# Formazione come fattore di sviluppo del sistema moda: il punto di vista dei lavoratori

A cura di
Clemente Tartaglione
Fabrizio Gallante

ARES2.0
RICERCA | COMUNICAZIONE | PROGETTAZIONE

SOGES

# Formazione
# Come fattore chiave di sviluppo del sistema moda:
# Il punto di vista dei lavoratori

A cura di
Clemente Tartaglione
Fabrizio Gallante

ARES 2.0
RICERCA | COMUNICAZIONE | PROGETTAZIONE

SOGES

*Promosso da*

*Finanziato da*

*Curato e realizzato da*

*Con il contributo di*

*A cura di*
Clemente Tartaglione
Fabrizio Gallante

*In collaborazione con*
Elio Montanari
Mauro Di Giacomo
Gianmarco Guazzo
Sara Corradini

*Cura redazionale*
Elena De Luca

*Progetto grafico*
Laura Salomone

Finito di scrivere nell'ottobre 2012

## Sommario


**1. Contesto generale** pag. 5
Il legame competitività e competenze nel quadro di una economia sempre più basata sulla conoscenza e sulla tecnologia

**2. Scenari e linee evolutive del sistema moda** pag. 11
Principali strategie di riposizionamento strategico, organizzativo e produttivo ed evoluzione delle competenze e professionalità

**3. I profili professionali del settore TAC** pag. 19
Una breve rassegna dei principali profili professionali emergenti all'interno della nuova prospettiva di sviluppo del sistema moda

**4. Il punto di vista dei lavoratori** pag. 36
500 interviste per raccontare fattori di forza e criticità del sistema moda nella prospettiva di una competizione basata sulla conoscenza

**APPENDICE** pag. 79
I. Il questionario ai lavoratori

# 1. CONTESTO GENERALE
## Il legame competitività e competenze nel quadro di una economia sempre più basata sulla conoscenza e sulla tecnologia

L'obiettivo in questo progetto, è l'analisi dell'evoluzione della funzione strategica della conoscenza, con un *focus* sul sistema moda. Partendo da questo esame, verrà proposta una lettura dei punti di forza e criticità dello stesso sistema moda rispetto al vincolo di una intensificazione dell'impegno di tutti i protagonisti del settore. Va precisato che in questo percorso di ricerca, pur affermandone l'importanza, si è scelto di non affrontare anche il complesso tema della valutazione e certificazione delle competenze, che sarà oggetto di un nuovo manuale.

Con questa prospettiva, ed anticipando quanto verrà approfondito nel prossimo capitolo, è utile ricordare che il TAC da alcuni anni vive un processo di straordinaria evoluzione, chiamato a misurarsi con gli effetti della globalizzazione, i mutamenti culturali, l'evoluzione tecnologica ed, in tempi più recenti, con la crisi finanziaria che grava su tutto il sistema produttivo.

Nel merito, il quadro che si va delineando è quello di un comparto moda che, pur continuando ad essere fortemente radicato nella sua dimensione manifatturiera, avanza nella direzione di una valorizzazione del prodotto, in cui devono necessariamente convivere la più tradizionale qualità tecnica con sempre più avanzati contenuti culturali - emozionali ed estetici, il superamento delle strategie tradizionali di *marketing* e commerciali; l'accesso a modelli organizzativi sempre più complessi e funzionali ai nuovi scenari e vincoli di competitività, il processo di estensione oltre i confini nazionali, ed infine, una crescente intensità tecnologica.

Un quadro complesso che inevitabilmente grava sulle funzioni professionali coinvolte e che deve trovare una risposta all'interno di una architettura più generale dell'offerta formativa, in cui convivono tesi ed approcci in continua evoluzione, che condizionano i percorsi più specifici intrapresi dalle imprese.

Ed è per questo motivo che, prima di entrare nel vivo del nostro obiettivo di progetto che è quello di approfondire l'esperienza formativa nel settore moda, è stata fatta la scelta di ripercorrere alcuni importanti snodi del pensiero scientifico su questo fondamentale tema delle competenze e della formazione.

A questo riguardo, grazie ad un contributo convergente del filone di analisi sia delle scienze della formazione sia delle scienze economiche, negli ultimi due decenni si consuma e si consolida un radicale mutamento nella funzione sociale ed economica riconosciuta al fattore competenze ed allo strumento della formazione.

L'orientamento su cui si converge è infatti quello dell'affermazione del capitale umano come fattore centrale per un avanzamento sia nel processo di coesione sociale, sia nel processo di rafforzamento del posizionamento competitivo delle imprese. Ciò che emerge è quindi la convinzione diffusa di vivere in un sistema economico e sociale "*knoweldge based*" in cui, da un

lato, l'innovazione e la crescita economica, e dall'altro, l'occupazione e la coesione sociale, tendono ad essere sempre più legate alla disponibilità di competenze e di capacità.

In questo nuovo quadro, in cui si consuma il passaggio verso una "società della conoscenza", il capitale umano diventa il principale fattore di innovazione, produttività, competitività e qualità del lavoro. La prospettiva, intrapresa in modo deciso anche in ambito Comunitario, diventa quindi quella di promuovere una politica formativa attenta alle esigenze del settore imprenditoriale, capace di interpretare e di anticipare i fabbisogni professionali emergenti nel sistema produttivo e di qualificare tempestivamente i lavoratori per favorire crescita occupazionale ed inserimento sociale. Ad andare nella direzione del riconoscimento del ruolo strategico della conoscenza, rispetto agli obiettivi di produttività e sviluppo, è il numero sempre più ampio di attori economici coinvolti. Tale tendenza trova conferma nell'accesso sempre più diffuso alle pratiche di "*knowledge management*" (KM) cioè di gestione della conoscenza che - da elemento secondario dell'organizzazione e per lungo tempo ritenuto rilevante solo per le grandi imprese o per le imprese "*knowledge intensive*" - attualmente è considerato fattore centrale anche per molte imprese di piccola dimensione e per molte imprese che operano nei cosiddetti settori "*low tech*" e a basso contenuto di ricerca.

Naturalmente, questa centralità della "politica dei saperi" ha portato alla proliferazione di modelli finalizzati a reinterpretare e declinare il concetto di conoscenza e le forme con cui alimentarne l'acquisizione. Punto centrale e condiviso di questa elaborazione è stato certamente il superamento della visione taylorista della formazione, ossia, di quella visione tradizionale che limita la competenza esclusivamente al saper fare tecnico, puntando invece ad allargare i confini verso un nuovo approccio che ha come obiettivo, quello di fornire al lavoratore la capacità di appropriarsi del senso complessivo della sua azione.

In altri termini, ad un'idea di organizzazione aziendale gerarchica, in cui si identificano azioni professionali precise su cui il lavoratore dovrà esprimere il suo sapere (modello taylorista), si sostituisce un modello aziendale di responsabilità diffusa che impone a tutti gli operatori la capacità di interagire, assumere decisioni e risolvere problemi, capacità questa che inevitabilmente richiede un impegno conoscitivo, che non si può esaurire solo su un livello strettamente tecnico.

Questo secondo modello, definito in letteratura post-taylorista, considera quindi tutti i lavoratori come attori aziendali, che per svolgere a pieno la proprie funzioni, oltre a dover esprimere una capacità tecnica coerente con le mansioni affidate, dovranno sviluppare una visione complessiva dell'azienda sul piano strategico ed organizzativo tale da garantire comportamenti e decisioni coerenti al più generale obiettivo di produttività e sviluppo.

In questa prospettiva, la conoscenza consiste in un sapere combinatorio che va ben oltre lo stretto sapere tecnico acquisito in momento dato, assumendo quindi una multidimensionalità non solo nei contenuti ma anche nella natura dei saperi e nella loro costante evoluzione. Recuperano così centralità i concetti di **conoscenza tacita**, ossia, quella conoscenza difficile da definire in maniera formalizzata perché saldamente legata al contesto e ai valori, abilità ed esperienze personali, e di **conoscenza esplicita**, ossia, quella parte di conoscenza codificabile, trasmissibile e utilizzabile anche in contesti diversi da quelli in cui è stata generata.

La multidimensionalità trova un ulteriore livello di esplicitazione, nel riconoscimento di un'area di **conoscenza strettamente operativa e di gestione della complessità**, intese come quelle capacità di saper utilizzare determinate conoscenze, *skill* e abilità per rispondere in modo fattivo ai molteplici problemi che emergono nel quotidiano impegno lavorativo; ma anche nella valorizzazione di un'area di **conoscenze personali** che implica il riconoscimento delle caratteristiche personali più profonde, attitudini mentali, fisiche e sistemi di valori, che si affianca ad un'area di **conoscenza collettiva**, in cui assumono un peso determinante il contesto in cui si inseriscono e vengono praticate le conoscenze, la capacità di dare forma sistemica alle conoscenze di natura individuale fino a realizzare una forma di conoscenza dell'organizzazione (*common knowledge*), ed infine, la capacità di intervenire su quelle conoscenze che contribuiscono al rafforzamento delle sensibilità relazionali al fine di garantire un miglior risultato sul piano dei rapporti interpersonali, pratiche di collaborazione e di lavoro di gruppo.

In questo esercizio di rappresentazione della multidimensionalità della conoscenza, altri due ambiti che sono quasi sempre strettamente correlati sono: quello **specialistico** intendendosi le conoscenze e le capacità professionali che formano i presupposti per svolgere un'attività lavorativa, e quello **metodologico** che riguarda quelle conoscenze che servono per mettere in pratica le basi acquisite in ambito professionale (capacità logiche, tecniche di lavoro, gestione del tempo, etc.).

E' del tutto evidente che questo nuovo ruolo attribuito alla conoscenza, nella misura in cui viene fatto proprio dall'azienda, determina una estensione dei confini dell'intervento formativo non solo sul piano degli ambiti tematici, ma anche sul piano dei soggetti coinvolti. In altri termini, il superamento di una visione tradizionale della conoscenza il cui ruolo in azienda si esauriva sulle funzioni tecniche, rappresenta un punto di rottura di una pratica che giustificava l'emarginazione dalla formazione delle figure aziendali a cui sono affidate funzioni esecutive a bassa complessità tecnica e decisionale. A questo proposito, pur registrando una sempre più estesa adesione a questa nuova tesi sulla conoscenza, l'esperienza empirica non manca di evidenziare - e questo emerge anche dalla nostra indagine di campo che verrà proposta nelle

prossime pagine – la presenza di una componente non marginale del mondo del lavoro, delle imprese e dei soggetti della *governance* che continua ad aderire al modello taylorista, oggi in letteratura viene definito "neo-taylorista". Un modello quest'ultimo in cui le cosiddette competenze si limitano all'esecuzione di compiti; una scelta che in parte contribuisce a spiegare il basso impegni formativo in molti settori tradizionali dell'industria e dei servizi, che si caratterizzano per la estesa presenza di funzioni a bassa complessità tecnica.

In ogni modo, tornando al tema di un sistema socio-economica sempre più "*education driven*", accanto all'esigenza di identificare i molteplici ambiti tematici (tecnici e non tecnici) su cui intervenire, è maturata anche l'esigenza di sviluppare modelli capaci di garantire l'acquisizione, l'organizzazione ed il mantenimento dei saperi la cui multidimensionalità introduce elementi di complessità che nella formula taylorista non erano emersi.

A tal proposito sono stati elaborati diversi modelli che, approfondendo il processo di creazione del sapere, hanno sviluppato un sistema di classificazione che consente una traduzione concreata dell'approccio post – taylorista. Su questo fronte, rinunciando ad un lavoro di disamina dei molteplici modelli oggi disponibili, in questo capitolo verrà fotografato nei suoi tratti fondamentali l'"*European Qualification Framework - EQF*" che, in ambito europeo, indubbiamente rappresenta un punto di riferimento fondamentale.

Questo modello comincia a prendere forma con il Consiglio di Lisbona del 2000 dove viene preso atto che l'Europa si trova ad affrontare la sfida della globalizzazione la quale richiede un deciso investimento nella conoscenza; tanto che l'obiettivo indicato al 2010 è quello di rendere l'Unione Europea l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo. Su queste premesse il documento conclusivo del Consiglio afferma che "*ogni cittadino deve essere in possesso di capacità necessarie per vivere e per lavorare nella società della conoscenza*" ed invita l'Unione a "*dotarsi di un quadro comune di nuove competenze di base da promuovere attraverso le azioni di life long learning*". Questo mandato a costruire un quadro di riferimento comune sulle competenze è stato ribadito nel programma "*Education and Training 2010*" adottato nel Consiglio Europeo di Barcellona del 2002.

Su queste basi è stato avviato un lavoro che ha portato ad approvare nel 2008 l'"*European Qualification Framework – EQF*", divenuto il principale "strumento di riferimento" per il *policy maker* e per i responsabili della promozione di opportunità di *life long learning*.

Lo strumento, oltre a definire 8 domini principali di saperi (*comunicazione nella madre lingua; comunicazione in una lingua straniera; conoscenze matematiche e competenze di base in scienze e tecnologia; competenze nell'uso di strumenti elettronici; capacità di apprendere a livello individuale e di gruppo; competenze interpersonali e civiche, imprenditorialità ed assunzione di responsabilità;*

*consapevolezza e espressione culturale*), propone una declinazione dei saperi su tre descrittori: conoscenza, abilità e competenze, la cui importanza varia a seconda dei contesti; introducendo in questo modo al tema del legame tra sapere e contesto in cui questo è praticato (competenza *embedded*). Nel dettaglio, l'EQF definisce i tre descrittori come segue: le conoscenze, sono il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento, ossia, sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative a un settore lavorativo o di studio; le abilità, indicano invece, la capacità di applicare conoscenze e di utilizzare *know-how* per portare a termine compiti e problemi da risolvere; infine, le competenze sono la comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.

Per quanto riguarda i livelli di acquisizione del sapere l'approccio proposto è quello del "risultato raggiunto" indipendentemente dalle molteplici e diverse architetture di istruzione e formazione espresse dai paesi europei. L'EQF riconosce quindi che i sistemi di formazione e di educazione europei sono molto diversi tra loro e che, per questo motivo, è necessario puntare sui risultati dell'apprendimento, piuttosto che sui livelli di organizzazione del sistema educativo o sugli anni di studio.

Con questo approccio, come riportato in modo dettagliato nella tabella di seguito riportata, la professionalità raggiunta, è espressa su otto livelli che si incrociano con i tre descrittori del sapere, determinando quindi un *framework* dei saperi attraverso una matrice organizzata su 3 colonne (descrittori) ed 8 righe (livelli in cui le caratteristiche espresse dai tre descrittori possono manifestarsi, ossia, livello di qualifica della figura professionale considerata).

**Tab.1. *European Qualification Framework*: i descrittori che definiscono il livello di competenza acquisita**

| | **CONOSCENZE**<br>(Nel EQF le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche) | **ABILITÀ**<br>(Nel EQF le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili) | **COMPETENZE**<br>(Nel EQF le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia) |
|---|---|---|---|
| **Livello 1**<br>i risultati di apprendimento sono: | Conoscenze generali di base | Abilità di base necessarie a svolgere mansioni /compiti semplici | Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato |
| **Livello 2**<br>i risultati di apprendimento sono: | Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio | Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici | Lavoro o studio sotto supervisione ma con una certo grado di autonomia |
| **Livello 3**<br>i risultati di apprendimento sono: | Conoscenza di fatti principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro | Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi | Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | o di studio | scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni | adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi |
| **Livello 4** i risultati di apprendimento sono: | Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio | Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio | Sapersi gestire autonomamente nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio |
| **Livello 5** i risultati di apprendimento sono: | Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza | Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti | Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri |
| **Livello 6** i risultati di apprendimento sono: | Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi | Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio | Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi, assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi |
| **Livello 7** i risultati di apprendimento sono: | Conoscenze altamente specializzata, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca; consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi | Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi | Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi |
| Livello 8 i risultati di apprendimento sono: | Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi | Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti | Dimostrare effettiva autorità, capacità d'innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca. |

Fonte: Education and Culture DG – European Communities,
The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF), April 2008

## 2. SCENARI E LINEE EVOLUTIVE DEL SISTEMA MODA
## Principali strategie di riposizionamento strategico, organizzativo e produttivo ed evoluzione delle competenze e professionalità

Questa parte del rapporto ha lo scopo di ripercorrere sinteticamente le fasi caratterizzanti il processo di cambiamento del sistema moda negli ultimi decenni al fine di individuarne gli effetti sulle competenze e sulle professionalità coinvolte. Più nello specifico, dopo una ricognizione delle principali tappe attraversate dal settore negli ultimi decenni, verrà fatto uno sforzo di lettura proiettiva sul piano delle strategie, di modelli organizzativi e di saperi.

Come anticipato nel primo capitolo, quella del comparto TAC italiano è una storia di progressiva e continua trasformazione da una condizione a forte caratterizzazione manifatturiera, "*labor intensive*" e fortemente centrata su modelli organizzativi di prossimità, ad una più recente, che potremmo definire ibrida e "*capital intensive*" per livello di contenuto tecnologico ed immateriale, nonché, globalizzata sia per estensione geografica della filiera sia per presidio extra nazionale dei mercati al consumo.

Questo processo di rinnovamento rappresenta il perno su cui è stato possibile difendere il protagonismo del settore anche in un nuovo scenario di forte evoluzione geo-politica (che ha modificato l'assetto economico mondiale[1]), tecnologica (che ha allargato gli spazi di operatività in tutti i settori compreso quello TAC), e di consumo, sia in termini di nuovi soggetti che esprimo culture diverse da quelle tradizionali dell'area dei paesi occidentali di prima industrializzazione, sia in termini di stili di consumo per effetto della diffusa maturazione di nuove sensibilità sui contenuti estetici/simbolici ma anche sui contenuti sociali di sostenibilità.

Nel merito del sistema TAC, sotto la spinta di dinamiche di natura politica e di natura produttivo/commerciale, che si estendono ben oltre i confini nazionali, e sotto la spinta dell'opportunità tecnologica della rete digitale, le tradizionali forme organizzative che facevano leva sul distretto e sui vantaggi di prossimità (specializzazione, condivisione dei saperi e delle esperienze professionali, concorrenza), stanno vivendo una fase di forte rinnovamento nella direzione di un nuovo assetto per estensione geografica, specializzazioni coinvolte e forme di integrazione operativa.

Inoltre, sotto il vincolo di uno spostamento strategico su segmenti di prodotto a maggior valore aggiunto, nonché, per effetto, dell'intensificarsi della presenza sul mercato di un consumatore più attento ai fattori tradizionali della qualità tecnica ma anche a fattori immateriali, sia di contenuto sociale (condizioni di lavoro ed impatto ambientale), che di contenuto culturale ed estetico, ed infine, come conseguenza dell'allargamento delle possibili funzioni del prodotto tessile oltre i confini tradizionali del vestire e dell'arredo, è diventato imprescindibile per le imprese del TAC l'innalzamento degli investimenti finalizzati ad alimentare un processo di innovazione tecnologica (di processo e di prodotto) e di innovazione creativa, tali da far assumere a questo settore una prospettiva *capital intensive*.

1. *Su questo fronte, alcuni passaggi rilevanti sono: la liberalizzazione del commercio internazionale; l'impetuosa crescita della Cina e dell'India e di molti paesi di nuova industrializzazione UE ed extra UE, l'evoluzione della normativa che regola mercati e prodotti sul piano della reciprocità degli scambi, degli standard di sicurezza e sostenibilità, della tracciabilità ed etichettatura.*

Continuando in questo esercizio di rappresentazione degli ambiti di cui si compone il rinnovamento all'interno del sistema TAC, ad assumere particolare rilevanza è anche l'evoluzione della filiera nella sua articolazione di specializzazioni coinvolte. In altre parole, il vincolo del rinnovamento organizzativo e dei molteplici contenuti che deve garantire il prodotto TAC, hanno alimentato l'esigenza di integrare la filiera tradizionale, composta cioè dagli operatori su cui è organizzato il processo produttivo, con una estesa rete di specializzazione che va dalle imprese meccaniche, elettroniche e chimiche, a quelle del *software*, fino ai molteplici fornitori di servizi, tra cui quelli principali sono quelli di comunicazione e promozione (fiere, editoria di settore, allestimenti di *show-room*, pubbliche relazioni, creatività), di sviluppo commerciale ed ottimizzazione dei processi logistici. Naturalmente i diversi snodi di questa rete allargata, assumono importanza e ruolo diverso in funzione della tipologia di prodotto sia per funzioni a cui è destinato (ad esempio i tessili tecnici destinati all'edilizia o all'auto esprimeranno certamente contenuti tecnologici ben superiori a quelli necessari nel tessile tradizionale) sia per *target* di mercato (ad esempio, i prodotti del lusso comportano un impegno sui contenuti creativi e di comunicazione ben superiori a quanto è richiesto sugli altri segmenti di mercato).

Un altro ambito di forte rinnovamento del sistema TAC è quello tecnologico in termini di innovazioni di processo, di prodotto e di architettura organizzativa. Su questo fronte, provando ad integrare quanto già riportato nelle pagine precedenti e senza entrare nel merito delle singole tecnologie (il tema è stato approfondito nel *report* "*Innovare per crescere: un vincolo per il futuro dell'economia moda*", n.5 della collana "*Sfide di Moda*"), da diversi anni la ricerca ha offerto straordinarie opportunità di miglioramento stilistico dei manufatti, funzionalizzazione dei materiali fino ad allargare gli sbocchi di mercato fuori dall'area tradizionale (edilizia, sanità, trasporti ed agricoltura), innalzamento dell'efficienza delle macchine in termini di produttività, flessibilità, versatilità, potenziamento delle opportunità di progettazione e modellizzazione, sviluppo e miglioramento della logistica interna, sviluppo di sistemi sempre più efficienti di pianificazione e controllo delle fasi del processo produttivo e della qualità del prodotto, sviluppo di sistemi di riduzione dell'impatto ambientale.

