

# DALLA PREVISIONE DEGLI SCENARI ALLA PROVVISORIE DEI CONTENUTI

La proposta *sensura* per un'agenzia di sviluppo dei progetti di contenuto multimedia di qualità culturale, mirati alla co-produzione europea e alla distribuzione globale *off- e on-line*

di Claudio Papalia

Un luogo comune dell'industrialismo classico considerava possibile il perseguimento della qualità solo una volta ottenuta la leadership sui mercati. La società dell'informazione ha capovolto questo assioma. Oggi la qualità è il primo requisito per entrare in competizione.

Ma come definire le strategie della qualità per l'industria della produzione di contenuto multimedia, quando l'esistenza stessa di questa industria è poco più che virtuale? In Europa l'industria del multimedia è ancora soprattutto una palestra di pensiero strategico — certo suffragato dalla effettiva integrazione delle tecnologie e dalle proiezioni macroeconomiche — e un laboratorio di sperimentazione in provetta.

La riflessione strategica conduce però all'azione, e la sperimentazione in provetta (principale forma produttiva nell'attuale contingenza finanziaria) è oggi la risorsa pratica della strategia.

Dipende dunque dalla nostra iniziativa se le timide possibilità produttive del presente fungeranno da «attrattoti» capaci di innescare moltiplicazioni di scala o se, al contrario, abortiranno per isolamento, sottodimensionamento, incapacità di sincronizzarsi con l'accelerazione dei leaders mondiali e con le evoluzioni distributive, dal «dial-a-book» al DVD.

La ricerca di una *causa semplice* capace di generare una *dinamica complessa* ha portato l'Associazione F.E.R.T. a delineare il percorso di una *agenzia per lo sviluppo di contenuti multimedia di qualità* da attivare con il concorso di editori, produttori audiovisivi, certificatori del software, marketers e consulenti.

Le schede che seguono intendono focalizzare necessità, modalità e criticità di questo percorso, che ci si propone di seguire lungo l'indirizzo strategico della *co-produzione europea di contenuti di qualità culturale, per distribuzione globale off- e on-line*. Un programma certamente ambizioso, ma non un puro esercizio di *wishful thinking* in una regione in cui qualità del *libro*, del *video*, del *suono*, del *software* e delle *collaborazioni europee* già la-

vorano gomito a gomito, e possono con questo strumento giungere a integrazione.

## MISSIONE 1

*Creazione di un ambiente di sviluppo dei progetti in cui competenze editoriali, audiovisive, software — e commerciali — concorrano a definire standard di eccellenza e ad affermare il primato del contenuto.*

**Scopo: Avviare e ottimizzare una produzione di qualità multidimensionale.**

Gran parte delle applicazioni multimedia attualmente circolanti in Europa denuncia carenze qualitative che dipendono dal «peccato originale» del loro sviluppatore: la maggioranza dei prodotti sviluppati all'interno di case editrici si caratterizza per una scarsa interattività e per un design piuttosto statico; i progetti sviluppati da produttori audiovisivi lamentano povertà di contenuto e di interattività; quelli originati in ambiente softwaristico tendono infine ad essere carenti nel contenuto e nel design. E' inevitabile che per tutti questi prodotti il mercato possa essere soltanto locale e protetto.

Solo l'adeguata *collaborazione reticolare* fra redazioni editoriali, creativi e tecnici dell'audiovisivo, ed esperti nella certificazione di qualità del software - ormai del tutto matura in seguito all'avvenuta convergenza delle tecnologie - può generare una coerente qualità multidimensionale.

Preliminarmente occorre sgombrare il campo dall'illusione che una serie di rigidi triangoli (collaborazione fissa dell'editore x, con l'audiovisivo y, con il softwarista z) possa generare coerenza nella qualità dell'offer-

## DEFINIZIONE MULTIDIMENSIONALE DI QUALITÀ NELLA PROVVISORIE DI CONTENUTI MULTIMEDIA

asse x - QUALITÀ EDITORIALE: qualità del contenuto-contenuto

asse y - QUALITÀ AUDIOVISIVA: qualità del contenuto-forma

asse z - QUALITÀ APPLICAZIONE SW: qualità del contenuto-interattività

quarta dimensione - QUALITÀ DEL MARKETING: qualità dell'offerta

- di giusti titoli
- al momento giusto
- sui giusti canali

ta. Le piccole holding tendono a sommare i difetti di ciascun componente e possono sopravvivere solo in ambienti dominati dal dirigismo: non è raro vederne gli effetti nelle stazioni ferroviarie o negli info-point degli enti turistici. Quando con un nuovo titolo si vuole penetrare un nuovo mercato, o quando, come a Torino, le potenzialità risiedono addirittura nel *catalogo* e nel *long setter*, non solo non possono esserci banchi di contenuto, di immagine, di suono o di interattività, ma ciascun componente multimedia deve essere portato a standard di provata eccellenza.

