

Bruno Boniolo

# Tra guru e bricoleur

Storia e futuro del progettista  
di comunicazione digitale

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Bruno Boniolo

# Tra guru e bricoleur

Storia e futuro del progettista  
di comunicazione digitale

FrancoAngeli

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Roberta Latella,  
al suo sorriso  
e alla sua passione per questo lavoro*



# Indice

<b>Premessa</b>	pag.	13
<b>Ringraziamenti</b>	»	15
<b>Introduzione</b>	»	17
<b>1. L'evoluzione delle professioni del Web e della comunicazione digitale: dalla cura dell'estetica alla centralità delle persone</b>	»	25
1. Nascita e primi passi del Web Designer	»	27
2. Dall'usabilità e accessibilità alla <i>User Experience</i>	»	29
3. <i>L'ubiquitous computing</i> e la rivoluzione del <i>mobile</i>	»	33
4. I social media: il protagonismo delle persone	»	35
5. Da autore-editor ad aggregatore di contenuti e designer delle interazioni: <i>crossmedia</i> , <i>transmedia</i> , <i>crowdsourcing</i>	»	38
6. Dalla complessità del codice a quella del progetto comunicativo	»	42
7. L'evoluzione dei motori di ricerca: il SEO	»	43
8. Un approccio umanistico per il marketing	»	46
9. Il Web Designer oggi: uno, nessuno, centomila?	»	48
<b>2. Un Master <i>Triple Helix</i> per una città con nuove vocazioni</b>	»	51
1. I protagonisti	»	52
1.1. Il COREP	»	53

1.2. Il CISI	pag. 54
1.3. Una forte sinergia fra i protagonisti per l'avvio del MATEC	» 56
2. Le coordinate del progetto	» 57
3. I titoli del Master: <i>nomina et res</i>	» 58
4. Un Master 'nomade': il finanziamento, le sedi, l'approdo universitario	» 60
4.1. Le fonti di finanziamento	» 61
4.2. A.D. 2003: l'approdo universitario	» 63
<b>3. Il progetto in cantiere: percorso formativo e dimensione professionale</b>	» 65
1. L'organizzazione della didattica	» 65
2. La centralità dello stage e il rapporto degli studenti con le aziende	» 68
3. I docenti	» 69
4. 1996: sulle ali dell'ipertesto	» 69
5. 2020: il progetto strategico, i social media, la comunicazione visuale	» 72
6. Un modello Comb-Shaped per confrontare 1996 e 2020	» 75
<b>4. Gli studenti</b>	» 80
1. Una forte presenza femminile	» 80
2. La provenienza geografica	» 82
3. A cavallo di due ordinamenti: le lauree possedute dagli studenti	» 85
4. <i>Lifelong learning</i> : altri titoli di studio formali e percorsi non formali	» 89
5. Un crogiolo di interessi, impegno e passioni	» 91
<b>5. Il lavoro</b>	» 92
1. Lavoratori dipendenti e freelance in ambito privato	» 93
2. La connessione fra MATEC e lavoro	» 94

3.	Che lavoro fanno: identità e specializzazioni	pag. 98
3.1.	Le professioni della comunicazione digitale: le parole del mondo in una nuvola	» 98
3.2.	Le specializzazioni	» 100
4.	Lavoro e stage: i referenti stretti del MATEC	» 102
5.	Per chi lavorano: l'universo delle imprese	» 103
6.	Dove lavorano	» 104
7.	Le aziende del settore: una tipologia	» 105
8.	La capacità di interpretare ruoli professionali in rapida evoluzione	» 107
9.	Le parole e la loro storia	» 108
10.	<i>Lifelong learning e learning by doing</i>	» 109
11.	La capacità di far evolvere le competenze ha tre protagonisti	» 111
11.1.	La formazione umanistica e il Master	» 111
11.2.	Le aziende	» 113
<b>6.</b>	<b>Tra presente e futuro: città, talenti e prospettive professionali</b>	» 115
1.	Attrarre e trattenere studenti	» 117
2.	Attrarre e trattenere lavoratori	» 118
3.	Le prospettive professionali	» 122
4.	Covid-19: le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione come tecnologie abilitanti	» 124
5.	Smart working, e-commerce, marketing e comunicazione pubblicitaria	» 125
6.	Tecnologie didattiche vs didattica a distanza	» 126
<b>7.</b>	<b>Il futuro delle professioni della comunicazione digitale (I): l'innovazione tecnologica</b>	» 131
1.	Realtà mediata: <i>Virtual Reality, Augmented Reality e Mixed reality</i>	» 132
2.	Intelligenza artificiale e big data	» 135