In questa rappresentazione delle macro aree di rinnovamento del TAC, merita una posizione di rilievo anche la più volte citata tematica della sostenibilità ambientale e sociale, che, nel corso di questi anni, avendo assunto una rilevanza che va ben oltre l'area ristretta del consumo critico, ideologico ed anti-consumista, sta condizionando le scelte aziendali sul piano delle tecnologie di processo e prodotto (sviluppo di fibre tessili sostenibili, di sistemi di tracciabilità ed etichettatura, di sistemi a basso consumo energetico, etc.), sul piano delle scelte di *networking* e commerciali (organizzazione della filiera nella sue diverse componenti sempre più attenta alle

condizioni di responsabilità sociale ed ambientale che dovranno garantire tutti i soggetti che vi partecipano), e sul più generale piano dell'organizzazione interna, tra cui l'organizzazione del lavoro e degli ambienti della produzione rispetto al fattore sicurezza, è certamente una priorità.

In ultimo, va evidenziato il sempre più determinante ruolo della distribuzione all'interno della filiera, un'evoluzione trainata da un approccio all'acquisto dove il punto vendita diventa quel teatro dell'esperienza di consumo fondamentale per interpretare nuovi bisogni e valorizzare i contenuti materiali ed immateriali su cui è stato sviluppato il prodotto. Partendo da questa nuova posizione, il sistema distributivo - anche grazie ad una sua capacità di rinnovarsi nelle diverse formule operative (esempi emblematici sono il peso crescente delle catene monomarca e dell'*e-commerce*) - è diventato baricentro e soggetto integrante della filiera produttiva, ruolo che ha imposto forti cambiamenti nell'assetto strategico organizzativo dell'impresa manifatturiera che in molti casi ha significato l'estensione delle sue attività fino alla distribuzione al dettaglio (il tema è stato approfondito nel *report* "*La distribuzione commerciale nella Moda*", n.4 della collana "*Sfide di Moda*").

Se l'analisi fino a qui svolta è corretta, è possibile affermare che nel corso di questi anni si sta consumando una rivoluzione nel settore che ovviamente mette al centro dell'attenzione il tema delle competenze. I mutamenti sin qui descritti hanno infatti posto le imprese del TAC di fronte alla necessità di ri-orientare il proprio posizionamento di mercato e assetto strategico – organizzativo, determinando in questo modo un effetto in termini di nuovi fabbisogni professionali.

A questo riguardo, e per entrare nel merito dei fattori che stanno influenzando l'evoluzione del capitale umano, un esercizio utile è certamente quello di ricondurre l'analisi nel perimetro dei principali modelli di *business* su cui oggi è possibile rappresentare l'assetto del sistema TAC per scelta organizzativa, specializzazione di prodotto, posizionamento di mercato.

In questa prospettiva, di seguito verrà proposta una tabella dove 6 modelli di *business* (i cui profili di sintesi sono descritti nel BOX 1), rappresentativi delle principali esperienze strategico organizzative del sistema TAC, sono messi in relazione ai fattori di cambiamento per area funzionale, tracciando in questo modo le probabili modificazioni delle condizioni ottimali di capitale umano e quindi dei contenuti professionali su cui è plausibile prevedere un intervento[2].

2. *Un maggior approfondimento sui modelli di business e profili professionali correlati è disponibile nel rapporto ISFOL "Anticipazione dei fabbisogni professionali nel settore TAC" realizzato nell'ambito del progetto "Isfol-professioni" anno 2011, e nel rapporto del Ministero del Lavoro "Piano Formativo Nazionale Integrato per il settore calzaturiero e tessile abbigliamento" anno 2010.*

**BOX 1. UNA SINTESI DEI PRINCIPALI CONTENUTI SU CUI SI FONDANO I SEI MODELLI DI *BUSINESS* SELEZIONATI PER L'ANALISI**

**MB.1. LUSSO MULTIPRODOTTO**

Rappresenta un modello di *business* che incarna in modo compiuto la natura ibrida dell'industria della moda, con elevati contenuti tecnici, estetici ed emozionali. In questo modello, la distribuzione ha un ruolo molto importante, spesso sono i negozi monomarca che diventano veicolo di messaggi esperienziali. Generalmente, si tratta di imprese di media e grande dimensione, organizzate su una offerta articolato in un portafoglio di linee o di marchi differenziati sia per fascia di prezzo che per *target* di consumatore. Il potenziale identitario del marchio è inoltre in grado di sopportare politiche di *brand extension* (ad esempio negli accessori per l'abbigliamento) e di *brand stretching* (ad esempio nella cosmesi).

**MB.2. QUALITA' INDUSTRIALE**

Questo modello, pur includendo diversi raggruppamenti strategici in relazione al posizionamento di prezzo e di contenuto moda, si caratterizza per una trasversale volontà dell'impresa di offrire al consumatore finale una combinazione di quattro elementi: stile, qualità intrinseca, contenuto moda ed un buon rapporto prezzo/qualità. Questo modello è stato la componente più importante del successo del *made in Italy* ed è anche quello in cui oggi è più acuta la concorrenza internazionale. Le imprese che operano con questo modello sono spesso quelle maggiormente impegnate nell'applicazione di tecnologie di processo.

**MB.3. QUALITA' ARTIGIANALE**

Le imprese che seguono questo modello di *business* basano la loro *value proposition* sulla tradizione intesa come *mix* di tradizione/sartorialità/artigianalità/esclusività dei materiali. E' un modello adatto ad imprese molto specializzate di piccola o media dimensione che non fanno della costante innovazione stilistica un obiettivo primario. L'enfasi sulle competenze artigianali si accompagna generalmente ad un modello di gestione che riconosce la centralità del lavoro.

**MB.4. *FAST FASHION***

Il *Fast Fashion* è il modello di *business* probabilmente di maggior successo nella moda europea dalla fine degli anni novanta. La moda per tutti a prezzi ragionevoli come recitava uno *slogan* di Zara di qualche hanno fa. Nel dettaglio, il *Fast Fashion* è una formula che si basa su: ritmi molto elevati di progettazione ed introduzione di nuovi modelli, produzione al buio – senza ordinativi - ed in piccola serie, relazioni intense e frequenti tra produttori e distribuzione, rapida circolazione delle informazioni. La sua realizzazione richiede elevata capacità e flessibilità nella produzione e nella progettazione.

**MB.5. TESSILI INNOVATIVI PER IMPIEGHI TECNICI**
Questo modello di *business* è centrato su un processo di ricerca ed avanzamento tecnologico sui materiali tessili che ha ampliato la gamma di applicazioni e di usi finali dei prodotti in settori diversi da quelli tradizionali (trasporto stradale, ferroviario, marittimo, aerospaziale, ingegneria, edilizia, agricoltura, produzione di energia, ambiente, sanità, difesa e sicurezza, etc.). Chi opera con questo modello di *business* deve naturalmente disporre di competenze che solo in parte sono diffuse nel settore tessile convenzionale: una approfondita conoscenza dei materiale, capacità di ingegnerizzazione, *standard* di controllo di qualità elevati, capacità di collaborare nelle R&S con i clienti finali in altre industrie, spesso di cultura completamente diversa da quella delle imprese del tessile convenzionale, che adottano procedure e consuetudini poco praticate nel settore tessile tradizionale. Nonostante la sua complessità, per chi viene dal tessile tradizionale, la forte crescita di questo mercato comparata con la stagnazione dei consumi tradizionali e con l'aspra concorrenza sui prezzi che si incontrano nei mercati di sbocco dei prodotti tessili tradizionali, ha fatto di questo modello una prospettiva molto attrattiva.

**MB.6. INNOVAZIONE STILISTICA**
In questo modello di *business* le imprese fanno dell'originalità e della continua innovazione stilistica il principale punto di forza. Il continuo cambiamento mette in secondo piano lo stile o la riconoscibilità del marchio, pur all'interno di una coerenza di riferimenti culturali. Nelle confezioni e nelle calzature sono frequentemente imprese di piccola o media dimensione che esternalizzano la produzione e distribuiscono i loro prodotti attraverso negozi selezionati multimarca e *concept store*.

In altri termini, l'obiettivo della tabella che segue è quello di proporre in modo schematico il diverso peso che le principali aree di competenza assumono e stanno assumendo nei 6 modelli di *business*, e questo sia in funzione delle caratteristiche intrinseche dello stesso modello ma anche in funzione del livello di rilevanza del cambiamento. Il risultato di questo percorso diventerà una base informativa utile per lo sviluppo del prossimo capitolo a cui è stato affidato il compito di descrivere quelle unità professionali che stanno subendo i maggiori cambiamenti.

Tab.2. *Principali fattori del cambiamento e livello di pervasività per modello di business*

| Fattori specifici di cambiamento | MB.1 Lusso Multiprodotto | MB.2 Qualità Industriale | MB.3 Qualità Artigianale | MB.4 Fast Fashion | MB.5 Tessili per Impieghi Tecnici | MB.6 Innovazione Stilistica |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. CANALI E FORMAT DISTRIBUTIVI** Il *retail* è punto nevralgico della filiera e funge da connessione impresa – mercato. Cresce l'idea del punto vendita come luogo esperienziale (allestimenti e accoglienza adeguati), nonché luogo di rappresentanza dell'impresa e snodo di monitoraggio dei *trend* di consumo. Novità importanti sono: la vendita *on line*, i negozi monomarca e il canale *outlet*. In questa prospettiva assumono sempre maggior importanza *software* mirati, codici a barre e lettori di prodotto che consentono la verifica in tempo reale della disponibilità in magazzino e il trasferimento di informazioni alla programmazione della produzione. | **Molto Rilevante** | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Non Rilevante | Rilevante |
| **2. MODA A BASSO PREZZO** Attenzione per il contenuto *fashion*, moltiplicazione dei modelli, relazioni con clienti su orientamenti moda e basso prezzo, rappresenta una formula di *business* che da diversi anni sta avendo un successo straordinario. | Non Rilevante | Rilevante | Non Rilevante | **Molto Rilevante** | Non Rilevante | Non Rilevante |
| **3. MERCATO *PREMIUM*** Crescita dei redditi e dei mercati per i prodotti *premium* nei paesi **emergenti. Incremento della domanda di prodotti qualificati in grado di offrire *performance* eccellenti in termini di materiali** e contenuti simbolici con disponibilità a pagare un premio di prezzo anche elevato. | Molto Rilevante | Rilevante | **Molto Rilevante** | Non Rilevante | Non Rilevante | **Molto Rilevante** |
| **4. PERSONALIZZAZIONE** Ampliamento di un segmento di mercato interessato alla personalizzazione del servizio e del prodotto, introducendo per questa via ad una nuova importanza alla capacità sartoriale ed alla capacità di organizzare un servizi dedicato. | Rilevante | Non Rilevante | **Molto Rilevante** | Non Rilevante | Non Rilevante | Rilevante |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **5. QUALITÀ DEL PRODOTTO**<br>Riscoperta del valore della qualità del prodotto che impone maggior rigore nella definizione dei parametri di qualità e *performance* ed una stretta collaborazione con centro Qualità e *Testing* | **Molto Rilevante** | **Molto Rilevante** | **Molto Rilevante** | Rilevante | **Molto Rilevante** | Rilevante |
| **6. *BRAND***<br>Crescente importanza del *brand* e dell'etichettatura come garanzia della qualità del prodotto e della capacità di esprimere un valore estetico simbolico socialmente riconosciuto e della capacità di rafforzare il rapporto di fiducia con distributore e consumatore. | **Molto Rilevante** | Rilevante | **Molto Rilevante** | Rilevante | Poco Rilevante | Rilevante |
| **7. SOSTENIBILITÀ SOCIALE E RIDUZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE**<br>Etica delle relazioni, diritti dei lavoratori, attenzione alla sicurezza e all'impatto ambientale sono valori che assumono sempre maggior rilievo per imprese, consumatori e società civile.<br>Su questo presupposto cresce l'importanza: delle certificazioni, delle tecnologie finalizzate al risparmio energetico e delle acque di processo; delle competenze manageriali per valorizzare e governare questa attenzione alla sostenibilità; delle competenze dei lavoratori per realizzare nel suo complesso un comportamento aziendale orientato alla sostenibilità. | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Rilevante |
| **8. NUOVE FIBRE, MATERIALI E TRATTAMENTI PER LA FUNZIONALIZZAZIONE**<br>Incremento varietà materiali ed applicazioni, con importanti implicazioni sul piano delle tecnologie di processo e prodotto, sul piano della strumentazione per valutazione prestazionale dei materiali, sul piano della contaminazioni scientifiche e applicative tra diversi settoriali (tessile- industria chimica e dei polimeri- meccanica-elettronica). | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Poco rilevante | **Molto rilevante** | Rilevante |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **9. INFORMATIZZAZIONE DELLA *SUPPLY CHAIN***<br>L'ICT diventa un perno su cui realizzare processi di maggior integrazione tra le aree aziendali e tra aziende della filiera, di progettazione, archiviazioni, *testing*, comunicazione, vendita, riconoscimento del prodotto e logistica. | **Molto rilevante** | **Molto rilevante** | **Molto Rilevante** | **Molto rilevante** | **Molto rilevante** | Poco rilevante |
| **10. INTRODUZIONE SISTEMI DI PRODUZIONE FLESSIBILE**<br>Macchine ed impianti più versatili. | Rilevante | **Molto rilevante** | Non rilevante | **Molto rilevante** | Rilevante | Non rilevante |
| **11. NUOVI USI FINALI**<br>Materiali tessili che per effetto della ricerca su nuovi materiali e diverse funzionalizzazioni vengono inseriti in contesti diversi dal settore tessile tradizionale con conseguente crescita delle tipologie di mercato di riferimento. Incremento delle varietà di materiali e applicazioni aumenta le variabili in gioco (prodotti, processi, mercati, documentazioni). | Non rilevante | Non rilevante | Non rilevante | Non rilevante | **Molto rilevante** | Non rilevante |
| **12. GLOBALIZZAZIONE**<br>Crescita del mercato del consumo di prodotti tessili nei Paesi emergenti, intensificazione della concorrenza internazionale ed estensione extranazionale delle filiera sono processi che coinvolgono sempre di più tutti i settori manifatturieri compreso quello TAC. | **Molto rilevante** | **Molto rilevante** | **Molto rilevante** | **Molto rilevante** | **Molto rilevante** | **Molto rilevante** |
| **13. CERTIFICAZIONE DELLA SOSTENIBILITA'**<br>L'etichettatura come garanzia della qualità del prodotto e del rispetto dell'ambiente diventa un importante strumento di relazione fiduciaria con distributore e consumatore. | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Rilevante | Rilevante |
| **14. INTRODUZIONE DI STRUMENTI PER LA TRACCIABILITÀ, L'ETICHETTATURA D'ORIGINE**<br>Tracciabilità ed etichettatura d'origine come requisito di garanzia della veridicità del prodotto e come strumento di valorizzazione dello stesso prodotto (certificazioni, "*made in*", *brand*). Una scelta che in molti casi introduce anche a rilevanti interventi tecnologici. | Rilevante | Rilevante | **Molto rilevante** | Non rilevante | Non rilevante | Rilevante |

Fonte: Elaborazione Ares2.0 su dati ISFOL Professione, occupazione e fabbisogno.

# 3. I PROFILI PROFESSIONALI DEL SETTORE TAC
## Una breve rassegna dei principali profili professionali emergenti all'interno della nuova prospettiva di sviluppo del sistema moda

Come riportato nei capitoli precedenti, le importanti evoluzione dell'assetto politico ed economico a livello globale, il forte avanzamento tecnologico ed il maturare di nuovi stili di consumo hanno allargato i confini del settore TAC ben oltre le forme strategico-organizzative tradizionali e ben oltre una dimensione strettamente manifatturiera centrata sui prodotti del vestiari, accessori ed arredo.

Si deve a questo riguardo osservare che in relazione ai diversi comparti di attività e modelli di *business*, da alcuni anni, uno spazio di particolare rilievo lo sta assumendo sia la dimensione tecnologica dei prodotti, sia quella riconducibile ai servizi (commerciali e creativi), entrambe necessarie per offrire al consumatore intermedio e finale un prodotto che contenga quei valori che oggi orientano sempre di più le scelte di acquisto.

In questo nuovo scenario, come più volte ribadito, da molto tempo il tema dell'aggiornamento delle competenze viene riconosciuto come pilastro da cui non è possibile prescindere per la costruzione di una condizione di sviluppo e competitività delle imprese. E' evidente, inoltre, che la portata dell'evoluzione con cui si sta misurando la filiera TAC non esclude da questo vincolo di progressione delle competenze alcun soggetto della filiera, e alcuna macro area operativa si cui è normalmente organizzata un'impresa (area produzione, area commerciale e *marketing*, area *design*, ricerca, logistica, gestione).

Pur consapevoli di questa condizione, ma rinunciando all'obiettivo più ambizioso di disegnare il nuovo quadro delle competenze dell'intera filiera, in questo capitolo è stata fatta la scelta di concentrarsi sulle professionalità chiave che devono necessariamente diventare patrimonio di conoscenze dell'impresa manifatturiera TAC.

Con questa prospettiva di analisi, i contenuti del capitolo sono il risultato di una ricostruzione ragionata delle principali indagini oggi disponibili sui fabbisogni professionali e formativi del settore[3], attraverso la lente delle 600 interviste rivolte ai lavoratori e dei molteplici incontri con i principali decisori – istituzioni, imprese e sindacato – che da diverse posizioni contribuiscono alla definizione delle scelte occupazionali e di sviluppo del TAC.

Ma prima di addentrarsi nella descrizione di alcune figure professionali, ed anticipando quanto verrà approfondito nel capitolo 4 e 5, vale la pena evidenziare un tratto ancora oggi particolarmente marcato del settore, dove, nonostante la condivisione diffusa (tra le imprese e i diversi *stakeolder*) che per difendere il posizionamento competitivo è necessario acquisire nuove competenze (sia in campo tecnico-produttivo sia nell'esteso ambito delle attività immateriali), intensificando le azioni di addestramento *on the job* e attraverso agenzie specializzate, continua a persistere un posizionamento ampiamente sotto la media per investimenti in formazione.

3. *"Sistema Isfol-Istat Professioni", Indagine "Excelsior", Progetto "Equal-Tessuto locale", Progetto TAC.*

Questa contraddizione inevitabilmente introduce, come emerge anche dalle interviste ai lavoratori, ad almeno tre importanti temi che dovrebbero assumere sempre più centralità all'interno di quel dibattito sulle azioni di *policy* con cui sostenere un settore che esprime ancora oggi delle straordinarie opportunità di sviluppo.

Il primo, è certamente quello del trasferimento anche nelle decisioni sulle politiche formative, di una evoluzione più complessiva del sistema verso un modello post fordista, che non esaurisce il sapere sul piano strettamente specialistico e tecnico. Ciò sta a significare che, anche in un settore dove è indubbiamente rilevante quella componente di forza lavoro impegnata in mansioni a bassa intensità di conoscenze tecniche, non è possibile sottrarsi da un percorso di costruzione del capitale umano dove le capacità relazionale, di cooperazione, di condivisione delle decisioni nonché di responsabilità e partecipazione attiva ai molteplici processi di innovazione, sono valori irrinunciabili quando si vuole far proprio il concetto della società della conoscenza e per questa via emanciparsi da quella linea bassa allo sviluppo che costringe la competizione ad un confronto sui costi.

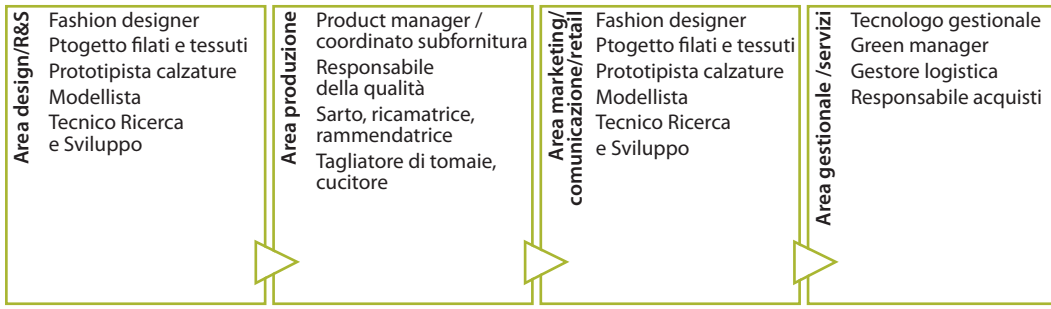
Il secondo tema è senza dubbio quello della micro e piccola impresa, che dovranno essere sempre più protagoniste di un intervento mirato di *policy*, che dovrà imporre il superamento di una ancora troppo diffusa convinzione, che quando si è inseriti in *network* in cui sono presenti imprese *leader*, che garantiscono un notevole risultato di innovazione, sia ancora percorribile una via dello sviluppo su un assetto strategico-organizzativo tradizionale che ovviamente non necessita di un rilevante impegno sul fronte delle competenze.

Terzo ed ultimo punto è quello dell'attuale assetto su cui oggi si fonda l'attività di costruzione e trasferimento delle conoscenze. Un sistema che, come ripetutamente evidenziato dai dati, esprime luci ed ombre sia sul piano più generale della sua architettura organizzativa, che spesso soffre di complessità poco compatibili con le esigenze dei lavoratori e delle imprese, sia sul piano delle agenzie su cui è organizzata l'offerta. Come dichiarano autorevoli protagonisti del settore, una parte non marginale delle agenzie preposte alla formazione, esprime un *deficit* del servizio che spesso spiazza molte imprese, che invece vorrebbero attivare un percorso di aggiornamento delle competenze dei propri lavoratori.

Dopo queste premesse, è stato affidato a questa seconda parte del capitolo il compito di individuare quei profili professionali e competenze che in questo momento, l'esteso dibattito sul settore, riconosce rilevanti rispetto ai vincoli di scenario e modelli di *business* adottati. Con questo obiettivo e capitalizzando i risultati delle indagini disponibili, è stato possibile identificare all'interno di un lungo elenco di profili rilevanti, un gruppo ristretto di sedici tipologie, la cui importanza per livello di innovazione giustificano la scelta di proporne una scheda di approfondimento sui principali contenuti.

Come evidente dalla scheda che segue, si tratta di un elenco ristretto che però rimanda ad una multidimensionalità delle innovazioni professionali che comprende sia competenze verticali, di stretta provenienza TAC, sia competenze trasversali che quindi potranno essere reperite anche all'esterno del settore TAC. Inoltre, questa multidimensionalità dell'innovazione trova una sua conferma anche rispetto alle aree di attività che, come rappresentato dalla Scheda 1 si estende dalla produzione fino alla commercializzazione.

