



# I FABBISOGNI FORMATIVI E PROFESSIONALI DEL SETTORE GRAFICO

## Rapporto finale

---

C. DONATI  
L. BELLESI

---

Anno 2016

---

© 2016 By Sede Nazionale del CNOS-FAP  
(Centro Nazionale Opere Salesiane - Formazione Aggiornamento Professionale)  
Via Appia Antica, 78 - 00179 Roma  
Tel.: 06 5107751 - Fax 06 5137028  
E-mail: [cnosfap.nazionale@cnos-fap.it](mailto:cnosfap.nazionale@cnos-fap.it) – <http://www.cnos-fap.it>

# SOMMARIO

---

<b>PREMESSA</b> .....	5
<b>1. Le dinamiche di settore</b> .....	7
<b>2. Le previsioni di assunzione secondo i dati del Sistema Informativo Excelsior</b>	13
<b>3. Un focus sulla condizione professionale dei qualificati nei percorsi IeFP</b> .....	19
<b>4. L'indagine sulle aziende grafiche</b> .....	23
<b>5. Le interviste a responsabili aziendali</b> .....	41
<b>6. L'Istituto Pavoniano Artigianelli per le Arti grafiche di Trento</b> .....	51
<b>7. Un osservatorio privilegiato sui fabbisogni formativi e professionali del settore: il ruolo e le attività dell'ENIPG – Ente Nazionale Istruzione Professionale Grafica</b> .....	59
<b>8. Gli strumenti di rilevazione</b> .....	63
<b>Indice</b> .....	79

## PREMESSA

---

Il settore grafico soffre, in questo periodo, di una duplice debolezza: da un lato, quella dovuta all'innovazione tecnologica che ha cambiato profondamente sia il modo di lavorare, sia le figure professionali richieste sia, infine, le richieste e le caratteristiche del mercato; dall'altro, e in parte di conseguenza, una contrazione del mercato stesso, ancora più accentuata in questo ultimo periodo di crisi economica, che sta provocando la chiusura o il mero galleggiamento di numerose imprese, specie di piccola e piccolissima dimensione.

In questo contesto di profonda trasformazione, è apparso necessario, per un ente come il CNOS-FAP che vede nella formazione di profili del settore grafico uno dei punti di forza della propria offerta formativa, avviare una riflessione sui fabbisogni formativi e professionali del settore, sotto vari punti di vista:

- i fabbisogni di competenze e di figure professionali alla luce dell'innovazione tecnologica e dei mutamenti della domanda;
- i nuovi spazi aperti sul mercato del lavoro dall'innovazione tecnologica, dai nuovi canali di comunicazione online (dal mercato elettronico ai social network), dai processi di internalizzazione delle funzioni di comunicazione e pubblicità da parte delle imprese, soprattutto di medio-grande dimensione.

L'obiettivo è stato quello di trarre elementi utili alla migliore delineazione e aggiornamento dei profili professionali formati, alla luce delle esigenze rilevate, con particolare riferimento alle figure proprie dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale – IeFP, che maggiormente “soffrono” delle attuali tendenze del comparto grafico, ma più generale di ricostruire una possibile “filiera” formativa che, nell'ambito della Formazione Professionale, permette all'allievo di raggiungere una più alta specializzazione, attraverso la frequenza del 4° anno di specializzazione e di percorsi IFTS e ITS o, attraverso un sistema di crediti, i corsi di istruzione tecnica ed universitari.

## 1. LE DINAMICHE DI SETTORE

---

L'analisi delle recenti dinamiche del settore grafico ha preso in considerazione non solo il "settore grafico" in senso stretto, comunemente inteso come quello della stampa e dell'editoria – e dei servi ad esse connessi, ma si è allargato quando possibile alle attività economiche legate al web, alla pubblicità, alle attività fotografiche, ecc. ovvero a quei segmenti economici che possono costituire un potenziale sbocco occupazionale per le figure "grafiche" attualmente formate nell'ambito dell'offerta di formazione tecnica e professionale.

Si tratta in gran parte di segmenti di mercato molto interessanti in quanto caratterizzati, anche nel periodo di crisi economica, da dinamiche espansive in termini di numero di imprese attive e di addetti.

Come mostra la Tabella 1, infatti, tra il 2011 ed il 2014, sia il comparto della stampa sia quello dell'editoria hanno subito una contrazione del numero di imprese attive e dei relativi addetti. In particolare, per quanto riguarda la "stampa e servizi connessi alla stampa" si è passati da circa 19.700 imprese a 18.211 e si sono persi più di 10.000 addetti. Il segmento dell'"edizione di libri, periodici ed altre attività editoriali", nel medesimo arco temporale, ha subito una contrazione del 6,9% del numero di imprese attive, e del 9,3% in termini di addetti.

Viceversa, sono più che raddoppiate le imprese attive nel campo dei portali web, passate da 530 a 1.377 ed i relativi addetti sono passati da 889 a 2.018. Si tratta di piccoli numeri che però possono costituire una *proxy* della realtà occupazionale rappresentata dal mondo "informatico" in tutte le sue forme, ed in cui la specializzazione grafica individua un sempre più ampio bacino occupazionale. Se, infine, il numero di imprese attive come "agenzie pubblicitarie" risulta essere in diminuzione, appare essere in consistente incremento il numero di addetti (+42,6%).

**Tab. 1 - Imprese e addetti alle imprese attive per alcuni settori di attività economica, 2011-2014 (v.a.)**

	Anno 2011		Anno 2014	
	Imprese attive	Addetti* delle imprese attive	Imprese attive	Addetti* delle imprese attive
18	20.112	91.237	18.558	80.940
18.1	19.699	90.417	18.211	80.351
18.12	13.574	68.285	12.885	61.679
18.13	4.165	12.557	3.596	10.298
18.14	1.800	8.300	1.601	7.531
58	10.723	44.372	10.061	40.050
58.1	10.289	40.873	9.578	37.090
58.19	692	1.489	833	1.806
58.2	434	3.499	483	2.960
63.12	530	889	1.377	2.018
63.91	481	1.928	443	1.759
73.11	18.401	38.456	18.349	54.848
74.10	15.936	26.881	17.030	28.645
74.10.2	7.420	11.225	8.059	12.240
74.20	14.444	19.820	13.799	17.607
74.20.2	5.669	11.178	5.351	9.759

(\*) Gli addetti sono di fonte Inps e si riferiscono al III trimestre dell'anno

Fonte: stime Censis su dati Telemaco-Infocamere

I dati diffusi dalle associazioni della filiera “Carta, stampa ed editoria” non fanno che confermare lo scenario di crisi attuale, che trova motivazione non solo nelle più generali dinamiche recessive, ma anche nella progressiva e di più lunga deriva contrazione della domanda di “carta stampata”, dovuta alla concorrenza della comunicazione su supporto informatico e telematico (dall’ebook, alla pubblicità online, tanto per fare qualche esempio) e alla innovazione tecnologica. Tutti fattori che hanno inciso prima di tutto e soprattutto sulle dinamiche occupazionali.

Guardando alle macrovariabili della filiera (cfr. Tab. 2), infatti, il segno meno caratterizza in maniera più frequente le variazioni annue di fatturato, vendite interne, import, consumi, solo a partire dal 2008, mentre per il numero di addetti la contrazione è costante in tutto il periodo considerato (2004-2014). Solo l’export assume un andamento più altalenante segnando una ripresa significativa nel 2010 e nel 2011, seguita da un biennio di segno negativo e stime in rialzo per il 2014.

Entrando nel dettaglio dei diversi comparti che compongono la filiera “Carta, stampa ed editoria, il calo complessivo dei consumi, in termini di fatturato” (cfr. Tab. 3), che si registra nel decennio 2004-2014 e che in media è pari al -24,6%, appare molto marcato per i comparti dell’editoria, e nello specifico, dell’editoria periodica non specializzata (-57,6%) e specializzata (-49,2%) e dell’editoria quotidiana (-44,9%). Cala, anche se in misura minore, anche il fatturato dell’editoria libraria, che negli ultimi due anni considerati, 2013 e 2014, è sceso sotto la soglia dei 3.000 mln di euro.

In termini occupazionali (cfr. Tab. 4) tra il 2004 ed il 2014 la filiera ha perso 52.657 addetti, pari al -20,4%. La contrazione più consistente si è verificata nel comparto dell’editoria specializzata (-51,5%), seguita dai quotidiani (-29,1%), dall’import di macchine per la grafica e la stampa (-23,7%) e dall’industria della stampa, cartotecnica e trasformazione (-21,5%).

**Tab. 2 - La dinamica delle macrovariabili della Filiera (mln di euro)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Fatturato	41.076	41.240	41.795	42.627	40.241	34.422	35.514	36.008	33.041	31.489	30.862
Vendite interne	33.220	33.127	33.389	33.883	31.409	26.811	26.770	26.809	23.954	22.325	21.379
Export	7.856	8.112	8.406	8.744	8.832	7.611	8.744	9.199	9.087	9.164	9.483
Import	5.395	5.543	5.853	6.150	5.823	4.998	5.753	5.982	5.376	5.285	5.523
Consumo apparente	38.615	38.670	39.242	40.033	37.232	31.809	32.523	32.791	29.330	27.610	26.902
Saldo bilancia commerciale	2.461	2.569	2.553	2.594	3.009	2.613	2.991	3.217	3.711	3.879	3.960
Export/fatturato	19,1%	19,7%	20,1%	20,5%	21,9%	22,1%	24,6%	25,5%	27,5%	29,1%	30,7%
Import penetration	14,0%	14,3%	14,9%	15,4%	15,6%	15,7%	17,7%	18,2%	18,3%	19,1%	20,5%
Addetti	258.521	257.013	253.415	251.468	243.943	234.117	224.843	219.527	213.340	209.210	205.864
<b>VARIAZIONI</b>											
Fatturato	2,5%	0,4%	1,3%	2,0%	-5,6%	-14,5%	3,2%	1,4%	-8,2%	-4,7%	-2,0%
Vendite interne	2,0%	-0,3%	0,8%	1,5%	-7,3%	-14,6%	-0,2%	0,1%	-10,7%	-6,8%	-4,2%
Export	4,5%	3,3%	3,6%	4,0%	1,0%	-13,8%	14,9%	5,2%	-1,2%	0,9%	3,5%
Import	2,9%	2,7%	5,6%	5,1%	-5,3%	-14,2%	15,1%	4,0%	-10,1%	-1,7%	4,5%
Consumo apparente	2,1%	0,1%	1,5%	2,0%	-7,0%	-14,6%	2,2%	0,8%	-10,6%	-5,9%	-2,6%
Addetti	-0,4%	-0,6%	-1,4%	-0,8%	-3,0%	-4,0%	-4,0%	-2,4%	-2,8%	-1,9%	-1,6%

\* Valori aggregati

\*\* Stime

Fonte: Uffici Studi Associazioni di filiera



**Tab. 3 - Il fatturato\* della filiera per comparti (mln di Euro)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014**
Produzione di macchine per la grafica e la cartotecnica	1.570	1.640	1.670	1.720	1.820	1.500	1.720	1.870	2.040	2.040	2.110
Importazione di macchine per la grafica e la stampa	560	450	486	556	430	380	260	227	195	195	195
Produzione di carta e cartone	6.915	7.065	7.250	7.660	7.145	6.005	6.940	7.260	6.750	6.785	6.710
Editoria libraria	3.619	3.641	3.669	3.686	3.677	3.557	3.479	3.439	3.167	2.998	2.985
Editoria quotidiana***	3.882	3.839	3.942	3.859	3.515	3.096	2.893	2.832	2.552	2.318	2.140
Editoria periodica non specializzata***	5.070	5.096	5.111	5.069	4.313	3.422	3.424	3.281	2.842	2.352	2.152
Editoria periodica specializzata***	1.200	1.200	1.224	1.240	1.190	1.000	920	880	750	650	610
Industria della stampa, cartotecnica e trasformazione	18.260	18.309	18.443	18.837	18.151	15.462	15.878	16.219	14.745	14.151	13.960
Totale Consumi	41.076	41.240	41.795	42.627	40.241	34.422	35.514	36.008	33.041	31.489	30.862

\* Valori aggregati

\*\* Stime

\*\*\* Dati comprensivi dei ricavi da pubblicità

Fonte: Uffici Studi Associazioni di filiera

**Tab. 4 - L'occupazione nella Filiera della carta (numero di addetti)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Produzione di macchine per la grafica e la cartotecnica	7.400	7.300	7.300	7.200	7.200	7.000	7.000	6.950	6.900	6.900	6.950
Importazione di macchine per la grafica e la stampa	1.050	1.080	1.100	1.100	1.050	1.020	980	900	800	800	801
Produzione di carta e cartone	23.700	23.400	23.000	22.700	21.800	20.900	20.800	20.500	19.900	19.700	19.600
Editoria libraria	17.650	17.800	17.800	17.800	17.700	17.500	17.500	17.400	17.100	17.000	16.900
Editoria quotidiana	13.751	13.764	13.857	13.726	13.375	12.939	12.303	11.849	11.176	10.469	9.744
Editoria periodica non specializzata*	2.030	3.187	3.325	3.337	3.280	3.288	2.891	2.912	2.872	2.684	2.431
Editoria periodica specializzata	6.800	6.800	6.800	6.800	6.460	5.260	4.470	4.190	3.770	3.470	3.300
Industria della stampa, cartotecnica e trasformazione	186.140	183.682	180.233	178.805	173.078	166.210	158.899	154.826	150.822	148.187	146.138
Totale addetti	258.521	257.013	253.415	251.468	243.943	234.117	224.843	219.527	213.340	209.210	205.864

\* Solo giornalisti, gli addetti grafici sono compresi nel dato di Assografici

\*\* Stime

Fonte: Uffici Studi Associazioni di Filiera

## **2. LE PREVISIONI DI ASSUNZIONE SECONDO I DATI DEL SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR**

---

Le informazioni fornite annualmente dal Sistema Informativo Excelsior del Ministero del lavoro ed Unioncamere permettono di monitorare le esigenze delle imprese in termini di nuove assunzioni, secondo una classificazione di queste ultime in macro comparti economici.

In funzione degli obiettivi conoscitivi del presente studio, gli andamenti della domanda di lavoro delle industrie della carta, della cartotecnica e della stampa sono stati posti a confronto con quelli dei servizi dei media, della comunicazione, dei servizi informatici e delle telecomunicazioni. Questi ultimi, infatti, pur essendo molto ampi dal punto di vista delle tipologie di imprese che vi afferiscono, e con richieste di figure professionali in gran parte non afferenti al settore grafico, sia pure inteso in senso lato, possono costituire una proxy del progressivo ampliamento del mercato del lavoro per la grafica digitale.

Una prima riflessione che scaturisce dall'analisi dei dati Excelsior riguarda la conferma della riduzione del mercato del lavoro in questo settore. Come evidenziato nella Tabella 5, infatti, anche se in maniera più altalenante, la quota di imprese del settore carta, cartotecnica e stampa che prevedono di effettuare assunzioni nel corso dell'anno considerato è scesa dal 22,6% del 2006 al 12,6% del 2014. Quest'ultimo dato costituisce comunque una piccola ripresa rispetto al 2013, dove tale valore si era fermato all'11,8%.

Andamenti analoghi si registrano anche per i servizi dei media e della comunicazione, ma la quota di aziende che esprimono bisogno di nuovo personale si mantiene comunque su livelli superiori. In particolare, passa dal 26% del 2006 al 15,7% del 2013, per poi risalire al 16,8% l'anno successivo.

**Tab. 5 - Previsioni di assunzione nelle imprese, nelle imprese esportatrici e nelle imprese innovatrici, anni 2006-2014 (val. %)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>% di imprese che prevedono assunzioni</b>									
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	22,6	26,5	27,1	17,3	16,7	20,3	12,3	11,8	12,6
Totale industria	26,3	30,8	31,5	19,4	18,6	24,1	14,4	13,4	14,2
Servizi dei media e della comunicazione	26,0	28,9	29,9	22,9	21,2	24,5	18,6	15,7	16,8
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	23,7	26,6	29,1	22,0	20,0	21,9	17,6	16,8	18,3
Totale servizi	21,5	23,9	26,8	20,1	18,7	21,7	14,4	13,0	13,8
<b>% di imprese esportatrici che prevedono assunzioni</b>									
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	33,1	38,1	41,0	25,4	30,0	33,2	23,1	25,1	24,4
Totale industria	36,0	41,4	41,3	25,7	28,5	36,2	24,5	25,5	28,8
Servizi dei media e della comunicazione	38,9	44,0	42,1	33,6	24,9	19,6	24,3	16,5	13,3
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	37,1	44,1	43,0	36,3	32,9	37,7	39,7	29,9	46,0
Totale servizi	30,1	33,6	35,4	24,4	24,0	28,6	20,7	20,7	23,4
<b>% di imprese innovatrici che prevedono assunzioni</b>									
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	33,9	36,7	39,3	23,5	26,2	27,7	19,8	17,1	19,7
Totale industria	37,5	40,4	43,4	26,2	27,1	33,5	23,2	24,0	28,0
Servizi dei media e della comunicazione	35,9	41,7	40,6	28,6	32,4	035	026	18,7	19,4
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	37,5	37,9	42,4	36,8	33,2	37,0	29,2	28,4	33,5
Totale servizi	32,3	33,6	37,7	28,0	25,4	29,8	21,7	22,0	25,9

Fonte: elaborazioni Censis su dati Ministero del lavoro-Unioncamere "Sistema Informativo Excelsior"

Un fattore dirimente rispetto al potenziale occupazionale è costituito senza dubbio dalla struttura del mercato delle imprese e dal loro livello di innovatività. La quota di imprese esportatrici o innovative che prevedono assunzioni risulta essere costantemente più elevata della media, pur risentendo nel corso del periodo considerato degli andamenti economici complessivi. Rispetto al dato medio di imprese del settore carta, cartotecnica e stampa che prevedono assunzioni, pari come si è visto a 12,6% nel 2014, tra le imprese esportatrici del medesimo settore, tale valore sale al 24,4% e tra quelle innovative al 19,7%. Il fenomeno è ancora più marcato tra le imprese di servizi informatici e delle comunicazioni, mentre in quelle dei media e della comunicazione si osserva una situazione divergente: tra le imprese esportatrici la percentuale di imprese che prevedono assunzioni è inferiore al dato medio del settore, mentre tra quelle innovatrici è superiore.

I dati Excelsior forniscono altre informazioni interessanti in merito alle caratteristiche del personale richiesto (cfr. Tab. 6).

In primo luogo, sia nel settore “grafico” sia nel complesso dell’industria, così come dei servizi, si osserva nel corso degli anni una significativa diminuzione delle imprese che segnalano di avere difficoltà di reperimento del personale. In particolare, nell’industria della carta, cartotecnica e stampa erano il 31,5% nel 2006 e, a parte un picco del 42% registrato nel 2010, sono scese in maniera abbastanza costante fino al 13,6% del 2014.

In secondo luogo, aumenta negli anni la richiesta di personale con titoli di studio medio alti. Anche in questo caso si tratta di un fenomeno non specifico del settore “grafico”, ma che dà il segno di come quest’ultimo sia stato interessato da profonde trasformazioni ed innovazioni nelle modalità e negli strumenti di produzione. La previsione di assunzione di personale laureato, nelle industrie della carta, cartotecnica e stampa interessa appena il 6% di queste nel 2006 e sale al 15,3% nel 2014; la quota di imprese del settore che intendono assumere diplomati passa, nel medesimo periodo, dal 42,8% al 51,9%. È evidente dunque come nel tempo si sia progressivamente ridotto lo spazio occupazionale riservato ai titoli di studio più bassi, tra cui le qualifiche di operatore grafico che costituiscono l’offerta privilegiata della Formazione Professionale grafica erogata dal CNOS-FAP.