3.	AI, Web e comunicazione digitale: Web semantico, chatbot, scrittura automatica, pubblicità traccianti e pubblicità programmatica	pag. 138
3.1.	Web semantico	» 138
3.2.	Chatbot	» 141
3.3.	Scrittura automatica	» 142
3.4.	Pubblicità traccianti e pubblicità programmatica	» 143
4.	Blockchain: disintermediazione, tracciabilità, certificazione	» 144
5.	<i>Internet of Things</i> (IoT)	» 146
6.	IoT e innovazioni digitali: la crescita della banda	» 147
7.	IoT, AI, big data e robotica: la responsabilità giuridica degli oggetti	» 148
<b>8.</b>	<b>Il futuro delle professioni della comunicazione digitale (II): valori e attitudini emergenti, conseguenze economiche, sociali e politiche della metamorfosi del Web</b>	» 149
1.	Valori emergenti e dimensione professionale dei <i>knowledge workers</i> e dei creativi digitali	» 149
2.	Coltivare nuove attitudini	» 152
3.	L'ambivalenza 'aumentata' dell'innovazione digitale: i <i>rich data</i> e la persuasione	» 153
3.1.	<i>Rich data</i>	» 154
3.2.	Captologia: una disciplina per studiare il rapporto fra ICT e persuasione	» 155
4.	Algocrazia e monopolio dei servizi digitali	» 157
5.	Il Manifesto di Vienna per l'Umanesimo Digitale	» 159
6.	La metamorfosi del Web: da sistema di comunicazione ad archivio universale, spazio di mobilitazione e di potere	» 161
<b>9.</b>	<b>Un nuovo progetto per il MATEC, tra identità e nuove coordinate: verso un motore formativo <i>multiple helix</i></b>	» 164
1.	Il fulcro: strategia e project management	» 164
2.	Alla ricerca di nuove eliche	» 166

3.	Innovazione tecnologica, valori e attitudini emergenti, evoluzione del lavoro: nuovi contenuti	pag. 167
4.	Formare progettisti con la logica del progetto e usare le tecnologie didattiche	» 169
5.	Master in <i>Digital Communication Design</i> : un nuovo titolo, fra identità e nuovi riferimenti	» 173
6.	Oltre il MATEC: un <i>lifelong learning engine</i>	» 173
<b>10.</b>	<b>La formazione umanistico-sociale: una risorsa strategica per l'innovazione</b>	» 176
1.	Formazione e lavoro: <i>mismatch</i> , consistenza dei laureati, sovraqualificazione	» 176
2.	I punti di forza della formazione umanistica	» 180
3.	Oltre le due culture sotto la spinta di <i>Technology &amp; Engineering?</i>	» 184
<b>11.</b>	<b>Dieci riferimenti per la progettazione di corsi professionalizzanti di alta formazione per laureati dell'area umanistico-sociale</b>	» 189
1.	Un obiettivo su tutti: dare forma e sostanza ai profili professionali	» 191
2.	Un solido rapporto con le imprese e gli agenti di innovazione	» 193
3.	Strategia, tattica e operatività	» 194
4.	Cultura informatica e competenze digitali	» 195
5.	<i>Soft skills</i>	» 197
6.	Il progetto: chiave della dimensione professionale e dell'approccio didattico	» 199
7.	Tecnologie didattiche e <i>learning analytics</i>	» 200
8.	La raccolta di dati sul mercato del lavoro e il percorso professionale dei diplomati	» 202
9.	Il Master in ateneo: autonomia e responsabilità vs burocrazia	» 203
10.	Il Master come fulcro del <i>lifelong learning</i>	» 204