**Scheda 1. Principali informazioni su 16 profili rilevanti del TAC**




Fonte: estratto Isfol-Professioni e Ministero del Lavoro progetto TAC

***FASHION DESIGNER***

Nel medio termine questa figura professionale dovrà confrontarsi con la drastica riduzione dei tempi di progettazione e sviluppo dei nuovi prodotti e con una elevata frequenza nell'introduzione di nuovi prodotti e collezioni (mensile o settimanale), che richiedono l'utilizzo di nuove tecnologie, come la prototipazione rapida e la simulazione 3D, e tecniche, come ad esempio, l'approccio modulare oltre a un più intenso scambio di informazioni con i reparti produttivi. Sarà sempre più necessario sviluppare e gestire nuove forme di integrazione tra gli aspetti materiali/funzionali ed estetici dei prodotti progettati, in particolare rispetto agli aspetti relativi alla sostenibilità e alle nuove funzionalità rese disponibili dall'innovazione tecnologica e dei materiali. L'importanza dei mercati emergenti richiederà inoltre una maggiore conoscenza delle culture di altri Paesi e la capacità di adattare le linee progettuali ai nuovi mercati.

Rispetto all'evoluzione descritta, i compiti nuovi ed innovati, che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education*, sono:

• le funzioni di coordinamento dell'attività di progettazione con altre funzioni aziendali saranno potenziate dalle innovazioni introdotte dalla contrazione dei tempi del ciclo di progettazione-produzione-consegna e dalla progettazione per molteplici mercati

• le tecniche di progettazione saranno influenzate da forti innovazioni introdotte sia dall'utilizzo di nuovi materiali e dalle nuove tecnologie che dalla necessità di adattamento ai tempi contratti del ciclo di progettazione, produzione, consegna e alla numerosità molto più elevata di modelli da progettare

• la moltiplicazione del numero di modelli progettati in un anno e la specializzazione nelle attività creative che caratterizza alcuni modelli di *business* emergenti, determinerà una crescita della dimensione dei *team* di progetto introducendo nuovi bisogni di coordinamento

• la più intensa e frequente raccolta di informazioni sui punti vendita, combinata con l'aumento della frequenza di uscita delle collezioni, in particolare nel modello di *business* del *fast fashion*, la maggiore interattività con i consumatori, favorita dalle tecnologie *web 2.0*, porrà la figura professionale direttamente a confronto con le reazioni dei consumatori e richiederà un approccio all'opinione dei consumatori del tutto nuovo

• tra i criteri utilizzati nella scelta di materiali e colori dovranno essere presi in considerazione nuovi valori, in particolare quelli legati alla sostenibilità e alla funzionalità

• i tempi di progettazione più rapidi richiederanno l'utilizzo di nuovi strumenti informatici di simulazione 3D e progettazione rapida che porteranno all'integrazione dei compiti svolti in precedenza dai prototipisti e modellisti.

**PROGETTISTI FILATI E TESSUTI**

Il crescente peso acquisito dai materiali nella determinazione del contenuto moda dei semilavorati tessili (non limitabile quindi a tendenze colore e disegno), ha arricchito la figura del disegnatore tessile di competenze progettuali più ampie rispetto al passato e pongono la figura professionale in stretta prossimità con la ricerca e sviluppo oltre che con il *marketing* aziendale. La qualificazione dei prodotti quale fattore di competitività aziendale sarà perseguita anche attraverso l'assunzione da parte del disegnatore di un ruolo più completo che lo porterà a relazionarsi con tematiche qualitative, le metodologie dell'*eco design* e criteri di valutazione del grado di industrializzazione dell'idea.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

• costante aggiornamento sui *trend* moda/consumo anche in una logica di mercato globale ed individuazione di nuove fonti da cui reperire idee e informazioni (anche estranee al contesto *fashion* e casa)

• sistematica collaborazione con area *marketing*, commerciale e della distribuzione
• elaborazione campioni e varianti anche con l'introduzione di nuovi materiali e trattamenti
• valutazione della producibilità industriale di nuovi prodotti (risorse tecnologiche, reperibilità materie prime, grado di riproducibilità e sostenibilità dell'idea anche in termini economici)
• individuazione dei necessari *test* controllo qualità e prestazionali e verifica risultati
• utilizzo macchine campionature innovative e di *software* avanzati per il trattamento immagini e lo sviluppo grafica progetti
• attenzione all'apporto funzionalizzante di fibre e trattamenti al manufatto finale (*performance* dei materiali)
• costante attenzione alla ricerca svolta su fibre, filati, trattamenti chimici e alle potenzialità d'uso di materiali innovativi anche estranei alla tradizione merceologica del comparto
• progettualità orientata all'*eco design*.

**PROTOTIPISTA CALZATURE**

Nel medio termine il Modellista di calzature dovrà far fronte alle richieste derivanti dalla crescita del mercato del lusso, dall'incremento della domanda di prodotti qualificati nonché dalla necessità di aumentare i controlli strumentali sulla qualità e sulle *performance* dei diversi componenti della calzatura. Dovrà inoltre tenere il passo con l'evoluzione delle tecnologie informatiche, che sempre più incideranno sulla sua attività di sviluppo dei modelli e della progettazione, sullo scambio di informazioni tra le diverse aree dell'azienda ed all'esterno con clienti e fornitori. Il crescente peso dei nuovi materiali nella realizzazione dei modelli di calzatura e nei contenuti moda delle stesse, richiede ai prototipisti anche nuove competenze progettuali, più ampie rispetto al passato e capacità di dialogo maggiori con le altre aree aziendali, sia dello stilismo e del *marketing*, sia con quella della produzione. Infine, Le nuove tematiche eco sostenibili e della sicurezza entreranno sempre più in considerazione nella sua attività di progettazione.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

• applicare tecniche di prototipizzazione rapida, di simulazione 3D ed informatiche, che entreranno sempre più nello svolgimento dei suoi compiti tradizionali
• conoscere i nuovi materiali disponibili e reperire informazioni di mercato, stile, materiali, tecnologie, etc. oltre che dagli archivi interni, da nuove fonti esterne anche estranee al contesto calzaturiero
• valutare la compatibilità fra evoluzioni tecnico-qualitativo di materie prime e semilavorati

e le esigenze tecnico-produttivo dell'azienda, tenuto conto la sua collocazione come modello di *business*, e del contesto sempre più internazionale sia del mercato sia della concorrenza

• conoscere le differenze antropomorfe dei piedi dei consumatori dei nuovi mercati, per tenerne conto nello sviluppo dei modelli di calzatura e della loro calzata mirata

• scegliere i materiali e gli accessori in base a criteri di sicurezza, conoscendo le normative in materia

• scegliere materiali ed accessori anche in base a criteri di eco sostenibilità e di sicurezza, conoscendone parametri e normative.

**MODELLISTA ABBIGLIAMENTO**

Nel medio termine il modellista di abbigliamento, nella sua funzione di traduzione dell'idea creativa in disegno tecnico dovrà stare al passo con l'evoluzione delle tecnologie informatiche che sempre di più incideranno sull'attività di sviluppo dei modelli. Inoltre, il crescente peso dei nuovi materiali nella realizzazione dei capi e dei contenuti moda, richiede ai modellisti nuove competenze progettuali, più ampie rispetto al passato e capacità di dialogo con le altre aree aziendali, sia dello stilismo e del marketing sia con quella della produzione.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

• apprendere l'introduzione delle nuove tecniche di prototipizzazione rapida, di simulazione 3D ed informatiche in generali influiranno sempre più sulle tradizionali attività per la realizzazione dei modelli ed il loro sviluppo grafico

• valutare la compatibilità fra evoluzioni tecnico qualitativo di materiali e semilavorati e le esigenze tecnico produttivo dell'azienda

• conoscere le differenze antropomorfe dei consumatori dei nuovi mercati per tenerne conto nello sviluppo dei modelli e della loro vestibilità mirata.

**TECNICO RICERCA E SVILUPPO**

Nel medio termine questa figura, il cui compito è quello di studiare materiali e tecnologie di processo e possibili usi in azienda, vedrà sensibilmente mutato il quadro delle attività da svolgere. La funzione, il cui ruolo è attualmente spesso assolto da altre mansioni manageriali tecniche e, nelle piccole imprese dallo stesso imprenditore, tenderà infatti ad acquisire una propria autonomia e crescente rilevanza dato il peso che tecnologie e nuovi materiali stanno acquisendo nel comparto. Ciò vale sia per le imprese che operano nella filiera dei tessili ad uso tecnico sia per le aziende della moda i cui prodotti tendono ad assumere sempre più connotazioni funzionali/innovative.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

- elaborare progetti di sperimentazione volti a potenziare e/o migliorare l'offerta dell'azienda e la sua capacità produttiva
- verificare la coerenza tra *trend* di mercato/producibilità industriale e progetto di innovazione
- attivare e controllare procedure di *test*, di simulazione e di prototipazione
- verificare i risultati e individuare i correttivi necessari
- elaborare schede tecniche necessarie alla riproduzione industriale del prototipo nel rispetto delle leggi e delle normative di riferimento
- elaborare informazioni utili a comunicare e valorizzare i contenuti dell'innovazione introdotta nelle strategie commerciali e di *marketing*
- reperire e raccogliere informazioni tecnico scientifiche relative a materiali, sostanze e preparati chimici, processi tecnologici, brevetti, sperimentazioni anche estranei al comparto Tessile-Abbigliamento-Calzature, con particolare riguardo agli effetti delle nanotecnologie sulla definizione di nuovi prodotti
- raccogliere ed organizzare informazioni utili ad apportare sostegni finanziari al progetto, a ottenere le necessarie certificazioni, a tutelare la proprietà intellettuale dell'idea
- analizzare la concorrenza e l'offerta di materiali e soluzioni già disponibili
- attivare iniziative volte ad assicurare e a difendere la proprietà intellettuale delle aziende e la registrazione dei brevetti dei prodotti innovativi
- valutare la sicurezza e la sostenibilità ambientale del prodotto sia nei confronti dei lavoratori coinvolti che dell'utilizzatore finale.

***PRODUCT MANAGER***

Il *product manager* programma – sulla base del progetto di prodotto elaborato dall'ufficio stile - tutte le azioni produttive necessarie all'industrializzazione del prodotto sia internamente che esternamente all'azienda (gestione della sub fornitura) in una logica di efficienza e di qualità del processo e del prodotto finale. La tensione determinata dai nuovi modelli di *business* (primo tra tutti quello del *fast fashion*), l'evoluzione tecnologica e più in generale l'elevato grado di competitività internazionale, hanno accresciuto il ruolo del *product manager* a cui spetta anche il compito di assicurare la piena efficienza dei laboratori esterni e l'armonizzazione del loro approccio produttivo alla filosofia del committente.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovativi, che dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

• pianificare e programmare le attività produttive interne ed esterne allo scopo di garantire la produzione come da progettato nei contenuti e nei tempi
• interpretare la crescente complessità di schede e disegni tecnici individuandone eventuali criticità esecutive per poi predisporne il ciclo di lavorazione, che coinvolgerà sempre di più soggetti esterni
• assegnare ai subfornitori le istruzioni per la corretta esecuzione dei lavori verificando che gli stessi abbiano requisiti e risorse per operare positivamente in termini di efficienza produttiva e di coerenza della stessa con la filosofia aziendale
• coordinare la verifica, avvalendosi delle tecnologie disponibili, dei risultati dei lavori svolti prevenendo e correggendo le non conformità
• curare gli aspetti logistici (movimentazione, stoccaggio, etc.)
• aggiornarsi continuamente in merito all'innovazione tecnologica e valutare la congruità con il modello organizzativo e la tipologia dei prodotti realizzati dall'azienda
• partecipare all'attivazione di azioni volte a tutelare la proprietà intellettuale dell'azienda
• utilizzare le potenzialità dell'informatica e in generale dell'IT per velocizzare le fasi di progettazione, prototipia, *test* e produzione
• assicurare la valenza sostenibile della filiera, la qualità e la sicurezza dei semilavorati e del capo finito
• contribuire a definire il costo delle operazioni di confezionamento ed il posizionamento di prezzo del prodotto.

**RESPONSABILE DELLA QUALITA'**

La complementarietà di *step* della filiera a monte e a valle ha reso più completo e complesso il *range* di competenze del tecnico di controllo qualità. Nel medio termine il suo ruolo sarà caratterizzato da maggiore interdisciplinarietà tecnico-scientifica e si svolgerà in stretta connessione con clienti, fornitori, strutture esterne di ricerca ed enti di certificazione. L'incremento di leggi e normative di prodotto e processo, il crescente peso dei *brand* e delle certificazioni richiederanno capacità di costante aggiornamento. Questa figura dovrà inoltre utilizzare sempre di più materiali non standardizzabili (nuove strutture polimeriche, nuovi processi di funzionalizzazione, etc.) e relazionarsi con aziende di altri comparti, centri ricerca e università. Il peso crescente della sostenibilità dei processi produttivi e del ciclo di vita del prodotto richiederà inoltre un ampliamento delle conoscenze tecnico scientifiche e costante attenzione all'innovazione dei flussi produttivi.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

• predisporre schede tecniche e ogni documentazione utile ad orientare l'attività dell'azienda in ottica di qualità totale e in osservanza dei dettami legislativi e dei regolamenti attinenti a sicurezza, qualità, impatto ambientale
• aggiornare costantemente la propria conoscenza acquisendo informazioni merceologiche, tecniche, procedurali e relative a legislazione, normative e regolamenti attinenti sicurezza, impatto ambientale e qualità dei materiali, dei prodotti finiti e dei processi
• predisporre interventi migliorativi delle procedure di lavoro e del flusso organizzativo ed informativo aziendale anche in funzione di procedure di certificazione
• fornire alla direzione ogni informazione e dato utile a migliorare il livello qualitativo della produzione e dell'organizzazione delle attività
• condurre azioni di informazione ed addestramento del personale volto a prevenire difettosità e svalorizzazioni
• predisporre campioni di materiale da sottoporre a *test* di valutazione, utilizzando strumentazioni di proprietà dell'azienda o incaricando laboratori esterni allo scopo
• organizzare in modo razionale e consultabile, i dati relativi alle problematiche qualitative riscontrabili nelle lavorazioni effettuate e nei procedimenti risolutivi adottati allo scopo di ottenere qualità totale anche in lavorazioni non *standard*
• verificare la congruità dei materiali in ingresso anche in funzione delle scelte di tracciabilità e di certificazione dell'azienda
• trasferire a fornitori e clienti informazioni utili a migliorare la qualità ed ottimizzare il flusso produttivo anche nelle fasi esternalizzate e nel servizio al cliente
• intrattenere relazioni con enti di certificazione e normazione, università, centri ricerca, *network* associativi tematici contribuendo alla definizione degli *standard* qualitativi di nuovi materiali/prodotti e alla valutazione delle loro *performance* anche mediante *test* di simulazione
• utilizzare le opportunità offerte dall'IT per velocizzare il reperimento e il trasferimento di informazioni e dialogare con il mercato ed i clienti.

**SARTO, RICAMATRICE, RAMMENDATRICE**

Nel medio termine questa figura professionale dovrà rispondere alle esigenze imposte dalla crescita del mercato del lusso, dall'incremento della domanda di prodotti qualificati, dalla necessità di estendere il prodotto a mercati extra europei nonché dalla richiesta di capi particolarmente curati nella qualità del materiale e della realizzazione. Deve sempre più mettere attenzione, nel rispetto dei parametri di qualità e di economicità, alla ricerca di modalità di

realizzazione rapide in funzione delle esigenze del mercato, deve conoscere e saper utilizzare i nuovi materiali ed accessori disponibili sul mercato nonché le nuove tecniche e tecnologie di lavorazione. Infine deve tener conto della evoluzione delle normative in materia di sicurezza e le nuove esigenze di eco-sostenibilità.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

- usare i nuovi materiali e le tecniche produttive di taglio cucito e stiro adatte, valutandone le caratteristiche e scegliendo i macchinari ed i materiali confacenti in rapporto costante coi loro fornitori
- tenere conto dei nuovi canoni della qualità e della variabilità dei modelli, anche in relazione ai nuovi mercati serviti, monitorando di continuo le evoluzioni nel campo
- relazionarsi con eventuali collaboratori e valutarne la capacità produttiva e le dimensioni qualitative di quanto prodotto
- conoscere le principali differenze antropomorfe dei nuovi clienti o perché collocati nei nuovi mercati o perché provenienti da altre aree geografiche
- applicare le tecnologie *web* per dialogare e servire anche clienti lontani in maniera sartoriale.

**TAGLIATORE DI TOMAIE E CUCITORE**

Nel medio termine il tagliatore e confezionatore di calzature nel settore Tessile-Abbigliamento-Calzature sarà chiamato ad acquisire caratteristiche di maggior interdisciplinarietà. Per esempio dovrà utilizzare le nuove tecnologie informatiche per il controllo qualità, per la valutazione prestazionale dei materiali nonché per la progettazione e l'archiviazione veloce dei campioni. Dovrà inoltre porre maggior attenzione ai target di mercati non consueti, nonché imparare a conoscere le caratteristiche di materiali sempre nuovi e tecnologicamente innovativi e le tecniche di taglio con cui lavorarli. In futuro, dunque, questa figura sarà chiamata ad assicurare e valutare la qualità della produzione, sempre più orientata a rispondere a richieste di lusso o legate a nuove funzionalità d'uso. In questa direzione si renderà necessaria una maggiore interazione con altre aree aziendali, in particolare con la modelleria e il montaggio.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovativi che dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono basati su:

- usare le macchine per la realizzazione di pezzi staccati (suole, tacchi e parti di fodere e pellami) con materiali sempre più diversi ed innovativi e permeate dalle tecnologie informatiche
- utilizzare le tecnologie informatiche per verificare il corretto funzionamento delle macchine

• aggiornarsi costantemente su modelli, materiali e tecniche di taglio, tecniche di controllo qualità, sistemi di certificazione
• dedicare maggiore importanza all'economicità dei consumi (pellami pregiati e/o tecnologici)
• dialogare con prototipisti ed addetti al montaggio in merito alle migliori modalità di realizzazione dei diversi modelli di calzatura
• valutare caratteristiche, potenzialità e scelta di utilizzo delle macchine e degli strumenti di produzione
• applicare nuove tecniche e valutare nuovi materiali, anche eco-sostenibili.

***BRAND MANAGER***

Nel medio termine lo "specialista nella commercializzazione" dovrà ampliare la gamma di strumenti di valorizzazione del marchio e di relazione con i clienti e i consumatori nel campo dei nuovi media e della comunicazione interattiva (*social network*). La valorizzazione del *brand* e le strategie di *marketing* dovranno includere nuovi elementi diversi dal *fashion* e relativi a contenuti materiali, funzionali e di sostenibilità. Lo specialista nella commercializzazione di beni e servizi dovrà tenersi continuamente aggiornato sull'utilizzo di nuovi materiali e tecnologie e conoscere maggiormente le caratteristiche della *supply chain*. Dovrà inoltre gestire un più ampio portafoglio di canali e formule distributive, combinando canali e *format* distributivi diversi (multicanalità). Questo ruolo professionale potrà essere interpretato nell'ambito di un'unica funzione aziendale oppure frammentarsi nelle figure del *brand manager*, del *marketing manager* o dell'*export manager*.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovativi che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

• impostare le linee generali del piano di *marketing* attraverso una più attenta considerazione della gestione di diversi canali di vendita, incluso quello dell'*e-commerce*
• considerare, nel caso di risposte significative provenienti da mercati esteri emergenti, le diverse caratteristiche, i diversi margini commerciali e le differenti forme contrattuali a questi afferenti
• collaborare con l'area stile e sviluppo prodotto, in particolar modo nelle imprese che adottano il modello di *business* del *fast fashion*
• coordinare e gestire l'immagine del marchio, compito che crescerà significativamente di complessità in relazione all'approccio multicanale e alla presenza sui mercati emergenti caratterizzati da modelli culturali e simbolici diversi da quelli dei mercati occidentali
• ricercare licenziatari, in particolare sui mercati esteri emergenti dove l'oggetto dei contratti

di licenza è più ampio e i licenziatari possono avere dimensioni d'impresa molto elevate

- sviluppare e coordinare reti distributive proprie, soprattutto nell'abbigliamento (negozi *mono brand*)
- gestire *testimonial* e *celebrities*, nell'ambito dei piani di *marketing* e comunicazione, anche attraverso la definizione di nuove forme contrattuali e di licenza
- gestire e utilizzare intensivamente la comunicazione bidirezionale con i consumatori finali attraverso gli strumenti *web 2.0* e il *social network*
- gestire canali distributivi *on-line* integrati con i canali tradizionali
- progettare *partnership* con grandi operatori locali per la gestione delle politiche di marketing sui mercati emergenti
- utilizzare informazioni sulla *supply chain* come leve di *marketing* (sostenibilità, responsabilità sociale).

**AGENTE COMMERCIALE, VENDITORE**

Nel medio termine il ruolo professionale del rappresentante di commercio nel settore TAC si modificherà in modo radicale e pervasivo tale da costringere gli operatori del settore ad affrontare un importante adeguamento. Il ruolo si arricchirà di contenuti per fornire nuovi servizi ai clienti, soprattutto nel caso degli agenti rappresentanti di beni di consumo. In particolare assumerà una funzione centrale la gestione di ampi spazi dedicati (*showroom*) in cui presentare ai negozi-clienti le collezioni e fornire consulenze rispetto alla selezione dell'assortimento, alla combinazione di marchi da trattare, alle tecniche di *display* e *visual merchandising* e ad iniziative di *marketing*.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovativi che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

- l'assistenza ai clienti acquisirà maggior valore aggiunto trasformandosi in attività di consulenza (*marketing*, gestione punto vendita, etc.)
- la selezione delle proposte per i clienti negozianti sarà maggiormente personalizzata sulle caratteristiche di ogni specifico negozio servito
- l'attività graviterà molto più di prima intorno allo *showroom*, sganciandosi dal modello attualmente prevalente delle visite al negozio
- la definizione degli obiettivi stagionali si articolerà in un numero più elevato di scadenze (riassortimenti, *flash*, etc.)
- la raccolta di informazioni su *trend*, gusti e sensibilità del mercato nella propria area di mercato si farà più sistematica e avrà come scopo un più intenso dialogo con il negozi serviti e i marchi rappresentati

• l'individuazione delle esigenze dei singoli clienti sarà maggiormente sviluppata e più articolate saranno le soluzioni proposte (tempi di consegna, azioni di *merchandising*, *mix* di prodotti, etc.)
• le informazioni sui clienti, trasmesse alle aziende rappresentate, saranno più frequenti ed andranno oltre i dati sui volumi degli ordini e sconti e potranno influire sulla definizioni delle collezioni.