La forma «agenzia di sviluppo» appare la più adeguata a garantire una corretta integrazione fra strategie della qualità. L'agenzia, come «mercato integrato delle competenze» che in questa prima fase (vettore iniziale di sviluppo, destinato a disseminarsi) arrivi a identificarsi con le risorse attive nell'area, può facilitare quella dinamica di *reciproca fornitura* che è alla base del «segreto» della qualità: la maggiore vicinanza tra insieme dei fornitori e insieme dei clienti, un'idea fisica e vissuta dei problemi, una visione trasversale del processo produttivo in cui ogni competenza «compra» e «rivende» il lavoro precedente, valorizzandolo con il proprio.

L'attivazione pratica di questo scambio generalizzato di servizi all'interno dell'agenzia porta ciascun progetto a rimbalzare come una pallina di *flipper* tra verifiche e validazioni di ciascun campo operativo ad arrestarsi nei punti critici, ad assestarsi su nuovi livelli di qualità e distribuità internazionale.

Il disegno prevede una trentina di contributi di varia natura: *editoriale* (editing e copy-editing, ricerche bibliografiche, composizioni, bozze, traduzioni), *audiovisiva* (script-editing, ricerche d'archivio, casting, location, supervisioni delle animazioni e del suono), *softwaristica* (scriptware-editing, bum testing e test di carattere soggettivo per la verifica del gradimento, della soddisfazione, della «repeatability», dello sforzo e della performance dell'utente), *commerciale* (aiming, ricerche, intermediazione, logistica mercati, osservatorio marketing, p.r.) e *legale-finanziaria* (licensing, copyrights, contratti di sviluppo).

*Alcune funzioni sono già state attivate in maniera sperimentale; una certa ridondanza caratterizzerà tutta la prima fase di attività, durante la quale l'aderenza letterale al paradigma teorico sarà ricercata, per giungere successivamente allo snellimento del processo e al rafforzamento dei passaggi-chiave.*

## MISSIONE 2

*Applicazione di strategie di introduzione sui mercati dell'edutainment, della cultura, dell'arte e della musica, dell'editoria digitale di referenza.*

**Scopo: Varare progetti di contenuto orientati alla penetrazione selettiva.**

La definizione di una strategia di marketing volta alla *penetrazione selettiva* è strettamente legata all'effettiva capacità di generare livelli qualitativi molto alti. Gli standard non possono essere locali o nazionali, perché il mercato di riferimento in questi settori è necessariamente globale: si tratta infatti di mercati «*mini mass*», con un buon potenziale in ogni paese, nei quali però il prodotto di un paese europeo può arrivare al *break-even* solo internazionalizzandosi. Sono mercati con un palato già affinato da proposte come quelle di Penguin, di Voyager, di Dorling Kindersley, o della Réunion des Musées Nationaux francesi.

L'odierna produzione italiana risente della solitudine in cui i migliori editori si trovano a lavorare, che ha sinora portato gli operatori della penisola a non sfruttare pienamente le decisioni del G7 del febbraio 1995.

Un'attività di collaborazione con il servizio pubblico televisivo nazionale è certamente un punto essenziale per il consolidamento anche nel nostro Paese di capacità produttive di eccellenza: il rilancio del teatro televisivo potrà abbinarsi molto bene (specialmente a partire dall'imminente introduzione dello standard DVD) con la produzione dei titoli del teatro classico italiano, ove la libreria Rai è gravemente deficitaria, proprio ora che le piattaforme multilinguistiche potrebbero finalmente favorire un'effettiva internazionalizzazione del grande teatro italiano. Questo del *teatro digitale* è un settore in cui il centro Rai di Torino ha anticipato le tendenze attuali di un trentennio, quando, nella stagione sperimentale di Eugenio Guglielminetti dedicata alla scenografia in *chroma-key*, si sono esplorate per la prima volta le possibilità artistiche della scena virtuale, un terreno oggi attualissimo.