<b>Riferimenti bibliografici</b>	pag. 207
<b>MATEC Who's Who</b>	» 215
<b>Premio Roberta Latella</b>	» 219
<b>Diplomati 1997-2020</b>	» 220

## *Premessa*

Questo lavoro ricostruisce le trasformazioni che hanno investito le professioni della comunicazione digitale e, in parallelo, l'evoluzione di un Master che, per un quarto di secolo, ha formato progettisti multimediali, Web Designer e progettisti di comunicazione digitale. L'analisi si basa su documenti originali, su un'ampia letteratura interdisciplinare e sui risultati di una ricerca empirica, ma non è asettica e distaccata, perché è frutto di un'avventura professionale nella quale, come in tutte le avventure, i problemi 'alti' – in questo caso culturali, didattici, scientifici e per certi versi anche politici – si sono strettamente intrecciati a quelli quotidiani e a molteplici storie personali e collettive.

Ho diretto il Master in Progettazione e Management del Multimedia per la Comunicazione (MATEC) – che nel 2021 compie 25 anni – dal 1996, anno della sua fondazione, al 2009 e fino a oggi ho continuato a far parte del Comitato Scientifico, a seguire i colloqui per l'ammissione degli studenti, a partecipare alle commissioni per la discussione delle tesi di diploma e a tenere un corso.

Quest'avventura è inscindibile da un'altra cominciata una decina di anni prima, quando Luciano Gallino ha fondato il CISI, il Centro Interdipartimentale di Servizi Informatici per le Scienze Sociali e Psicologiche e le Discipline Umanistiche dell'Università degli Studi di Torino, con l'obiettivo di favorire e guidare lo sviluppo delle tecnologie digitali in ambito umanistico, per la didattica e per la ricerca. Del CISI sono stato direttore dal 1991 al 2012. Le radici di quel Master affondano nella sua storia e nel lavoro delle persone che hanno partecipato alla vita di quel Centro, che già dal 1991 forniva a docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo dell'area umanistica l'accesso a tutti i servizi Internet e nel quale l'ipertestualità e il Web sono stati, fin dalla loro comparsa, oggetto di ricerca e sviluppo.

Questa premessa è dovuta perché non solo dà ragione di alcuni passaggi, di qualche interpretazione e di alcuni giudizi un po' *tranchant*, ma perché è giusto che il lettore sappia che tutto ciò che trova in questo lavoro è ancorato a un'esperienza diretta che, per le ragioni che in seguito emergeranno, è consistita nel navigare in un mare mutevole, spesso agitato se non burrascoso, contando su previsioni *hausgemacht*, su una barca talora fiammante ma più spesso da calafatare, che solo un equipaggio robusto e coeso ha potuto tenere a galla e in rotta.

Per queste motivi, nelle pagine che seguono si discute con rigore di professioni e di specializzazioni, di scelte culturali e di approcci didattici, dei caratteri entusiasmanti e promettenti quanto oscuri e inquietanti dell'innovazione tecnologica, ma si parla anche di persone e di organizzazioni, di soldi e di peregrinazioni, di sfide e di compromessi, di soddisfazioni e di recriminazioni, perché di questo sono impastati i progetti longevi, come quasi tutte le cose della vita.