**RESPONSABILI PUNTI VENDITA**

Nei prossimi anni la gamma degli strumenti disponibili al commesso e responsabile del negozio per migliorare l'esperienza d'acquisto dei clienti si amplierà notevolmente, adeguandosi ai cambiamenti nelle esigenze e comportamenti d'acquisto dei consumatori. In particolare sarà richiesta una maggiore conoscenza delle caratteristiche materiali e funzionali dei prodotti venduti e dei processi produttivi con cui sono fabbricati e si richiederà un più frequente ed accurato aggiornamento del *display*, con l'utilizzo anche di nuove tecnologie. Lo spazio del negozio sarà utilizzato anche per attività non direttamente di vendita, in cui si rafforzano i rapporti con i consumatori e si offrono servizi complementari. La gestione dei rapporti con i clienti richiederà l'utilizzo di strumenti di *Customer Relationship Management* (CRM) e una maggiore capacità di analisi e interpretazione di dati statistici. Le rilevazioni delle informazioni e l'interazione con il consumatore, potranno inoltre giovarsi di nuove tecnologie informatiche (RFID, postazioni multimediali, sistemi di rilevazione antropometrica, etc.). I negozi svilupperanno canali di vendita *online* paralleli al tradizionale punto vendita.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

• la predisposizione degli spazi di vendita e del *display* stanno diventando un'attività ad elevata frequenza, così come le relazioni con gli specialisti del *visual*
• la gestione dei rapporti sono sempre più personalizzati e basati su sistemi di CRM
• l'informazione fornita al cliente sui prodotti è sempre più ricca
• i compiti gestionali si ampliano includendo l'organizzazione di spazi dedicati a servizi complementari e a momenti conviviali
• la gestione delle relazioni con i fornitori cambia in direzione di una maggiore collaborazione e condivisione delle informazioni
• assume crescente rilievo l'utilizzo di sistemi di rilevazione antropometrica, l'utilizzo di sistemi EDI, la capacità di gestione di applicazioni per *e-commerce*, l'analisi statistica dei dati (CRM ed *e-commerce*), la capacità di gestione della comunicazione con i clienti via *web*.

**TECNOLOGO GESTIONALE**

La crescente estensione dei campi applicativi e del grado di complessità dell'*Innovation Technology* ai contesti produttivi e ai flussi di informazioni dentro e fuori la filiera produttiva, rende necessaria una figura professionale in grado di mediare tra l'impresa e l'offerta di soluzioni informatiche adattandone strumenti e contenuti. In altre parole: le potenzialità offerta dall'IT in termini di razionalizzazione dei processi, riduzione fermi macchina e sprechi, diffusione di informazioni, reperimento, elaborazione e trasmissione di dati, *e-commerce*, fino alla costruzione dell'immagine aziendale stessa, necessitano di una gestione mirata e coordinata.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovativi che ovviamente dovranno orientare il sistema dell'*education* sono:

- supportare i soggetti operanti con l'azienda (fornitori e clienti) e i collaboratori (dipendenti e consulenti) nell'utilizzo efficace delle tecnologie
- valutare e proporre applicativi, tenendo presente le incidenze economiche e le esigenze di funzionamento dell'azienda (progettuali, amministrative, commerciali, gestionali, logistiche, tecniche)
- interpretare le esigenze gestionali e comunicative dell'azienda e del *network* nella quale la stessa opera (fornitori, clienti-distribuzione)
- implementare l'uso di sistemi 2.0 per potenziare la presenza dell'azienda sul *web* anche in funzione dell'adozione di formule di *e-commerce*
- contribuire a velocizzare il flusso informativo, i processi di aggiornamento ed apprendimento aziendali, la correttezza dei processi decisionali mettendo a disposizione delle funzioni dell'azienda strumenti e metodologie di utilizzo efficaci e mirate alle specifiche esigenze.

***GREEN MANAGER***

La crescente sensibilità verso prodotti *green* e la necessità di adeguare le procedure aziendali ai dettami della legislazione e delle normative ambientali creano interesse nelle aziende per professionalità competenti sul tema. Le imprese del settore inoltre, devono far fronte alla crescente domanda di prodotti moda sicuri e sostenibili nonché approntare strategie di certificazione eco dei prodotti.

Vi è quindi spazio per una figura con competenze e ruoli mirati là dove in passato la funzione era svolta da altri *manager*. Questa figura non dovrà solo predisporre le pratiche interne funzionali all'ottenimento delle certificazioni ambientali, ma dovrà intervenire su processi organizzativi e tecnologie segnalando le soluzioni migliori. Avrà, infatti, il compito di ricercare i

materiali a maggior tasso di sostenibilità e le soluzioni tecnologiche a minore impatto ambientale e di valutare l'impatto complessivo dell'impresa (non solo del ciclo di produzione ma anche delle funzioni di servizio logistica, magazzino, uffici, *packaging*, trasporti) per indicare i necessari correttivi.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

- raccolta dati relativi a impatto ambientale e consumi delle singole fasi produttive e di servizio dell'azienda per definire strategie migliorative
- raccolta e compilazione delle documentazioni necessarie ad adeguare l'azienda ai requisiti produttivi richiesti da leggi e normative, ottenere le certificazioni aziendali e di prodotto, sostenere le strategie di *brand* e di etichettatura *green*
- reperimento aggiornamenti ed informazioni (legislazione, norme, regolamenti, certificazioni, materiali, tecnologie, fonti energetiche, depurazione, etc.)
- supporto all'ufficio stile, controllo qualità e RES nella definizione di prodotti a basso impatto ambientale e nella tracciabilità dei materiali e dei prodotti (esempio: produzione da materiali riciclati)
- sviluppo di progetti (anche sperimentali) finalizzati a razionalizzare e contenere consumi di materia prima, acque ed energia, a ridurre emissioni (aria, acqua, reflui e scarti, rumore)
- coinvolgimento del *management* dell'azienda e dei soggetti coinvolti internamente ed esternamente (fornitori e clienti ma anche consumatori finali e abitanti nei pressi dell'insediamento produttivo) in azioni informative e di sensibilizzazione
- adozione di procedure di LCA ed *eco design*, rilevazione e valutazione risultati ottenuti
- attivazione di finanziamenti per programmi *ad hoc*, partecipazione a bandi e a *network* progettuali e di ricerca.

**GESTORE LOGISTICA**

La figura descritta rappresenta la fusione di più competenze, dal momento che sintetizza la responsabilità organizzativa dei magazzini con la pianificazione dei flussi di movimentazione dei materiali dentro l'azienda e da questa verso la distribuzione o verso i clienti. Il responsabile di magazzino e della distribuzione interna, alla luce delle novità derivanti dalla normativa e dall'esigenza di comprimere i costi e razionalizzare le risorse, dovrà porre attenzione all'evoluzione delle soluzioni apportate dall'innovazione tecnologica (robotica, magazzini automatizzati, sistemi di monitoraggio, sensoristica). Questa figura dovrà assumere maggior grado di autonomia e fare leva sulle competenze gestionali per rispondere in modo efficace alle

richieste imposte dalla sempre più pressante competitività produttiva, con particolare riferimento ai processi di velocizzazione delle movimentazioni e delle consegne, di razionalizzazione della gestione del magazzino e di costante tracciabilità dei lotti in lavorazione.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che ovviamente dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

- pianificare e organizzare le attività di movimentazione, immagazzinamento e conservazione di materie prime, semilavorati, attrezzature, materiali di processo e prodotti finiti in una logica di ottimizzazione degli spazi, risparmio energetico, efficienza organizzativa
- valutare il *layout* del magazzino introducendo/proponendo i cambiamenti necessari a sfruttare in modo ottimale gli spazi e favorendo il rapido prelievo/movimentazione dei materiali
- assicurare condizioni di piena sicurezza per gli operatori coinvolti (lotti pesanti, contatto con sostanze chimiche) preservando la qualità e l'integrità dei materiali in movimentazione e stoccaggio
- evadere gli ordini con efficacia e puntualità allegando ai prodotti in consegna le documentazioni previste
- programmare, sulla base dei piani di consegna dei prodotti finiti, *packaging*, percorsi e organizzazione dei lotti nel camion in una logica di *just in time* e di contenimento dei costi ambientali
- adottare strumenti informatici e rilevatori (*rfid*, sensori) che consentono di tracciare i materiali in lavorazione e consegnare garantendo l'efficienza del processo
- utilizzare i moderni strumenti dell'IT (*Information Technology*) per gestire urgenze e variazioni di piani in tempi rapidi (efficienza del servizio)
- supportare operativamente e in modo procedurale la vendita *ecommerce* dei prodotti, organizzando con puntualità le fasi di confezionamento e consegna.

**RESPONSABILE ACQUISTI**

Nel medio termine il ruolo dell'approvvigionatore e responsabile acquisti non sarà più identificato solo nella capacità di negoziare le condizioni più vantaggiose di acquisto di semilavorati, prodotti e tecnologie utili all'attività produttiva dell'azienda, ma anche nella capacità di monitorare i *trend* economici del mercato (anche nelle sue implicazioni globali), di pianificare forniture coerenti con il flusso produttivo dell'aziende, di valutare le caratteristiche del fornitore in funzione della strategie di sostenibilità etica ed ambientale. In altre parole la sua

esperienza e la capacità di prevedere disponibilità e costo di materie prime gli consentiranno di assumere un ruolo più autonomo ed un approccio più manageriale.

Rispetto all'evoluzione descritta, alcuni compiti nuovi ed innovati che dovranno necessariamente orientare il sistema dell'*education* sono:

- valutare le opzioni presenti sul mercato, verificare l'affidabilità del fornitore e pianificare le modalità di consegna anche in una logica di efficienza organizzativa e di razionalizzazione di magazzino e logistica
- negoziare le condizioni economiche e di consegna in regime di vantaggio economico ma anche di trasparenza e di responsabilità
- gestire amministrativamente la transazione anche in funzione delle azioni di certificazione aziendale e delle leggi commerciali internazionali (dogane, dazi...)
- supportare l'imprenditore e le funzioni manageriali coinvolte nei processi decisionali relativi alle strategie aziendali
- utilizzare le potenzialità dell'IT (*Information Technology*) per raccogliere e trasferire informazioni utili allo svolgimento delle proprie funzioni
- accedere a informazioni utili a definire l'approvvigionamento di materie prime e semilavorati, specialmente se di origine extraeuropea
- valutare la migliore offerta, non solo limitatamente al prezzo ma anche rispetto alle variabili volte ad assicurare qualità e sostenibilità della fornitura
- contribuire alla determinazione del valore commerciale del prodotto finito mettendo a disposizione del *team* informazioni ed esperienza
- operare in stretta sinergia con il *management* dell'azienda (direzione, responsabile qualità, ufficio stile, *green manager*) per definire le strategie di acquisto ed approvvigionamento.

## 4. IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI
## 500 interviste per raccontare fattori di forza e criticità del sistema moda nella prospettiva di una competizione basata sulla conoscenza

L'indagine su 500 lavoratori del sistema moda si è posta come principale obiettivo quello di analizzare la diffusione e la qualità delle esperienze di formazione e di apprendimento tra gli occupati del comparto, nonché di verificare l'impatto delle strategie di formazione aziendale - formalizzate e non - sugli stessi lavoratori, sulla loro vita professionale come pure sulle dinamiche complessive dell'azienda in termini di competitività, rispetto alle strategie di produzione e commercializzazione.

La ricerca ha cercato perciò di scandagliare tutte le dimensioni aziendali funzionali alla crescita professionale e allo sviluppo delle competenze, cercando anche di capire se e in che misura le strategie formative hanno modificato o qualificato lo sviluppo e le dinamiche di mercato delle aziende stesse.

L'indagine, attraverso le valutazioni dirette degli occupati del settore, ha quindi esaminato i livelli retributivi degli addetti del comparto, le loro aspettative rispetto alle dinamiche di carriera, gli incentivi offerti ai lavoratori dalle imprese.

Anche il ruolo dei lavoratori nei modelli organizzativi e produttivi adottati dalle diverse aziende è stato preso in esame, così come le strategie aziendali rispetto alle scelte sugli indirizzi produttivi, sulle strategie distributive come pure sulle politiche di delocalizzazione.

Da ultimo si è chiesto ai lavoratori di descrivere i modelli di gestione delle risorse umane adottati dalle aziende, ma anche più in generale, di evidenziare le grandi scelte aziendali rispetto alle politiche occupazionali tenuto conto anche delle dinamiche congiunturali.

L'esigenza di conoscere a fondo il contesto aziendale e le dinamiche di mercato che coinvolgono le aziende, scaturisce dalla consapevolezza che la formazione e tutte le attività rivolte all'acquisizione ed allo sviluppo delle competenze (che si alimentano delle dinamiche intercorrenti fra saperi codificati e saperi taciti e quindi dall'integrazione tra azioni di formazione strutturate e formalizzate e apprendimento derivante dall'esperienza *on the job*), si consolidano e guadagnano in efficacia anche e soprattutto in ragione dei concreti comportamenti organizzativi che le aziende adottano.

In particolare quelle azioni che afferiscono alla valorizzazione effettiva delle dinamiche salariali ed alle progressioni di carriera, rappresentano i due fattori chiave su cui misurare la valorizzazione effettiva dei processi di acquisizione di nuove competenze tra i lavoratori.

Sui risultati e sugli effetti delle attività di formazione strutturate e non, incidono anche le caratteristiche dei luoghi di lavoro in termini di livello di salubrità e sicurezza dell'ambiente. Anche per questo è stato chiesto ai lavoratori di esprimere il loro giudizio in merito al benessere ambientale e alla adeguatezza della risposta dell'azienda rispetto alle loro istanze di miglioramento delle condizioni di lavoro e della sicurezza.

L'esame sistemico delle diverse caratteristiche dell'azienda condotto sulla base delle percezioni di chi vi lavora, ha permesso di qualificare in che termini lo sviluppo delle competenze attraverso la formazione viene sostenuto da comportamenti aziendali finalizzati a valorizzare l'apporto ed il ruolo dei lavoratori nell'impresa.

Come vedremo nelle pagine successive, attraverso l'insieme delle interviste ai lavoratori emerge come in moltissime aziende del comparto non solo è evidente un *deficit* sostanziale nella capacità di implementare processi formativi adeguati ma è altrettanto evidente la difficoltà di creare un sistema organizzativo in grado di valorizzare e rendere massimamente efficaci i processi di qualunque tipo intrapresi finalizzati alla crescita delle competenze.

I lavoratori evidenziano, infatti, che:

- il raggiungimento del livello di competenza richiesto per ricoprire la propria posizione è in larga maggioranza di fatto ascrivibile principalmente all'esperienza lavorativa più che alle attività di apprendimento formali, col risultato di rendere meno evidente il ruolo strategico della formazione in azienda e di abbassare l'attenzione del *management* sui processi formativi rispetto a tutte le altre dinamiche aziendali
- le pratiche organizzative finalizzate a sostenere e valorizzare i processi di acquisizione e crescita delle competenze in via formale o informale appaiono troppo incerte: bassi inquadramenti, ridotte dinamiche di carriera professionali e ancora più bassi livelli salariali sono i tratti che accomunano tutti o quasi gli intervistati.

Pesano, in generale, sulla capacità di avviare processi di valorizzazione del capitale umano oltre che approcci aziendali non marginali che negano un ruolo strategico alla crescita delle competenze, alimentati peraltro anche dalla esigenza di risparmiare sugli investimenti in formazione per fronteggiare la crisi in atto, anche fattori strutturali più profondi, rappresentati in primo luogo dalla prevalenza assoluta di occupati con basso livello di istruzione come pure dalla anzianità dei lavoratori, evidenziandosi una larga presenza di occupati concentrati nelle classi di età più mature.

Allo stesso modo pesano sulle possibilità di sviluppare politiche formative adeguate tra le aziende del comparto elementi riconducibili a fattori strutturali relativi alla dimensione delle unità produttive e alle condizioni di ritardo del modello produttivo, elementi che frenano l'utilizzo o lo sviluppo dei processi innovativi tecnologici e non tecnologici che sono ovviamente alla base dei fabbisogni di nuove competenze.

Per riattivare i processi formativi e alimentare una crescita diffusa delle competenze tra tutti i lavoratori del settore tessile così da incrementare la competitività aziendale, occorre una

assunzione piena di responsabilità collettiva tra tutti i soggetti e attori che intervengono sulle dinamiche formative e di *governance* aziendale: le imprese, le agenzie formative, i lavoratori e le loro rappresentanze.

Si tratta dunque di riassegnare senso e ruolo alla formazione in particolare di quella rivolta alle componenti operaie e tecniche ovvero quei segmenti più deboli tra gli occupati del comparto, ciò nella consapevolezza che è proprio la capacità delle imprese del settore di sviluppare e trasformare le competenze di quei lavoratori il cui tradizionale ruolo in azienda si è sempre esaurito sulle funzioni tecniche e rispetto ai quali le stesse competenze si limitano all'esecuzione di compiti, a rappresentare il punto di discontinuità rispetto al modello tradizionale che (in un quadro generale di bassa intensità formativa) ha sempre giustificato l'emarginazione dalla formazione delle figure operaie, soprattutto di quelle a cui sono affidate funzioni esecutive a bassa complessità tecnica e decisionale.

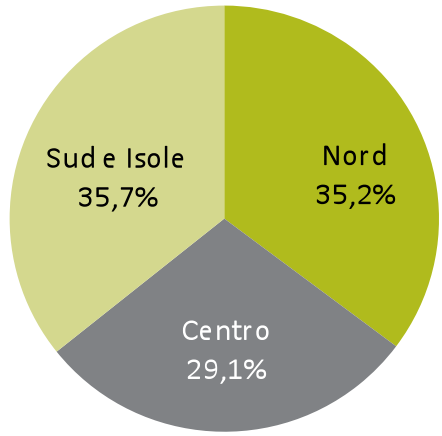
L'obiettivo è provare a superare la trappola dell'equilibrio *low skilled* che penalizza una parte importante delle imprese del settore soprattutto quelle che non sono riuscite ad aprirsi ai mercati esteri e a condurre strategie di internazionalizzazione soffrendo solo la concorrenza sul costo della produzione dei beni da parte delle imprese estere, in base al quale ad una domanda di lavoratori con basse competenze è associata una ridotta produttività ed un basso valore aggiunto e conseguentemente salari ridotti e stagnanti.

Si tratta però di una condizione di equilibrio solo apparente che, nell'attuale contesto caratterizzato da pressione competitiva crescente e crisi sistemica dell'economia, significa oggi rischiare di uscire rapidamente dal mercato.

## L'INDAGINE DI CAMPO: METODOLOGIA E SCELTA DEL CAMPIONE

L'indagine rivolta ai lavoratori delle imprese del tessile, abbigliamento e calzature ha coinvolto 500 lavoratori distribuiti territorialmente sulla base di un piano di campionamento, che ha cercato di calibrare i dati in ragione della distribuzione ripartizionale degli occupati. Tenendo conto dei dati ufficiali Istat sugli occupati nei settori di riferimento, sono stati scelti quindi circa 2/3 degli intervistati tra le imprese del Centro Nord (64,3%) e la restante quota al Sud.

**Figura1. Distribuzione per ripartizione geografica dei lavoratori intervistati**




Fonte: indagine Ares 2.0

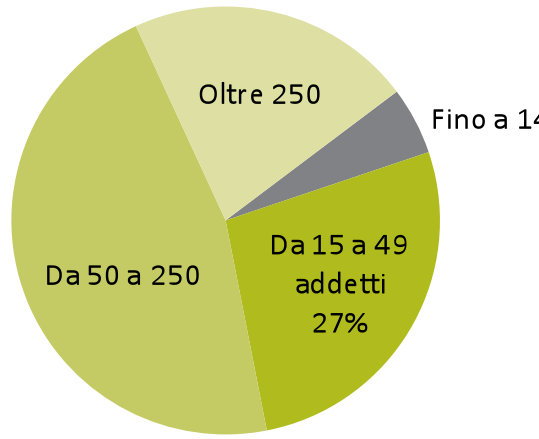
Le interviste dirette condotte con sistema CATI hanno riguardato quasi esclusivamente addetti occupati con contratti di lavoro *standard* (a tempo indeterminato) e solo residualmente lavoratori con contratto a tempo determinato, mentre gli occupati con contratti di lavoro atipico e flessibile (contratti a progetto, collaborazioni professionali, Partite IVA, lavoro interinale, etc.) non stati presi in considerazione. Questa scelta è dipesa dalla volontà di uniformare le risposte solo sulla componente più strutturata e continuativa del lavoro (che in questo tipo di aziende peraltro rappresenta in ogni caso una larghissima maggioranza degli addetti) e quindi, almeno in teoria, più esposta alle dinamiche formative.

La composizione per regione del campione ha cercato comunque di rappresentare quei territori in cui si concentrano le imprese che operano nei settori di riferimento del sistema moda. Pur non potendo avere la natura di campione statisticamente rappresentativo delle singole regioni, per evidenti ragioni connesse ai limiti nella scelta del numero di intervistati, per costruire un campione il più possibile rappresentativo dell'universo, nella scelta delle stratificazioni si è cercato di rappresentare tutte le principali aree territoriali del Paese, in cui risultano più rilevanti gli insediamenti di imprese manifatturiere del settore. L'indagine ha riguardato quindi i lavoratori di 10 regioni italiane, tutte quelle regioni in cui in pratica le industrie del sistema moda assumono una dimensione significativa (Emilia Romagna, Marche, Abruzzo, Veneto, Molise, Lombardia, Campania, Piemonte, Puglia, Toscana).