Come emerge dalla Tabella 7, se si considera il complesso delle assunzioni previste dalle industrie del settore “grafico” quelle considerate di difficile reperimento dalle imprese intervistate costituiscono, nel 2014 appena l’11,5% del totale, mentre erano più di una su 4 nel 2006 (27,2%). Tali difficoltà di reperimento diminuiscono sia perché l’offerta sembrerebbe essere in molti casi uguale o più alta della domanda (tra il 2010 ed il 2014 le difficoltà dovute al difficile reperimento per ridotto numero di candidati, passa dal 10,3% delle figure richieste al 4,0%), sia perché sembra aumentare l’adeguatezza dei candidati rispetto alla posizione da ricoprire (le difficoltà dovute all’inadeguatezza passano in quattro anni dal 14,3% al 7,4%).

Significativo è anche il fatto che aumenta la quota di posizioni professionali per le quali è richiesta una esperienza specifica (dal 46,8% al 54,0%) ed al contempo

diminuisce quella delle assunzioni per le quali si prevede la necessità di ulteriore formazione (dal 77,5% al 62,0%).

Infine, è possibile rilevare come nel tempo vi sia stata, nel settore, una progressiva introduzione di figure professionali nuove e/o innovative. Infatti, considerando che tra il 2006 ed il 2014 non si è assistito ad un aumento del numero di addetti complessivo del settore, la diminuzione della quota di assunzioni previste per sostituzione di analoga figura (che passa dal 32,1% al 28,1%) può verosimilmente indicare che i posti di lavoro relativi a figure tradizionali siano stati almeno parzialmente sostituiti con posti per figure con mansioni e competenze diverse.

**Tab. 6 - Previsioni di assunzioni per difficoltà di reperimento del personale per titolo di studio richiesto (val %)**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>% di imprese che segnalano difficoltà di reperimento del personale</b>									
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	31,5	37,2	31,2	22,8	42,0	24,7	22,3	16,5	13,6
Totale industria	40,0	43,5	35,1	25,1	38,7	25,5	24,8	18,5	17,1
Servizi dei media e della comunicazione	33,0	32,3	29,4	23,8	28,4	15,8	16,1	13,9	9,7
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	28,2	28,1	29,6	22,5	41,5	23,7	27,3	24,5	28,3
Totale servizi	29,5	32,4	28,1	24,8	37,5	21,4	19,5	15,6	15,3
<b>% di imprese che prevedono di assumere laureati</b>									
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	6,0	8,4	6,8	10,4	8,4	8,8	11,3	13,4	15,3
Totale industria	7,4	7,6	8,1	10,6	12,5	11,0	15,8	16,8	15,2
Servizi dei media e della comunicazione	14,1	15,5	14,6	20,0	37,5	33,2	44,2	44,4	28,2
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	25,7	27,9	26,4	29,9	39,5	40,2	47,6	45,7	48,0
Totale servizi	10,0	10,5	10,6	12,1	14,6	13,9	16,6	17,3	16,1
<b>% di imprese che prevedono di assumere diplomati</b>									
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	42,8	47,7	55,4	55,8	55,3	52,2	55,5	57,3	51,9
Totale industria	31,5	33,1	40,7	44,7	47,8	40,9	42,9	44,0	46,4
Servizi dei media e della comunicazione	41,9	43,8	53,7	56,9	71,0	71,3	64,5	57,9	62,7
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	67,2	64,4	63,2	63,6	69,5	66,4	62,4	62,3	55,9
Totale servizi	47,6	49,1	55,3	54,8	57,4	49,9	55,0	53,7	53,5

Fonte: elaborazioni Censis su dati Ministero del lavoro-Unioncamere "Sistema Informativo Excelsior"

**Tab. 7 - Previsioni di assunzioni nelle Industrie della carta, cartotecnica e stampa, per alcune caratteristiche richieste (val. %)**

	2006	2014
% di assunzioni previste considerate di difficile reperimento per ridotto numero di candidati	27,2	11,5
	10,3 (2010)	4,0
per inadeguatezza dei candidati	14,3 (2010)	7,4
% di assunzioni previste, per cui è richiesta esperienza specifica	46,8	54,0
% di assunzioni previste con necessità di ulteriore formazione	77,5	62,0
% di assunzioni previste per sostituzione di analoga figura	32,1	28,1

Fonte: elaborazioni Censis su dati Ministero del lavoro-Unioncamere "Sistema Informativo Excelsior"



### **3. UN FOCUS SULLA CONDIZIONE PROFESSIONALE DEI QUALIFICATI NEI PERCORSI IeFP**

---

Come già accennato, in ambito grafico, il CNOS-FAP è particolarmente presente nella Formazione Professionale di figure professionali di livello intermedio. In seguito alla riforma del segmento post scuola secondaria di I grado, che ha visto tra l'altro l'attivazione dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale - IeFP, nei centri del CNOS-FAP vengono nello specifico erogati percorsi per la formazione dell'operatore grafico (percorsi triennali, che in alcune realtà regionali, possono essere seguiti da un ulteriore anno di specializzazione).

In virtù di una specifica indagine realizzata dall'ISFOL sulla condizione occupazionale dei qualificati IeFP a tre anni dal conseguimento del titolo è possibile disporre di prime informazioni rispetto all'appeal esercitato da questa figura nel mondo del lavoro.

Purtroppo i dati risentono di due fattori di criticità, rispetto agli obiettivi del presente studio: da un lato, riguardano un numero esiguo di qualificati in quanto fanno riferimento a quelli dell'a.f. 2008/2009 e quindi ai primissimi – e limitati in numero – percorsi IeFP attivati dalle Regioni; dall'altro non distinguono tra i due indirizzi di cui si compone la figura professionale, che è normata a livello nazionale (indirizzo tradizionale e indirizzo digitale).

Ciononostante si tratta di dati interessanti per quanto – occorre anticipare da subito – non brillanti, che ribadiscono le crescenti difficoltà di collocamento nel mercato del lavoro di figure di livello medio basso. Si tratta, d'altronde, di una problematica ben presente al CNOS-FAP, tanto da costituire uno dei motivi principali che hanno portato alla decisione di realizzare il presente approfondimento.

Passando in concreto all'analisi dei dati, come riportato nella Tabella 8, emerge chiaramente come l'operatore grafico, rispetto al complesso dei qualificati IeFP, si distingua per maggiori difficoltà occupazionali. Su 256 qualificati, a tre anni di distanza dal conseguimento del titolo, solo 81, pari al 31,6% del totale, risultavano occupati, contro una media dei qualificati IeFP pari al 50%.

Per il resto, il 28,5% era disoccupato, ma avendo alle spalle almeno una esperienza di lavoro (contro una media del 23,5%), il 24,6% non era ancora riuscito a trovare un lavoro (contro una media del 18,6%) ed il 12,65% era ancora in formazione (contro una media del 6,6%).

Anche in relazione ai soli 81 operatori grafici occupati, la situazione denota più ombre che luce. Infatti, la maggior parte (79,0%) in realtà afferma che il lavoro che svolge non è quello per il quale aveva studiato durante il corso di qualifica (cfr. Tab. 9) e per un altro 3,7% lo è solo in parte. Nel complesso dei qualificati intervistati, la quota di posizioni incoerenti con la qualifica conseguita è del 39,8%.

Dal punto di vista dell'utilità della qualifica conseguita, a prescindere dalla coe-

renza con il lavoro effettivamente svolto, lo scenario è più diversificato, ma chiaramente peggiore rispetto a quello complessivo.

Appena il 23,5% dei qualificati in ambito grafico ritiene che il titolo conseguito sia un requisito necessario ed utile (contro una media del 54,3%), mentre viceversa il 61,7% afferma che si tratta di un requisito né necessario né utile (contro un dato complessivo del 30,6%). Per il resto, un altro 6,2% dichiara che si tratta di un requisito necessario ma non utile (l'analoga quota del totale dei qualificati è pari al 5,7%) ed infine l'8,6%, pensa che sia utile nonostante non sia necessario (dato medio 9,4%).

**Tab. 8 - Condizione prevalente a 3 anni dalla qualifica per tipologia di qualifica professionale - a.f. 2008/2009 (v.a.)**

Tipologia di qualifica	Condizione prevalente a 3 anni							
	In formazione							
	Ex lavoratori ora disoccupati	Disoccupati mai occupati prima	Studente in altri tipi di formazione	Studente nella scuola superiore	Studente all'Università	In formazione totale	Inattivi	Occupati Totale
Operatore grafico v.a.	73	63	9	4	19	32	7	81
Operatore grafico distr. %	28,5	24,6	3,5	1,6	7,4	12,5	2,7	31,6
Totale qualifiche v.a.	1.183	940	67	58	210	335	64	2.519
Totale distr. %	23,5	18,6	1,3	1,2	4,2	6,6	1,3	50,0

Fonte: ISFOL, Seconda indagine sugli esiti dei percorsi di IeFP (settembre 2013)

**Tab. 9 - Utilità e coerenza tra formazione e lavoro svolto a 3 anni dalla qualifica, a.f. 2008-2009**

Tipologia di qualifica	La qualifica conseguita è un requisito necessario ed utile per il proprio lavoro				Il lavoro che svolge è quello per cui avevi studiato durante il corso di qualifica			
	Sì, è un requisito necessario ma non è utile		No, non è un requisito necessario e non è utile		Sì, completamente		No, in parte	
	Requisito necessario e utile	Sì, è un requisito necessario ma non è utile	Requisito necessario e non è utile	No, non è un requisito necessario ma è utile	Sì, in parte	Sì, completamente	No, in parte	No, totalmente
Operatore grafico v.a.	19	550	7	14	3	64	81	81
Operatore grafico distr. %	23,5	6,2	61,7	8,6	17,3	3,7	79,0	100,0
Totale qualifiche v.a.	1.336	141	754	231	1.195	286	981	2.462
Totale qualifiche distr. %	54,3	5,7	30,6	9,4	48,5	11,6	39,8	100,0

Fonte: indagine ISFOL, 2013

## 4. L'INDAGINE SULLE AZIENDE GRAFICHE

---

Il progetto di ricerca ha previsto, tra l'altro, la realizzazione di una indagine *ca-wi* presso le imprese del comparto grafico, i cui relativi indirizzari sono stati forniti dal Committente.

Come riportato nella Tabella 10, hanno risposto 134 imprese di differente tipologia, con una prevalenza (31,3%) di imprese grafiche "a ciclo completo", cioè in cui sono presenti almeno due differenti lavorazioni proprie di tali imprese. Nello specifico, di queste, la totalità opera nella fase di stampa, il 92,7% esegue anche lavorazioni di pre stampa, il 75,6% di legatoria ed il 43,9% di cartotecnica. Il resto del panel è composto da imprese di diversa natura, tra le quali soprattutto service di stampa tradizionale e/o digitale (11,9%), studi grafici e agenzie di comunicazioni (entrambi pari al 10,4% del totale) e web agency (8,2%).

Nel gruppo "altro" sono comprese soprattutto imprese che effettuano lavorazioni particolari, come la serigrafica, la tampografia, la stampa di etichette, ecc.

Nella maggior parte dei casi, a rispondere alle domande è stato uno dei titolari (titolare/socio: 44,0%), oppure l'amministratore delegato dell'azienda (15,7%). Più in generale, tutti gli intervistati coprono ruoli di responsabilità: si tratta, infatti, di direttori (6,7%), responsabili amministrativi (5,2%) responsabili produzione e/o qualità (4,5%), direttori commerciali (2,2%), responsabili comunicazione o risorse umane (2,2%) (cfr. Tab. 11).

Molto diversificata è la gamma di servizi offerti (cfr. Tab. 12). Coerentemente con la tipologia di aziende intervistate, il servizio più diffuso è la progettazione grafica offerta dal 69,5% del totale. Seguono la stampa digitale di piccolo formato (49,6%), la stampa commerciale (43,5%) e il packaging (33,6%). Meno diffusa è la flessografia (4,6%), la stampa interattiva (6,1%) il book on demand (7,6%), la stampa 3D (7,6%) e il web to print (11,5%).

Molto interessante e significativo dell'evoluzione in corso nel settore è il dato relativo ai servizi che si intendono attivare nei prossimi due anni. Ai primi posti, infatti, si collocano tutti servizi correlati alle tecnologie digitali o alle tecnologie più avanzate, spesso con una forte impronta commerciale. Il 20,5% delle imprese intende attivare un servizio di stampa 3D, il 15,9% pensa di cimentarsi nel Seo o social media marketing ed una quota analoga nel web marketing (cfr. Tab. 12). Seguono web design (13,6%) e mobile design (12,5%).

**Tab. 10 - Tipologia di impresa intervistata (v.a. e val. %)**

	v.a.	%
Impresa grafica "a ciclo completo"	42	31,3
in cui sono presenti le seguenti lavorazioni:		
<i>prestampa</i>		92,7
<i>stampa</i>		100,0
<i>legatoria</i>		75,6
<i>cartotecnica</i>		43,9
Cartotecnica	4	3,0
Legatoria	3	2,2
Service di prestampa (tradizionale - digitale)	3	2,2
Service di stampa (tradizionale - digitale)	16	11,9
Studio fotografico	2	1,5
Studio grafico	14	10,4
Web agency	11	8,2
Agenzia di comunicazione	14	10,4
Altro	23	17,2
Non indicato	2	1,5
Totale	134	100,0

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Tab. 11 - Ruolo dell'intervistato (val. %)**

	%
Titolare/socio	42,5
Amministratore delegato/amministratore unico	11,5
Direttore	9,2
Responsabile/addetto amministrativo	5,7
Responsabile produzione/qualità	5,7
Presidente	3,4
Direttore/responsabile commerciale	3,4
Responsabile comunicazione	2,3
Responsabile risorse umane/formazione	2,3
Altro	8,0
Non indicato	5,7
Totale	100,0

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Tab. 12 - Tipologia di servizi offerti attualmente e servizi che si intendono attivare nei prossimi due anni (val. %)**

Servizi offerti		Servizi futuri	
Progettazione grafica	71,1	Web marketing	19,2
Stampa digitale piccolo formato	47,0	Stampa 3D	17,3
Stampa commerciale	41,0	Web design	17,3
Packaging	37,3	Web to print	17,3
Web design	33,7	Mobile design	15,4
Fotografia	30,1	Seo e social media marketing	15,4
Editoria digitale	28,9	Video e multimedia	13,5
Stampa digitale grande formato	28,9	Packaging	13,5
Stampa editoriale	27,7	Fotografia	9,6
Stampa a dati variabili	27,7	Stampa interattiva (Realtà aumentata, Qrcode)	9,6
Seo e social media marketing	25,3	Editoria digitale	7,7
Legatoria e cartotecnica	20,5	Legatoria e cartotecnica	7,7
Web marketing	20,5	Progettazione grafica	7,7
Serigrafia	18,1	Merchandising	5,8
Mobile design	18,1	Book on demand	5,8
Video e multimedia	16,9	Stampa digitale piccolo formato	3,8
Merchandising	16,9	Stampa digitale grande formato	3,8
Web to print	12,0	Stampa a dati variabili	-
Stampa 3D	8,4	Stampa commerciale	-
Book on demand	8,4	Stampa editoriale	-
Stampa interattiva (Realtà aumentata, Qrcode)	4,8	Flessografia	-
Flessografia	3,6	Serigrafia	-
Altro	19,3	Altro	7,7

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

#### 4.1. IL PROFILO STRUTTURALE DELLE AZIENDE

Il panel di imprese intervistate è costituito per il 18,8% di realtà di “antica” istituzione (prima del 1970), per il 21,1% da imprese nate tra il 1971 ed il 1985, per il 32% da imprese che hanno avviato le proprie attività tra il 1986 ed il 2000 e, infine, per il 28,1% da imprese più giovani, nate dopo il 2000 (cfr. Fig. 1).

La maggior parte delle imprese, in linea con l’indirizzario fornito dal CNOS-FAP, è dislocata nelle Regioni settentrionali (52,2% nel nord est e 24,6% nel nord ovest); per il resto, il 14,2% è attivo nelle aree centrali del paese, il 4,5% al sud ed il restante 4,5% non ha fornito tale informazione (cfr. Fig. 2).

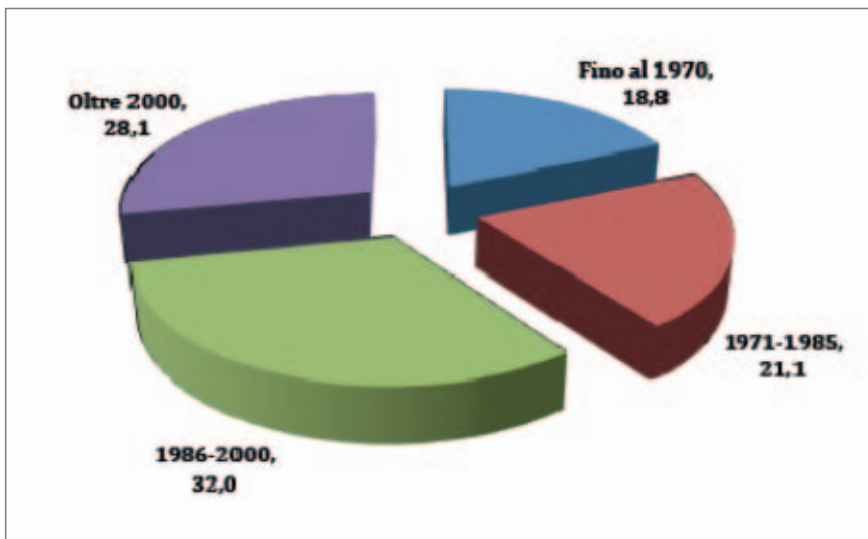
Come evidenziato nella Tabella 13, inoltre, l’83,1% delle imprese intervistate è dislocata su un’unica sede. Per quanto riguarda il restante 16,9%, esso si compone da un 9,8% di imprese che hanno una o più sedi in altre Regioni italiane, da un 4,8% di imprese che hanno un’altra sede nella stessa provincia e un ulteriore 3,2% in altra provincia della stessa Regione. Infine, solo lo 0,8% ha una o più sedi all’estero, vuoi strutture produttive vuoi strutture commerciali.

Più in generale, i rapporti di lavoro con l’estero riguardano una quota marginale di imprese intervistate. Infatti, il 48,5% di esse non ha nessuna quota di fatturato derivante da presenza e/o esportazione verso l’estero, il 24,6% copre con l’estero meno del 10% del proprio fatturato, ed il 16,4% più del 10% (cfr. Fig. 3).