## *Ringraziamenti*

Al termine di questo lavoro, desidero ringraziare innanzi tutto Giulio Lughì, con cui ho condiviso un buon tratto di queste avventure, per i consigli e le molte suggestioni che hanno arricchito la mia ricerca. Un grazie particolare va a Gian Luca Pozzato e Fulvia Ortalda per la loro pazienza, le utili osservazioni e i preziosi consigli. Un pensiero grato va a Riccardo Avanzi, Paola Borgna, Massimo Giordani, Anna Goy, Paola Muzzetto, Andrea Teranova e Fabio Zanchetta che, in momenti diversi e in differenti forme, mi hanno offerto suggerimenti, spunti e critiche che hanno arricchito queste pagine. Un ringraziamento va ancora ad Angela Di Capua e Luisa Rosano per il loro fondamentale aiuto nella ricostruzione dei dati personali degli studenti e molto altro.

Questo libro deve molto alle idee, alle intuizioni, ai giudizi e alle analisi che nel corso del tempo hanno animato le riunioni istituzionali del MATEC e le molto più numerose discussioni informali con i membri del Comitato Scientifico e con i docenti. Sul piano strettamente personale, il confronto con la varietà dei punti di vista e degli approcci ha dato forma, mettendole alla prova con una certa caparbia continuità, alle mie convinzioni e mi ha aiutato a ragionare sulle prospettive e a cogliere le opportunità senza usare le difficoltà come alibi e l'unanimità come *conditio sine qua non* per prendere decisioni. Devo molto a Luciano Gallino, per molte ragioni. Rispetto a questo Master, non posso dimenticare che i punti di riferimento essenziali del progetto vengono tutti dalla sua capacità di leggere con grande anticipo l'impatto della rivoluzione digitale sul lavoro e sulla società, sull'economia e sulla cultura, e di cogliere e sostenere la necessità di un approccio interdisciplinare alla formazione e alla ricerca in un momento nel quale la frattura fra le due culture non sembrava così facile da rimarginare. Fra i diversi interlocutori del Politecnico di Torino, mi piace ricordare Marco Mezzalama, che ha dato un contributo importante al progetto del MATEC, sposandone

in pieno l'approccio interdisciplinare, e che per molte edizioni ha tenuto il corso di Reti telematiche particolarmente apprezzato proprio dagli studenti laureati in discipline umanistiche, e Dante Del Corso di cui ricordo l'apporto significativo al primo seminario congiunto fra ingegneri, informatici e umanisti intorno alla multimedialità che organizzai con il COREP proprio a ridosso della nascita del Master. Dai lavori di quel seminario, e dal Comitato Scientifico che lo promosse, nacque la ricerca interdisciplinare «Definizione di criteri e metodologie per la valutazione dell'efficacia dei prodotti multimediali e dell'impiego congiunto di prodotti multimediali e di reti per la formazione continua» su cui, insieme a Cristina Spadaro, feci una relazione alla «7th World Conference on Continuing Engineering Education» che si tenne a Torino nel 1998. Devo infine ricordare Angelo Raffaele Meo che, pur non avendo fatto parte del Comitato Scientifico, influenzò con le sue idee e il suo entusiasmo la nascita del progetto; la sua attenzione e il suo richiamo costante al ruolo sociale dell'informatica e la denuncia dei rischi di un approccio acritico alla sua evoluzione ne hanno sempre fatto un interlocutore privilegiato degli umanisti. Per quanto riguarda l'Università di Torino, presso la quale il MATEC si è definitivamente 'accasato' nel 2003, è stato importante l'apporto di Guido Ferraro, che mi ha seguito nella direzione del Master e che ha tenuto ininterrottamente un corso per le prime 22 edizioni, di Sergio Scamuzzi, a lungo membro del Comitato Scientifico e Direttore di uno dei dipartimenti di riferimento, di Alessandro Perissinotto di cui ho apprezzato il contraddittorio su molte questioni, di Andrea Valle, che ha preso da poco la direzione, e di Alberto Martelli, ingegnere di estrazione, che con la sua preziosa esperienza di direttore del Dipartimento di Informatica, ha sempre alimentato e sostenuto, con pacatezza e determinazione, la vita del Master. Ho lasciato per ultimi Leonardo Lesmo e Sergio Torasso che troppo presto ci hanno lasciato: Leonardo con la sua autorevolezza e la sua caustica e disarmante ironia e Sergio con il suo entusiasmo contagioso e la sua concretezza visionaria. Entrambi hanno dato un contributo impagabile al modo in cui il Master si è sviluppato, proponendo idee, trovando soluzioni e, quando è stato necessario, rimboccandosi le maniche e difendendo scelte poco allineate con i canoni accademici senza scendere troppo agli usuali ortodossi compromessi. Mentre ripercorrevi vicende e momenti di quest'avventura più che ventennale, mi è parso sempre più evidente che il MATEC è stato il frutto di un lavoro collettivo di moltissime persone che, con vari ruoli e per periodi diversi, hanno offerto il loro apporto. Vorrei poterli ringraziare tutti, uno per uno.