Rispetto alla dimensione aziendale (Fig. 2), il campione si è differenziato rispetto alla distribuzione conosciuta sulla base delle fonti statistiche e amministrative e si è cercato, invece, di rappresentare soprattutto i lavoratori occupati da imprese con un numero di addetti non inferiore a 15 (94,9%) soprattutto allo scopo di dare efficacia ai risultati di indagine, nella consapevolezza che circoscrivere l'indagine sui processi formativi a quelle imprese che rappresentano la componente più organizzata, significa individuare quelle aziende che sono effettivamente in condizione di avviare processi formativi codificati e strutturati.

La individuazione degli intervistati ha tenuto conto poi anche della necessità di prendere in considerazione i comparti in cui si articola l'intero sistema moda. Il campione degli intervistati è stato infatti costruito in modo da rappresentare le due filiere del sistema moda: quella tessile -abbigliamento rappresentano la maggioranza assoluta con una quota dell'80%; mentre il restante 20% aggrega i lavoratori del settore della pelletteria e calzature.

**Figura 2. Distribuzione per Classi di Addetti**




Fonte: indagine Ares 2.0

Continuando in questo esercizio di descrizione del campione rispetto al profilo socio anagrafico e professionale dei lavoratori intervistati, i principali dati da evidenziare sono:

- il *panel* si distribuisce un modo sostanzialmente equilibrato rispetto alla variabile di genere, determinando in questo modo un sovrappeso della componente maschile che come noto è minoritaria all'interno del settore
- la distribuzione per età del campione, riflette in pieno e sotto certi aspetti amplifica il dato statistico di un settore caratterizzato dalla presenza di una larghissima quota di occupati adulti. Da ricordare a questo riguardo che questa distribuzione per età è anche effetto della scelta di considerare ai fini della ricerca solo i lavoratori alle dipendenze con contratto *standard*, circostanza questa che riduce ancora di più la quota di lavoratori delle classi più giovani tra i quali prevalgono contratti flessibili
- le distribuzioni del campione rispetto alla anzianità lavorativa complessiva o rispetto alla anzianità della occupazione attuale sono particolarmente sbilanciate verso il gruppo di lavoratori con anzianità superiore a 10 anni con quote rispettivamente pari al 95,6% ed al 76,3%
- il titolo di studio del campione rappresenta in maniera piuttosto fedele la situazione nella filiera moda secondo quanto risulta dalle statistiche ufficiali sulle forze di lavoro Istat e dalle altre fonti amministrative. Il campione evidenzia infatti il basso livello di istruzione che caratterizza questo ambito produttivo del manifatturiero (il 59,5% degli intervistati ha al massimo la licenza di scuola media), mentre quasi tutta la quota restante di lavoratori intervistati (40,5%) non supera il diploma di scuola secondaria superiore, con i laureati che rappresentano una quota minimale addirittura al di sotto dell'1%
- l'inquadramento professionale del campione è focalizzato sulla componente operaia e tecnica (83%), riproducendo in modo coerente una situazione dell'aggregato moda dove, pur in un processo di arricchimento del prodotto con valori immateriali, il perno occupazionale resta quello manifatturiero
- i dati sulla distribuzione salariale del campione, da cui emerge la ben nota marginalità delle remunerazioni del sistema TAC, marginalità che grava soprattutto sulle qualifiche operaie. Le risposte degli intervistati ribadiscono quanto emerge da tutti studi specifici e da quanto si rileva sulla base delle tabelle Istat, le quali evidenziano quale paga media degli operai tessili la somma di 12,18 euro all'ora pari a poco più di 1300 euro netti al mese (ma il livello minimo della paga sulla base del contratto dei tessili nell'artigianato scende anche a 1.000 euro lordi al mese). L'indagine (anche in un contesto in cui i salari di fatto possono essere un po' più alti dei salari tabellari per effetto della contrattazione aziendale), evidenzia così una

forte concentrazione dei lavoratori sulla classe salariale media - con il 76,8% degli intervistati che dichiara di guadagnare una somma netta compresa tra 1000 e 1500 e solo il 5,9 una retribuzione netta superiore a 1500 euro - con ciò evidenziando la assoluta incapacità del settore di valorizzare adeguatamente il lavoro, anche attraverso una contrattazione aziendale in grado di far riconoscere con meccanismi premiali le competenze e conoscenze acquisite, allo scopo di sostenere e alimentare indispensabili processi di crescita della produttività.

**Tab.3. Distribuzione per sette variabili descrittive del profilo socio anagrafico e professionale dei lavoratori intervistati (Totale campione per variabile di indagine = 100)**

| | | |
|---|---|---|
| GENERE | Maschi | 49,0 |
| | Femmine | 51,0 |
| ETÀ | <=34 | 8,3 |
| | 35-44 | 40,5 |
| | 45-54 | 43,5 |
| | >=55 | 7,7 |
| ANZIANITA' LAVORATIVA COMPLESSIVA | Da oltre 10 anni | 95,6 |
| | Da 5 a 10 anni | 3,5 |
| | Meno di 5 anni | 0,8 |
| ANZIANITÀ LAVORATIVA NELL'ATTUALE POSIZIONE | Da oltre 10 anni | 76,3 |
| | Da 5 a 10 anni | 14,6 |
| | Da 2 a 5 anni | 5,0 |
| | Meno di 2 anni | 4,1 |
| TITOLO DI STUDIO | Sino alla Media inferiore | 59,5 |
| | Diploma | 39,5 |
| | Laurea | 1,0 |
| INQUADRAMENTO PROFESSIONALE | Operaio | 83,6 |
| | Impiegato | 11,6 |
| | Tecnico specializzato e quadro | 4,8 |
| COMPENSO NETTO MENSILE | 600,00 - 1000,00 € | 17,2 |
| | 1000,00 - 1500,00 € | 76,8 |
| | 1500,00 - 2000,00 € | 5,3 |
| | Oltre 2000,00 € | 0,6 |

Fonte: indagine Ares 2.0

## I RISULTATI DELL'INDAGINE

### Dinamiche occupazionali nel quadro congiunturale degli ultimi 3 anni

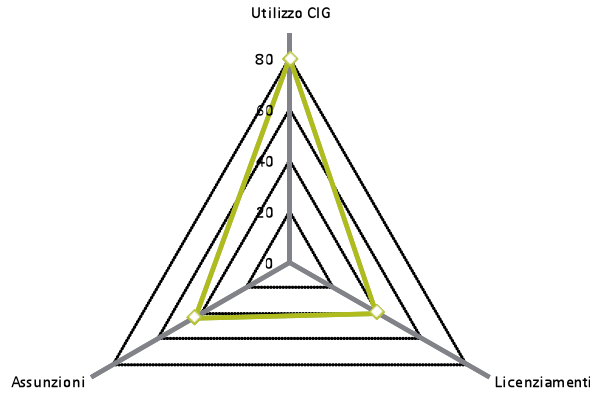
Le dinamiche della formazione in azienda si incardinano necessariamente in quelle della domanda di occupazione e della gestione del personale. Ai lavoratori è stato chiesto, infatti, di specificare quali fossero state le strategie e le decisioni aziendali rispetto alle scelte occupazionali ed alla gestione delle risorse umane degli ultimi 3 anni.

L'80% degli intervistati segnala, che la propria azienda ha fatto ricorso alla Cassa Integrazione o alla mobilità per fronteggiare la crisi e salvaguardare i livelli occupazionali. Il grande numero di lavoratori che ha esplicitato la scelta della propria azienda di ricorrere agli ammortizzatori sociali, evidenzia come tutto il settore moda sia stato profondamente segnato dalla crisi e di come, al contempo, un'ampia platea di imprese e lavoratori sia riuscito comunque a contenere l'impatto occupazionale attraverso le misure di sostegno al reddito previste dalla legge. Sempre secondo quanto dichiarano gli intervistati, sono infatti il 39% le realtà aziendali dove ci sono stati licenziamenti ed il 43% quelle realtà dove sono state attivate assunzioni nella forma stabile a tempo indeterminato e/o nelle molteplici forme atipiche.

Ovviamente, le dinamiche assai diversificate segnalate dai lavoratori confermano un settore molto eterogeneo al suo interno, dove convivono imprese il cui posizionamento sul mercato si è deteriorato con effetti gravi sull'occupazione ed imprese che, intervenendo su esportazioni, innovazione e produttività, sono riuscite a garantirsi un ruolo crescente sul mercato e per questa via hanno generato nuova occupazione.

A confermare l'andamento contrastante di un settore sempre più duale l'indagine evidenzia una ampia quota di lavoratori che mostrano come la propria azienda abbia sperimentato, nel corso dell'ultimo triennio di crisi, una apertura commerciale ai mercati esteri (63%), grazie ad una crescita della qualità ed innovazione del prodotti, ed un allargamento delle aree di *business* (30%) attraverso lo sviluppo di nuove attività e la diversificazione del prodotto nella direzione della così detta "gamma alta". Da segnalare che in questa ricostruzione delle strategie intraprese per fronteggiare la crisi, è ancora particolarmente alta la quota di quelle realtà che sembrerebbero privilegiare la via della delocalizzazione produttiva (40%), scelta che in molti casi si associa ad un approccio difensivo che determina un rilevante impatto in termini occupazionali.

**Figura 3. Principali dinamiche occupazionali che hanno interessato la propria azienda nell'ultimo triennio secondo i lavoratori**




Fonte: indagine Ares 2.0

In ogni modo le interviste restituiscono una situazione che vede i lavoratori ben consapevoli della difficoltà in cui le aziende versano a causa della crisi in cui tutta l'economia nazionale è precipitata; che vede sovrapporsi molteplici fattori recessivi: aumento della pressione fiscale, crollo dei consumi, aumento della disoccupazione, crollo degli investimenti, della produzione industriale e di una sfiducia generalizzata da parte delle famiglie e delle imprese. Lo scenario non lascia preludere, peraltro, nel breve periodo, ad una ripresa e per il sistema moda la difficoltà appare ancora più marcata per effetto della pressione della competizione internazionale cui tutti i comparti sono massimamente esposti.

Oltre la metà dei lavoratori manifesta la propria preoccupazione per i riflessi di una crisi che pesa fortemente sul comparto in cui opera l'azienda, anche a prescindere dalle dinamiche specifiche della propria impresa. La competizione globale sul costo del lavoro, sulle tutele e sulla sicurezza, e, le scelte ancora diffuse di reagire attraverso una delocalizzazione difensiva ed un ridotto intervento di innovazione tecnologica-organizzativa sono percepiti come i principali fattori di destabilizzazione e rischio rispetto alla possibilità di perdere il proprio lavoro.

Per molti intervistati, benché il numero è limitato, gli effetti della crisi e dell'inasprimento della concorrenza incide direttamente anche sulle condizioni di lavoro e sulla sicurezza complessiva con un conseguente aumento del livello di tensione sul lavoro. E' evidente che la manutenzione dei luoghi di lavoro e gli investimenti per garantire il maggior benessere durante le fasi di lavorazione ma anche l'attenzione rispetto alle procedure di sicurezza, possono ridursi in situazioni di difficoltà aziendale, aggravando lo *stress* del lavoratore con la pesante conseguenza di un abbassamento delle soglie di attenzione proprio da parte di chi è più esposto al rischio di infortunio.

Per concludere, a fronte dell'incalzare della crisi, che riduce la domanda interna e della competizione globale che sta portando ad un crescente rafforzamento del posizionamento dei paesi di nuova industrializzazione anche sui segmenti di prodotto a maggior valore aggiunto, molte imprese del comparto tessile abbigliamento e calzature - come evidenziano i lavoratori attraverso l'indagine - appaiono incapaci di cogliere i cambiamenti e introdurre modalità di innovazione anche solo "informale", di tipo tecnologico organizzativo tali da garantire una prospettiva di sviluppo capace di generare una condizione di sicurezza sul lavoro.

In altri termini, attraverso l'indagine appare evidente come una larga quota del comparto tessile, a fronte della nuova complessità di problemi con cui tutto il nostro sistema economico si sta confrontando in questi ultimi anni, in un crescendo di pressione competitiva internazionale, per effetto della globalizzazione e delle rivoluzioni tecnologiche e poi ancora più intensamente negli ultimi tre anni per effetto della crisi mondiale ancora in corso, non sia in

grado di mettere in moto quei processi strutturali di innovazione tecnologica e di cambiamento organizzativo, connessi con la domanda di nuove competenze, oggi necessarie per difendere il proprio posizionamento competitivo.

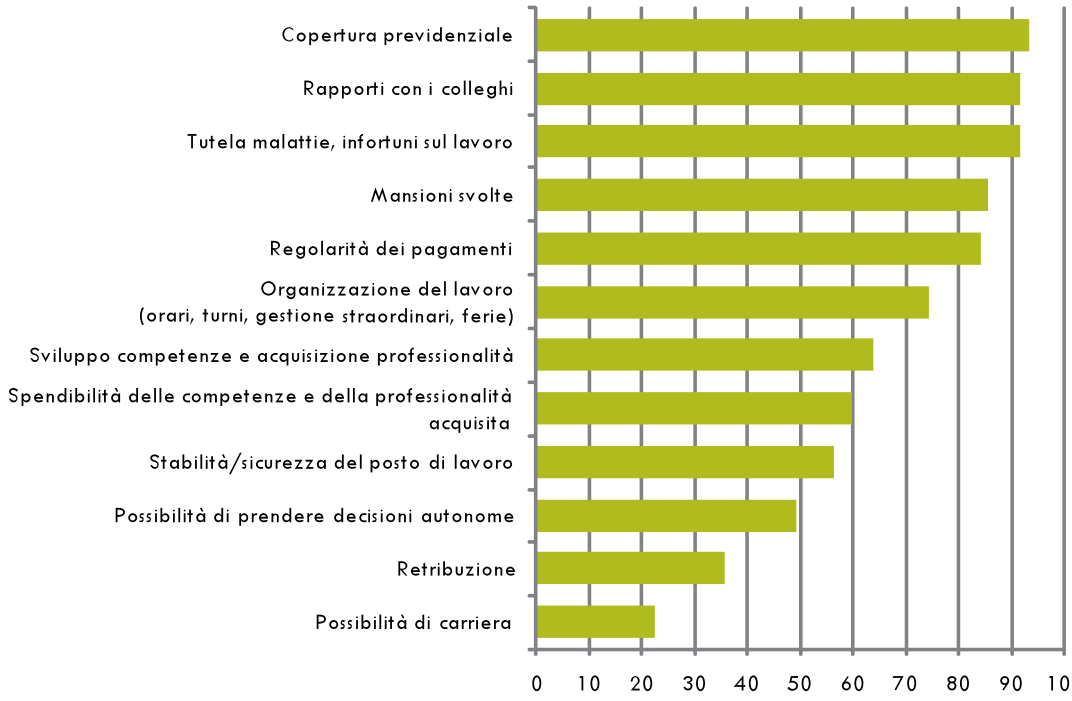
**Valutazioni sul lavoro e sull'organizzazione produttiva**

In un campione costituito di fatto solo da lavoratori con contratto *standard* emerge chiaramente la consapevolezza del valore delle garanzie che la stabilità del lavoro comporta: la quota di lavoratori soddisfatti dalla copertura previdenziale è davvero elevata (94%), come pure la quota di intervistati soddisfatti delle tutele per malattia e infortuni di cui godono (92%); allo stesso modo anche la soddisfazione rispetto alla regolarità dei pagamenti (86%) è assai estesa.

Dalle interviste emerge anche un elevato apprezzamento per la rete relazionale di cui si dispone sul luogo di lavoro con il 92% degli intervistati che si dichiara soddisfatto del rapporto con i colleghi. Il capitale relazionale acquisito nel posto di lavoro soprattutto con i colleghi è dunque forte ed è sicuramente apprezzato da una larga maggioranza di lavoratori interpellati.

Al di là dell'apprezzamento pressoché generalizzato rispetto alle garanzie connesse allo status di lavoratore con contratto *standard*, tra i lavoratori si registra anche una sensazione di insicurezza rispetto alla possibilità di riuscire a mantenere nel futuro il proprio posto di lavoro a tempo indeterminato: la percentuale di soddisfatti rispetto alla stabilità e sicurezza del proprio posto di lavoro è pari infatti al 56,6% dei lavoratori intervistati. Va anche detto che la lunga anzianità lavorativa, anche e soprattutto rispetto all'azienda in cui si lavorava al momento dell'intervista, che caratterizza il panel degli intervistati, è certamente un fattore che facilita il consolidamento dei rapporti tra gli stessi lavoratori dentro l'impresa.

**Tab. 4. Aspetti del proprio lavoro considerati più soddisfacenti (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

Il quadro complessivamente positivo sin qui delineato si stempera, però, guardando al livello di soddisfazione dei lavoratori rispetto alle caratteristiche intrinseche del lavoro e rispetto al rapporto con l'azienda e con la sua dirigenza: la quota di soddisfatti pur mantenendosi ancora elevata scende, infatti, al 74% per quanto riguarda la valutazione dell'organizzazione del lavoro (orari, turni, gestione straordinari, ferie). Vi è quindi un quarto dei lavoratori che dichiara di non essere soddisfatto di come si lavora in azienda e di come l'azienda è organizzata.

Analogamente addirittura un lavoratore su due manifesta una esplicita insoddisfazione rispetto al proprio grado di autonomia nel prendere decisioni.

Anche su altri aspetti direttamente connessi alla vita professionale quali la capacità del proprio lavoro di far accrescere e far sviluppare una professionalità basata su competenze spendibili sul mercato, si evidenzia un ampio livello di incertezza: solo il 64% dei lavoratori ritiene, infatti, di essere riuscito a sviluppare competenze ed aver acquisito professionalità adeguata. Resta dunque un'ampia quota di occupati, pari a quasi 4 lavoratori su 10, che sente di avere un livello di competenze inadeguato. Addirittura solo il 60% dei lavoratori dichiara di essere soddisfatto del grado raggiunto rispetto alla spendibilità delle competenze e della professionalità acquisita sul mercato del lavoro.

Resta dunque una parte ampia di intervistati che si considera troppo debole rispetto al livello di professionalità acquisito sul lavoro e quindi rispetto all'accumulazione di conoscenze e competenze, soprattutto nella prospettiva di una eventuale perdita del lavoro e ricollocazione sul mercato.

Il dato spiega dunque la quota relativamente larga di lavoratori insoddisfatti rispetto ai livelli di stabilità e sicurezza del lavoro: in condizioni di incertezza e crisi diffusa che possono mettere a rischio la stabilità del posto di lavoro, gli intervistati sono consapevoli che, in caso di crisi aziendale, la loro debolezza professionale diviene un fattore in grado di limitare fortemente le prospettive di reinserimento al lavoro in modo stabile e con le modalità più tipizzate a cui sono associate le garanzie e le tutele più efficaci.

La più grande insoddisfazione, con una larga maggioranza di lavoratori che denuncia il proprio disagio, si riscontra però rispetto ai livelli retributivi ed alle possibilità di carriera che la propria azienda offre. Le carenze riguardo a queste due dimensioni, che dovrebbero riflettere maggiormente il peso della professionalità e delle competenze acquisite da chi lavora, risultano del resto immediatamente percepibili dai lavoratori. Sul salario e sull'inquadramento professionale, in definitiva, si misura la capacità stessa dell'azienda di soddisfare i bisogni e le aspettative di chi presta lavoro alle dipendenze, valorizzando e riconoscendo le capacità di ciascun lavoratore.

I dati sui livelli di soddisfazione/insoddisfazione rispetto alla capacità delle aziende del comparto di valorizzare compiutamente le risorse umane che impiega, con il giusto inquadramento professionale e retributivo, sono del tutto evidenti, con il 64% dei lavoratori insoddisfatto della retribuzione (in pratica oltre 6 addetti su 10); mentre il livello di insoddisfazione arriva addirittura al 78% rispetto alle possibilità di carriera (8 lavoratori insoddisfatti su 10).

Per molti lavoratori del comparto vi è il rischio quindi di restare "intrappolati" in una condizione di equilibrio "*low skilled*": senza alcun incentivo rispetto alla crescita delle competenze. A lavori con basse competenze si associano bassi livelli di reddito e basse retribuzioni, per produzioni a basso valore aggiunto.

Vista dal lato impresa si tratta di una condizione che nella fase attuale rischia di essere immediatamente prodromica allo spiazzamento dal mercato. Per i lavoratori invece significa la perdita dell'occupazione e scarsa possibilità di riottenere contratti *standard* ad elevata tutela.

**Ambiente di lavoro**

A fronte dei bassi livelli retributivi e della scarsa possibilità di crescita professionale e conseguentemente di carriera, anche le condizioni concrete di lavoro appaiono solo parzialmente soddisfacenti ai lavoratori intervistati.

Criticità si evidenziano rispetto a fattori ambientali connessi al benessere termico (caldo/freddo) ed alla qualità dell'aria, come pure al controllo del rumore. Rispetto al livello della temperatura negli opifici e negli altri ambienti di lavoro il giudizio di inadeguatezza proviene dal 43% degli intervistati. Mentre la presenza eccessiva di polveri ed il rumore troppo forte sono evidenziati come un problema effettivo, rispettivamente dal 34% e dal 27% degli intervistati.

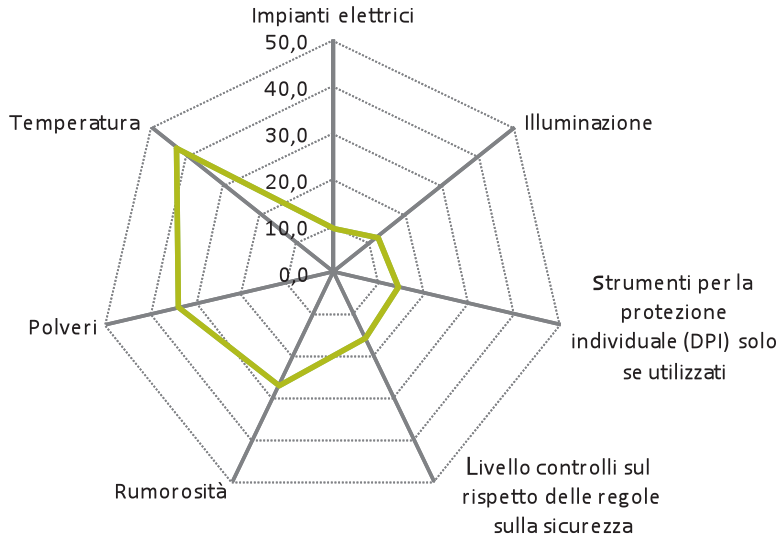
E' evidente come le particolari lavorazioni e le specifiche risposte e misure a livello aziendale per salvaguardare il benessere dei lavoratori incidano sui giudizi degli intervistati, ma il numero elevato di lavoratori che denunciano le condizioni ambientali inadeguate, indica come occorra intensificare, da subito, gli sforzi per migliorare i parametri microclimatici sfavorevoli (caldo-umido-freddo) e allo stesso tempo bonificare gli ambienti per ridurre i livelli e la presenza di polveri dotandosi di adeguati impianti di aspirazione.