Un'altra tendenza che parte da Torino, il rafforzamento della produzione italiana di *cartone animato*, prelude a una migliore presenza d'autore nelle animazioni di editoria elettronica, caratteristica ormai irrinunciabile per i mercati internazionali.

Nella definizione complessiva del *marketing-mix.*, il *teatro digitale*, con le ricadute di ricerca sulla capacità di trattamento

tridimensionale delle scenografie virtuali — e il *cartone animato*, con la disseminazione del gusto e delle tecniche di abbinamento fra animazione bi e tri-dimensionale — possono essere considerati terreni di vocazione del lavoro a venire, insieme con la produzione di *contenuti di referenza*, di *documentazione artistica* e di *musica*.

Una passerella più di *haute couture* che di *prêt-à-porter*, nutrita — come periodicamente accade in Piemonte — di ideali forse un po' pedagogici, ma certo capace di stabilire una propria riconoscibilità e collaborazioni europee di lungo periodo, in particolare con la Francia; senza escludere oggi la possibilità di collaborazioni con Germania e Regno Unito (dove la Bbc ha già editato quattro titoli di Shakespeare su Cd-Rom) e di mirare alle fasce alte del mercato statunitense (dove sono su Cd-Rom Arthur Miller, Jack Kerouac, Antonin Dvorak, o i fumetti di Art Spiegelman).

*Per la pre-vendita internazionale e la ricerca di co-produttori europei, l'Agenzia prepara un servizio di intermediazione e una struttura per la partecipazione ai mercati internazionali. Attivata parzialmente già oggi, questa struttura potrà avvalersi di una stretta collaborazione con l'ambiente MAGNET (DG-III Unione Europea) e con l'Antenna MEDIA (DG-X).*

### MISSIONE 3

*Creazione e attivazione di un repertorio internazionale di talenti e competenze tecniche.*

**Scopo: Reperire artisti, creativi, tecnologi, tecnici per la composizione di ottimali insiemi di lavoro e di verifica.**

Autori e *script-editors* che sappiano creare un percorso drammatico anche in assenza di controllo lineare sulla storia, con talenti specifici per la messa a punto della forma, delle analogie, delle interfacce; manager dello sviluppo e creativi multimedia capaci di dar vita alle arborescenze assicurando un'interazione e una navigazione corrette; scrittori creativi capaci di unire il linguaggio verbale a quello iconico e favorire l'interattività; *art directors*, illustratori, grafici, creativi del *lettering*; animatori bi- e tri-dimensionali, scenografi virtuali; specialisti di compressione e di edizione video; doppiatori, musicisti, rumoristi, radiofonici per la vestizione sonora; ricercatori bibliografici e in archivi audiovisivi; programmatori e verificatori del software...

Un ambiente multilinguistico per favorire la *co-produzione* e per affrontare adeguatamente la complessità dei compiti di *localizzazione*, ineludibili per il passaggio delle frontiere culturali...

*La qualità si afferma con la possibilità di scegliere, di comporre su ogni progetto in sviluppo competenze efficacemente creative: il «package» più attraente, il gruppo di lavoro meglio commisurato alla linea editoriale dell'utente e alle caratteristiche del titolo.*

Anche rispetto a questo compito, il mezzo «agenzia» appare appropriato. Agenzia di *management* creativo e di lavoro per personale indipendente, infrastruttura del telelavoro «ad assetto variabile», veicolo di collaborazione europea e di valorizzazione delle risorse locali, l'agenzia di sviluppo-progetti concorre a creare un'ampia rete di collaboratori (anche remoti) e si assicura una remunerazione su commissione, che sarà limitata dalla concorrenza di altre agenzie. È la dinamica hollywoodiana di CAA, ICM, William Morris, in provetta, miscelata con quella delle agenzie letterarie e con quella delle *guilds* tecniche.

A proposito delle maestranze più direttamente produttive, di formazione cinematografica e televisiva, occorre una precisazione: ormai il mercato del progetto multimedia è dominato dalla legge del «*demo or die*». Dunque l'attivazione di *troupe*s tradizionali per la realizzazione di *demo-trailers* è da considerarsi un portato automatico dell'attività di sviluppo: un'anticipazione produttiva in sede di pre-produzione è molto spesso indispensabile.