#### 4.2. L’INNOVAZIONE IN AZIENDA

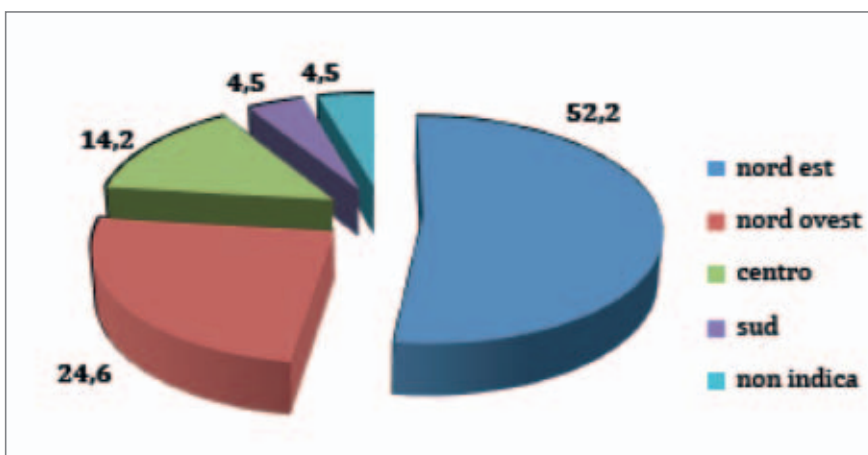
Al momento della rilevazione, nella prima metà del 2015, la situazione delle imprese intervistate era nella maggior parte dei casi abbastanza positiva, dato il prolungarsi della crisi economica. Infatti, solo il 22,4% sta attraversando una fase di ridimensionamento (per diversi fattori, dalla diminuzione del fatturato o degli utili, alla riduzione del personale, ecc.), mentre la maggioranza relativa, pari al 33,6% ha dichiarato di essere in una fase stazionaria, in attesa di tempi migliori.

Fig. 1 - Aziende intervistate per periodo di inizio dell'attività (val. %)



Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

Fig. 2 - Aziende intervistate per ripartizione geografica (val. %)



Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

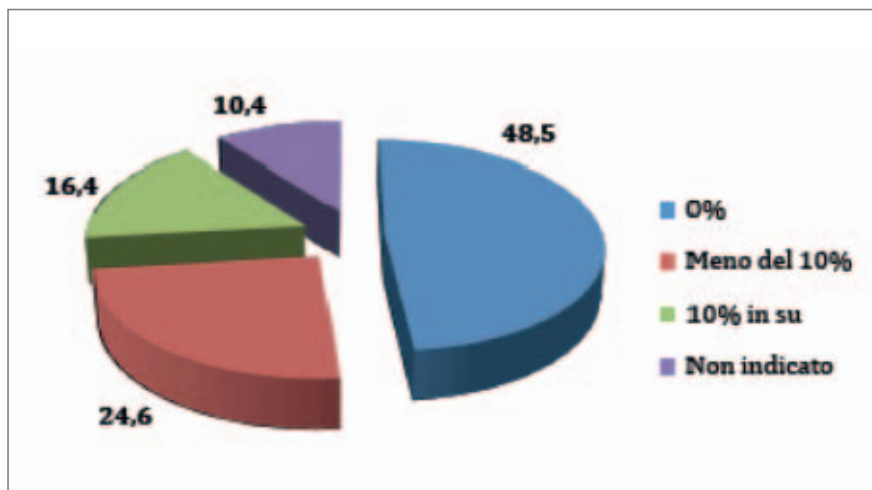


**Tab. 13** - Aziende intervistate, per disponibilità di altre sedi dipendenti dalla sede principale (val. %)

	%
Si	16,9
nella stessa Provincia	4,8
in altre Provincie della Regione	3,2
in altra/e Regioni italiane	8,9
all'estero, strutture produttive	0,8
all'estero, strutture commerciali	0,8
No	83,1
Totale	100,0

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Fig. 3** - Aziende intervistate per quota di fatturato derivante da presenza/esportazione all'estero (val. %)



Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

Sul versante opposto, d'altronde, troviamo una quota non indifferente di imprese che sono riuscite a crescere nonostante la crisi in atto (26,9%) ed un altro 11,9% che, dopo un periodo di difficoltà, si trova in ripresa (cfr. Tab. 14).

Nel complesso, si tratta di imprese abbastanza innovative, almeno per alcuni aspetti. Come emerge dai dati riportati nella Tabella 15, i comparti che nell'opinione degli intervistati si caratterizzano per un alto livello di innovazione sono quello dei prodotti e/o servizi offerti (42,8%), del processo produttivo (44,2%), dei sistemi informatici e delle tecnologie (43,9%) e soprattutto dei servizi al cliente (50,0%).

Su livelli intermedi di innovazione si collocano l'organizzazione del lavoro (il 28,0% dichiara che vi è un basso livello di innovazione) ed i servizi di supporto alla

produzione e alla vendita, quali ad esempio le analisi di mercato, la pubblicità, le strategie di marketing (37,7% a bassa innovazione). Il 29,0% di imprese intervistate, infine, non fa ricerca e sviluppo (probabilmente anche a causa della piccola dimensione aziendale) e solo il 16% si ritiene altamente innovativa sotto questo aspetto.

Leggendo questi dati congiuntamente a quelli della tabella seguente (cfr. Tab 16), è possibile ipotizzare che la crisi in atto abbia funzionato da volano per la spinta all'innovazione di impresa. Infatti, gli aspetti per i quali le aziende si sono dichiarate ad alta innovazione sono in gran parte il frutto di innovazioni rilevanti introdotte negli ultimi tre anni. Nello specifico, il 75,4% delle imprese ha introdotto innovazione creando nuovi prodotti e/o servizi ed il 70,5% ha introdotto nuove tecnologie/macchinari funzionali al miglioramento dei processi di lavoro. Inoltre, più della metà (52,7%) ha esplorato nuovi settori di attività ed il 48,1% ha migliorato i canali di vendita e la funzione commerciale. Per il resto, il 45,2% ha migliorato la gestione finanziaria, il 42,6% è entrato in nuovi mercati territoriali ed il 31,5% ha acquisito certificazioni (di qualità, ambientali, ecc.).

Per quanto riguarda le nuove tecnologie o i macchinari acquistati negli ultimi tre anni (cfr. Tab. 17), più dei due terzi delle imprese (73,5%) ha comprato computer e quasi la metà (45,5%) ha acquistato Adobe creative suite. Il 44,7% ha acquistato almeno una macchina per stampa digitale in piccolo formato ed il 28,8% altri software specifici per il settore grafico. Anche per il futuro, l'acquisto più probabile, per il 44,9% delle imprese sarà quello di altri computer, seguito da Adobe creative suite (19,5%).

Significativo è il fatto che appena il 6,8% delle imprese dichiara di non avere effettuato alcun acquisto negli ultimi tre anni e che appena l'11% prevede di non farne nei prossimi tre anni.

**Tab. 14** - Aziende intervistate, per fase attuale (val. %)

	%
Crescita nonostante la crisi (es. fase caratterizzata da un aumento del fatturato, miglioramento della redditività, delle quote di mercato e/o incremento dell'occupazione)	26,9
Ripresa dopo un periodo di difficoltà	11,9
Stazionarietà in attesa di tempi migliori (es. le condizioni di mercato e le evoluzioni della domanda per il momento impediscono all'azienda di crescere)	33,6
Ridimensionamento (es. il fatturato è in diminuzione, la struttura è diventata più piccola, gli utili ridotti)	22,4
Non indicato	5,2
Totale	100,0

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Tab. 15 - Opinione degli intervistati sul livello di innovazione della propria impresa (val. %)**

	Alto	Medio	Basso	Non pertinente	Totale
Prodotti/Servizi	43,8	47,3	7,1	1,8	100,0
Processo produttivo e impianti (tecniche utilizzate, impianti, ...)	44,2	35,7	8,5	11,6	100,0
Organizzazione del lavoro (sistema di incentivi, modalità valutazione risultati, ecc.)	19,7	41,7	28,0	10,6	100,0
Servizi di supporto alla produzione e alla vendita (analisi di mercato, strategie di marketing, pubblicità, ...)	14,6	34,6	37,7	13,1	100,0
Sistemi informatici e tecnologie	43,9	42,4	11,4	2,3	100,0
Servizi al cliente (assistenza e consulenza al cliente, post vendita, ecc.)	50,0	41,7	3,0	5,3	100,0
Ricerca e sviluppo	16,0	37,4	17,6	29,0	100,0

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Tab. 16 - Innovazioni rilevanti introdotte negli ultimi tre anni (val. %)**

	%
Creazione di nuovi prodotti e/o servizi	75,4
Introduzione di nuove tecnologie/macchinari funzionali al miglioramento dei processi di lavoro	70,5
Ingresso in nuovi settori di attività	52,7
Miglioramento dei canali di vendita/funzione commerciale	48,1
Miglioramento gestione finanziaria	45,2
Ingresso in nuovi mercati territoriali	42,6
Introduzione certificazioni (di qualità, ambientali, ecc.)	31,5

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Tab. 17 - Acquisti effettuati negli ultimi tre anni e intenzione di acquisto nei prossimi tre anni (val. %)**

Acquistati		Da acquistare	
Computer	73,5	Computer	44,9
Adobe creative suite	45,5	Adobe creative suite	19,5
Macchina da stampa digitale piccolo formato	44,7	Altro software specifico per il settore grafico	16,1
Altro software specifico per il settore grafico	28,8	Attrezzatura fotografica	13,6
Attrezzatura fotografica	22,7	Attrezzatura di legatoria, cartotecnica	13,6
Software per la gestione della produzione	22,7	Macchina da stampa digitale piccolo formato	12,7
Attrezzatura di legatoria, cartotecnica	19,7	Software per la gestione della produzione	11,9
Macchina da stampa digitale grande formato	18,9	Stampante 3d	11,0
Plotter da intaglio	13,6	Macchina da stampa digitale grande formato	8,5
Macchina da stampa off set	12,9	Software 3d	7,6
Ctp – computer to plate	10,6	Plotter da intaglio	6,8
Mobile devices per la produzione	9,1	Attrezzatura audio-video	5,9
Attrezzatura audio-video	7,6	Mobile devices per la produzione	5,9
Software 3d	6,1	Altri sistemi di stampa	5,9
Stampante 3d	6,1	Macchina da stampa off set	5,1
Altri sistemi di stampa	1,5	Ctp – computer to plate	4,2
Altro	6,1	Altro	9,3
Nessun acquisto di macchinari/tecnologie/strumenti	6,8	Non ho intenzione di acquistare alcun macchinario/tecnologia	11,0

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

### 4.3. RISORSE UMANE E FABBISOGNI DI COMPETENZE

La dimensione delle aziende intervistate, in termini di addetti, è principalmente medio piccola e piccolissima: il 41,0% ha al massimo 5 addetti, l'11,9% tra i 6 ed i 9 addetti, il 14,2% tra i 10 ed i 19 addetti e, infine, il 26,9% ha oltre 19 addetti. Tale informazione non è fornita dal 6,0% del totale delle imprese intervistate (cfr. Tab. 18).

Si tratta di una situazione di stabilità per il 45,5% del totale, almeno in riferimento all'ultimo triennio. Vi è però un 27,4% di aziende che, nell'arco di tempo considerato, ha incrementato il proprio personale, mentre, viceversa, il 23,9%, ha registrato una contrazione degli addetti (cfr. Fig. 4).

In realtà, a prescindere dalla variazione o meno, la maggioranza delle imprese nel triennio ha dovuto acquisire nuove professionalità o ha dovuto aggiornare le competenze presenti in azienda (cfr. Tab. 19). Fenomeno abbastanza prevedibile se si considera l'innovazione e l'acquisto di nuovi macchinari che è stato dichiarato. Più in particolare, il 38,3% ha dovuto acquisire professionalità e/o competenze del tutto nuove, che prima non erano presenti, il 28,6% ha dovuto potenziare alcune aree di competenza, che erano diventate obsolete ed il 15,8% ha dovuto effettuare sostituzioni di personale non più presente, ad esempio per pensionamento o licenziamento.

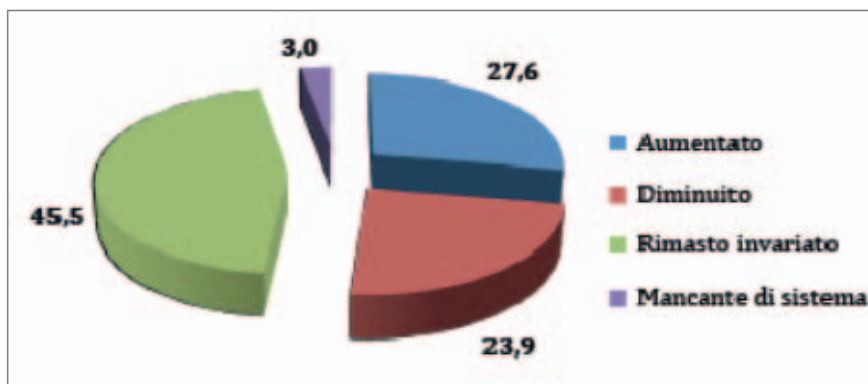
Anche tra il 45,1% di aziende che non hanno acquisito professionalità o competenze vi è comunque una quota non indifferente di realtà in cui ciò non è avvenuto per impedimenti vari e non perché non ve ne fosse la necessità. Si tratta del 14,2% di imprese che hanno dichiarato di non avere potuto farlo, ma di avere bisogno di nuove professionalità/competenze, del 12,0% che avrebbe bisogno di potenziare alcune aree di competenze e del 4,5% che avrebbe bisogno di sostituire figure non più presenti in azienda. Nel complesso, solo il 19,5% di imprese intervistate dichiara di non avere alcun bisogno.

**Tab. 18** - Aziende intervistate, per numero di addetti (val. %)

	%
Fino a 5 addetti	41,0
6-9 addetti	11,9
10-19 addetti	14,2
Oltre 19 addetti	26,9
Non indicato	6,0
Totale	100,0

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

Fig. 4 - Variazioni del personale negli ultimi tre anni (val. %)



Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

Tab. 19 - Fabbisogni di nuove competenze (aggiornamento del personale) e professionalità (introduzione di nuove figure professionali), negli ultimi tre anni (val. %)

	%
Sì, l'azienda ha dovuto acquisire professionalità/competenze del tutto nuove che prima non erano presenti	38,3
Sì, l'azienda ha dovuto potenziare alcune aree di competenza, che erano diventate obsolete (aggiornamento del personale)	28,6
Sì, l'azienda ha dovuto acquisire professionalità, in sostituzione di professionalità non più presenti (ad es. per pensionamento, licenziamento, ecc.)	15,8
<b>Totale sì</b>	<b>54,9</b>
No, non ho potuto farlo ma avrei bisogno di acquisire professionalità/competenze del tutto nuove che non sono presenti in azienda	14,2
No, non ho potuto farlo ma avrei bisogno di potenziare alcune aree di competenza, che sono diventate obsolete	12,0
No, non ho potuto farlo ma avrei bisogno di acquisire professionalità, in sostituzione di professionalità non più presenti (ad es. per pensionamento, licenziamento, ecc.)	4,5
No, non ho alcun bisogno	19,5
<b>Totale no</b>	<b>45,1</b>

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

Le aree funzionali per le quali c'è stato o ci sarebbe bisogno di introdurre nuove professionalità o di rafforzare le competenze sono quella commerciale e marketing e quella della produzione (cfr. Tab. 20).

Per la prima area, il 64,7% delle imprese dichiara di avere o di aver avuto bisogno di nuove professionalità, il 51,9% di avere dovuto o di dover rafforzare le competenze ed il 43,7% di aver bisogno o di aver sostituito figure in uscita. Anche in relazione alla produzione, tutte e tre le tipologie di bisogno riguardano sempre una quota che sfiora il 50% di imprese (rispettivamente il 48,0%, il 49,0% ed il 47,9%).

Particolarmente interessante, considerato il più basso livello di innovatività dichiarato in quest'ambito, è il fatto che il 37,3% delle imprese abbia dichiarato di aver avuto o piuttosto di avere bisogno di nuove figure professionali da impegnare nell'area della ricerca e sviluppo.

Alla richiesta di specificare più dettagliatamente di quale tipo di figura professionale l'azienda avrebbe bisogno, in relazione alle aree della produzione e della ricerca e sviluppo (cfr. Tab. 21), le aziende si esprimono con un forte orientamento verso le professionalità legate all'informatica ed al web. Al primo posto, infatti, si colloca il web/mobile designer (44,6%), seguito dal programmatore (39,2%) e dal web producer (23,0%). Su livelli di necessità decisamente inferiori si collocano le figure più tradizionali, quali il prestampatore (14,9%), lo stampatore tradizionale (13,5%) e lo stampatore in ambito digitale (12,2%).

Per tutte le figure indicate, le aziende dichiarano che prenderebbero in considerazione anche una persona in possesso di una qualifica triennale coerente (in media, tale eventualità riguarda il 67,2% delle imprese), ma in molti casi appare evidente che il rispondente in effetti non dia molta importanza al titolo quanto all'esperienza pregressa (cfr. Tab. 22).

È il caso del fotografo e di molte delle figure commerciali indicate, ma anche dello stampatore digitale. Una scelta più consapevole è quella effettuata da coloro che prenderebbero in considerazione un qualificato triennale perché ritengono si tratti di una formazione valida. Tale opinione è più diffusa tra le imprese in relazione alle figure del videomaker (66,7%) e del legatore (40,0%).

Occorre comunque precisare che si tratta di dati con una valenza solo indicativa, visto il numero ridotto di imprese e di figure segnalate.

**Tab. 20** - Aree per le quali è stato/sarebbe necessario acquisire nuove competenze e professionalità (val. %)

	Nuove professionalità	Nuove competenze	Figure in sostituzione
Ricerca e sviluppo	37,3	39,4	8,5
Staff/supporto	22,5	20,2	18,3
Risorse umane	9,8	9,6	4,2
Produzione	48,0	49,0	47,9
Legale	2,0	8,7	-
Commerciale - Marketing	64,7	51,9	43,7
Amministrazione e gestione	22,5	26,9	18,3

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Tab. 21** - Figure di cui avrebbe principalmente bisogno nelle aree "produzione" e "ricerca e sviluppo" (v.a. e val. %)

	v.a.	%
Web/mobile designer	33	44,6
Programmatore	29	39,2
Web producer	17	23,0
Progettista	13	17,6
Prestamatore	11	14,9
Stampatore tradizionale	10	13,5
Stampatore in ambito digitale	9	12,2
Cartotecnico	9	12,2
Legatore	7	9,5
Video maker	3	4,1
Tecnico-commerciale	2	2,7
Fotografo	2	2,7
Bim manager	1	1,4
Magazziniere	1	1,4
Web developer	1	1,4
Addetto comunicazione	1	1,4
Capo commessa	1	1,4
Controller	1	1,4
Responsabile commerciale estero	1	1,4
Commerciale	1	1,4
commerciale-marketing	1	1,4
addetto marketing	1	1,4
Totale aziende	74	

(\*) erano possibili tre risposte

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015



**Tab. 22 - Intervistati che prenderebbero in considerazione una persona in possesso di qualifica professionale triennale coerente con la figura richiesta (val. %)**

	Sì, se avesse anche una esperienza di lavoro progressa	Sì, perché ritengo abbia acquisito una valida formazione	Sì, perché si tratta di una figura molto operativa	Sì, per altri motivi	Totale sì	No, perché è necessaria una formazione tecnica superiore	No, perché la formazione attualmente impartita è inadeguata	No, perché si tratta di figure troppo esecutive	No, per altri motivi	Totale no	Totale
Progettista	18,2	27,3	9,1	-	54,5	27,3	9,1	9,1	-	45,5	100,0
Prestampatore	22,2	33,3	11,1	-	66,7	33,3	-	-	-	33,3	100,0
Stampatore tradizionale	28,6	14,3	42,9	-	85,7	14,3	-	-	-	14,3	100,0
Stampatore in ambito digitale	66,7	11,1	11,1	-	88,9	-	-	11,1	-	11,1	100,0
Fotografo	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Cartotecnico	20,0	-	40,0	10,0	70,0	10,0	20,0	-	-	30,0	100,0
Legatore	-	40,0	50,0	-	90,0	-	-	10,0	-	10,0	100,0
Programmatore	18,5	3,7	22,2	7,4	51,9	25,9	7,4	11,1	3,7	48,1	100,0
Web/Mobile designer	35,7	7,1	10,7	-	53,6	25,0	10,7	7,1	3,6	46,4	100,0
Web producer	33,3	16,7	16,7	16,7	83,3	16,7	-	-	-	16,7	100,0
Video maker	33,3	66,7	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Altra figura	40,0	20,0	-	10,0	70,0	10,0	20,0	-	-	30,0	100,0
Bim manager	-	-	-	-	-	-	-	100,0	-	100,0	100,0
Commerciale - marketing	-	-	-	100,0	100,0	-	-	-	-	-	100,0
MAGAZZINIERE	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Tecnico-commerciale	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Web developer	-	-	-	100,0	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Addetto comunicazione	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100,0	100,0
Addetto marketing	-	-	-	-	-	100,0	-	-	-	100,0	100,0
Responsabile commerciale estero	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Capo commessa	-	100,0	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Commerciale	100,0	-	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
Controller	-	-	-	-	-	-	100,0	-	-	100,0	100,0
Tecnico-commerciale	-	100,0	-	-	100,0	-	-	-	-	-	100,0
<b>Totale</b>	<b>28,5</b>	<b>15,3</b>	<b>19,0</b>	<b>4,4</b>	<b>67,2</b>	<b>18,2</b>	<b>7,3</b>	<b>5,8</b>	<b>1,5</b>	<b>32,8</b>	<b>100,0</b>

Per alcune figure, infine, l'opzione qualificato triennale è motivata dal fatto che si tratta di professionalità molto operative, come nel caso del legatore (50% di indicazioni) e dello stampatore tradizionale (42,9%).