Emerge poi la necessità di una più stringente verifica circa l'effettivo livello di esposizione al rumore degli operai in molte aziende.

Per quanto riguarda gli altri aspetti ambientali quali l'illuminazione, come pure lo stato di sicurezza degli impianti elettrici, solo quote minori (attorno al 10% degli intervistati) sottolinea la necessità di agire per migliorare situazioni anomale o ridurre i rischi per la sicurezza.

La prevenzione dei rischi da incidente è buona, come attesta la bassissima quota di intervistati insoddisfatti rispetto ai controlli continui sul rispetto delle regole e sulla sicurezza ed sulla adeguatezza ed utilizzo effettivo degli strumenti per la protezione individuale (DPI).

**Figura 4. Condizioni di lavoro considerate più insoddisfacenti (val. % di insoddisfatti)**




Fonte: indagine Ares 2.0

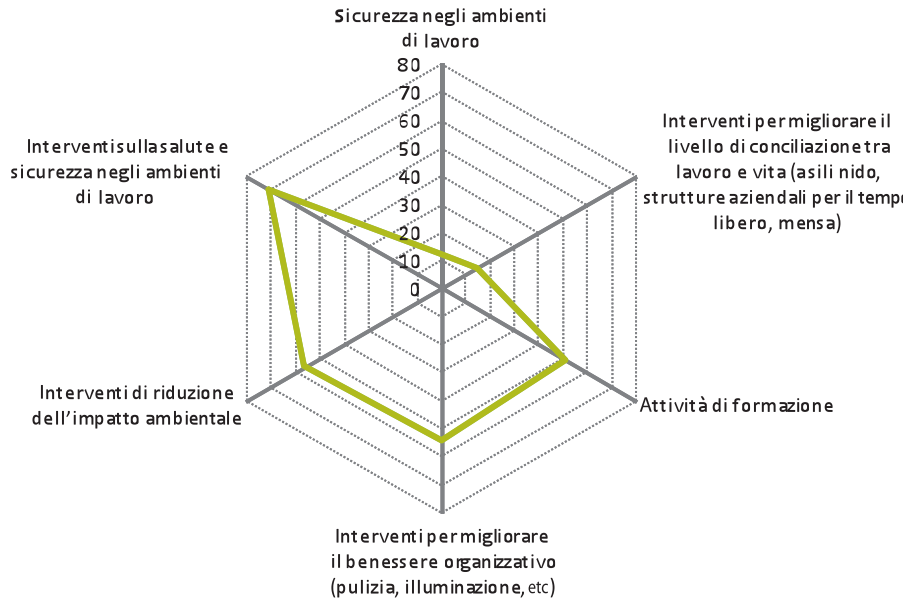
Va anche detto che gli stessi lavoratori segnalano gli sforzi delle aziende per migliorare le condizioni di lavoro. Il 71% dei lavoratori indica come la propria azienda abbia investito negli ultimi 3 anni per migliorare la salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, mentre il 54% evidenzia scelte e investimenti aziendali per intervenire al fine di migliorare il benessere organizzativo (pulizia, illuminazione, temperatura, silenziosità, condizioni dell'edificio, spazio disponibile per la persona, servizi igienici).

E' evidente dunque come occorra proseguire sulla strada intrapresa per quel che attiene ai miglioramenti sulla vivibilità e sicurezza del lavoro in modo da colmare i *deficit* denunciati; mentre un'attenzione maggiore andrebbe posta riguardo a quegli interventi finalizzati a migliorare il livello di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, garantendo asili nido,

creando strutture aziendali per il tempo libero e mense, oltre che organizzando gli orari nei modi più funzionali.

La questione relativa alla conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro è chiaramente una carenza che si riflette di più sulla forza lavoro femminile, peraltro largamente presente nel campione esaminato.

**Figura 5. Ambiti di investimento aziendale negli ultimi tre anni (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

**Competenze e sviluppo in un comparto a bassa intensità di formazione**

Per i lavoratori acquisire nuove conoscenze significa impegnarsi e investire tempo per riuscire a migliorare la qualità del proprio lavoro, per aspirare a incrementare il proprio reddito e per accrescere la propria occupabilità. Allo stesso modo anche le imprese che assumono personale con elevati livelli di istruzione, o che investono risorse per formare i propri addetti, si attendono un ritorno delle spese sostenute in termini di maggiore produttività e di più elevati margini di profitto. Questa dinamica a livello aggregato, genera sviluppo e crescita economica per l'intera collettività.

La ricerca sui lavoratori del sistema moda evidenzia tuttavia come in questo comparto manifatturiero la dinamica virtuosa del capitale umano stenta a manifestarsi o appare molto incerta.

Guardando ai dati sulla distribuzione salariale all'interno del gruppo di lavoratori interpellati si evidenzia, osservando la concentrazione dei salari delle classi più basse, la forte difficoltà del sistema imprenditoriale nel garantire livelli salariali adeguati: la dinamica salariale appiattita sui livelli minimi appare, quindi, necessariamente slegata dall'evoluzione delle competenze dei lavoratori.

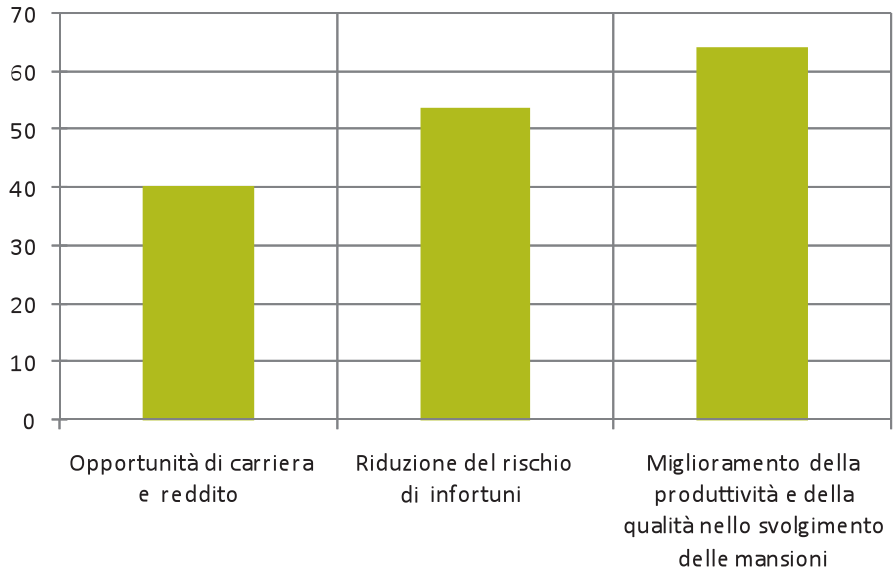
Il dato che emerge dall'indagine fa il paio con la circostanza secondo cui il 60% dei lavoratori intervistati sottolinea come il livello di competenze acquisite non abbia alcun riflesso sul salario, mentre un'analoga quota di lavoratori è ben consapevole del fatto che ad una crescita delle competenze vi sia però un corrispondente miglioramento, non solo della produttività ma anche della qualità nello svolgimento delle proprie mansioni.

Le imprese manifatturiere del tessile pur avendo necessariamente contezza dell'utilità di intraprendere iniziative di investimento nella formazione per migliorare la propria competitività ricercando livelli di produttività superiori ed una maggiore qualità, non sembrano in grado di intraprendere percorsi effettivi di sviluppo basati sul coinvolgimento crescente delle risorse umane, sul riconoscimento della loro crescita professionale anche attraverso una maggiore remunerazione e quindi attraverso un riconoscimento e promozione rispetto ai percorsi di carriera in azienda.

Mantenere una dinamica dei salari su livelli troppo bassi così come sterilizzare gli avanzamenti nella carriera e nell'inquadramento professionale, significa voler cristallizzare i ruoli dei dipendenti, ridurne la mobilità professionale ovvero impedire due dinamiche che favorendo l'acquisizione di nuove competenze creano migliori condizioni per la crescita attraverso miglioramenti di efficienza e competitività.

Gli intervistati dunque sono consapevoli che le imprese in cui lavorano devono poter mettere i propri lavoratori in condizione di accrescere le loro competenze e che devono farlo soprattutto perché questa strategia appare l'unica possibile per reagire al contesto sempre più competitivo in cui operano le loro aziende.

**Tab. 5. Impatto delle competenze su alcune dinamiche professionali secondo i lavoratori (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

**Competenze utili per la crescita professionale e aziendale**

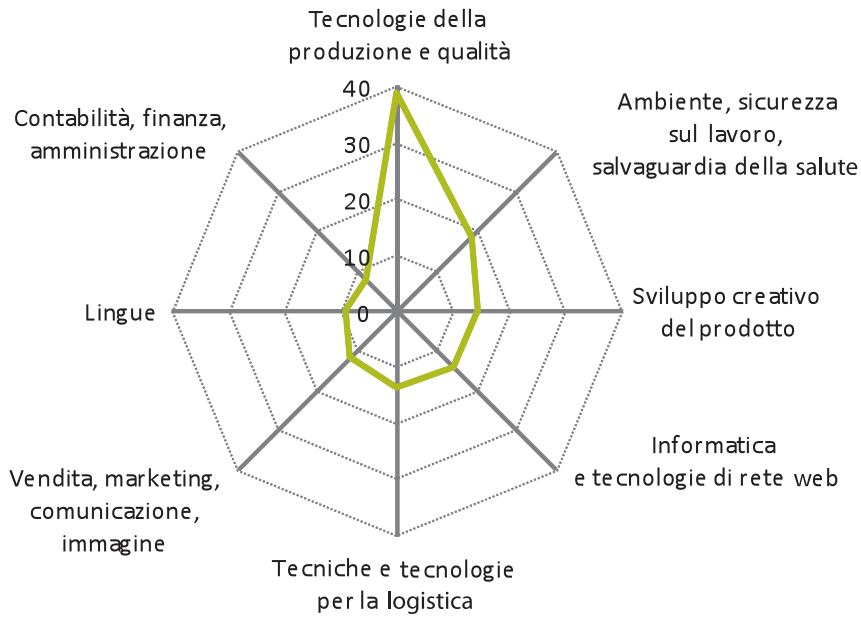
Agli intervistati è stato chiesto di esprimere la propria posizione rispetto al livello di importanza di alcune macro aree formative. E' evidente che con questa sezione del questionario oltre all'obiettivo di avere un loro contributo ad un possibile aggiornamento delle priorità di formazione, l'esercizio proposto consente una valutazione del livello di percezione dei mutamenti profondi che oggi vive il settore, indipendentemente dalla funzione che si svolge in azienda. Va anche detto che i numeri riportati sul grafico che segue devono essere letti pensando ad un contesto in cui le aree non strettamente produttive rappresentano in termini occupazionali un ruolo certamente più limitato, ragione per cui spesso un'analisi strettamente quantitativa rischia di posizionarle su un livello di importanza inferiore a quello effettivamente percepito.

Fatta questa premessa, la formazione sulle competenze specialistiche legate alla produzione, alle tecniche e tecnologie per la qualità del prodotto e dei processi è al centro dell'attenzione dei lavoratori, rispetto ai temi prioritari per lo sviluppo aziendale.

La formazione sulle problematiche della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è l'altra area di intervento dove l'attenzione resta molto alta, mostrando una consapevolezza che le esigenze di sicurezza e di benessere non possono essere tralasciate in nessun processo di sviluppo aziendale.

Benché il numero di intervistati che ne segnalano la centralità del ruolo diminuisce, non vi è dubbio che sempre più lavoratori aderiscono in modo convinto ad una prospettiva del settore dove l'informatica, le tecnologie di rete ed il *web*, le lingue, le tematiche riconducibili all'area commerciale, quelle delle creatività e quelle più tradizionali della gestione costituiscono competenze portanti per lo sviluppo e la competitività di un'impresa che vuole operare con successo nel settore.

**Figura 6. Competenze da sviluppare in azienda rispetto al più generale contesto competitivo (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

**I processi formativi aziendali**

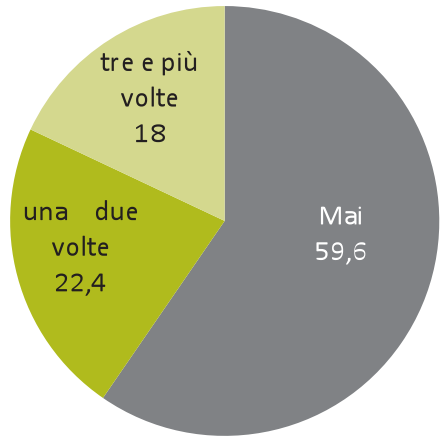
Le imprese del sistema moda, in base a quanto emerge dalla rilevazione presso 500 addetti, presentano un *deficit* diffuso nella strutturazione di processi di apprendimento formalizzati che vadano oltre l'addestramento iniziale o il trasferimento d'informazioni da parte di personale più esperto in azienda.

Il 50% dei lavoratori ha, infatti, segnalato come la propria azienda negli ultimi 3 anni non abbia investito per nulla in formazione mentre addirittura il 60% dei lavoratori nello stesso periodo non abbia mai partecipato ad alcuna attività di formazione organizzata dalla propria azienda.

Un ulteriore 22% di addetti ha partecipato al massimo a due iniziative formative nell'arco degli ultimi 3 anni mentre il 18% ha frequentato nello stesso periodo tre o più momenti formativi, ovvero uno o poco più di un evento l'anno. Si rileva quindi la presenza di una quota pari a meno di un quinto dei lavoratori che dichiara di aver fruito di una sistematica e intensa attività di formazione.

Dalle interviste emerge dunque, se si eccettua una piccola parte di imprese capaci coinvolgere i propri lavoratori in un processo di apprendimento continuo, un *deficit* grave e generalizzato da parte delle aziende del comparto di elaborare strategie di formazione compiute, evidenziando un serio problema rispetto alla effettiva capacità di gestire i processi di innovazione e quindi di competere in mercati sempre più complessi ed evoluti.

**Tab 6. Distribuzione dei lavoratori per frequenza di attività di formazione negli ultimi 3 anni (val. %)**



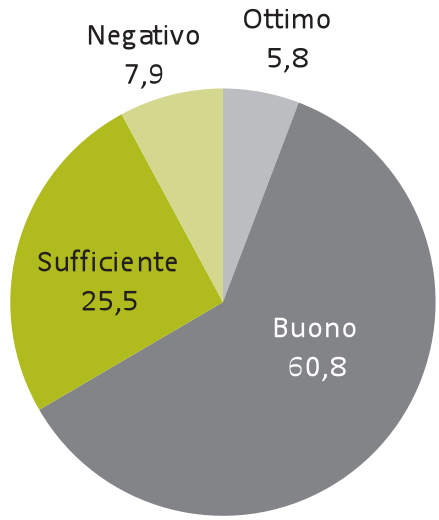

Fonte: indagine Ares 2.0

La formazione strutturata, nei casi in cui viene erogata ai lavoratori, è generalmente ben apprezzata. In pratica 2/3 dei lavoratori ritengono ottima o buona l'esperienza di formazione avuta; solo l'8% dei lavoratori ne dà un giudizio negativo.

Tutti gli aspetti dell'esperienza formativa appaiono, inoltre, adeguati e si sottolinea il giudizio positivo per la qualità della docenza, i contenuti scelti, i tempi e le metodologie, con una larga soddisfazione sempre attorno al 90%.

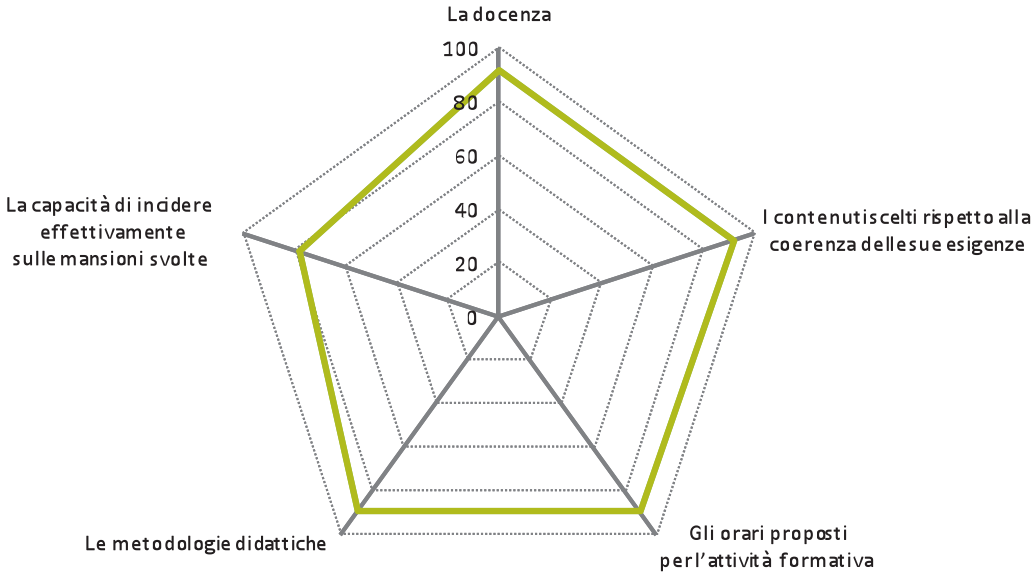
Il giudizio è positivo, anche se con meno enfasi, per quanto riguarda la capacità della formazione ricevuta di incidere effettivamente sulle mansioni svolte modificando ruoli e funzioni.

**Tab 7. Giudizio sulle esperienze di formazione (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

**Figura 7. Livelli di soddisfazione rispetto ad aspetti specifici delle esperienze di formazione (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

In un quadro di debole attenzione allo sviluppo di processi formativi, le aziende, sulla base delle valutazioni espresse dai lavoratori, sembrano esprimere una difficoltà soprattutto ad identificare quali competenze sviluppare e in che modo farlo.

In altri termini, l'offerta di contenuti formativi scarseggia nelle aziende del comparto, quasi che la debolezza sistemica delle imprese del settore si rifletta in primo luogo nella incapacità di mettere a fuoco le competenze utili a sostenere processi di crescita e di sviluppo.

Il tema formativo più diffuso riguarda la sicurezza sul lavoro (70%). E' evidente come la questione deve essere sempre trattata e aggiornata per garantire un continuo miglioramento delle condizioni di lavoro, ma spesso la scelta e la presenza di questa tipologia di corsi più che riflettere un orientamento proattivo delle imprese che si preoccupano assieme ai lavoratori di questi aspetti all'interno di un processo continuo di apprendimento, dipende in realtà quasi esclusivamente dalla diffusione dei corsi obbligatori.

L'offerta formativa appare, così, in generale, assai rarefatta a confermare che anche laddove si è fatta formazione la ridotta disponibilità di risorse e la scarsa propensione, soprattutto delle

imprese più piccole a considerare la formazione come un investimento per la competitività o per contrastare gli effetti di situazioni congiunturali negative, limitano fortemente l'articolazione delle iniziative e gli orizzonti formativi.

La formazione a carattere tecnico specialistico per migliorare il processo ed il prodotto pesa solo per il 20% nell'offerta formativa secondo gli intervistati, mentre tutti gli altri temi sia a carattere trasversale, come ad esempio le lingue o specialistici, come argomenti inerenti le tecniche e le tecnologie per la logistica, sono segnalate solo dal 15% dei lavoratori.

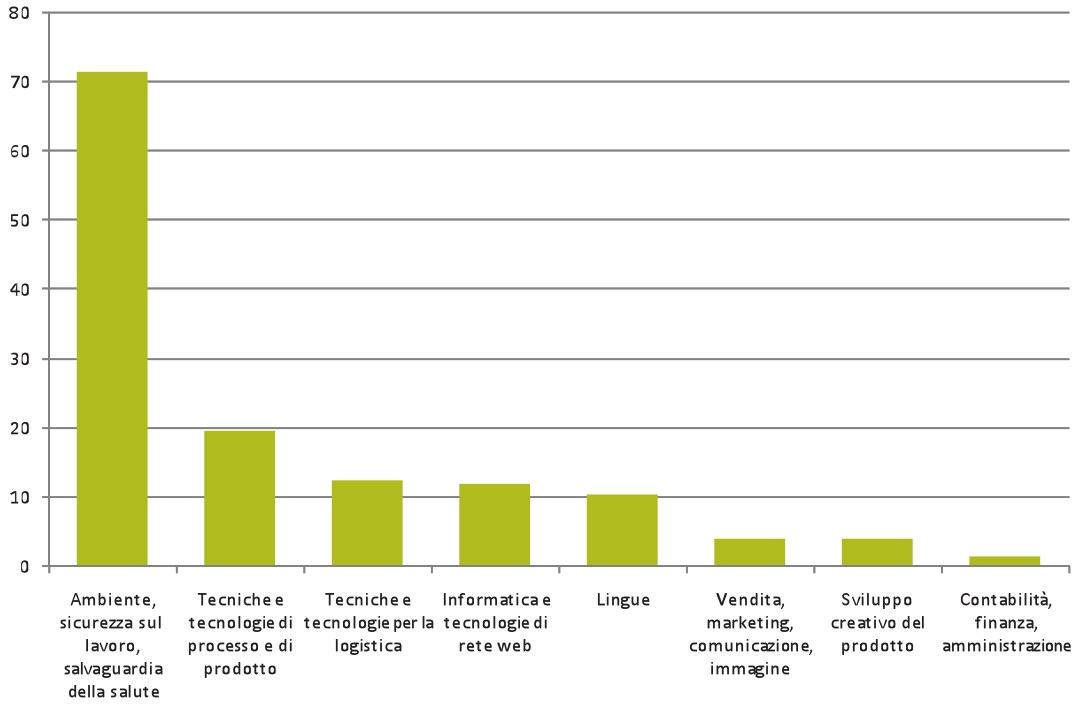
Va osservato, per una corretta lettura dei dati, che questa percentuale non si riferisce all'intero campione di intervistati ma solo a quella quota pari a circa il 40% che ha dichiarato di aver partecipato con la propria azienda negli ultimi 3 anni ad esperienze e attività strutturate di formazione.