## *Introduzione*

*Il miglior momento per piantare un albero era vent'anni fa;  
il secondo miglior momento è ora.*

(Proverbio cinese)

Con una sobria e autorevole cerimonia sabauda, il 9 dicembre 1996 prese vita un curioso ircocervo culturale destinato a popolare, con professionisti di alta formazione, uno spazio densamente abitato fino ad allora da guru e bricoleur.

È passato un quarto di secolo da quell'inaugurazione e quel Master, guardato da alcuni puristi etici come un'alzata di genio passeggera, una sorta di caravanserraglio di umanisti, informatici, architetti e ingegneri, universitari ed esperti aziendali, è ancora lì e dopo 23 edizioni concluse con più di 430 diplomati e una in corso con 30 allievi, ha certamente battuto qualche record di utile esistenza in vita, formando progettisti multimediali, Web Designer e progettisti di comunicazione digitale.

Dal 1996 è cambiato quasi tutto. La multimedialità, la rete e la dimensione virtuale sono diventate componenti stabili della vita quotidiana di gran parte degli abitanti del pianeta e sono entrate a vario titolo in tutte le attività produttive, con conseguenze profonde sul piano sociale, economico, giuridico, culturale e politico. E proprio il Web, la chiave di volta di questo cambiamento epocale, ha finito per riassumere in sé, diventandone sia l'emblema che la metafora, tutte le altre innovazioni che si sono affermate dopo la sua nascita, fossero esse nuove tecnologie o nuovi modi di utilizzare quelle esistenti.

Attraversata e orientata dal passaggio del virtuale a componente stabile della vita quotidiana, la dimensione professionale dei progettisti multimediali, dei Web Designer e dei progettisti di comunicazione digitale ha visto un aumento della complessità e delle specializzazioni e richiede a chi la vuole praticare sia una crescita continua delle conoscenze, delle competenze e delle abilità, sia un rafforzamento e un affinamento delle doti personali. Con queste finalità ha lavorato il Master in Progettazione e Management del Multimedia per la Comunicazione (MATEC), cercando di interpretare il ruolo di

un corso universitario di alta formazione «permanente e ricorrente», come lo definisce il decreto che ha istituito il titolo, o come sarebbe più pertinente e onnicomprensivo delle esperienze esistenti definirlo, di alta formazione professionale.

Un Master deve fare almeno un paio di cose: coniugare una formazione di livello universitario con le esigenze concrete del settore professionale cui si rivolge e dare forma e sostanza ai profili professionali necessari alle aziende, offrendo agli allievi competenze adeguate e opportunità concrete di entrare nel mondo del lavoro. Se ha un legame stretto con la città, un Master deve anche alimentare un canale diretto di comunicazione e interazione fra l'Ateneo, le imprese e le organizzazioni che animano e rappresentano il tessuto produttivo del territorio e contribuire alla sua crescita economica, attirando e valorizzando i migliori talenti e creando le condizioni – in termini di conoscenze, competenze e abilità – perché rimangano a lavorare. Per fare queste cose, un Master ha due essenziali punti di riferimento: la ricerca che anima le discipline e la dimensione professionale. E non può fare a meno di nessuna delle due.