*Intorno alla tematica dello sviluppo ottimale dei progetti, l'Associazione F.E.R.T. ha sinora raccolto la collaborazione di oltre ottanta autori piemontesi, ha organizzato il primo pitching italiano di progetti per la televisione, ha avviato un servizio di script-editing e un programma di sviluppo transfrontaliero con le Alpes-Maritimes.*

### MISSIONE 4

*Creazione di una cultura e di una pratica d'impresa reticolare*

**Scopo: Raggiungere la necessaria massa critica e ottimizzare le capacità operative delle imprese a rete.**

I lanieri del biellese, produttori dei migliori tessuti del mondo, concorrenti fra loro sui mercati esteri ma amici in casa, hanno saputo moltiplicare le ragioni di collaborazione

fra operatori. Anche nei nuovi *media* ciò porterebbe a lavorare meglio e vivere meglio. Ciascuno sulla sua isoletta con una tecnologia mediocre e sempre con lo stesso gruppo di collaboratori — oppure ciascuno con la propria linea editoriale, con la propria capacità di armonizzare squadre *ad hoc*, con la certezza di verifiche e servizi di alta qualità, con la disponibilità a fornire proprie risorse - anche in industria - in cambio dei servizi ottenuti: verso cosa è preferibile indirizzarsi?

Un *codice etico* da scrivere a più mani, capace di valorizzare l'intelligenza distribuita e nuove forme di collaborazione tra filiere, competenze, dimensioni e localizzazioni diverse, può essere il punto di approdo del lavoro di acculturazione aperto e decentrato di questi anni. Il tema può apparire astratto, ma le conseguenze del trascurarlo sono drammaticamente concrete, come mostrano, nell'ambiente editoriale, i numerosi casi di *mergings* falliti proprio per carenze di integrazione culturale.

*Nove produttori piemontesi hanno già esperienza di collaborazione europea; l'agenzia svilupperà la pratica della collaborazione reticolare e dell'interazione fra strutture complementari su progetti in sviluppo.*

#### MISSIONE 5

*Consolidamento di relazioni europee.*

**Scopo: Stabilire partnerships di co-produzione, di complementarità, di sussidiarietà in Europa.**

Il progetto dell'Agenzia di sviluppo è nato come componente torinese di un progetto di collaborazione con Sophia Antipolis e gli Studios de la Victorine (Alpes-Maritimes), e con gli Studi Babelsberg di Berlino. È stato oggetto di discussione al Consiglio d'Europa in occasione del convegno *Produire in Regione, Produire in Europa*, da cui è nato il Réseau MEDIA Régions - Europe. È attualmente in rapporto con il programma ESPRIT dell'Unione Europea. In questi ambiti sono possibili iniziative di sostegno alla co-produzione, alla distribuzione, alla ricerca e sviluppo, alla formazione avanzata e continua.

La costituzione di GEIE, il consolidarsi di rapporti co-produttivi, lo scambio di consulenze e collaborazioni sono all'ordine del giorno sia con le regioni di vicinato, sia con altri paesi dell'Unione, inclusi i nuovi membri.

*L'agenzia di sviluppo, in quanto «soggetto*

*forte» può essere un interlocutore molto apprezzato dai partner europei e un formidabile apripista per le relazioni co-produttive e commerciali delle singole società aderenti.*

#### MISSIONE 6

*Affermazione di una nuova contrattualità.*

**Scopo: Fare dell'agenzia di sviluppo dei progetti un marketplace modello per l'innovazione.**

Isolata in modo da non poter generare (né poter essere inglobata in) «scatole cinesi», l'agenzia di sviluppo crea con ciascuno dei suoi soci-utenti un rapporto che, contrattualizzato, va a comporre il *security package*. Ipotesi: contratti *put-or-pay* legano alla società i produttori audiovisivi, i certificatori del software, i consulenti editoriali; contratti *take-and-pay* legano alla società le grandi strutture editoriali e quelle che possono avvalersi della società senza fornire una collaborazione diretta; contratti *take-or-pay* legano alla società il servizio pubblico radiotelevisivo e in generale le strutture che intendono servirsi della società per programmi sperimentali; contratti di *personal management* permettono di rappresentare i talenti creativi e le collaborazioni tecniche.

Una *convenzione finanziaria*, infine, completerà questo sistema di contratti con misure di project financing proporzionate al raggiungimento degli obiettivi operativi.

*Per l'elaborazione dei contratti-modello l'agenzia si servirà di consulenze europee e il suo servizio legale resterà a disposizione degli utenti, anche con funzioni di arbitrato extra-giudiziale.*

© 1994-1996 Associazione F.E.R.T.