Un ultimo elemento di riflessione è costituito dalle competenze che dovrebbero possedere le figure professionali richieste dalle imprese. Come sintetizzato nella Tabella 23, per quanto riguarda le competenze di base, il 68,9% delle imprese segnala la conoscenza complessiva del settore grafico, seguita a breve distanza (63,5%) dalle conoscenze informatiche. Su livelli inferiori si colloca la conoscenza della lingua inglese (45,9%) e quella del marketing (36,5%). In relazione alle skill trasversali, la più importante per le aziende, in quanto segnalata dal 66,2% del totale, è il problem solving, seguito dalla capacità di innovare (60,8%) e dalla flessibilità (52,7%). Molto importante, in quanto segnalata dal 44,6% delle imprese intervistate è anche la capacità di lavorare in gruppo.

Infine, in relazione alle competenze tecniche, le segnalazioni si focalizzano principalmente, con una percentuale di imprese pari al 56,8%, sulle competenze di gestione del flusso di lavoro e con analoga percentuale (56,8%) sulle competenze nel web, web marketing e social media marketing, ad ulteriore riprova di quanta importanza strategica abbia acquisito questo aspetto nel settore delle industrie grafiche. L'ambito informatico è rafforzato dalla indicazione di competenze di programmazione informatica da parte del 47,3% delle imprese.

**Tab. 23** - *Opinione degli intervistati circa le più importanti conoscenze di base/skill/competenze tecniche che dovrebbero possedere le figure professionali richieste (val. %)*

	v.a.	%
<b>Conoscenze di base</b>		
Conoscenze del settore grafico	51	68,9
Conoscenze informatiche	47	63,5
Lingua inglese	34	45,9
Conoscenze di marketing	27	36,5
Capacità di lettura e comprensione di testi, conoscenze matematiche di base	12	16,2
Altre lingue straniere	8	10,8
Altre conoscenze di base	4	5,4
<b>Skill trasversali</b>		
Problem solving	49	66,2
Capacità di innovare	45	60,8
Flessibilità	39	52,7
Capacità di lavorare in gruppo	33	44,6
Capacità di rapportarsi con i clienti	26	35,1
Capacità di rapportarsi con colleghi e superiori	23	31,1
Altri skill trasversali	–	–
<b>Competenze tecniche</b>		
Competenze nel web, web marketing e social media marketing	42	56,8
Competenze di gestione del flusso di lavoro	42	56,8
Competenze di programmazione informatica	35	47,3
Competenze specialistiche della figura	25	33,8
Competenze di editoria digitale	17	23,0
Competenze di audio/video	10	13,5
Altre competenze tecniche	3	4,1

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

#### 4.4. L'IMPORTANZA DELL'AGGIORNAMENTO

Un ultimo aspetto oggetto di approfondimento nell'ambito della indagine presso le aziende grafiche è stato quello dell'aggiornamento del personale già presente nella struttura.

Appare significativo evidenziare come, secondo l'opinione del 33,6% di intervistati, la formazione continua e l'aggiornamento del personale sia un aspetto cui le aziende tengono molto, anche se esplicitano che, in effetti, da questo punto di vista un qualche sforzo in più andrebbe fatto (cfr. Tab. 24).

Solo in meno di una azienda su tre (29,1%) l'aggiornamento del personale è considerato strategico e pressoché tutti i dipendenti sono annualmente coinvolti in percorsi di formazione/aggiornamento.

Vi è poi un 21,6% di realtà imprenditoriali in cui pur avendo la formazione un ruolo di primo piano, a causa della difficile situazione di bilancio si è dovuto effettuare dei tagli a questa voce di bilancio ed un 11,9% in cui, oramai si fa poco o nulla.

D'altro canto, è opinione degli intervistati – ma anche modalità aziendale più frequente – che la migliore occasione di apprendimento sia il quotidiano lavoro in azienda (48,0%). Nel 41,5% dei casi, invece, l'aggiornamento professionale del personale passa attraverso la partecipazione a fiere ed eventi specifici del settore in cui opera l'azienda, oppure (39,8%) per la partecipazione a corsi o seminari organizzati da enti di Formazione Professionale (cfr. Tab. 25).

Modalità meno diffuse sono il ricorso a formatori sia interni sia esterni o a consulenti (34,1%) e le stesse relazioni con clienti e fornitori, considerate occasioni per trasferire anche nuove conoscenze (31,7%), e la frequenza di corsi e seminari organizzati dalle associazioni di rappresentanza (23,6%).

Abbastanza marginale è, infine, la partecipazione ad attività formative organizzate da soggetti diversi dai precedenti oppure i contatti con enti di ricerca o poli tecnologici.

**Tab. 24 - Importanza dell'aggiornamento delle competenze per l'azienda (val. %)**

	%
È centrale, pressoché tutti i dipendenti sono annualmente coinvolti in percorsi di formazione/aggiornamento	29,1
L'azienda tiene molto a questo aspetto, anche se forse qualche sforzo in più potrebbe essere fatto	33,6
Pur avendo un ruolo di primo piano, la difficile situazione economica sta imponendo dei tagli anche su tale voce del bilancio	21,6
L'azienda ormai fa poco o nulla	11,9
Non indicato	3,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

**Tab. 25 - Modalità aziendali per l'aggiornamento professionale dei propri dipendenti (val. %)**

	%
Attraverso il lavoro quotidiano in azienda, che costituisce la migliore occasione di apprendimento	48,0
Attraverso la partecipazione a fiere ed eventi specifici del settore in cui opera l'azienda	41,5
Attraverso la partecipazione a corsi/seminari organizzati da enti di formazione professionale	39,8
Attraverso dei consulenti o formatori (sia interni sia esterni)	34,1
Attraverso lo scambio con fornitori e/o clienti che diventa occasione per trasferire nuove conoscenze, tecniche di produzione, etc.	31,7
Attraverso la partecipazione a corsi/seminari organizzati dalle associazioni di rappresentanza	23,6
Attraverso la partecipazione a corsi/seminari organizzati da altri soggetti	18,7
Attraverso contatti con enti di ricerca, poli tecnologici, etc.	4,9
Altro	4,1

Fonte: indagine CNOS-FAP - Censis, 2015

## 5. LE INTERVISTE A RESPONSABILI AZIENDALI

---

### 5.1. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Nell'ambito del presente progetto di ricerca sono state realizzate anche alcune interviste a responsabili aziendali e testimoni privilegiati, per approfondire alcuni aspetti inerenti alle trasformazioni in atto nel settore grafico, le implicazioni in termini di personale e competenze e i contenuti principali che dovrebbero essere inseriti nella formazione di figure professionali di base.

Il contesto di riferimento dei referenti intervistati, che ovviamente operano tutti nel settore grafico in senso ampio, è molto diversificato, in quanto si è cercato di dar conto, nei limiti di interviste qualitative, delle diverse realtà produttive che compongono il puzzle della filiera grafica-comunicazione in termini di tipologia e modalità di produzione, dimensione aziendale, reazioni a fronte della crisi del settore.

Il quadro che è emerso è del tutto ambivalente, fluido, probabilmente anche a causa del periodo di crisi e della profonda trasformazione ancora in atto in molte aziende, che non permette di delineare linee di sviluppo certe, se non per le realtà più grandi e consolidate.

Un altro fattore di complessità è dovuto al fatto che ciascuna delle realtà intervistate sta evolvendo in maniera del tutto originale, in alcuni casi aprendosi anche spazi di mercato nuovi per chi opera in campo grafico (ad esempio nel settore commerciale e logistico).

Ciononostante dalla lettura delle interviste è possibile dedurre alcuni punti comuni, che possono costituire un valido riferimento per la progettazione formativa.

In primo luogo, vi è concordanza sul fatto che le figure di base hanno sicuramente uno spazio ridotto di mercato e soffrono, almeno in parte, della concorrenza di profili informatici. Tutti gli intervistati hanno sottolineato che l'operatore grafico deve possedere attitudini informatiche spiccate, avere propensione al web e deve saper gestire file.

Una maggiore divergenza di opinione vi è invece sul tipo di formazione: c'è chi consiglia una formazione tecnica solida ma generalista, non specializzata, in quanto il veloce cambiamento tecnologico e del mercato di riferimento potrebbe rendere obsoleta una figura specialistica. Inoltre, il lavoro nel settore grafico è oramai molto diversificato, contemplando tutti gli aspetti della comunicazione, e configurandosi sempre più come "servizio" al cliente oltre che come produzione di un "prodotto specifico", in cui la carta ha un ruolo importante ma non più esclusivo.

L'operatore grafico deve conoscere il settore, nelle sue diverse componenti, il ciclo e l'organizzazione del lavoro; deve avere competenze operative, magari non approfondite, ma che lo rendano in grado di potersi inserire in contesti lavorativi differenti.

In alcuni casi, vengono citate alcune nicchie di specializzazione, quali quella della legatoria, sottolineando che stanno scomparendo i bravi professionisti.

In molti sottolineano, d'altro canto, come un ambito da coltivare maggiormente sia quello della cartotecnica e del packaging in generale, che avrà sempre un suo spazio, non potendo essere sostituito da una produzione "virtuale".

In linea generale, gli interlocutori si concentrano soprattutto sulle competenze afferenti alle fasi di stampa e post stampa, ritendendo che la fase di pre-stampa, se affrontata dal punto di vista del "lavoro creativo", è sovradimensionata nell'economia del percorso professionale per operatore grafico (ma anche nel percorso scolastico quinquennale) sia in termini di spazi occupazionali (e soffre la concorrenza di altre filiere formative), sia di competenze che è possibile acquisire in soli tre anni.

Più proficuo potrebbe essere sviluppare la capacità di saper valutare la qualità e la correttezza di un prodotto da stampare, che sempre più frequentemente viene fornito direttamente dal cliente. È il caso ad esempio di molti stampati commerciali. L'operatore grafico dovrebbe essere in grado di verificare la presenza, ad esempio di errori di ortografia o la qualità complessiva del documento dal punto di vista della resa grafica. Infatti, alcuni interlocutori sottolineano che, proprio nell'ottica del "servizio al cliente", anche a fronte di una richiesta di mera stampa, la soddisfazione del committente rispetto al prodotto finale può essere inficiata anche da aspetti non imputabili all'impresa grafica.

L'attenzione alla qualità del prodotto è ritenuta dagli intervistati un "fatto" ormai scontato, non più elemento di concorrenza sul mercato, rispetto al quale contano sempre di più i tempi di consegna e i "servizi" offerti.

Da questo punto di vista, un ultimo elemento sottolineato da molti è quello dell'aggiungere, alle competenze tecniche di settore, forti competenze commerciali ed economiche. In ogni azienda c'è sempre più bisogno di persone che sappiano gestire anche economicamente le commesse e che sappiano tenere relazioni con il cliente. Anche laddove non vi è rapporto diretto con il cliente, conoscere il preventivo e saper valutare i costi della produzione si ritiene sia fondamentale per svolgere il proprio lavoro, con efficacia ed efficienza.

A differenza di quanto ci si poteva aspettare, minore enfasi è attribuita dagli intervistati, alla conoscenza delle lingue straniere, che per una figura operativa assume una rilevanza marginale rispetto al possesso di competenze trasversali, quali il lavoro di gruppo e soprattutto la capacità di inserimento consapevole nella struttura organizzativa e nel processo produttivo.

Per quanto riguarda nello specifico la figura dell'operatore grafico formato nei percorsi IeFP, l'opinione prevalente è che i possibili ambiti lavorativi stiano progressivamente riducendo nelle imprese del settore, soprattutto in quelle che stanno puntando sull'innovazione tecnologica sia nell'area della produzione sia in quella gestionale. Pur riconoscendo che si tratta di una formazione solida, che permette di acquisire le indispensabili competenze di base, si sottolineano le criticità di inserimento dovute sia all'immaturità complessiva di ragazzi troppo giovani, sia alla

necessità di acquisire ulteriori conoscenze e competenze che richiedono tempi più lunghi di studio.

La complessità del settore, le nuove tecnologie, l'efficientamento dei tempi di produzione aprono la strada ad una riflessione su come prefigurare una filiera stabile di professionale in ambito grafico, che valorizzi il "saper fare" anche a livelli di complessità più elevata e di progressiva specializzazione.

Di seguito, sono dettagliati a titolo esemplificativo alcuni dei "passi" più significativi delle interviste realizzate.

## 5.2. STATEMENTS

### *– La reazione alle modifiche del settore*

“Abbiamo un mercato nervoso, ma abbastanza costante; costanza garantita dal fatto che abbiamo pochi, ma grandi clienti, con cui abbiamo fatto accordi quadro, predisponendo un listino di base di riferimento da cui estrapolare ciascuna specifica commessa. La nostra particolarità è data dal fatto che, trovando difficoltà sul mercato grafico, ci siamo spostati sul customer service a monte e a valle, offrendo servizi diversi che vanno dal call center alla logistica-distribuzione”.

“Noi siamo un supermercato digitale, stampiamo su qualunque supporto e riusciamo a combinare la produzione veloce ed industriale con l'estrema personalizzazione. Ciò, unitamente al fatto che riusciamo ad avere pagamenti veloci e sicuri – dato che il cliente paga direttamente ed in anticipo - ci permette di essere forti sul mercato anche in questo periodo di crisi”.

“Siamo entrati in crisi ma abbiamo reagito agendo su vari fronti: oltre ad una necessaria riduzione del personale, abbiamo spinto sul versante della commercializzazione e dell'internazionalizzazione, alla ricerca di nuovi mercati, e abbiamo operato nella direzione di una riduzione dei costi, adottando metodologie organizzative innovative e introducendo metodi di manutenzione preventiva dei macchinari, che riducono le possibilità di guasti improvvisi e dunque di interruzione della produzione. L'ultimo ambito di reazione è stato quello relativo alla qualità del prodotto ed alla velocità dei tempi di consegna”.

“Lavorando nel comparto editoriale, abbiamo sentito molto forte la crisi; la prima reazione è stata quella di fortificarci, consolidare il nostro mercato, piuttosto che attaccare altri pianeti commerciali. La strada scelta è stata quella di agire non nel campo della politica dei prezzi, ma su quello della fidelizzazione del cliente. Attraverso acquisizioni e fusioni, stiamo ora sviluppando anche il comparto della stampa digitale, sempre in campo editoriale, ed abbiamo avviato un laboratorio innovativo di servizi di prestampa (servizi di creatività e applicazioni digitali) ma solo per i nostri clienti”.

“La nostra strategia di reazione alla crisi è stata quella di unire le forze con

un'altra azienda; abbiamo unito le competenze, abbiamo potuto diversificare la tipologia di macchine a disposizione, abbiamo potuto selezionare i clienti. Puntiamo soprattutto sulla stampa tradizionale, con una particolare attenzione alla qualità. Siamo specializzati, in cataloghi d'arte, di moda, ed in editoria specializzata, ma non trascuriamo il commerciale”.

“Sono amministratore dell'azienda che attualmente lavora più o meno per il 30% del proprio fatturato e dei propri volumi prodotti in Italia mentre il resto, il 70%, è all'estero; quindi tutto sommato la crisi ci ha colpiti, siamo in difficoltà, ma meno di altre aziende che lavorano esclusivamente a livello nazionale. Certamente la crisi si sente perché morde un po' ovunque, è un periodo difficile sicuramente. Non siamo un'impresa di stampa, facciamo lavorazioni in alluminio per il settore alimentare, ma abbiamo un reparto stampa per decorare l'involucro esterno, con loghi, immagini, informazioni”.

“Per reagire alla crisi che ha colpito le piccole imprese come la mia, ho dovuto fare una riduzione del personale, allargarmi al commerciale, fare una selezione severa della clientela, allontanando i cattivi pagatori. Inoltre, anche in accordo con altre imprese cerco di offrire ai miei clienti un servizio completo”.

“A livello di strategie stiamo cercando di fare un po' entrambe le cose;: mantenere il settore di qualità e tradizionale, affiancato al sistema digitale”.

“Dopo aver investito nei macchinari, nei tempi più recenti abbiamo puntato sui software per la gestione delle immagini e sulle certificazioni di qualità Sul mercato, nazionale ed internazionale, sempre più spesso prima ancora del preventivo ti chiedono se possiedi certificazioni. Infine, seguendo l'andamento del mercato ci siamo aperti a settori secondo noi promettenti: in primo luogo la cartotecnica, ed il packaging più in generale, puntando però sul mondo del lusso, sulla fascia medio-alta, con un forte grado di personalizzazione; in secondo luogo offriamo servizi web, tramite free lance, ai nostri clienti, per ampliare la gamma di servizi disponibili, ma sempre senza entrare in una concorrenza poco produttiva con le agenzie specializzate; infine, offriamo un servizio di gestione integrata delle immagini, ad esempio per aziende internazionali che hanno bisogno che nelle loro campagne pubblicitarie ci sia uniformità di immagine a prescindere dal luogo in cui viene effettuata la stampa”.