Inoltre, come evidenziato anche in altre parti di questo capitolo, il campione su cui è stato sviluppata l'indagine è sicuramente sbilanciato sulle funzioni più strettamente esecutive riconducibili alla produzione, caratteristica che senza ombra di dubbio deve essere presa in considerazione quando si analizza il risultato di frequenza dei contenuti formativi dell'area creatività, commerciale ed amministrativa.

Pur con le cautele consigliate per la lettura dei dati, emerge in tutta evidenza la difficoltà delle imprese a sviluppare processi cognitivi al proprio interno, utili alla competizione ed alla crescita. Un dato che però impone un supplemento di riflessione da parte delle imprese ma anche del sistema formativo e dei soggetti della rappresentanza.

La difficoltà nel prevedere l'evoluzione del mercato in questo momento di crisi produttiva e la scelta spesso di attesa rispetto a qualunque prospettiva strategica, rende effettivamente difficile la programmazione del fabbisogno di risorse umane; ma proprio per questo, il sistema pubblico che programma gli interventi, ma anche quello privato e quello bilaterale, dovrebbero effettivamente intensificare gli sforzi per riuscire a svolgere un ruolo di indirizzo e incentivo nell'avvio di processi formativi realmente in grado di anticipare la domanda e alimentare dinamiche di sviluppo anche e soprattutto per reagire a un quadro congiunturale assai difficile con una pressione competitiva globale davvero dirompente.

**Tab 8. Frequenza dei contenuti formativi nei corsi erogati ai lavoratori negli ultimi tre anni (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

Al di là della davvero scarsa articolazione dei contenuti proposti, la formazione sperimentata nei modi strutturati ha comunque mantenuto le modalità di un intervento tipico e formalizzato e ben progettato. Obblighi di legge, meccanismi di erogazione e norme europee impongono, in realtà, un formalismo rigido, certamente necessario, ma che però stride di fronte al *deficit* sui contenuti formativi.

Le imprese secondo quanto segnalato dal 71% degli intervistati, si sono così dotate di un responsabile interno o di un consulente esterno con il compito di occuparsi dell'organizzazione delle attività di formazione professionale. La formazione, laddove erogata, ha previsto il corredo metodologico tipico con la realizzazione di verifiche finali da parte dell'azienda per valutare la soddisfazione dei partecipanti e l'effettiva acquisizione di competenze (ad esempio anche attraverso un questionario ai lavoratori).

Si tratta di aspetti formali e in un certo senso, dovuti, a cui le imprese hanno correttamente aderito nell'erogare formazione, ma che tuttavia non attenuano il *deficit* sostanziale rispetto alla qualità e quantità dei processi formativi effettivamente realizzati.

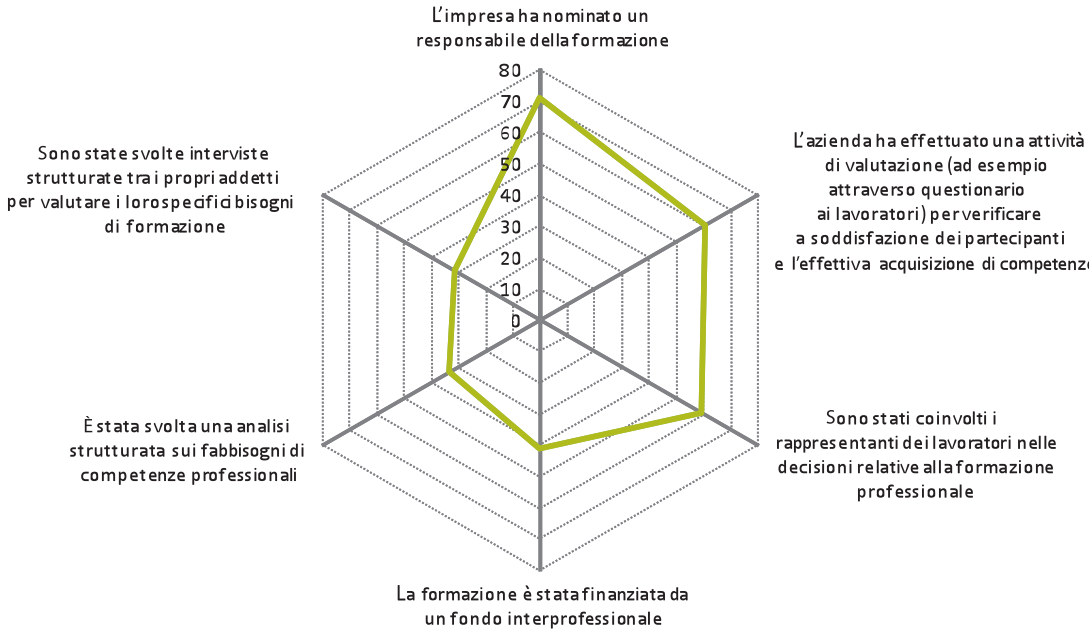
A conferma di questa dinamica a bassa frequenza e soprattutto a ridotto apporto di contenuti in tutto il settore, si segnala la sostanziale assenza, tra le imprese, di modalità di analisi strutturate rispetto ai fabbisogni di competenze professionali e di interventi volti a valutare gli specifici bisogni di formazione anche attraverso interviste tra i propri addetti.

Da segnalare in ogni caso un buon livello di coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori nelle decisioni relative alla formazione professionale (sempre laddove le imprese sono riuscite ad organizzare corsi), con il 59% dei lavoratori che hanno partecipato alla messa a punto di un corso di formazione che ha evidenziato questa cooperazione nelle attività, ma è evidente che anche alla luce dei risultati incerti, occorra alimentare un processo di crescita che sia in grado oltre che a spingere le imprese a fare formazione, anche a sviluppare una maggiore capacità di indirizzo anche tra gli stessi lavoratori rispetto ai fabbisogni formativi per dare competenze che servano attualmente ma anche prospetticamente.

In questo senso può essere rilevante il ruolo delle attività dei fondi interprofessionali, che come segnalano il 41% degli intervistati, hanno partecipato al finanziamento delle iniziative formative intraprese. Il dato conferma le analisi generali (ISFOL 2012) secondo cui la parte più consistente delle risorse a supporto della formazione continua dei lavoratori derivi oggi dai Fondi paritetici interprofessionali. Ad essi aderiscono, considerando tutti i comparti produttivi, oltre 740.000 imprese e quasi 8 milioni di lavoratori occupati. Attraverso i piani aziendali che rappresentano la tipologia a cui le imprese fanno maggiore ricorso, anche nella forma "interaziendale", o anche attraverso i Piani Territoriali e Settoriali - strumenti di aggregazione adatti al coinvolgimento delle imprese più piccole - questi enti sostengono moltissimi processi formativi.

Aiutare le imprese ed i lavoratori ad acquisire consapevolezza sulle esigenze formative dovrà divenire quindi uno degli obiettivi centrali nelle strategie degli enti bilaterali attivi nel comparto. Ciò a maggior ragione se si considera che le dinamiche attuali, anche nella gestione dei fondi erogati dagli enti, vedono un progressivo incremento del ruolo delle imprese beneficiarie nella gestione della formazione a discapito degli enti di formazione e delle società di consulenza.

**Figura 8. Modalità di intervento aziendale in merito all'attuazione delle attività di formazione (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

La formazione acquisita, sia pure con tutti i limiti descritti in precedenza rispetto alla esiguità e validità dei contenuti proposti - concentrati peraltro quasi sempre sul tema della sicurezza - ha prodotto, almeno a detta degli intervistati chiamati a dare un giudizio sulla propria esperienza di formazione, un miglioramento delle capacità di svolgimento delle proprie mansioni (71%) come pure una effettiva riduzione del rischio di infortuni nello svolgimento delle stesse mansioni (65%).

I lavoratori traggono dalla formazione uno stimolo a lavorare meglio in termini di aumento delle motivazioni nello svolgimento dei propri compiti, come attesta esplicitamente il 54% degli intervistati, anche a prescindere dallo specifico impatto delle attività formative, che, come osservato, solo marginalmente è stato rivolto a sviluppare competenze specifiche per migliorare qualità del prodotto o accelerare tempi di produzione o per essere più efficaci in tutte le fasi produttive.

Al di là dell'aspetto motivazionale personale, in ogni caso positivo, introduce un elemento di contraddizione il dato che vede poco più di un lavoratore su 10 (12%), tra quelli che hanno fatto formazione, dichiarare una crescita delle proprie probabilità di fare carriera o di reddito grazie alla formazione ricevuta.

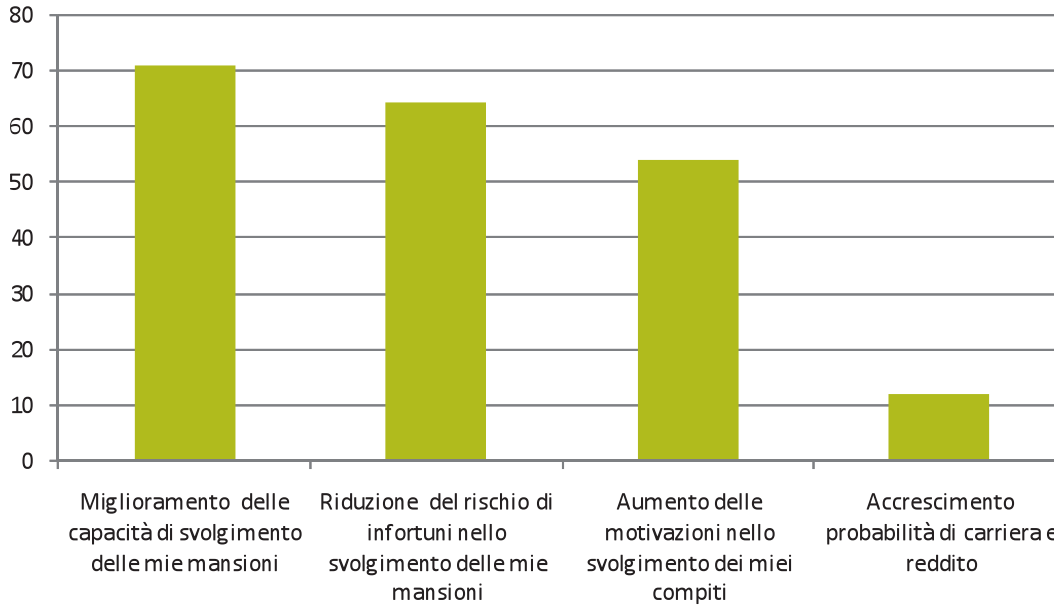
Le contraddizioni che emergono sui giudizi sull'impatto della formazione palesano e confermano ancora una volta come per troppe aziende del comparto la formazione non abbia una valenza strategica rilevante rispetto ad un obiettivo di competitività dell'impresa.

Una situazione che, nella prospettiva di un rafforzamento del settore, introduce all'esigenza di riportare al centro dell'attenzione il tema del rinnovamento dei modelli organizzativi al cui interno dovrà trovare una posizione centrale la valorizzazione del lavoro e quindi la sua qualificazione professionale.

Ad andare in questa direzione sarebbe senza dubbio l'avvio di un processo di superamento del modello tradizionalmente adottato da molte aziende del comparto TAC, che oggi non appare più efficace, nel quale il lavoro è organizzato sulla base dei paradigmi fordisti della frammentazione delle mansioni, della verticalizzazione delle responsabilità, e di una specializzazione che si esaurisce nei contenuti tecnici, soprattutto nelle posizioni operaie.

La formazione in questa prospettiva di strumento per il cambiamento diverrebbe in sé una leva finalizzata ad aumentare il grado di partecipazione, di responsabilità e di coordinamento di tutti i lavoratori, nel tentativo di rispondere ad una crescente richiesta di comportamenti aziendali capaci di governare crescenti livelli di complessità, che implicano capacità tecniche ma anche capacità decisionali e *problem solving* diffuse.

**Tab. 9. Il giudizio dei lavoratori sull'impatto della propria esperienza di formazione (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

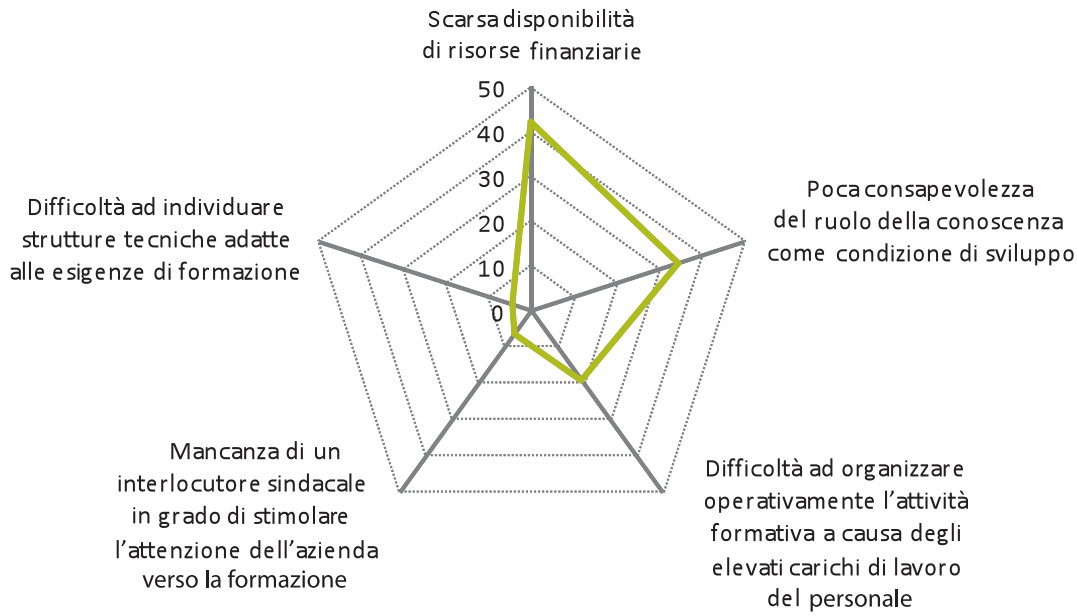
Per quanto riguarda le cause dei limiti e delle carenze sull'offerta formativa sin qui evidenziati, i lavoratori intervistati sottolineano in realtà due motivazioni principali: da un lato la scarsa disponibilità di risorse finanziarie, come evidenzia il 42% dei rispondenti; dall'altro la poca consapevolezza nelle aziende circa il ruolo della conoscenza come condizione di sviluppo indicata dal 35 % degli intervistati.

In pratica, confermando quanto più volte ripreso nel rapporto, la formazione per ancora troppe imprese, non sembrerebbe assunta come strategia d'investimento (per la quale si è disposti ad assumere dei rischi) per promuovere lo sviluppo e recuperare competitività sul mercato in funzione della ripresa (a maggior ragione in fase di crisi così profonde e prolungate come quella attuale), cosicché la scarsa consapevolezza associata a carenza di risorse impedisce ancora di più di prendere decisioni di investimento specifico sulla formazione.

I lavoratori evidenziano tra le altre cause che impediscono lo sviluppo di attività formative una elevata difficoltà relativa all'organizzazione operativa della formazione a causa degli elevati carichi di lavoro del personale. I dipendenti comprendono, infatti, soprattutto laddove le imprese sono di minori dimensioni, che l'attività formativa vada ad incidere direttamente sui processi produttivi sottraendo risorse alle aziende e costringendo a riorganizzare i carichi e le attività. E' evidente come ciò possa sostanziarsi in un ulteriore costo in termini di riduzione della produttività aziendale e di questo gli stessi lavoratori ne sono ben consapevoli.

Le problematiche, connesse alla mancanza di interlocutori sindacali in grado di stimolare l'attenzione dell'azienda verso la formazione (6%), oppure la difficoltà ad individuare strutture tecniche adatte alle esigenze di formazione (4%), appaiono invece marginali.

**Figura 9. Fattori che pesano maggiormente sul *deficit* aziendale rispetto alla formazione (val. %)**




Fonte: indagine Ares 2.0

I lavoratori comprendono perfettamente i rischi, misurandone anche gli effetti direttamente in azienda, di una politica formativa flebile e poco indirizzata a favorire la crescita di nuove competenze.

Il 49% dei lavoratori evidenzia, infatti, il rischio di una riduzione sostanziale nelle possibilità di sviluppo futuro dell'impresa.

Nell'attuale fase della congiuntura economica, ormai caratterizzata da una piena recessione in un contesto settoriale di crescente pressione competitiva dall'estero, per una impresa del tessile, abbigliamento e calzature mantenere o accrescere il vantaggio competitivo significa non solo mantenere le competenze distintive (e implementare processi formativi che favoriscano un loro perfezionamento e ampliamento), ma anche e soprattutto crearne di nuove attraverso la formazione e quindi favorendo processi di apprendimento continuo dei lavoratori.

In questo scenario di *deficit* di formazione il peggioramento complessivo delle condizioni di lavoro e di retribuzione segnalato dal 43% dei lavoratori intervistati come rischio possibile per un'azienda che rinuncia alla formazione, è il conseguente e più immediato corollario della perdita di competitività.

Se la formazione e le competenze acquisite, secondo i lavoratori intervistati, hanno impatto solo marginalmente sui livelli retributivi e di inquadramento professionale dei lavoratori stessi, il rischio di un arretramento e di un peggioramento delle condizioni salariali e di lavoro complessive per effetto di un impoverimento nella capacità di aggiornare competenze attraverso la formazione appare molto più concreto (43%).

Per quanto riguarda le possibili soluzioni per superare questo evidente ritardo sulla formazione e scongiurare il rischio di un ulteriore allontanamento di una parte del settore dalle prospettive di crescita, i lavoratori evidenziano tre principali attori in grado di dare un contributo rilevante:

- le parti sociali, secondo i lavoratori, devono assumere sino in fondo le proprie responsabilità, con il sindacato che deve avere un ruolo decisivo non solo rispetto alla capacità di sensibilizzare le imprese sul tema della formazione, ma anche deve far pesare il proprio ruolo per introdurre in via prioritaria nella negoziazione la questione della formazione effettiva e di qualità
- i lavoratori auspicano anche un ampliamento della capacità di intervento della bilateralità, a cui è riconosciuto un ruolo chiave rispetto al finanziamento delle iniziative di formazione finalizzate alla crescita delle competenze
- il sistema pubblico, secondo i lavoratori interpellati, può svolgere un ruolo importante introducendo una normativa più stringente in grado di vincolare l'impresa alla realizzazione delle attività formative, ad esempio, definendo meccanismi anche incentivanti collegati alla

realizzazione di pratiche formative. Inoltre una chiara messa fuoco di profili e competenze potrebbe agevolare l'emersione di una domanda da parte delle imprese.

Oltre a queste tre risposte e soluzioni sempre al fine di un ampliamento e diffusione delle iniziative di formazione, per il lavoratori appare strategica anche l'introduzione di meccanismi in grado di garantire una maggiore qualità formativa e meccanismi ed automatismi che riconducano in modo più esplicito alla formazione e alle competenze riconosciute, la progressione professionale in azienda e/o gli incrementi di reddito.

**Formazione e organizzazione aziendale: il giudizio dei lavoratori in relazione al loro inquadramento professionale, specializzazione, comparto di appartenenza**

I dati descritti nelle pagine precedenti si riferiscono all'intera categoria degli occupati, senza distinzione rispetto all'inquadramento professionale, al livello di specializzazione ed alle specifiche mansioni.

Sulla base della professione dichiarata è stato possibile, tuttavia, riclassificare i 500 addetti del comparto moda intervistati (in pratica tutti i lavoratori subordinati) in 4 gruppi professionali, distinguendo in primo luogo la categoria impiegatizia a cui sono stati associati tutti quei lavoratori le cui prestazioni sono prevalentemente intellettuali e di tipo d'ordine o di concetto indicate, da quei lavoratori che offrono prestazioni più tipicamente riconducibili alla produzione.

All'interno della categoria degli operai si è cercato di individuare le tipologie di lavoratori in funzione della diversa preparazione e specializzazione tecnica del lavoratore, distinguendo le figure operaie più generiche o comuni, da quelle figure operaie più qualificate e specializzate. Sempre all'interno della componente operaia è stato identificato un terzo gruppo formato da figure con mansioni di particolare responsabilità, normalmente di controllo e conduzione di gruppi di lavoratori come i capi reparto, i capi area, etc., a cui sono stati associati anche altri operai più specializzati con profili di fatto riconducibili a quelli di tecnici non laureati.

Attraverso questa riclassificazione effettuata partendo dalla polverizzata articolazione delle attività e professioni, si è così cercato, in un esercizio di semplificazione, di verificare se le dinamiche descritte nelle pagine precedenti in merito alle diverse strategie aziendali rispetto alla formazione ed anche alle aspettative e atteggiamenti sulle tematiche della formazione e del lavoro tra gli stessi occupati, assumono toni o caratteristiche differenti in funzione dell'appartenenza a uno dei 4 gruppi individuati.

Vale la pena di osservare che dal quadro di insieme già descritto innanzi, in questa lettura meno indifferenziata, emergono sia pure nel solco delle macro dinamiche già descritte, punti di

vista nuovi e problematiche differenti con criticità talvolta più accentuate in funzione della posizione professionale di appartenenza.

In primo luogo, si manifestano differenziazioni tra le diverse aree professionali in merito alle valutazioni circa la soddisfazione per il posto di lavoro stabile e per le garanzie ad esso associate. Emergono inoltre differenziazioni ancora più marcate rispetto ai giudizi sulle caratteristiche intrinseche del lavoro e rispetto all'approccio organizzativo adottato dalle aziende stesse: sono soprattutto gli addetti alla produzione a soffrire degli orari, dei turni, della gestione degli straordinari e delle ferie, con un grado di soddisfazione intorno al 66% per gli operai generici, valore che sale per le categorie più specializzate, fino a raggiungere l'85% tra gli impiegati.