**Claudio Papalia**, filmmaker e regista di teatro filmato, è tra i fondatori dell'Associazione F.E.R.T. (Filming with a European Regard in Turin), un'associazione di cultura imprenditoriale dell'audiovisivo e del multimedia che lavora dal 1992 per stimolare la co-produzione europea in vista della riattivazione degli Studi FERT di Torino, di cui è stato recentemente finanziato il restauro funzionale.

Al progetto di agenzia promosso dall'Associazione F.E.R.T. hanno finora aderito produttori audiovisivi (Claudio Papalia studio, Dream Film, Euphon, Gruppo Cooper, Index, La lanterna magica, Stefilm, Quazar, Videomark, Westland), editori multimediali (Bollati Boringhieri, CSEA Europa, Edizioni Sonda, UTET), un consorzio per la qualità del software (Quality Lab), istituzioni, associazioni e strutture di ricerca (B.I.C. Piemonte, COREP, CSI, ENAIP, FORCOM, UNIMEDIA).

# **sensura, LA SFIDA DELL'INTELLIGENZA DISTRIBUITA**

La proposta per un'agenzia di sviluppo dei progetti di produzione multimedia è stata formulata per la prima volta nel 1994, con il «titolo provvisorio» *sensura*, ed è stata successivamente oggetto di riflessione durante alcuni *workshop* europei organizzati dalla DG-X e dalla DG-III.

## **Le problematiche europee dello sviluppo-progetti e degli standard di qualità nelle applicazioni multimedia**

Il bisogno di adottare efficaci strumenti per lo sviluppo dei progetti di produzione è il tema-Cenerentola dell'audiovisivo italiano, che ancor oggi percepisce la fase pre-produttiva come costo e non come *valorizzazione*. In Italia si oscilla tra realizzazioni immature, incapaci di trovare mercato fuori dai confini, e buoni progetti abortiti in mancanza di razionali percorsi di crescita.

Il problema, già drammatico nell'audiovisivo «classico», genera una criticità insostenibile nel multimedia, dove pre-produzione e produzione si integrano sin dall'inizio. In pratica, la realizzazione di demo è resa obbligatoria dalle consuetudini che il nuovo mercato si è date sin dal MILIA 1995: esse sono agli antipodi di quelle cinematografiche, impongono *subito* qualcosa da vedere, da ascoltare, con cui interagire. E questo può essere una maquette provvisoria per la *quantità* ridotta di ciò che presenta, ma non per la *qualità* editoriale, audiovisiva, o interattiva. Il produttore indipendente, a corto di credito, dovrebbe simulare sin dall'inizio il risultato da raggiungere, proprio negli aspetti più impegnativi, nel «look and feel». O non avrà nessuna speranza di trovare partner, di finanziare l'impresa.

L'impossibilità di operare da «one-man band» è evidente; il fatto che l'evoluzione tecnologica dia sempre più importanza al contenuto, alla *creazione*, può tuttavia indurre a una pericolosa deriva verso gli stagni dell'autoproduzione, ovvero del freeware amatoriale. Solo il perseguimento della dimensione industriale, con le alte soglie di qualità che impone, può generare processi incisivi.

Questa esigenza pone in rapporto con il variegato tessuto europeo delle infrastrutture e degli aiuti, e chiede risposte a nuove domande. In generale occorre sapersi sintonizzare su una Europa goethianamente «armonia e non unisono», con una pluralità culturale che, nel valorizzare identità diverse, non può permettersi di ignorare il mercato interno e quello globale.

Questa Europa cerca l'omogeneità, non delle culture, ma degli standard. Un aiuto «start-up» per ambienti infrastrutturali che

collaborino a tale ricerca è possibile, a condizione che concorra a definire standard di qualità, nel rispetto dell'interconnettività e della compatibilità.

La parola «standard» è solo apparentemente neutra: gli standard che si ricercano sono infatti quelli della qualità concorrenziale a livello globale; la loro validità non può essere dimostrata che in presenza di successo commerciale. L'infrastruttura che concorre alla definizione di questi standard deve dunque muoversi per obiettivi, garantire un cash-flow, raggiungere la parità di bilancio in un paio di anni; il tutto generando benefici misurabili per l'intero settore.