#### *– Il futuro del settore grafico: scenari generali e prospettive individuali*

“Secondo me è possibile individuare due fenomeni che contribuiscono ad definire il futuro assetto del settore grafico:

La comunicazione stampata (quotidiani, settimanali, ecc.), l'editoria si stanno sempre di più contraendo e sono destinate ad un'ulteriore contrazione; c'è una evoluzione verso la comunicazione digitale, che si presenta in modo diverso dal tradizionale, anche il quotidiano prende forme diverse... non è il quotidiano cartaceo messo sul web – in questa evoluzione c'è spazio per la formazione grafica, che porta una competenza di impaginazione, di comunicazione, ecc., una cultura grafica



che può essere messa a disposizione di queste nuove forme di comunicazione, ma non è più centrata sull'operatore di arti grafiche: vi sono altre figure che provengono da studi informatici, di fotografica e così via;

d'altro canto, l'arte grafica potrebbe avere una valenza molto importante nell'evoluzione del packaging nella sua globalità; molti beni, alimentari e non, devono essere confezionati, spediti, riconosciuti ecc., e qui entra in gioco il contenitore che è un oggetto di comunicazione (immagine, brand, ecc.) ci sono le indicazioni tecniche (anche norme di legge) e poi c'è la funzione fisica della protezione del prodotto – e quindi vi è la compresenza di molte componenti che non sono solo grafiche ma anche funzionali (es. resistenza meccanica, supportare dei carichi, rispetto del contatto degli alimenti, ecc.). Si tratta di contenuti che non sono più quelli comunicati/insegnati tradizionalmente nelle scuole grafiche. Si tratta di una sfida formidabile da affrontare”.

“Con la tecnologia ha assunto importanza la velocità. Prima un'immagine per potere diventare un libro stampato, passava per 5-7 aziende...c'era il ritocco fotografico, ecc. Oggi è saltato tutto. La captazione dell'immagine viene fatta con l'iphone con un dettaglio valido per essere riprodotto e poi si impagina con programmi scaricabili da internet. Se l'impaginazione la facciamo vedere ad un cultore dell'arte grafica, questo dice non ci siamo...Ma la comunicazione oggi, ha un valore importante che è quello della velocità di fruizione...come la musica (dal wi.fi al mp3). Tutte le aziende devono diventare digitali. Devono avere una gestione digitale, per essere veloci”.

“La velocità delle operazioni oggi è importante, e con i nostri software velocizziamo le procedure operative. Altro fattore dirimente è la personalizzazione del prodotto/servizio”.

“Uno sviluppo potrebbe essere in questo recupero di parti di stampa offset, anche se abbiamo una connotazione digitale, che possono essere utili al processo. Si sta potenziando molto l'ecommerce. Distribuendo materiali abbiamo imparato a gestire il trasporto. E quindi potremmo pensare di gestire anche spedizioni di ecommerce”.

“In futuro, la distribuzione sarà molto richiesta. Le aziende si concentrano sulle commesse ma poi buttano soldi per la distribuzione degli stampati. ...Io penso che ci siano troppi che fanno creatività. Io preferisco andare a cercarmi un fornitore di “creatività” e farmelo fare. Non ho interesse ad acquisire un creativo, preferisco un informatico, magari che sappia qualcosa di grafica. Anche un ragazzo della scuola grafica. Deve essere focalizzato sulle attività operative”.

“Molte imprese si stanno orientando sul ciclo completo e sull'ampliamento e personalizzazione dei servizi. Il ciclo dal punto di vista tecnologico si è ridotto moltissimo e si ridurrà ancora. Tutte le aziende devono diventare digitali. Devono avere una gestione digitale, per essere veloci. Però anche questo non è abbastanza, è un mercato che si sta riducendo come servizio da parte delle arti grafiche (ad es. comu-

nione, matrimoni, una volta gli inviti erano oggetti estremamente importanti, adesso se li fanno in casa). Quel segmento lì della comunicazione sta diventando personale o aziendale, senza coinvolgimento dell'azienda grafica. Ma c'è la comunicazione outdoor che si sta sviluppando tantissimo... come nel caso di un edificio in restauro, con la pubblicità sulle impalcature. Diventa una comunicazione che prima non c'era. Autobus, metro, oggetti in movimento con comunicazioni pubblicitarie... led... altra comunicazione molto importante. In sintesi, il settore tradizionale deve essere reinventato, in moltissimi casi non ha un futuro... Però ci sono altre tecniche, modalità, valori da diffondere”.

“Da una parte c'è il mercato tradizionale ancora fortemente preponderante rispetto a quello digitale, ora non ricordo francamente i dati in termini percentuali, ma la stampa online rispetto alla tradizionale è ancora fortemente minoritaria, per cui abbiamo appena graffiato la superficie, abbiamo appena toccato una minima parte delle sue potenzialità. Il servizio di stampa online ha grandi potenzialità: stampare qualunque cosa su qualunque materiale, a prezzi ragionevoli, senza spostarmi da casa, e ricevendo la merce dove decido io”.

“È in corso una riscoperta della tradizione grafica, dei vecchi macchinari, dei font storici, sfruttando però le moderne tecnologie digitali. Saper raccontare la propria storia è importante. Perché un cliente sceglie una azienda piuttosto che un'altra, a parità di servizi e competenze? Ci deve essere un quid in più, un appeal, che può essere espresso dalle aziende grafiche che sanno raccontare la propria storia”.

“Stanno chiudendo tante aziende tipografiche, si va verso la creazione di realtà enormi, ed il piccolo andrà a sparire, a meno che non riesca a crearsi la propria piccola nicchia e ad offrire qualità e flessibilità. Sicuramente un settore da perseguire è quello della stampa digitale”.

“Per una piccola azienda come la mia, il futuro è oltre che nella qualità e nell'attenzione al cliente nel lavoro di nicchia, nel lavoro manuale tradizionale con le vecchie macchine che permettono di fare lavorazioni particolari, di pregio”.

### *Figure professionali e competenze*

“Nel mio settore particolare, sarebbe sicuramente utile ed interessante avere corsi di formazione per litografi, per personale dunque che sia in grado di stampare non su carta ma su metallo. Alcune caratteristiche della figura sono uguali a quelle di uno stampatore su carta, come tecniche di base, ma poi ci sono tutte le differenziazioni, le “malizie”, dovute al diverso tipo di supporto. Il corso non sostituisce l’“addestramento sul campo”, ma possedere un’infarinatura più essere utile”.

“Abbiamo difficoltà – e come noi le imprese concorrenti – a trovare personale di esperienza che sappia lavorare in macchina direttamente, che conosca la componente meccanica, ma anche quella elettronica ed abbia esperienza nella colorimetria. Sarebbe utile spingere la formazione in questo senso, magari anche con corsi

oltre il triennio, ad esempio di quattro anni. Anche nel campo della stampa digitale, su cui ci stiamo affacciando ora, si fatica a trovare personale qualificato”.

“È fondamentale sviluppare la passione per questo mestiere. Noi accogliamo molti ragazzi in visita ed in stage, ma quando chiediamo loro perché hanno scelto questo percorso non sanno cosa rispondere, e non conoscono a volte tutte le figure professionali del settore grafico. La maturità si sviluppa attraverso lo studio, non solo di contenuti tecnici, sono importanti le contaminazioni, gli stimoli, un sapere un po’ più olistico...prendiamo ragazzi in stage, ma solo dal quarto anno in su, perché li inseriamo in progetti precisi, con specifici obiettivi. Però attualmente cerchiamo architetti, progettisti di cartotecnica, esperti di autocad, di software, di rendering. In generale, l’offerta per altre figure di base è superiore alla domanda”.

“Preferiamo inserire personale maggiorenne, anche per una questione di norme contrattuali. Ma al di là di questo, a quell’età difficilmente hanno una forma mentis che ne permette un proficuo inserimento, non hanno la maturità per capire come è il mondo del lavoro, a prescindere dalle competenze tecniche che possiedono. A parte la preferenza verso giovani con almeno venti anni, per i ruoli operativi non prendiamo in considerazione laureati, perché dopo anni di studio, sono più grandi, hanno anche altre esigenze economiche, se possono lasciano il reparto o l’azienda per posizioni più consone”.

“È vero che il reparto pre stampa è molto costoso e forse poco produttivo, ma nello stesso tempo è un servizio al cliente, molti stampano da noi perché abbiamo molte competenze di pre stampa e facciamo il controllo dei file: molti studi grafici mandano file non corretti”.

“Gli operatori esperti che vengono dalla stampa tradizionale, se si sono aggiornati alle nuove tecnologie, sono preziosi, sono in grado di gestire perfettamente file complessi, quali quelli della cartotecnica, perché conoscono il montaggio manuale e sanno riconoscere se il file è corretto da questo punto di vista”.

“Se mi potessi permettere un’assunzione, sa cosa prenderei? Un ingegnere gestionale per gestire il sito e tutta la piattaforma internet. Tutte le grandi aziende tipografiche che hanno “fatto il salto” si sono avvalse di ingegneri gestionali per la creazione di piattaforme per la vendita dei prodotti”.

“Alcune figure professionali sono necessarie all’impresa, ma come figure esterne: ad esempi i bravi allestitori, che sappiano fare la carbonatura delle copertine”.

“Per mia esperienza le persone che provengono dall’istituto tecnico sono le più affidabili, la formazione di 5 anni è necessaria, anche perché noi abbiamo la certificazione di qualità e l’operatore deve essere in grado di compilare schede, fare un rapportino di lavoro. La formazione deve essere generalista nel senso che l’operatore deve conoscere tutto il processo produttivo anche se è inserito in un ambito specifico, ma se dovessi assumere domani mi orienterei verso diplomati ed anche laureati con conoscenza tipografica”.

“Se potessi prenderei un allestitore, che sappia fare bene il lavoro manuale ed un operatore in grado di controllare i file e, se richiesto dal cliente, sappia anche crearli, conoscendo il processo di stampa. Ma c’è poco spazio ormai nel settore, per le figure di base. Ed i più giovani poi si presentano male, chiedendo solo informazioni sulla paga e sull’orario lavorativo. Non vogliono lavorare il sabato, mentre il nostro lavoro è ormai senza orario. Vi sono dei giorni in cui si fa poco o niente ed altri in cui si lavora ventiquattro ore di seguito. Bisogna uscire dal percorso formativo con umiltà. Ritengo poi che sia sempre più importante che abbiano capacità dialettiche, che siano in grado di interagire con le persone. Io mi orienterei su un diplomato, che abbia conoscenze informatiche”.

“Io penso che ci siano troppi profili che fanno creatività, non ho interesse ad acquisire un creativo, preferisco un informatico, magari che sappia qualcosa di grafica, focalizzato sulle attività operative”.

“Abbiamo avuto grandi delusioni per l’aspetto commerciale. I ragazzi che vengono dalle scuole grafiche sono poco spendibili sull’aspetto commerciale. Insisterei su questo, su come si fa un preventivo, come si gestisce una commessa, perché oggi le aziende devono andare a cercarsi il cliente. Consiglierei dunque di unire competenze di stampa, legatoria, ecc. con quelle di gestione database e commerciali. Occorre considerare che, a parte il settore grafico, vi sono sempre più aziende che hanno internalizzato la funzione comunicazione/marketing”.

“Per la gestione della stampa si deve essere in grado di risolvere le problematiche di supporto del colore, dell’inchiostro, conoscere la perforazione e la lucidatura, conoscere e saper utilizzare i diversi materiali su cui è possibile stampare. Io potenzierei anche il post stampa, soprattutto la legatoria. Un bravo piegatore e allestitore è importante per l’azienda e si tratta di una figura non sostituibile con un informatico, che non sa apprezzare la parte estetica. Un ultimo aspetto da sviluppare è la capacità di lettura e di individuazione di eventuali errori ortografici e grammaticali”.

“Le competenze tecniche sono necessarie, ma lo studente deve essere consapevole che il macchinario e la tecnica possono cambiare velocemente e che bisogna impadronirsi della logica, arrivare al risultato, predisponendo un contenuto affinché qualcuno lo possa percepire. Preferisco per tutti i livelli, dalla figura di base al laureato, una formazione generalista: strumenti e competenze vaste, con punti fermi. Vi sono aspetti che non cambiano se cambia la tecnologia: 10 anni avevamo le pellicole, ma il concetto di immagine, di colore, la bidimensionalità, la tridimensionalità sono concetti base, patrimonio universale”.

“Non solo per il nostro settore, c’è una grande carenza di programmatori. Nell’ambito del web to print, anche in produzione, non è importante il titolo di studio, bisogna sapere capire un processo produttivo che è ultraottimizzato per avere tempi rapidissimi. Direi che c’è bisogno di una forte curiosità intellettuale e sicuramente conoscere bene come funziona internet. Per i nuovi assunti, facciamo un test di ammissione, il candidato deve sì dimostrare di conoscere la macchina, ma più impor-

tate è l'approccio nei confronti del lavoro, deve essere una persona duttile, versatile, adattabile, curiosa”.

“Recentemente abbiamo acquisito nuove professionalità per potenziare la funzione logistica e quella di programmazione e pianificazione. In futuro avremo bisogno di figure in grado di gestire la stampa digitale, ma che conoscano tutto il ciclo produttivo, che sappiano inserirsi in maniera consapevole all'interno dei processi. Si tratta di figure trasversali, non riconducibili alle tradizionali classificazioni. Per quanto riguarda le competenze specifiche, un po' di informatica serve sempre, conoscenze di pre stampa e poi, più specificamente, conoscere le caratteristiche della carta, degli inchiostri, la gestione del colore ed infine competenze legate alla finitura, alla legatoria”.

“Sicuramente avremo bisogno di figure che si occupano di sistemi informativi, in considerazione della spinta verso il mondo digitale e poi di figure correlate al marketing sul web. In generale, cerchiamo attitudini informatiche spiccate, non si deve esser solo un bravo impaginatore, ma anche saper gestire il dato digitale in maniera più complessa ed articolata, sapere costruire siti. Non trascurerei una conoscenza minima, anche se meglio approfondita, di una lingua, quantomeno l'inglese che è la chiave interpretativa minima per poter utilizzare i software. In linea generale, ritengo più funzionale formare una figura specializzata con però una apertura mentale all'apprendimento che non una figura con conoscenze e competenze più ampie, ma senza propensione all'apprendimento”.

“Il settore offre sbocchi molto limitati alle figure con una formazione di base, bisogna avere più professionalità e più cultura e sempre più le aziende coprono le posizioni operative con diplomati o addirittura laureati. Ritengo che ci sarà sempre bisogno di stampatori, sempre più di stampa digitale, ma in numeri ridotti rispetto al passato, e di legatori. Inoltre, c'è necessità di reintrodurre la formazione finalizzata alla gestione anche economica della commessa, importante per tutti, ma soprattutto per le figure manageriali o che hanno la responsabilità di un reparto”.

## **6. L'ISTITUTO PAVONIANO ARTIGIANELLI PER LE ARTI GRAFICHE DI TRENTO**

---

L'Istituto Pavoniano Artigianelli per le Arti grafiche di Trento trae le sue origini dalle esperienze educative e dal sistema di valori propri della Congregazione fondata nel 1847 dal beato L. Pavoni, sacerdote bresciano che dedicò la sua vita ai giovani poveri e fondò la prima scuola grafica in Italia a Brescia nel 1821. In questa struttura, convenzionata con la Provincia Autonoma di Trento, religiosi e laici offrono agli adolescenti e ai giovani una proposta educativa che concorre alla formazione della persona in tutte le sue componenti: cognitiva, emozionale, religiosa, relazionale e valoriale.

Si tratta di una istituzione prestigiosa, che anche in virtù di essere dislocata ed operare nell'ambito di una Provincia Autonoma come quella di Trento, con competenze particolari in ambito educativo, ha la possibilità di sperimentare soluzioni organizzative e didattiche innovative.

Per questo motivo, è apparso opportuno verificare quale strategia e quale offerta formativa l'Artigianelli di Trento abbia sviluppato negli ultimi anni per fornire una risposta efficace sia alle esigenze delle imprese sia a quelle della propria utenza.

Nello specifico, è stato intervistato il prof. Marco Franceschini, coordinatore didattico e responsabile dell'Alta Formazione.

### **6.1. L'OFFERTA FORMATIVA**

A fronte delle profonde trasformazioni che hanno interessato il comparto grafico, l'offerta formativa della scuola grafica di Trento è stata interessata da significative innovazioni che ne hanno ridisegnato profondamente contenuti e struttura.

Gli spazi occupazionali nel settore, infatti, si sono progressivamente ristretti, e non solo a causa della recente crisi economica, ma anche per la crisi strutturale del comparto dell'editoria e della stampa "su carta" e per l'introduzione della digitalizzazione nei processi produttivi.

Mentre negli Anni '80-'90 per i qualificati dei percorsi di Formazione Professionale di base attivati dall'Istituto era praticamente garantita la piena occupazione, col tempo il mercato del lavoro di riferimento si è progressivamente contratto, in generale, e ha assunto caratteristiche nuove, aprendosi a settori "attigui" e richiedendo una formazione allo stesso tempo più ampia (si pensi all'informatica) e più specialistica.

Fino al 2000, l'Artigianelli si è caratterizzato come scuola grafica professionale di durata triennale orientata alla grafica e alla stampa, che formava profili molto specifici, come i tipografi ed i fotolitografici, qualifiche ormai obsolete.

Nel corso di 15 anni è veramente cambiato tutto nel settore della comunicazione, della grafica, ecc. e la scuola ha cercato di innovarsi di conseguenza.

Attualmente oltre al triennio iniziale, l'istituto propone un quarto anno di studio, attivabile nell'ambito dei percorsi IeFP-Istruzione e Formazione Professionale, ma garantisce anche la possibilità di proseguire ulteriormente fino a percorsi di "alta formazione".

Nello specifico, la filiera formativa proposta si articola in:

- 1) Un triennio di formazione per il conseguimento della qualifica di operatore grafico multimediale, in linea con la normativa nazionale.
- 2) Un quarto anno per il conseguimento del diploma di tecnico grafico multimediale, anch'esso previsto nel quadro dei percorsi IeFP.
- 3) Dopo il 4° anno è possibile iscriversi al 5° anno di scuola secondaria di II grado. Inoltre, a partire dal corrente anno scolastico è in atto una sperimentazione, denominata CAPES, che istituisce sperimentalmente un nuovo percorso che porta al conseguimento di un titolo equivalente alla "maturità professionale" nel settore delle "produzioni artigianali ed industriali".
- 4) Percorsi di Alta Formazione che, nella Provincia Autonoma di Trento, corrispondono sostanzialmente a quelli attivati negli Istituti Tecnici Superiori, formando un "tecnico superiore nelle arti grafiche".

In buona sostanza, anche in virtù dell'autonomia della Provincia, e delle sue competenze in tema di istruzione e formazione, l'Istituto Pavoniano ha potuto negli anni sperimentare innovazioni e soluzioni metodologiche e strutturali che possono essere di riferimento (come lo sono state altre esperienze nel passato) per proporre miglioramenti ed innovazioni a livello nazionale.

Occorre poi considerare che la possibilità di proporre soluzioni di studio così diversificate, che abbracciano anche la formazione superiore, è garantita anche dal fatto che, sulla base del quadro nazionale di riferimento, la Provincia di Trento ha istituito il quarto anno del percorso di IeFP, azione che non tutte le Regioni hanno fatto.

In linea generale, l'Istituto ritiene che, nonostante la possibilità di conseguire una qualifica triennale e un titolo per il 4° anno ulteriore, il percorso ideale per gli operatori grafici sia quantomeno quello quinquennale, perché non è possibile sviluppare adeguate competenze nella multimedialità in soli tre anni. Per rispondere al mercato di riferimento, infatti, è necessario non fermarsi alla "carta", ma affrontare il web, le apps, i video, la fotografia, tanti ambiti professionali da approfondire.