Il concetto di dimensione professionale, che ricorre spesso in questo lavoro, si riferisce proprio all'esercizio concreto di una professione, all'operatività che lo contraddistingue. È in questa dimensione che conoscenze e competenze, esperienza, intelligenza, creatività e doti personali si esprimono nell'affrontare un lavoro specifico, qualunque sia la sua complessità – dalla definizione di una strategia alla soluzione di un problema pratico – nel perseguire un obiettivo, nel rispondere a una domanda. È nella dimensione professionale – dove si incontrano, si confrontano e si modificano reciprocamente cultura personale e cultura aziendale – che le suggestioni dell'innovazione diventano scelte, organizzazione, prodotto, e il lavoro si concretizza in ruoli e specializzazioni.

Seguendo la traccia di questi due riferimenti fondamentali, nei primi tre capitoli vengono analizzati, in modo speculare, l'evoluzione delle professioni del Web e della comunicazione digitale e il modo in cui il MATEC ha costruito e fatto evolvere la sua offerta didattica.

Il mutare della figura del Web Designer è stato esaminato intrecciando diverse chiavi interpretative: la tecnologia e gli strumenti cui ha dato vita, l'influenza degli studiosi e dei progettisti che hanno guidato e orientato lo sviluppo del Web, il modo in cui è mutata l'attenzione al destinatario e sono stati pilotati e messi a frutto i profondi cambiamenti che lo hanno investito.

Il quadro che ne scaturisce vede l'iniziale figura del Web Designer frantumarsi nel tempo in una costellazione di specializzazioni generate, in modo congiunto, dalla scomposizione delle funzioni che si sommarono in quella

figura agli albori del World Wide Web e poi, in rapida successione, dall'impatto degli studi sull'usabilità, l'accessibilità e la *User Experience*, dalle conseguenze dell'*ubiquitous computing* e della nascita dei social media, dall'evoluzione dei motori di ricerca, dall'affermarsi nell'ambito della comunicazione della crossmedialità e della transmedialità, dagli effetti che le tecnologie digitali hanno avuto sulle strategie e gli strumenti del marketing, della pubblicità e dell'informazione. La tesi che si intende dimostrare è che questo insieme di specializzazioni si basa su un complesso di conoscenze e competenze il cui nucleo essenziale costituisce l'architrave portante di un'unica figura professionale, discendente diretta dell'archetipo di Web Designer.

L'evoluzione di questo nucleo di conoscenze e competenze attraversa la storia del MATEC, ricostruita nel secondo e terzo capitolo. Una storia che nasce sull'onda della ricerca di nuove vocazioni per la città di Torino, sulla base di un modello fondato sul rapporto stretto fra gli atenei e le aziende e sul sostegno delle istituzioni pubbliche. Partendo dal progetto iniziale e seguendo fino a oggi, questa ricostruzione lega l'evoluzione dei contenuti e delle modalità didattiche a quella della dimensione professionale e fa emergere come gli interpreti delle discipline portanti del Master, singolarmente e di concerto, non hanno seguito ma interpretato, e per lo più anticipato, lo sviluppo dei ruoli e delle specializzazioni.

I successivi tre capitoli sono il frutto di una ricerca empirica condotta fra il 2017 e il 2018 con la finalità di cogliere, su un periodo di vent'anni, le ricadute del MATEC sul percorso professionale dei diplomati e sulla città. La ricerca, nella quale sono state impiegate analisi statistica e analisi testuale su dati raccolti in rete, ha riguardato i 344 diplomati delle prime 19 edizioni del Master, svolte fra il 1996 e il 2016.