In specifico, l'iniziativa in questo campo deve: conformarsi ai programmi di sviluppo delle tecnologie dell'informazione, avere dimensione europea, definire i propri obiettivi in modo verificabile, assumere rilevanza industriale, determinare innovazione e benefici, agire su un preciso piano di lavoro, identificare il meccanismo di direzione, adottare un piano economico efficace, dimostrare l'impiego di appropriate risorse umane, stimare realisticamente la durata e suddividere correttamente costi e rischi dell'avvio.

Nel portare a collimare le problematiche editoriali/produttive dello sviluppo-progetti e quelle tecnologiche della standardizzazione si intravede uno stimolante scenario di collaborazione umanistica e tecnologica, che pone dunque a sua volta nuove criticità di carattere etico e pratico.

## **Le problematiche etiche e di gestione**

L'idea di una agenzia per lo sviluppo dei progetti è stata discussa per la prima volta in un ciclo di formazione imprenditoriale di ambiente MEDIA, svoltosi fra Besançon, Saarbrücken, Torino e Strasburgo nel 1994-95. In un quadro di aggiornamento economico per produttori creativi, l'attenzione è stata concentrata sulla *molteplicità di competenze oggi necessarie per lo sviluppo*, sulle *tappe dello sviluppo stesso*, e sugli *obblighi contrattuali e finanziari*. La novità della proposta impediva, in quel momento, la *definizione di processo* che si sarebbe poi affrontata in ambiente ESPRIT.

Ma alcune costanti della problematica di agenzia sono emerse fin dall'inizio. Lo stesso nome della proposta ne evidenzia alcune.

*sensura* è un significativo con tre significati. Acronimo di *Standardising Excellence and Networking Skills Under the Reign of Arborecence*, definisce l'ambito operativo e la forma collaborativa per il supporto allo sviluppo dell'industria multimedia. Partecipio futuro del verbo lati-

no sentio, mira a cose *capaci di sentire, di percepire in anticipo*. Contrazione di «*senza censura*», dichiara una problematica etica rispetto alle proprie attività.

Portando il gioco di parole ad esprimere un programma di lavoro, si potrebbe dire: «L'agenzia intende definire standard di eccellenza per contenuti multimedia di qualità editoriale, per far ciò raduna un parco multidisciplinare di talenti e professionalità che attiva secondo un razionale albero delle competenze; orienta la selezione e lo sviluppo di progetti verso titoli ritenuti capaci di soddisfare le sensibilità future; coglie il pericolo censorio insito nelle possibili distorsioni della sua funzione e si orienta verso il rispetto delle linee editoriali dei singoli utenti e la promozione della qualità culturale dei progetti».

Un'ultima riflessione, sull'ultimo punto. Apparentemente inopinato nel 1994, il tema della *censura* è divenuto di scottante attualità all'inizio del '96 in seguito ad alcuni gravi abusi sull'Internet. Varie scuole di pensiero si sono formate negli US, in Germania, in Francia. Al proposito, il ministro tedesco della giustizia Edzard Schmidt-Jortzig ha recentemente dichiarato (*Der Spiegel*, 11/03/96): «La cosa più importante è che gli utilizzatori di Internet elaborino le proprie regole e curino in prima persona il mantenimento dell'ordine sulla rete». Il ministro francese della cultura Philippe Douste-Blazy, sposando un'ottica più normativa, aveva scritto poco prima (*Le Monde* 09/02/96): «La deregolamentazione non deve condurre a un'assenza totale di controllo sui contenuti. Esempi recenti ci hanno mostrato che esiste una faccia oscura anche in questi luoghi di libertà di espressione» ed aveva proposto iniziative su scala europea o G7 per definire regole minime per l'uso delle nuove tecnologie della comunicazione.

Calata nella nostra operatività di soggetti economici, ma anche di soggetti morali, questa discussione può stimolare una definizione etica di intenzione e responsabilità.

Raggruppare l'intera forza delle forze produttive locali e una rete estesa di collaboratori remoti può essere sul piano pratico una misura efficace di partenza, lo starter di processi che - trovata una possibilità biologica - tendano a disseminarsi. Il suo primo dover essere è: *unicità che mira alla molteplicità*.

Elaborando le proprie regole, l'agenzia disegna un futuro di qualità editoriale e per raggiungere questo scopo sa che dovrà effettuare scelte, che dovrà incoraggiare alcuni titoli e scoraggiarne altri, che dovrà esercitare la selezione senza mutilare le idee. Il dibattito è appena cominciato; è la prima sfida culturale, oltre che imprenditoriale, per il «cielo stellato dell'intelligenza distribuita».

**Claudio Papalia**