Tale prospettiva è comunicata ed illustrata molto chiaramente ai ragazzi che intendono iscriversi al primo anno. Nei fatti, è dall'anno formativo 2006-2007 che nessun allievo dell'Artigianelli si ferma al terzo anno, e solo qualcuno si ferma al quarto anno, ma perché trova lavoro di solito nell'azienda in cui effettua lo stage.

Se tutti arrivano dunque al quinto anno, potendo oggi anche scegliere tra le due opzioni proposte (quinto anno scolastico, in convenzione con un istituto secondario di II grado oppure percorso sperimentale all'interno dell'istituto Pavoniano-Artigia-



nelly), quote significative di diplomati richiedono di continuare gli studi nei percorsi di Alta formazione, che sono percorsi biennali aperti a tutti i diplomati, che puntano sulla ulteriore specializzazione e nei quali è possibile sviluppare progetti innovativi. Il titolo rilasciato è equivalente a quello dei percorsi di Istruzione tecnica superiore e corrisponde al livello 5 del framework europeo.

Le innovazioni introdotte nella propria offerta formativa hanno comportato un profondo cambiamento nell'istituto, anche dal punto di vista dell'organizzazione degli spazi, dell'aggiornamento e delle competenze richieste ai docenti; sono stati assunti nuovi docenti e si fa ricorso anche a molti consulenti esterni, cui vengono affidati soprattutto i moduli più avanzati e specialistici.

## 6.2. L'IMPOSTAZIONE DIDATTICA DEL PERCORSO GRAFICO

La ridefinizione dell'offerta formativa dell'Istituto Pavoniano di Trento non ha riguardato solo la costruzione di una filiera coerente che permette di conseguire titoli via via più elevati, ma ha soprattutto implicato un ripensamento profondo dei contenuti e delle modalità didattiche, l'adozione di soluzioni innovative e l'attivazione di sperimentazioni didattico-metodologiche ed organizzative.

Il quadro complessivo della struttura, delle discipline e delle metodologie adottate è illustrato sinteticamente nella Figura 5.

Come è possibile osservare, si tratta di una strutturazione a rete, in cui non solo vi è una progressione verticale a livello di anno di corso, ma anche una connessione logica ed un'articolazione che aumenta progressivamente di complessità nell'ambito dei diversi filoni disciplinari.

Per quanto riguarda il percorso triennale, la scelta di fondo è stata non solo quella di puntare decisamente sul multimediale, ma anche di raggruppare tutte le discipline tecniche in un'unica disciplina denominata "grafica multicanale" che include tutti i processi di lavorazione, dalla fotografia, il video, la stampa, la progettazione, il web, la creazione delle apps, ecc.

Questo per far arrivare ai ragazzi il messaggio che oggi, in base alle analisi del mercato del lavoro settoriale effettuate dall'Istituto, occorre partire da competenze molto ampie, per poi specializzarsi successivamente. L'obiettivo è quello di sviluppare negli studenti la capacità di saper conoscere e gestire tutti i processi che vengono attivati in un progetto di comunicazione.

Inoltre, molta importanza è attribuita alle discipline di base, soprattutto all'area umanistica, che hanno un peso significativo in termini di ore di lezione. Tale scelta è stata effettuata anche andando controcorrente rispetto alle richieste degli imprenditori, che mettono l'accento soprattutto sulla preparazione "tecnica" degli studenti, che richiedono "*ragazzi preparati, che devono essere bravi sulle macchine*", ma che fanno riferimento al breve periodo, alle attuali dotazioni tecnologiche e strumentali, alle attuali caratteristiche del mercato; si è cercato, invece, di assumere una prospet-



tiva di respiro più ampio, fornendo quelle competenze che permettano agli studenti di essere in grado di aggiornarsi negli anni, di essere reattivi rispetto ad un lavoro che probabilmente tra 10-20 sarà completamente diverso. Un altro motivo sotteso alla suddetta scelta è la considerazione, l'importanza della comunicazione in termini di contenuti e non solo di capacità esecutiva: gli studenti che si avvicinano al settore grafico oggi devono essere in grado di scrivere e parlare bene, di sviluppare le cosiddette life skill.

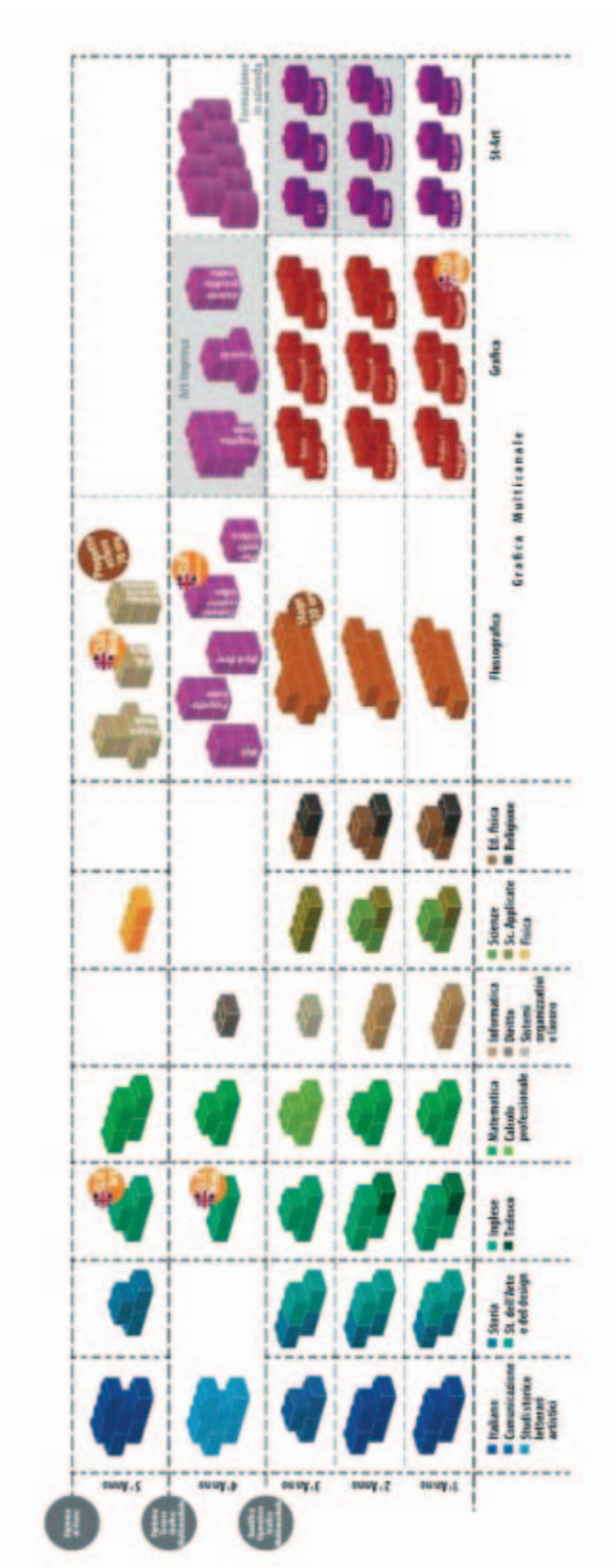
La parte oraria dedicata alle materie tecniche grafiche, come già accennato raggruppate sotto la denominazione “grafica multimediale”, prevede in effetti una parte di ore (6 ore settimanali che diventano 8 al terzo anno) relativa alla “flussografica”, dedicata allo sviluppo e realizzazione di progetti che coinvolgono attività inerenti tutto il flusso operativo grafico.

Nello specifico, ogni trimestre gli studenti sono chiamati a sviluppare un progetto, in maniera individuale: ad esempio il progetto di una rivista, di cui devono curare tutti gli aspetti, i contenuti, la comunicazione, l'impaginazione, la realizzazione a stampa e/o web, ecc.

Rimanendo nell'ambito della “grafica multicanale”, anche nel triennio, nonostante l'impostazione generalista complessiva, vi è comunque spazio per una personalizzazione e prima specializzazione di tipo orientativo.

Infatti, il percorso triennale prevede anche delle ore (4 ore settimanali) in cui il gruppo classe (di solito molto numeroso, in quanto composto da 27-28 ragazzi) viene diviso in tre sottogruppi, i quali sviluppano tre progetti in ambiti tecnici grafici diversi. La divisione avviene in base alle inclinazioni, interessi e capacità potenziali dello studente, ed in questo caso il progetto viene sviluppato attraverso un lavoro di gruppo, sotto la guida di un docente.

**Fig. 5 -** Quadro complessivo della struttura, delle discipline e delle metodologie adottate (Istituto Pavoniano Artigianelli per le Arti grafiche di Trento).



I tre ambiti previsti per i sottogruppi sono: al primo anno, processi di stampa, fotografia (che viene realizzata con metodologia CLIL-in lingua inglese) e grafica e packaging. Quest'ultimo ambito è stato introdotto nell'ultimo anno scolastico perché quello del packaging è un settore in forte crescita; al secondo anno, processi di stampa, video e packaging ed al terzo anno, processi di stampa, video e rivista digitale.

Il quadro orario è completato da un progetto nuovo, denominato St-art, acronimo scelto proprio per dare l'idea di una partenza, di *“un qualcosa che si accende”*. Si tratta una personalizzazione e specializzazione più accentuata, in quanto lo studente sceglie, a partire dal secondo anno, un'area di interesse/specializzazione e porta avanti il suo progetto.

Questa opzione ha anche una forte valenza motivazionale, perché permette allo studente di impegnarsi nell'ambito che gli piace di più e in cui vorrebbe inserirsi. Dal punto di vista organizzativo, la scuola fa ricorso anche ai docenti e professionisti esterni. Le aree del progetto St-art sono design, animazione, controllo qualità, ICT, Social e serigrafia e sono state individuate in base ad analisi dei fabbisogni e alla conoscenza del mondo produttivo grafico.

Il quarto ed il quinto anno di corso sono coerenti e strettamente correlati ai contenuti e alle metodologie sviluppate nei precedenti tre anni di corso, ma vengono rafforzate le metodologie innovative ed il raccordo con il mondo del lavoro.

In particolare, il quarto anno si caratterizza per essere svolto in alternanza scuola lavoro, e per una più decisa impostazione progettuale. Il quarto anno, in base all'esperienza dell'intervistato, è un anno fondamentale, di snodo, in cui lo studente *“spicca il volo”*, comprende il valore dell'autonomia, apprende a rispettare i tempi di lavoro reali e a verificare l'importanza delle competenze sviluppate.

In relazione alle competenze tecniche, al quarto anno, gli studenti possono scegliere di frequentare 4 moduli sui 5 proposti (web, progettazione, workflow, comunicazione in modalità CLIL e preventivistica), lavorando sempre per progetti. Questi ultimi prevedono anche il coinvolgimento di *“committenti esterni”* – solitamente associazioni non profit per non fare concorrenza al mercato – con cui gli studenti entrano in relazione in un rapporto fornitore-cliente (e devono affrontare problematiche quali i tempi di consegna, preventivi, ecc.)

Al quinto anno di corso, infine, l'impostazione della didattica si fonda su tre progetti trimestrali, relativi al project work, al web e alle tecnologie e processi di produzione, rispetto ai quali gli studenti sono tenuti a preparare tre tesine da presentare all'esame finale. Esso si caratterizza inoltre per la possibilità di effettuare uno stage all'estero.

### **6.3. IL RAPPORTO CON LE IMPRESE**

La rete di relazioni e contatti per le imprese del settore grafico in senso ampio è fondamentale. L'istituto può contare su circa 50 imprese con le quali si è svilup-

pata nel tempo una collaborazione molto stretta, agevolata dal fatto che la Provincia di Trento ha un'estensione limitata che facilita le relazioni sul territorio. La rete relazionale comunque travalica i confini provinciali: le esperienze di stage sono svolte, come si è detto, all'estero (al quinto anno), ma anche in imprese di province limitrofe come Verona e Milano.

L'abbinamento studente-azienda viene effettuato a partire dalle competenze e/o inclinazioni dello studente stesso e le esperienze di lavoro vengono realizzate in diverse tipologie di azienda. Soprattutto negli ultimi anni, capita sempre più spesso che lo stage venga realizzato in imprese che non appartengono al settore grafico, ma che hanno al proprio interno un ufficio marketing, piuttosto che di sviluppo grafico o di comunicazione. Per quanto la classica tipografia rimanga un riferimento importante, siamo andati a cercare le nicchie di mercato, tra le quali ad esempio il settore dell'arredamento e della moda.

Gli esiti occupazionali dei diplomati sono ritenuti soddisfacenti. In relazione agli ultimi diplomati, circa il 50% si è inserito nel mondo del lavoro (con forme più o meno stabili: assunzioni, lavoro interinale, tirocini), ma l'altro 50% si è orientato verso il proseguimento degli studi, nell'Alta Formazione ma anche all'università. Quest'ultimo aspetto è considerato del tutto positivo, perché consente di presentare l'offerta dell'istituto come un'offerta valida, che permette di giungere ai più alti livelli educativi e allo stesso tempo fornisce un'adeguata preparazione a chi vuole inserirsi subito nel mondo del lavoro.

## **7. UN OSSERVATORIO PRIVILEGIATO SUI FABBISOGNI FORMATIVI E PROFESSIONALI DEL SETTORE: IL RUOLO E LE ATTIVITÀ DELL'ENIPG - ENTE NAZIONALE ISTRUZIONE PROFESSIONALE GRAFICA**

---

### **7.1. LE ATTIVITÀ DELL'ENIPG**

L'ENIPG – Ente Nazionale Istruzione Professionale Grafica è un ente bilaterale nato 60 anni fa, costituito tra le associazioni nazionali sindacali e datoriali del settore grafico. La finalità istituzionale è quella coordinare e potenziare le iniziative volte alla Formazione Professionale delle maestranze grafiche ed alla loro elevazione culturale, costituendo, in tal modo, il qualificato tramite tra il settore del lavoro e quello della scuola.

Esso costituisce dunque un osservatorio privilegiato dell'evoluzione del settore e dei fabbisogni formativi e professionali emergenti. Ma soprattutto si pone come “facilitatore” dello scambio di informazioni e collaborazione tra soggetti della formazione e mondo del lavoro, con l'obiettivo di tenere alto l'“understanding” del settore e tracciare la direzione della formazione grafica iniziale e continua.

Da questo punto di vista, le trasformazioni profonde indotte dalle innovazioni tecnologiche e dalla pervasività del digitale nel settore grafico, una volta sostanzialmente identificabile nella stampa e nell'editoria, hanno ormai ampliato significativamente i “confini” del settore a tutto ciò che concerne la comunicazione visiva e la pluralità di mezzi e strumenti con cui essa si realizza. La formazione in campo grafico ha di conseguenza ampliato i suoi orizzonti: temi quali il packaging, il web e gli strumenti multimediali sono diventati/devono diventare parte integrante dell'offerta formativa.

A seguito della crisi del settore, dovuta in gran parte alla rivoluzione digitale e alla contrazione dei mercati tradizionali e poi acuita dalla crisi economica degli ultimi anni, è emerso con tutta evidenza come un ambito che ha saputo reagire alla crisi, e che risulta di estremo interesse sul versante dell'offerta formativa, è quello della cartotecnica, rispetto al quale l'ENIPG sta sensibilizzando il mondo della scuola e della formazione. Il settore della cartotecnica ha saputo fronteggiare le difficoltà di mercato con strumenti innovativi, con l'innovazione delle tradizionali forme di packaging, guardando sia alle soluzioni ecoambientali, sia a quelle correlate al mantenimento dei prodotti.

La collaborazione con il sistema scolastico si concretizza in una pluralità di attività, nell'ambito della cornice rappresentata da specifici protocolli d'intesa con il MIUR. Dopo un primo protocollo, scaduto nel 2014, è stato recentemente (27 aprile 2015) rinnovato il reciproco impegno, con un protocollo finalizzato a rafforzare

il rapporto tra scuola e mondo del lavoro, che vede anche il coinvolgimento dell'ARGI, l'Associazione Italiana Fornitori Grafica che raggruppa 34 fornitori di macchine da stampa, attrezzature e servizi dedicati all'industria grafica.

Tra le attività qualificanti il rapporto con il sistema scolastico è possibile citare il "Progetto Scuole" avviato recentemente da ARGI e ENIPG, dedicato a sostenere le 37 scuole grafiche appartenenti al circuito ENIPG attraverso la fornitura di materiali per i laboratori didattici, a titolo sostanzialmente gratuito, contenuti culturali e stage formativi per gli studenti. L'obiettivo è quello di far sì che gli studenti approdino al mondo del lavoro con una esperienza pregressa sulle macchine di ultima generazione, e dunque con un curriculum più appetibile per le aziende del settore. Tale iniziativa funge anche da stimolo all'aggiornamento dei docenti, che sono chiamati a misurarsi con le più recenti innovazioni tecnologiche.

L'azione di sensibilizzazione ed informazione rispetto alle innovazioni e ai settori trainanti nel mondo grafico è perseguita anche attraverso la realizzazione di concorsi, anch'essi rivolti agli studenti di scuole grafiche e/o istituti d'istruzione grafica. Le più recenti iniziative hanno riguardato diverse forme di comunicazione, quali le etichette, i loghi, il packaging ed attualmente è in corso un bando per la progettazione di un gadget originale, in carta o cartone e la realizzazione di un manifesto.<sup>1</sup>

L'ENIPG ritiene strategica anche la formazione dei formatori e ha implementato una piattaforma per l'erogazione di contenuti in modalità FAD, attraverso la quale, oltre all'aggiornamento sull'andamento del mercato, sono disponibili spazi di discussione e vi è la possibilità di mettere in contatto scuole e case costruttrici.

Tale piattaforma verrà utilizzata nel 2016 anche per la predisposizione e diffusione di materiali didattici relativi al mondo della previdenza e della sanità complementare. I giovani che si inseriscono oggi nel mercato del lavoro devono essere consapevoli delle trasformazioni del sistema di welfare ed essere in grado di valutare il valore, nel lungo periodo, di un contratto di lavoro, al di là del mero stipendio mensile.

Sul versante lavorativo, l'Enipg è infine attiva nella formazione continua, svolgendo un ruolo di raccordo tra le imprese e Fondimpresa, il più importante fondo interprofessionale per la formazione continua, e partecipando ai bandi nazionali indetti dal Fondo stesso.

## **7.2. I FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI DEL SETTORE ED IL RUOLO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE DI BASE**

In base ai dati diffusi dal MIUR in occasione dell'evento dedicato a celebrare il sessantesimo anniversario dell'ENIPG, le iscrizioni ai percorsi tecnici e professionali in ambito grafico negli ultimi due anni si sono triplicate, a testimonianza

---

<sup>1</sup> Il Bando di concorso è stato indetto dall'Associazione Italiana dei Musei della Stampa e della Carta - AIMSC, in collaborazione con l'ENIPG e l'Associazione Francesco Griffo.

della forte attrazione che il settore esercita presso le giovani generazioni, anche se dal punto di vista delle opportunità lavorative, la quota di occupazione per i diplomati si è ridotta rispetto agli anni passati, quando ha raggiunto punte dell'80-85%.