Se volessimo costruire, come fanno i professionisti del marketing, dei *personas* dei diplomati – cioè degli identikit stereotipati, degli esemplari/archetipi, con nome, età, livello di studio, professione, inclinazioni e interessi – la ricerca ce ne fornirebbe i connotati essenziali: laureati dell'area umanistico-sociale (87%), in maggioranza femmine (61%), in prevalenza nati in Piemonte (57%), ma con una forte presenza di nati in altre regioni (37%) e all'estero (6%), lavoratori dipendenti (60%) e freelance (34%) in ambito privato (87%). Tutti con un'elevata propensione a proseguire la propria formazione attraverso percorsi formali, non formali e informali. Per coerenza con i nomi più diffusi fra i diplomati, dovremmo chiamare i *personas* Laura e Andrea, o magari Elisa, Silvia, Luca e Paolo.

Il cuore della ricerca ha cercato di rispondere a domande cruciali concernenti il lavoro: i diplomati lavorano? Che lavoro fanno? Con che rapporto di lavoro e in quale ambito? In che misura il Master ha inciso sul loro percorso

professionale? Che rapporto c'è tra la laurea che hanno conseguito e la loro occupazione? E ancora: se svolgono un lavoro coerente con le finalità del Master, in cosa si sono specializzati e che ruoli rivestono? Per chi e dove lavorano? In che tipologia di aziende sono impiegati? Sono stati in grado di interpretare ruoli professionali in così rapida evoluzione? I loro comportamenti sono coerenti con quelli che in letteratura sono considerati raccomandabili per i *knowledge workers* e i creativi digitali? Cosa significano per loro *life-long learning* e *learning by doing*? Che ruolo hanno avuto nel loro percorso professionale, insieme al Master, la formazione universitaria precedente e le aziende per cui lavorano?

La risposta a queste domande è nel quinto capitolo, mentre il successivo fa da ponte fra passato, presente e futuro, partendo dal rapporto fra il Master e la città. Prendendo spunto dai concetti di *smart city* e di *smart learning ecosystem*, viene esaminata la capacità del MATEC di contribuire ad attirare e trattenere talenti da impiegare nella progettazione di comunicazione digitale, in una città che non sventa nel confronto con molte altre per incidenza sul tessuto economico e produttivo di imprese *high symbolic* – editoria, consulenza economica e legale, architettura, pubblicità, cinema, radio e televisione, cultura – pur potendo vantare un glorioso passato pionieristico in molti di questi settori e un grande sforzo recente per passare da una dimensione industriale a una culturale. Per delineare le prospettive professionali di questi specialisti, vengono esaminate le previsioni sulla consistenza della domanda a breve termine sul mercato del lavoro e il grado di robustezza attribuito alle professioni del Web da uno studio che analizza l'impatto sul lavoro dell'innovazione tecnologica.

Anche la pandemia, che dal 2020 continua a funestare tutti i Paesi del mondo e che avrà conseguenze pesanti nei prossimi anni sul piano economico e sociale, offre spunti e indicazioni utili per la valutazione delle prospettive professionali. È molto probabile, infatti, che ci saranno ricadute significative sul volume e sulla qualità della domanda futura di servizi di comunicazione digitale perché, portando alla ribalta del dibattito pubblico, e soprattutto nella vita quotidiana di tutti, *smart working*, *e-commerce*, didattica a distanza e accesso remoto ai servizi pubblici (*e-government & digital public services*), ha allargato, sia tra i produttori che tra gli utenti, la consapevolezza del ruolo abilitante delle tecnologie digitali per la creazione di servizi per il commercio, il lavoro, la formazione, l'intrattenimento e la fruizione culturale, la tutela della salute e dei diritti, la mobilità e il funzionamento delle istituzioni.

In sintonia con il noto aforisma di Richard Buckminster Fuller – «Il miglior modo per predire il futuro è progettarlo» – i successivi tre capitoli guardano, in modo speculare, al futuro del progettista di comunicazione digitale e a quello del MATEC.