Meno opportunità occupazionali vengono registrate per la qualifica triennale. Il mondo della grafica è oggi così vasto e complesso che ha bisogno soprattutto di competenze più elevate rispetto a quelle che possono essere sviluppate in soli tre anni di studio. L'ENIPG ritiene che sia necessario almeno un quarto anno che permetta di sviluppare ulteriormente quelle competenze generali e trasversali che sono la base ineludibile per lavorare in ambito grafico. È opinione degli intervistati che il triennio iniziale debba avere un'impronta generalista, in quanto solide conoscenze di base di tutto il ciclo produttivo e di tutta la filiera nelle sue diverse componenti sono un elemento imprescindibile per qualunque ulteriore specializzazione. Successivamente, è oramai necessario mettere in conto la frequenza di uno – meglio due anni – di specializzazione.

Il consolidamento di una filiera di Formazione Professionale grafica è uno degli aspetti critici dell'attuale assetto del sistema, che si caratterizza per una disomogeneità e discontinuità dell'offerta nelle diverse realtà regionali: solo poche Regioni hanno attivato il quarto anno di IeFP, i percorsi di IFTS sono quasi del tutto scomparsi e pochi sono i percorsi ITS di istruzione superiore.

Una maggiore continuità nell'offerta è strumentale anche al rafforzamento del legame e della collaborazione con il mondo imprenditoriale.

Collaborazione, che in questo periodo di crisi è resa ancora più difficile dal fatto che le imprese si sono concentrate solo sulla produzione – ed alcune sulla ristrutturazione e sugli investimenti tecnologici ed organizzativi – in un approccio di breve periodo che porta a trascurare gli investimenti in formazione.

Gli intervistati, dal loro osservatorio, hanno infatti rilevato una diminuzione delle richieste di formazione continua e lamentano la necessità di far ripartire la “catena di trasmissione” fabbisogni-formazione tra istituzioni educative ed imprese del settore con un approccio anticipatorio rispetto alle innovazioni ed esigenze future. Ovviamente il disorientamento di molte imprese rispetto alle proprie prospettive di sopravvivenza e sviluppo, all'assetto futuro del mercato della comunicazione, rende in questo momento arduo individuare con certezza i propri fabbisogni formativi e professionali e ciò si ripercuote chiaramente anche sul sistema di formazione iniziale.

Oltre alle attività già citate, l'ENIPG sottolinea l'importanza del processo di aggiornamento e revisione delle figure professionali individuate a livello nazionale nell'ambito del contratto nazionale della grafica e dell'editoria, attualmente in corso di rinnovo, che ha preso atto di tutta una serie di innovazioni in maniera fedele e significativa.

Dal punto di vista delle competenze, il triennio iniziale dovrebbe essere finalizzato a sviluppare competenze di base e competenze trasversali, a far sì che lo studente acquisisca una conoscenza generale del processo produttivo e delle regole ba-

se della comunicazione grafica: per fare un esempio, non si può progettare una rivista se non si sa come viene operativamente fatta, se non si conoscono i limiti di una brossura, di un punto metallico, di un filo refe. Occorre poi saper interpretare le esigenze del cliente e conoscere il valore economico di una commessa e, fondamentale, è necessario saper lavorare in gruppo.

Su queste solide basi, si dovrebbe innestare una formazione più specialistica, possibilmente articolata in un biennio, e con la possibilità di proseguire ulteriormente con la formazione superiore.

Il monitoraggio continuo del settore è fondamentale per la predisposizione di un'offerta formativa che non rincorra le novità di breve periodo. Ad esempio, per quanto rimanga una realtà produttiva interessante nell'ambito del digitale, la stampa on demand ha visto un significativo ridimensionamento delle aspettative iniziali. Peraltro il "mondo dei supporti", dei materiali su cui stampare è oggi praticamente infinito e la comunicazione vive a ritmi sostenutissimi (dove una volta c'era il manifesto statico oggi troviamo gli schermi a led, su cui scorrono molti messaggi ogni minuto), ma le regole di base, quelle di impaginazione ad esempio, o di uso ed accostamento dei colori, rimangono le stesse perché servono a facilitare la comunicazione, a rendere più agevole e piacevole la lettura. L'operatore grafico specializzato deve essere in grado di "fare la differenza", anche dal punto di vista dell'accuratezza del messaggio visivo.



## **8. GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE**

---

### **IL QUESTIONARIO PER L'INDAGINE CAWI SULLE IMPRESE**



**QUESTIONARIO  
SUI FABBISOGNI PROFESSIONALI E FORMATIVI  
DEL SETTORE GRAFICO**

*Roma, 2015*

**A. INFORMAZIONI GENERALI SULL'IMPRESA**

**1. Tipologia impresa (indicare l'attività principale una sola risposta)**

- Impresa grafica "a ciclo completo"  Dom. 1a
- Cartotecnica
- Legatoria
- Service di pre stampa (tradizionale – digitale)
- Service di stampa (tradizionale – digitale)
- Studio fotografico
- Studio grafico
- Web agency
- Agenzia di comunicazione
- Altro (specificare \_\_\_\_\_)

**1.a. (Per imprese grafiche "a ciclo completo") Specificare fasi di lavorazione presenti:**

- Pre stampa
- Stampa
- Legatoria
- Cartotecnica

**2. Quali tipologie di servizi offrite attualmente? E quali servizi attualmente non presenti pensate di introdurre nei prossimi due anni? (sono possibili più risposte)**

	Servizi offerti	Servizi che si intende introdurre nei prossimi 2 anni
- Fotografia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stampa digitale piccolo formato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stampa commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Editoria digitale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stampa editoriale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stampa 3D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Video e multimedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Legatoria e cartotecnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Packaging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Progettazione grafica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flessografia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Serigrafia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Web design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mobile design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Seo e sociale media marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Web marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Web to print
- Book on demand
- Stampa interattiva (Realtà aumentata, Qrcode)
- Stampa digitale grande formato
- Stampa a dati variabili
- Altro servizio 1 (specificare \_\_\_\_\_)
- Altro servizio 2 (specificare \_\_\_\_\_)

3. **Da che anno è attiva l'impresa?**

4. **Provincia in cui è dislocata l'azienda (se si dispone di più sedi rispondere per la sede principale se le altre sedi sono dipendenti dalla principale, o in caso di appartenenza ad un gruppo o altre forme di aggregazione rispondere per la sede/sedi di competenza)**

5. **L'impresa ha altre sedi? (anche in questo caso riferirsi solo alle eventuali altre sedi "dipendenti dalla sede principale")**

- Sì, nella stessa provincia
- Sì, in altre provincie della regione
- Sì, in altra/e regioni italiane
- Sì all'estero, strutture produttive
- Sì all'estero, strutture commerciali
- No

6. **Può indicare quanta parte del fatturato proviene dalla presenza/esportazione all'estero?**

7. **Come definirebbe la fase che la sua azienda sta attraversando? (una sola risposta)**

- Crescita nonostante la crisi (es. fase caratterizzata per esempio da un aumento del fatturato, miglioramento della redditività, delle quote di mercato e/o incremento dell'occupazione)
- Ripresa dopo un periodo di difficoltà
- Stazionarietà in attesa di tempi migliori (es. le condizioni di mercato e le evoluzioni della domanda per il momento impediscono all'azienda di crescere)
- Ridimensionamento (es. il fatturato è in diminuzione, la struttura è diventata più piccola, gli utili ridotti)

**8. Qual è il suo ruolo nell'impresa? (indicare la funzione svolta dal rispondente)**

- Amministratore delegato
- Presidente
- Direttore
- Titolare
- Altro (specificare \_\_\_\_\_)

**B. L'ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE**

**9. Come definirebbe rispetto ai seguenti aspetti dell'attività aziendale il livello di innovazione della sua impresa (1 risposta per riga)**

	Alto	Medio	Basso	Non pertinente <sup>2</sup>
- Prodotti/Servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Processo produttivo e impianti (tecniche utilizzate, impianti, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Organizzazione del lavoro (sistema di incentivi, modalità valutazione risultati, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Servizi di supporto alla produzione e alla vendita (analisi di mercato, strategie di marketing, pubblicità, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sistemi informatici e tecnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Servizi al cliente (assistenza e consulenza al cliente, post vendita, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Negli ultimi tre anni la sua azienda ha attuato innovazioni rilevanti sui seguenti ambiti di attività? (1 risposta per riga)**

	Si	No
- Creazione di nuovi prodotti e/o servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ingresso in nuovi mercati territoriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ingresso in nuovi settori di attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Miglioramento gestione finanziaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Introduzione certificazioni (di qualità, ambientali, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Miglioramento dei canali di vendita/funzione commerciale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Introduzione di nuove tecnologie/macchinari funzionali al miglioramento dei processi di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>2</sup> Indicare non pertinente quando la funzione non è attiva nella sua impresa (può essere il caso di piccole imprese che non fanno ricerca e sviluppo ecc.)

**11. Negli ultimi tre anni ha acquistato: (sono possibili più risposte)**

- Macchina da stampa digitale piccolo formato
- Computer
- Adobe creative suite
- Ctp - computer to plate
- Macchina da stampa off set
- Software per la gestione della produzione
- Altro software specifico per il settore grafico
- Attrezzatura fotografica
- Plotter da intaglio
- Attrezzatura di legatoria, cartotecnica
- Software 3d
- Macchina da stampa digitale grande formato
- Mobile devices per la produzione (specificare tipologia es tablet, smartphone \_\_\_\_\_)
- Attrezzatura audio-video
- Stampante 3d
- Altri sistemi di stampa (specificare tipologia come ad esempio macchina tampografica, macchina serigrafica, macchina flessografica, ecc. \_\_\_\_\_)
- Altro (specificare \_\_\_\_\_)
- Nessun acquisto di macchinari/prodotti/servizi   
(esclude tutte le altre)

☛ (per tutti)

**12. Nei prossimi tre anni ha intenzione di acquistare uno o più dei seguenti macchinari/tecnologie?**

- Macchina da stampa digitale piccolo formato
- Computer
- Adobe creative suite
- Ctp – computer to plate
- Macchina da stampa off set
- Software per la gestione della produzione
- Altro software specifico per il settore grafico
- Attrezzatura fotografica
- Plotter da intaglio
- Attrezzatura di legatoria, cartotecnica
- Software 3d
- Macchina da stampa digitale grande formato
- Mobile devices per la produzione (specificare tipologia es tablet, smartphone \_\_\_\_\_)
- Attrezzatura audio-video

- Stampante 3d
- Altri sistemi di stampa (specificare tipologia come ad esempio macchina tampografica, macchina serigrafica, macchina flessografica, ecc. \_\_\_\_\_)
- Altro (specificare \_\_\_\_\_)
- Non ho intenzione di acquistare macchinari/tecnologie (esclude tutte le altre)

### C. RISORSE UMANE IN IMPRESA

**13. Numero addetti totale nel 2014 (compresi collaboratori, titolari, soci, ecc. se lavoratori):**

di cui:

- Dipendenti
- Fino a 18 anni
- Da 20 a 24 anni
- Con contratto di apprendistato

**14. Negli ultimi tre anni, il numero dei lavoratori nella sua azienda è? (1 sola risposta)**

- Aumentato
- Diminuito
- Rimasto invariato

### D. FABBISOGNI DI COMPETENZE

**15. Negli ultimi tre anni, l'azienda ha avuto bisogno di acquisire nuove competenze (aggiornamento del personale) e professionalità (introduzione di nuove figure professionali)? (possibili più risposte alternative, o sì o no)**

- Sì, l'azienda ha dovuto acquisire professionalità/competenze del tutto nuove che prima non erano presenti
- Sì, l'azienda ha dovuto potenziare alcune aree di competenza, che erano diventate obsolete (aggiornamento del personale)
- Sì, l'azienda ha dovuto acquisire professionalità, in sostituzione di professionalità non più presenti (ad es. per pensionamento, licenziamento, ecc.)

- No, non ho potuto farlo ma avrei bisogno di acquisire professionalità/competenze del tutto nuove che non sono presenti in azienda
- No, non ho potuto farlo ma avrei bisogno di potenziare alcune aree di competenza, che sono diventate obsolete
- No, non ho potuto farlo ma avrei bisogno di acquisire professionalità, in sostituzione di professionalità non più presenti (ad es. per pensionamento, licenziamento, ecc.)
- No, non ho alcun bisogno (☛ andare alla domanda 20)

☛ **Per tutti tranne per chi ha indicato di non avere alcun bisogno alla dom. 15**

**16. Può indicare per quali delle seguenti aree è stato/sarebbe necessario acquisire nuove professionalità e competenze (possibili più risposte per colonna)**

	Nuove professionalità	Nuove competenze	Figure in sostituzione
- Ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Staff/supporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Legale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Commerciale - Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Amministrazione e gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☛ **Se ha risposto agli item 1 (ricerca e sviluppo) e/o 4 (Produzione) della domanda 16 (per le nuove professionalità e/o figure in sostituzione)**

**17. Può indicare quali sono le figure professionali di cui ha o avrebbe principalmente bisogno? (da 1 ad un massimo di 3, in ordine di importanza. Indichi la definizione che si avvicina di più alla figura di cui ha/avrebbe bisogno; se altro tipo di figura professionale aggiungere) (Per ognuna che viene scelta specificare esattamente di che figura si tratta)**

	1° Figura professionale	2° Figura professionale	3° Figura professionale
- Progettista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prestampatore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stampatore tradizionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Stampatore in ambito digitale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Fotografo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Cartotecnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- |                                    |                          |                          |                          |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Legatore                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Programmatore                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Web/Mobile designer              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Web Producer                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Video Maker                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Altra figura (specificare _____) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Altra figura (specificare _____) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Altra figura (specificare _____) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**18. Per una o più delle figure professionali indicate, prenderebbe in considerazione una persona in possesso di qualifica professionale triennale coerente con la figura richiesta (tre anni di studio dopo la terza media)? (una risposta per ciascuna figura professionale indicata)**

- |   | 1 <sup>a</sup><br>figura | 2 <sup>a</sup><br>figura | 3 <sup>a</sup><br>figura |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Sì, se avesse anche una esperienza di lavoro pregressa      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Sì, perché ritengo abbia acquisito una valida formazione    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Sì, perché si tratta di una figura molto operativa          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Sì, perché _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - No, perché è necessaria una formazione tecnica superiore    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - No, perché la formazione attualmente impartita è inadeguata | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - No, perché si tratta di figure troppo esecutive             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - No, perché _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**19. Quali sono le più importanti conoscenze di base/skill/competenze tecniche che dovrebbero possedere le figure professionali richieste? (indicarne al massimo due per ciascun gruppo proposto e figura professionale)**

- |   | 1° Figura<br>professionale | 2° Figura<br>professionale | 3° Figura<br>professionale |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <i>Conoscenze di base</i>   |                            |                            |                            |
| - Lingua inglese  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Altre lingue straniere  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Conoscenza del settore grafico  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Conoscenze informatiche   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Capacità di lettura e comprensione di testi, conoscenze matematiche di base | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Conoscenze di marketing   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Altro (specificare _____)   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| <i>Skill trasversali</i>  |                            |                            |                            |
| - Capacità di innovare  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Flessibilità  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |
| - Capacità di lavorare in gruppo  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   |

- Problem solving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Capacità di rapportarsi con colleghi e superiori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Capacità di rapportarsi con i clienti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1° Figura professionale	2° Figura professionale	3° Figura professionale

*Competenze tecniche*

- Competenze nel web, web marketing e social media marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Competenze di audio/video	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Competenze di editoria digitale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Competenze di programmazione informatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Competenze di gestione del flusso di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Competenze specialistiche della figura (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E. LA FORMAZIONE**

☛ *Per tutti*

**20. Che rilievo assume l'aggiornamento delle competenze per l'azienda?**

- È centrale, pressoché tutti i dipendenti sono annualmente coinvolti in percorsi di formazione/aggiornamento
- L'azienda tiene molto a questo aspetto, anche se forse qualche sforzo in più potrebbe essere fatto
- Pur avendo un ruolo di primo piano, la difficile situazione economica sta imponendo dei tagli anche su tale voce del bilancio
- L'azienda ormai fa poco o nulla

**21. Generalmente, come l'azienda cura l'aggiornamento professionale dei propri dipendenti? (possibili più risposte)**

- Attraverso la partecipazione a corsi/seminari organizzati dalle associazioni di rappresentanza
- Attraverso la partecipazione a corsi/seminari organizzati da enti di formazione professionale
- Attraverso la partecipazione a corsi/seminari organizzati da altri soggetti (specificare \_\_\_\_\_)

- Attraverso lo scambio con fornitori e/o clienti che diventa occasione per trasferire nuove conoscenze, tecniche di produzione, etc.
- Attraverso la partecipazione a fiere ed eventi specifici del settore in cui opera l'azienda
- Attraverso dei consulenti o formatori (sia interni che esterni)
- Attraverso contatti con enti di ricerca, poli tecnologici, ecc.
- Attraverso il lavoro quotidiano in azienda, che costituisce la migliore occasione di apprendimento
- Altro (specificare \_\_\_\_\_)

**22. Può indicare quali sono gli argomenti/competenze sui quali ritiene di avere bisogno di formare/aggiornare il suo personale nei prossimi due anni?**

---



---



---



---



---



---

**LA GRIGLIA DI DOMANDE  
PER L'INTERVISTA IN PROFONDITÀ**

## GRIGLIA PER CONDUZIONE INTERVISTE - CASI DI STUDIO AZIENDALI

### **A. Descrizione dell'azienda**

- Settore, tipi di lavorazione, dimensione, mercati, tipologia di clienti (individuali, grandi aziende, ecc., lavorazione conto terzi, ecc.)
- Ruolo dell'intervistato/intervistati nell'azienda

### **B. Strategie di mercato e organizzative**

- Reazione alla crisi
- Ampliamento/diminuzione portafoglio prodotti/servizi – nuove nicchie di mercato
- Caratteristiche ed evoluzione delle domanda
- Modello organizzativo dell'azienda e modifiche apportate negli ultimi anni, per rispondere alle sfide del mercato
- Quale tipo di servizio di grafica e comunicazione non è in grado attualmente di soddisfare con i suoi processi?

### **C. Innovazione tecnologica e sviluppi futuri**

- Innovazioni tecnologiche eventualmente effettuate, e motivazione dell'innovazione
- Qual è stato l'impatto del digitale sulla azienda
- Quali sono a suo parere i nuovi campi di applicazione che la grafica ha scoperto rispetto a tre anni fa?
- Quali saranno i mercati/i prodotti più importanti nel prossimo futuro e come l'azienda si sta attrezzando per rispondere alle nuove esigenze
- Quanto usufruisce del servizio di stampa online? Ritiene che il servizio di queste aziende sia soddisfacente? (vantaggi, svantaggi) (forse solo per aziende pre stampa?)

### **D. Mercato del lavoro e fabbisogni di personale/competenze**

- Eventuali Nuove figure professionali introdotte in azienda e motivazione/fabbisogni di competenze/figure non soddisfatte
- Con quale altre figure professionali l'azienda grafica sente il bisogno di collaborare sempre più frequentemente? (architetto, interior design, responsabile di comunicazione, ecc.)
- Eventuali bisogni di competenze/figure nel futuro prossimo – figure chiave nell'azienda del futuro

### **E. Formazione ed aggiornamento del personale**

- Quali sono i punti di debolezza dell'attuale organico di personale? Ed i punti di forza?

- Quali sono i limiti che spesso riscontra nel personale della sua azienda? (flessibilità, dinamicità, ecc.)
- Quale formazione/aggiornamento è oggi necessaria e quale lo sarà nel prossimo futuro

**F. *Giudizio sulla figura dell'operatore grafico – titolo triennale/quadriennale post scuola media (percorsi di IEFP)***

- Nella azienda, lavorano figure di tipo operativo? Se si, che tipo di competenze, studi ed esperienze hanno?
- Ha mai avuto in stage/tirocinio/apprendistati giovani dei corsi di formazione per operatore grafico? Che giudizio può dare?
- Ha ancora spazio nella filiera grafica? (operatore grafico “tradizionale” per imprese di pre stampa, stampa, post stampa e operatore grafico “multimediale” maggiormente orientato al web, apps, ecc.)
- Perché si e perché no?
- Guardando alle competenze in uscita, cosa secondo lei andrebbe potenziato?
- Per migliorare l'appetibilità della figura dell'operatore grafico, ritiene che possa essere valida la individuazione e realizzazione di un percorso di specializzazione postqualifica che preveda, dopo il 4 anno, un percorso di IFTS (istruzione e formazione tecnica superiore, della durata di 6 mesi, un anno) e successivamente /in alternativa un percorso di ITS (Istruzione tecnica superiore, della durata di due anni)?
- Vi sono secondo lei figure operative, diverse dall'operatore grafico, (ad esempio, più specialistiche) che hanno spazi di mercato?

# INDICE

---

<b>SOMMARIO</b> .....	3
<b>PREMESSA</b> .....	5
<b>1. Le dinamiche di settore</b> .....	7
<b>2. Le previsioni di assunzione secondo i dati del Sistema Informativo Excelsior</b> .....	13
<b>3. Un focus sulla condizione professionale dei qualificati nei percorsi IeFP</b> .....	19
<b>4. L'indagine sulle aziende grafiche</b> .....	23
4.1. Il profilo strutturale delle aziende .....	26
4.2. L'innovazione in azienda .....	26
4.3. Risorse umane e fabbisogni di competenze .....	32
4.4. L'importanza dell'aggiornamento .....	38
<b>5. Le interviste a responsabili aziendali</b> .....	41
5.1. Considerazioni di sintesi .....	41
5.2. Statements .....	43
<b>6. L'Istituto Pavoniano Artigianelli per le Arti grafiche di Trento</b> .....	51
6.1. L'offerta formativa .....	51
6.2. L'impostazione didattica del percorso grafico .....	53
6.3. Il rapporto con le imprese .....	56
<b>7. Un osservatorio privilegiato sui fabbisogni formativi e professionali del settore: il ruolo e le attività dell'ENIPG - Ente Nazionale Istruzione Professionale Grafica</b> .....	59
7.1. Le attività dell'ENIPG .....	59
7.2. I fabbisogni professionali e formativi del settore ed il ruolo della Formazione Professionale di base .....	60
<b>8. Gli strumenti di rilevazione</b> .....	63
Il questionario per l'indagine Cawi sulle imprese .....	63
La griglia di domande per l'intervista in profondità.....	75

**Pubblicazioni nella collana del CNOS-FAP e del CIOFS/FP**  
**“STUDI, PROGETTI, ESPERIENZE PER UNA NUOVA FORMAZIONE PROFESSIONALE”**  
ISSN 1972-3032

**Tutti i volumi della collana sono consultabili in formato digitale sul sito [biblioteca.cnos-fap.it](http://biblioteca.cnos-fap.it)**

**Sezione “Studi”**

- 
- 2002 MALIZIA G. - NICOLI D. - PIERONI V. (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto finale*, 2002
- 
- 2003 MALIZIA G. - PIERONI V. (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto sul follow-up*, 2003
- 
- 2004 CNOS-FAP (a cura di), *Gli editoriali di “Rassegna CNOS” 1996-2004. Il servizio di don Stefano Colombo in un periodo di riforme*, 2004  
MALIZIA G. (coord.) - ANTONIETTI D. - TONINI M. (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale*, 2004  
RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, 2004
- 
- 2005 D’AGOSTINO S. - MASCIÒ G. - NICOLI D., *Monitoraggio delle politiche regionali in tema di istruzione e formazione professionale*, 2005  
PIERONI V. - MALIZIA G. (a cura di), *Percorsi/progetti formativi “destrutturati”. Linee guida per l’inclusione socio-lavorativa di giovani svantaggiati*, 2005
- 
- 2006 NICOLI D. - MALIZIA G. - PIERONI V., *Monitoraggio delle sperimentazioni dei nuovi percorsi di istruzione e formazione professionale nell’anno formativo 2004-2005*, 2006
- 
- 2007 COLASANTO M. - LODIGIANI R. (a cura di), *Il ruolo della formazione in un sistema di welfare attivo*, 2007  
DONATI C. - BELLESI L., *Giovani e percorsi professionalizzanti: un gap da colmare? Rapporto finale*, 2007  
MALIZIA G. (coord.) - ANTONIETTI D. - TONINI M. (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale. II edizione*, 2007  
MALIZIA G. - PIERONI V., *Le sperimentazioni del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP della Sicilia. Rapporto di ricerca*, 2007  
MALIZIA G. - PIERONI V., *Le sperimentazioni del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP del Lazio. Rapporto di ricerca*, 2007  
MALIZIA G. et alii, *Diritto-dovere all’istruzione e alla formazione e anagrafe formativa. Problemi e prospettive*, 2007  
MALIZIA G. et alii, *Stili di vita di allieve/le dei percorsi formativi del diritto-dovere*, 2007  
NICOLI D. - FRANCHINI R., *L’educazione degli adolescenti e dei giovani. Una proposta per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2007  
NICOLI D., *La rete formativa nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP*, 2007  
PELLERÉY M., *Processi formativi e dimensione spirituale e morale della persona. Dare senso e prospettiva al proprio impegno nell’apprendere lungo tutto l’arco della vita*, 2007  
RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, Ristampa 2007
- 
- 2008 COLASANTO M. (a cura di), *Il punto sulla formazione professionale in Italia in rapporto agli obiettivi di Lisbona*, 2008  
DONATI C. - BELLESI L., *Ma davvero la formazione professionale non serve più? Indagine conoscitiva sul mondo imprenditoriale*, 2008  
MALIZIA G., *Politiche educative di istruzione e di formazione. La dimensione internazionale*, 2008



- MALIZIA G. - PIERONI V., *Follow-up della transizione al lavoro degli allievi dei percorsi triennali sperimentali di IeFP*, 2008
- PELLERÉY M., *Studio sull'intera filiera formativa professionalizzante alla luce delle strategie di Lisbona a partire dalla formazione superiore non accademica. Rapporto finale*, 2008
- 
- 2009 GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1977*, vol. 1, 2009
- 
- 2010 DONATI C. - L. BELLESI, *Verso una prospettiva di lungo periodo per il sistema della formazione professionale. Il ruolo della rete formativa. Rapporto finale*, 2010
- NICOLI D., *I sistemi di istruzione e formazione professionale (VET) in Europa*, 2010
- PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *La valigia del "migrante". Per viaggiare a Cosmopolis*, 2010
- PRELLEZO J.M., *Scuole Professionali Salesiane. Momenti della loro storia (1853-1953)*, 2010
- ROSSI G. (a cura di), *Don Bosco, i Salesiani, l'Italia in 150 anni di storia*, 2010
- 
- 2011 ROSSI G. (a cura di), *"Fare gli italiani" con l'educazione. L'apporto di don Bosco e dei Salesiani, in 150 anni di storia*, 2011
- GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1997*, vol. 2
- 
- 2012 MALIZIA G., *Sociologia dell'istruzione e della formazione. Una introduzione*, 2012
- NICOLI D., *Rubriche delle competenze per i Diplomi professionali IeFP. Con linea guida per la progettazione formativa*, 2012
- MALIZIA G. - PIERONI V., *L'inserimento dei giovani qualificati nella FPI a.f. 2009-10*, 2012
- CNOS-FAP (a cura di), *Cultura associativa e Federazione CNOS-FAP. Storia e attualità*, 2012
- 
- 2013 CUROTTI A.G., *Il ruolo della Formazione Professionale Salesiana da don Bosco alle sfide attuali*, 2013
- PELLERÉY M. - GRZĄDZIEL D. - MARGOTTINI M. - EPIFANI F. - OTTONE E., *Imparare a dirigere se stessi. Progettazione e realizzazione di una guida e di uno strumento informatico per favorire l'autovalutazione e lo sviluppo delle proprie competenze strategiche nello studio e nel lavoro*, 2013
- DONATI C. - BELLESI L., *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Alcuni casi di studio delle aree Meccanica, Mobilità e Logistica, Grafica e Multi-medialità*, 2013
- GHERGO F., *Storia della Formazione Professionale in Italia 1947-1997*, vol. 3, 2013
- TACCONI G. - MEJIA GOMEZ G., *Success Stories. Quando è la Formazione Professionale a fare la differenza*, 2013
- PRELLEZO J.M., *Scuole Professionali Salesiane. Momenti della loro storia (1853-1953)*, 2013
- 
- 2014 ORLANDO V., *Per una nuova Formazione Professionale dei Salesiani d'Italia. Indagine tra gli allievi dei Centri di Formazione Professionale*, 2014
- DONATI C. - BELLESI L., *Osservatorio sugli ITS e sulla costituzione di Poli tecnico-professionali. Approfondimento qualitativo sugli esiti occupazionali*, 2014
- DORDIT L., *OCSE PISA 2012. Rapporto sulla Formazione Professionale in Italia*, 2014
- DORDIT L., *La valutazione interna ed esterna dei CFP e il nuovo sistema nazionale di valutazione*, 2014
- 
- 2015 PELLERÉY M., *La valorizzazione delle tecnologie mobili nella pratica gestionale e didattica dell'Istruzione e Formazione a livello di secondo ciclo. Indagine teorico-empirica. Rapporto finale*, 2015
- ALLULLI G., *Dalla Strategia di Lisbona a Europa 2020*, 2015
- NICOLI D., *Come i giovani del lavoro apprezzano la cultura. Formare e valutare saperi e competenze degli assi culturali nella Formazione Professionale*, 2015
- CNOS-FAP (a cura di), *Educazione e inclusione sociale: modelli, esperienze e nuove vie per la IeFP*, 2015

- CNOS-FAP (a cura di), *L'impresa didattica/formativa: verso nuove forme di organizzazione dei CFP. Stimoli per la federazione CNOS-FAP*, 2015
- CNOS-FAP (a cura di), *Il ruolo della IeFP nella formazione all'imprenditorialità: approcci, esperienze e indicazioni di policy*, 2015
- CNOS-FAP (a cura di), *Modelli e strumenti per la formazione dei nuovi referenti dell'autovalutazione delle istituzioni formative nella IeFP*, 2015
- MALIZIA G. - PICCINI M.P. - CICALTELLI S., *La Formazione in servizio dei formatori del CNOS-FAP. Lo stato dell'arte e le prospettive*, 2015
- MALIZIA G. - TONINI M., *Organizzazione della scuola e del CFP. Una introduzione*, 2015

2016 ALLULLI G., *From the Lisbon Strategy to Europe 2020*, 2016

### Sezione "Progetti"

- 2003 BECCIU M. - COLASANTI A.R., *La promozione delle capacità personali. Teoria e prassi*, 2003
- CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione delle unità didattiche*, 2003
- COMOGLIO M. (a cura di), *Prova di valutazione per la qualifica: addetto ai servizi di impresa. Prototipo realizzato dal gruppo di lavoro CIOFS/FP*, 2003
- FONTANA S. - TACCONI G. - VISENTIN M., *Etica e deontologia dell'operatore della FP*, 2003
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo*, 2003
- MARSILII E., *Guida per l'accompagnamento al lavoro dipendente*, 2003
- TACCONI G. (a cura di), *Insieme per un nuovo progetto di formazione*, 2003
- VALENTE L. - ANTONIETTI D., *Quale professione? Strumento di lavoro sulle professioni e sui percorsi formativi*, 2003
- 
- 2004 CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale alimentazione*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale aziendale e amministrativa*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale commerciale e delle vendite*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale estetica*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale sociale e sanitaria*, 2004
- CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale tessile e moda*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale elettrica e elettronica*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale grafica e multimediale*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale meccanica*, 2004
- CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale turistica e alberghiera*, 2004
- NICOLI D. (a cura di), *Linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
- NICOLI D. (a cura di), *Sintesi delle linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
- 
- 2005 CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale legno e arredamento*, 2005

- CNOS-FAP (a cura di), *Proposta di esame per il conseguimento della qualifica professionale. Percorsi triennali di Istruzione formazione Professionale*, 2005
- NICOLI D. (a cura di), *Il diploma di istruzione e formazione professionale. Una proposta per il percorso quadriennale*, 2005
- POLÁČEK K., *Guida e strumenti di orientamento. Metodi, norme ed applicazioni*, 2005
- VALENTE L. (a cura di), *Sperimentazione di percorsi orientativi personalizzati*, 2005
- 
- 2006 BECCIU M. - COLASANTI A.R., *La corresponsabilità CFP-famiglia: i genitori nei CFP. Esperienza triennale nei CFP CNOS-FAP (2004-2006)*, 2006
- CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione dei sussidi, II edizione*, 2006
- 
- 2007 D'AGOSTINO S., *Apprendistato nei percorsi di diritto-dovere*, 2007
- GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo. Una proposta di percorsi per la creazione di impresa. II edizione*, 2007
- MARSILII E., *Dalla ricerca al rapporto di lavoro. Opportunità, regole e strategie*, 2007
- NICOLI D. - TACCONI G., *Valutazione e certificazione degli apprendimenti. Ricognizione dello stato dell'arte e ricerca nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP. I volume*, 2007
- RUTA G. (a cura di), *Vivere in... 1. L'identità. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2007
- RUTA G. (a cura di), *Vivere... Linee guida per i formatori di cultura etica e religiosa nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale*, 2007
- 
- 2008 BALDI C. - LOCAPUTO M., *L'esperienza di formazioni formatori nel progetto integrazione 2003. La riflessività dell'operatore come via per la prevenzione e la cura educativa degli allievi della FPI*, 2008
- MALIZIA G. - PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *Individuazione e raccolta di buone prassi mirate all'accoglienza, formazione e integrazione degli immigrati*, 2008
- NICOLI D., *Linee guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2008
- NICOLI D., *Valutazione e certificazione degli apprendimenti. Ricognizione dello stato dell'arte e ricerca nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP. II volume*, 2008
- RUTA G. (a cura di), *Vivere con... 2. La relazione. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2008
- RUTA G. (a cura di), *Vivere per... 3. Il progetto. Percorso di cultura etica e religiosa*, 2008
- 
- 2009 CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale meccanica*, 2009
- MALIZIA G. - PIERONI V., *Accompagnamento al lavoro degli allievi qualificati nei percorsi triennali del diritto-dovere*, 2009
- 
- 2010 BAY M. - GRZĄDZIEL D. - PELLEREY M. (a cura di), *Promuovere la crescita nelle competenze strategiche che hanno le loro radici spirituali nelle dimensioni morali e spirituali della persona. Rapporto di ricerca*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale grafica e multimediale*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale elettrica ed elettronica*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale automotive*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per l'orientamento nella Federazione CNOS-FAP*, 2010
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea guida per i percorsi di istruzione e formazione professionale. Comunità professionale turistico-alberghiera*, 2010
- 
- 2011 MALIZIA G. - PIERONI V. - SANTOS FERMINO A. (a cura di), *"Cittadini si diventa". Il contributo dei Salesiani (SDB) e delle Suore Figlie di Maria Ausiliatrice (FMA) nell'educare studenti/allievi delle loro Scuole/CFP in Italia a essere "onesti cittadini"*, 2011

- TACCONI G., *In pratica. 1. La didattica dei docenti di area matematica e scientifico-tecnologica nell'Istruzione e Formazione Professionale*, 2011
- TACCONI G., *In pratica. 2. La didattica dei docenti di area linguistica e storico sociale nell'Istruzione e Formazione Professionale*, 2011
- MANTEGAZZA R., *Educare alla costituzione*, 2011
- NICOLI D., *La valutazione formativa nella prospettiva dell'educazione. Una comparazione tra casi internazionali e nazionali*, 2011
- BECCIU M. COLASANTI A.R., *Il fenomeno del bullismo. Linee guida ispirate al sistema preventivo di Don Bosco per la prevenzione e il trattamento del bullismo*, 2011
- 
- 2012 PIERONI V. - SANTOS FERMINO A., *In cammino per Cosmopolis. Unità di Laboratorio per l'educazione alla cittadinanza*, 2012
- FRISANCO M., *Da qualificati, a diplomati, a specializzati. Il cammino lungo una filiera ricca di opportunità e competenze. Riferimenti, dispositivi e strumenti per conoscere e comprendere i nuovi sistemi di Istruzione e Formazione Professionale (leFP) e di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS)*, 2012
- 
- 2014 CNOS-FAP (a cura di), *Per una pedagogia della meraviglia e della responsabilità. Ambito energia. Linea Guida*, 2014
- CNOS-FAP (a cura di), *Linea Guida per i servizi al lavoro*, 2014
- OTTOLINI P. - ZANCHIN M.R., *Strumenti e modelli per la valutazione delle competenze nei percorsi di qualifica leFP del CNOS-FAP*, 2014
- 
- 2015 CNOS-FAP (a cura di), *Fabbisogni professionali e formativi. Contributo alle linee guida del CNOS-FAP*, 2015

### Sezione “Esperienze”

- 
- 2003 CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 1. Guida per l'accoglienza*, 2003
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 2. Guida per l'accompagnamento in itinere*, 2003
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 3. Guida per l'accompagnamento finale*, 2003
- CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 4. Guida per la gestione dello stage*, 2003
- 
- 2005 TONIOLO S., *La cura della personalità dell'allievo. Una proposta di intervento per il coordinatore delle attività educative del CFP*, 2005
- 
- 2006 ALFANO A., *Un progetto alternativo al carcere per i minori a rischio. I sussidi utilizzati nel Centro polifunzionale diurno di Roma*, 2006
- COMOGLIO M. (a cura di), *Il portfolio nella formazione professionale. Una proposta per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2006
- MALIZIA G. - NICOLI D. - PIERONI V., *Una formazione di successo. Esiti del monitoraggio dei percorsi sperimentali triennali di istruzione e formazione professionale in Piemonte 2002-2006. Rapporto finale*, 2006
- 
- 2007 NICOLI D. - COMOGLIO M., *Una formazione efficace. Esiti del monitoraggio dei percorsi sperimentali di Istruzione e Formazione professionale in Piemonte 2002-2006*, 2007
- 
- 2008 CNOS-FAP (a cura di), *Educazione della persona nei CFP. Una bussola per orientarsi tra buone pratiche e modelli di vita*, 2008

- 
- 2010 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2010*, 2010
- 
- 2011 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2011*, 2011
- 
- 2012 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali, Edizione 2012*, 2012  
NICOLI D. (a cura di), *Sperimentazione di nuovi modelli nel sistema di Istruzione e Formazione Professionale Diploma professionale di tecnico Principi generali, aspetti metodologici, monitoraggio*, 2012
- 
- 2013 SALATINO S. (a cura di), *Borgo Ragazzi don Bosco Area Educativa "Rimettere le ali"*, 2013  
CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2013*, 2013
- 
- 2014 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2014*, 2014
- 
- 2015 CNOS-FAP (a cura di), *Il Concorso nazionale dei capolavori dei settori professionali. Edizione 2015*, 2015