Nel valutare il proprio grado di autonomia nel prendere decisioni, si evidenzia anche in questo caso una differenziazione nei giudizi piuttosto decisa tra i gruppi, ma in questo caso le posizioni espresse da impiegati e quadri tecnici sono largamente più positive di quanto dichiarano gli operai generici e specializzati per i quali i valori di apprezzamento si fermano al 44% degli intervistati.

La stessa composizione nella articolazione dei giudizi si evince anche su un ulteriore aspetto direttamente connesso alla vita professionale. Si tratta del giudizio dei lavoratori sulla capacità del proprio lavoro di far accrescere una professionalità basata su competenze spendibili sul mercato. Un tema rispetto al quale si evidenzia una netta differenziazione tra impiegati e quadri tecnici che appaiono entrambi più positivamente orientati (registrando tassi di soddisfazione vicini al 70%) e gli operai dove il numero di chi si dichiara soddisfatto scende al 55%, ad evidenziare che una quota davvero ampia di operai con più basse qualifiche si percepisce troppo debole rispetto al livello di professionalità acquisito sul lavoro e quindi rispetto all'accumulazione di conoscenze e competenze, soprattutto nella prospettiva di una eventuale perdita del posto di lavoro e ricollocazione sul mercato.

La differenza tra quadri tecnici e impiegati da un lato, ed operai generici e non dall'altro, si mantiene, in un quadro di generalizzata insoddisfazione rispetto ai livelli retributivi, con una quota di insoddisfatti che è alta in tutti i casi ma che passa da 5 lavoratori su 10 per gli impiegati a quasi 7 lavoratori su 10 tra gli operai.

Una situazione rovesciata anche se sempre in uno scenario trasversale di valutazione negativa si manifesta rispetto ai giudizi sulle opportunità di carriera. Solo che stavolta sono gli impiegati che evidenziano la più profonda insofferenza per i meccanismi di crescita professionale e pianificazione di carriera per loro stabiliti dall'azienda. Lo attesta il dato secondo cui solo il 17,6% di addetti con questa qualifica dichiara la propria soddisfazione su questi temi.

L'equilibrio "*lowskilled*" penalizza quindi in realtà tutti, bloccando redditi e progressioni di carriera per tutte le tipologie professionali, ma sta facendo pagare ai lavoratori delle categorie più deboli, a partire quindi dagli operai soprattutto generici che appaiono maggiormente in

difficoltà, il prezzo più alto. Dalle risposte emerge tuttavia come, anche chi ha un compito ed una adeguata specializzazione per il comparto, teme di non riuscire a ricollocarsi e avverte che le proprie competenze rischiano di divenire rapidamente obsolete e inutili.

Tutti i gruppi hanno, infine, la percezione piena in merito alle difficoltà congiunturali che rischiano di spiazzare dal mercato le aziende del comparto. Gli impiegati sottolineano soprattutto la difficoltà aziendale nel riuscire a cogliere e ad interpretare il cambiamento per adeguare le strategie dell'impresa al mercato sempre più mutevole, mentre gli altri tre gruppi coinvolti nella produzione, avvertono soprattutto il rischio di una competizione sempre più basata sulla riduzione del costo del lavoro e su condizioni di lavoro sempre meno tutelate. Gli operai avvertono dunque più delle categorie impiegatizie e dei quadri tecnici il rischio di uno *stress* crescente legato al deteriorarsi delle condizioni di lavoro in azienda.

**Tab. 10. Aspetti del lavoro considerati soddisfacenti per inquadramento professionale e livello di specializzazione: una rappresentazione dei differenziali rispetto al dato medio del campione (indice media =100)**

| | Impiegati | Quadri Tecnici e specialisti non laureati | Operai specializzati | Operai generici | TOTALE Indice | TOTALE Val.% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Copertura previdenziale | 107 | 99 | 99 | 100 | 100 | 93,5 |
| Rapporti con i colleghi | 97 | 102 | 100 | 100 | 100 | 91,8 |
| Tutela malattie, infortuni sul lavoro | 102 | 104 | 99 | 100 | 100 | 91,6 |
| Mansioni svolte | 104 | 113 | 98 | 94 | 100 | 85,8 |
| Regolarità dei pagamenti | 96 | 98 | 102 | 97 | 100 | 84 |
| Organizzazione del lavoro (orari, turni, gestione straordinari, ferie) | 114 | 95 | 103 | 89 | 100 | 74,4 |
| Sviluppo competenze e acquisizione professionalità | 116 | 120 | 98 | 83 | 100 | 63,6 |
| Spendibilità delle competenze e della professionalità acquisita | 117 | 117 | 92 | 103 | 100 | 59,7 |
| Stabilità/sicurezza del posto di lavoro | 98 | 103 | 99 | 101 | 100 | 56,5 |
| Possibilità di prendere decisioni autonome | 148 | 122 | 90 | 89 | 100 | 49,4 |
| Retribuzione | 134 | 115 | 96 | 86 | 100 | 35,8 |
| Possibilità di carriera | 79 | 146 | 91 | 104 | 100 | 22,1 |

Fonte: indagine Ares 2.0

**Tab. 11. Preoccupazioni per il futuro della propria attività per inquadramento professionale e livello specializzazione: una rappresentazione dei differenziali rispetto al dato medio del campione (indice media =100)**

| | Impiegati | Quadri Tecnici e specialisti non laureati | Operai specializzati | Operai generici | TOTALE Indice | TOTALE Val.% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Le difficoltà in cui versa da molti anni il settore in cui opera la mia impresa | 85 | 121 | 101 | 89 | 100 | 53,5 |
| La competizione di chi offre lavoro a prezzi più bassi e a condizioni meno tutelate | 93 | 117 | 93 | 109 | 100 | 35,1 |
| La possibilità che la mia impresa scelga di portare tutta l'attività all'estero | 137 | 100 | 82 | 134 | 100 | 20,7 |
| L'incapacità dell'impresa di cogliere i continui cambiamenti che impone il mercato | 152 | 83 | 93 | 108 | 100 | 14,3 |

Fonte: indagine Ares 2.0

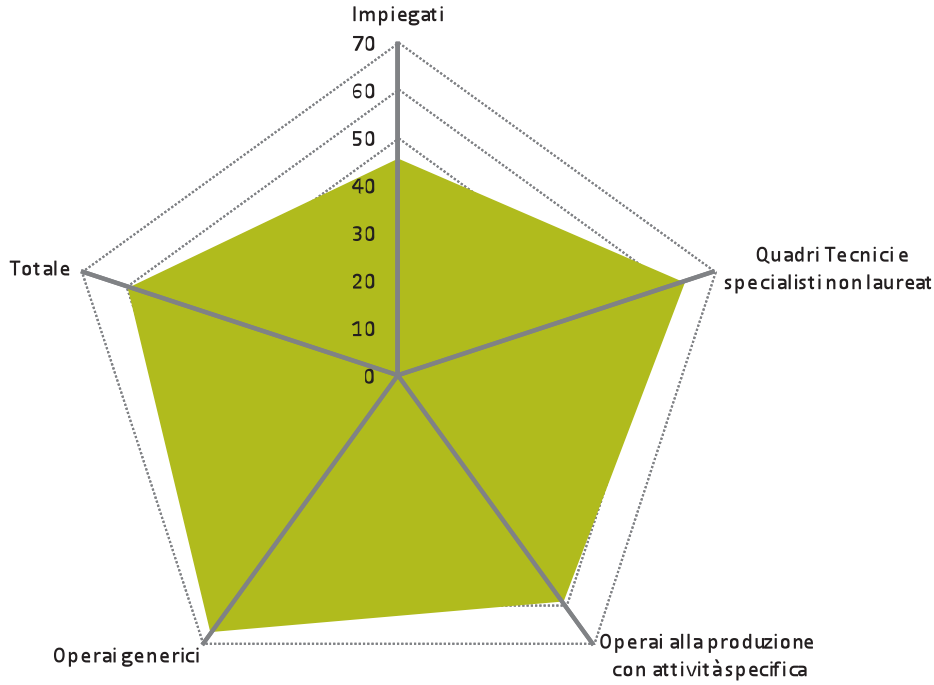
Nel loro complesso i lavoratori intervistati, come riportato anche nella prima parte di questo capitolo, hanno evidenziato, con quasi il 60% che dichiarava di non aver mai ricevuto alcuna formazione negli ultimi tre anni, una estrema difficoltà delle aziende del comparto nel riuscire a mettere a fuoco compiute strategie di formazione al di fuori dei percorsi informali e quindi al di là della formazione attraverso la pratica lavorativa quotidiana.

I più penalizzati dall'inerzia aziendale appaiono così proprio quei soggetti con meno specializzazione, rispetto ai quali l'apprendimento *on the job* costituisce una occasione formativa utile a svolgere le loro mansioni, ma che non è in grado di far crescere in modo completo le loro competenze.

Il 67% degli operai generici non ha mai fatto, infatti, neanche una giornata di formazione negli ultimi 3 anni, mentre all'opposto tra gli impiegati si riscontrano tassi di esclusione dalla formazione nettamente più bassi con "solo" il 46% degli intervistati fuori da qualunque processo formativo tipizzato e strutturato.

L'esclusione dalle occasioni formative delle categorie operaie più deboli pone ancora una volta la gravità del problema relativo alla capacità delle imprese di condurre strategie di crescita delle competenze e quindi di incremento dell'occupabilità per una intera categoria di lavoratori non qualificati i quali, di fronte alla pressione della crisi, rischiano in caso di fuoriuscita dal mercato della propria azienda, di essere completamente marginalizzati.

**Figura 10. Quota lavoratori esclusi dalla formazione per inquadramento professionale e livello specializzazione (val.%)**




Fonte: indagine Ares 2.0

Per qualificare le risposte dei lavoratori del Sistema Moda rispetto alle dinamiche formative aziendali si è tenuto conto anche della distribuzione del comparto nelle principali divisioni di cui si compone il gruppo manifatturiero che fa riferimento al comparto TAC (Tessile, Abbigliamento, Calzature).

Questo esercizio di riclassificazione è apparso utile nel tentativo di identificare fattori congiunturali e dinamiche specifiche di settore capaci di evidenziare nuove prospettive di criticità (o punti di forza) settoriali rispetto al lavoro ed alla formazione.

I lavoratori sulla base delle imprese di appartenenza sono stati riclassificati, perciò, in tre gruppi o divisioni: Tessile, Abbigliamento, Pelle e Calzature.

Anche in questa particolare classificazione, prendendo in considerazione l'insieme degli occupati - ma in questo caso senza distinzione tra categorie professionali, per evitare di perdere la significatività statistica delle informazioni - è stato possibile analizzare dinamiche più particolari e focalizzare l'attenzione su specifici andamenti sub-settoriali rispetto ai temi dell'indagine.

Una prima considerazione è che il quadro complessivo delle risposte considerato l'ambito settoriale TAC non presenta, in realtà, particolari diversità nei diversi gruppi di aziende.

Detto questo senza alcuna pretesa di rappresentare in chiave campionaria gli andamenti sub-comparto, è utile evidenziare le diversità che sono apparse più evidenti tra settori, sulla base delle risultanze dell'indagine tra i lavoratori.

In particolare si osserva una posizione più critica tra i lavoratori del settore della Pelle e Calzature rispetto al tema dei pagamenti e rispetto alla sicurezza sul futuro, mentre si registra una posizione particolarmente distante dalla media nel settore dell'Abbigliamento, quando si affronta il tema della possibilità di carriera.

**Tab. 12. Aspetti del lavoro considerati più soddisfacenti secondo il settore di attività aziendale: una rappresentazione dei differenziali rispetto al dato medio del campione (indice media =100)**

| | Tessile | Abbigliamento | Pelle - Calzature | TOTALE | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Indice | Val.% |
| Copertura previdenziale | 100 | 101 | 103 | 100 | 93,6 |
| Rapporti con i colleghi | 100 | 99 | 100 | 100 | 91,2 |
| Tutela malattie, infortuni sul lavoro | 102 | 96 | 97 | 100 | 91 |
| Mansioni svolte | 100 | 94 | 102 | 100 | 86,6 |
| Regolarità dei pagamenti | 105 | 98 | 85 | 100 | 83 |
| Organizzazione del lavoro (orari, turni, gestione straordinari, ferie) | 96 | 106 | 105 | 100 | 75,8 |
| Sviluppo competenze e acquisizione professionalità | 97 | 97 | 110 | 100 | 64,7 |
| Spendibilità delle competenze e della professionalità acquisita | 94 | 105 | 106 | 100 | 60,2 |
| Stabilità/sicurezza del posto di lavoro | 102 | 117 | 69 | 100 | 55,2 |
| Possibilità di prendere decisioni autonome | 99 | 100 | 93 | 100 | 50,5 |
| Retribuzione | 96 | 95 | 102 | 100 | 36,1 |
| Possibilità di carriera | 102 | 75 | 95 | 100 | 22,7 |

Fonte: indagine Ares 2.0

Per quanto riguarda invece gli investimenti in formazione, a fronte del dato complessivo che evidenzia come il 49% di addetti segnala come la propria azienda abbia comunque investito in formazione negli ultimi 3, l'analisi settoriale mostra una certa variabilità. I livelli più bassi di diffusione di investimenti in formazione emergono nel settore degli articoli in pelle e simili, rispetto al quale solo il 38% degli addetti segnala l'avvio di qualche attività formativa mentre negli altri settori si sale a poco più del 50%.

Il *deficit* formativo del settore articoli in pelle e simili, rispetto alle altre aziende che hanno fatto più investimenti in formazione, ha un immediato riflesso sulla quota di lavoratori esclusa da qualunque attività di formazione strutturata nel corso degli ultimi tre anni di attività che in questo settore è altissima raggiungendo ben il 75% dei lavoratori.

Al di là di alcuni segnali di maggiore debolezza del settore degli articoli in pelle, la sostanziale omogeneità di dati evidenzia come le maggiori differenziazioni più che tra i sub-comparti sono ascrivili alle singole imprese, atteso che di fronte alla crisi di sistema che grava sull'intera economia colpendo indistintamente l'industria tessile, l'industria dell'abbigliamento o delle calzature, sono soprattutto la caratteristiche e le capacità specifiche di ciascuna impresa che differenziano percorsi di crescita della competitività a partire dalla capacità di costruire conoscenze e competenze al fine di garantire una prospettiva all'azienda.

**Tab. 13. Dinamiche relative ai processi formativi di tipo strutturato secondo il settore di attività aziendale: una rappresentazione dei differenziali rispetto al dato medio del campione (indice media =100)**

| | | Tessile | Abbigliamento | Pelle - Calzature | TOTALE |
|---|---|---|---|---|---|
| Lavoratori che segnalano Investimenti in attività di formazione in azienda negli ultimi 3 anni | Val% | 50,9 | 50,8 | 38,2 | 49,2 |
| | Indice | 103 | 103 | 78 | 100 |
| Lavoratori esclus dalla formazione negli ultimi 3 anni | Val% | 50,9 | 50,8 | 38,2 | 49,2 |
| | Indice | 98,7 | 99,8 | 128,0 | 100,0 |

Fonte: indagine Ares 2.0

**Dinamiche di internazionalizzazione, strategie organizzative e formazione**

Un fattore in grado di spiegare le divaricazioni nelle risposte dei lavoratori rispetto al *set* di informazioni che l'indagine ha provato a raccogliere è sicuramente rappresentato dal grado di diffusione internazionale delle aziende presso cui lavorano gli intervistati.

Le strategie di internazionalizzazione nelle sue molteplici configurazioni, da quelle orientate alla delocalizzazione produttiva a quelle più avanzate di presidio dei mercati, hanno, infatti, una evidente ricaduta sul lavoro e non solo in termini quantitativa ma anche di attività e quindi di saperi collegati. Le strategie complesse di internazionalizzazione devono essere accompagnate, infatti, da approcci innovativi nella gestione aziendale che inevitabilmente coinvolge i lavoratori anche in un processo di apprendimento.

Su queste premesse, la ricerca empirica sviluppata attraverso l'indagine sui lavoratori ha provato a scandagliare le aziende sulla base delle risposte dei lavoratori stessi, operando, però, una segmentazione degli intervistati, capace di inquadrare i differenti approcci scelti da ciascuna impresa di appartenenza in materia di internazionalizzazione.

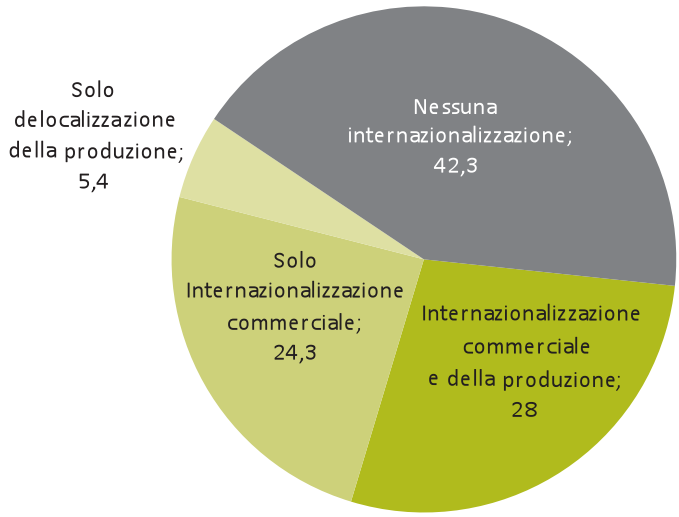
L'obiettivo è stato quello di provare ad associare a ciascuna scelta in merito alle strategie di internazionalizzazione, gli approcci adottati dalle stesse aziende in materia di politiche formative complessivamente adottate.

Sulla base delle risposte rispetto alle scelte di internazionalizzazione adottate sono stati individuati, così, quattro gruppi di lavoratori, distinguendo:

- i lavoratori che appartengono ad imprese che provano a sperimentare più approcci connessi alle scelte di internazionalizzazione produttiva, sia per trovare nuovi mercati di sbocco dei prodotti sia per ragioni di produzione. Si tratta di un gruppo formato dal 28% degli intervistati e che rappresenta un'area di imprese avanzate capace di gestire i processi di internazionalizzazione e trarre vantaggio dalla cosiddetta globalizzazione, valutando ed esplorando attivamente le opportunità imprenditoriali nei mercati.
- il secondo gruppo, formato dal 24% degli intervistati, è composto da lavoratori che appartengono ad aziende che hanno sviluppato processi di internazionalizzazione commerciale
- il terzo gruppo, il maggiore sulla base delle interviste ai lavoratori (42%), è formato da occupati appartenenti ad aziende che sembrano non riuscire ad identificare e praticare nessuna, sia pur minima, strategia di internazionalizzazione, il che potrebbe evidenziare una forte difficoltà aziendale nel posizionarsi all'interno di uno scenario che impone un allargamento dei propri confini operativi. In questo gruppo si può identificare quindi un'area di occupati sotto certi aspetti più deboli per l'incapacità delle imprese di appartenenza di comprendere e di reagire alla globalizzazione

- un gruppo residuale di lavoratori, pari al 5,4% che apparterrebbe ad aziende che hanno solo avviato processi delocalizzazione di alcune fasi del processo produttivo escludendo una presenza sui mercati internazionali di tipo commerciale. Si tratta ovviamente di un gruppo molto circoscritto di lavoratori intervistati, che però merita essere preso in considerazione, nonostante il minore livello di significatività statistica.

**Figura 11. Distribuzione delle imprese per modelli di internazionalizzazione (Val.%)**




Fonte: indagine Ares 2.0

E' interessante evidenziare in primo luogo i comportamenti indicati dai 4 gruppi di lavoratori individuati sulla base delle strategie di internazionalizzazione delle imprese di appartenenza (comprendendo anche il gruppo residuale dei lavoratori di imprese che operano una internazionalizzazione esclusivamente produttiva), in merito in primo luogo alla quota di lavoratori coinvolti in attività di formazione dalle stesse aziende, nella consapevolezza che questo indicatore assume la valenza di parametro di base finalizzato a misurare le scelte aziendali in materia di formazione.

In un quadro di grave arretratezza nelle dinamiche formative, è allora evidente una maggiore difficoltà tra quelle imprese che non hanno avviato alcuna strategia di globalizzazione, rispetto al resto delle imprese che hanno avviato processi di apertura all'estero: i lavoratori intervistati appartenenti alle imprese internazionalmente inerti mostrano infatti tassi di esclusione da qualunque attività formativa molto più elevati (63%), rispetto a chi già ha sviluppato un approccio all'internazionalizzazione e soprattutto rispetto a quei lavoratori che appartengono ad aziende che sperimentano un approccio sopranazionale, rispetto ai quali i tassi di esclusione sono più bassi (53%), pur mantenendosi in misura preoccupante e dunque ancora troppo elevati.

Considerazioni analoghe scaturiscono considerando la quota di lavoratori che segnalano la presenza di investimenti aziendali in formazione. Solo il 42% degli intervistati occupati presso le imprese a dimensione solo locale, segnala investimenti nell'ultimo triennio in attività formative contro il 61% registrato tra coloro che dichiarano, invece, di lavorare in imprese ad elevata propensione ad internazionalizzare la filiera di attività.

Vale la pena solo osservare che dalle risposte emergerebbe una forte debolezza e una estrema passività delle aziende che sperimentano come forma di internazionalizzazione solo processi di delocalizzazione, con il 73% di lavoratori esclusi dalla formazione e con solo il 26% di lavoratori occupati presso imprese che investono anche in misura minima in formazione, quasi a sancire una sorta di abbandono di qualunque intervento per rafforzare le competenze e quindi il disinteresse delle imprese a investire sulla componente del capitale umano italiano: il che potrebbe anticipare per questo tipo di aziende scelte definitive di chiusura.

Per quanto riguarda invece la soddisfazione dei lavoratori rispetto alle loro condizioni in azienda, merita evidenziare che a descrivere una situazione più critica sono le imprese che hanno deciso di operare una internazionalizzazione esclusivamente di tipo produttiva mentre per gli altri tre raggruppamenti i risultati sono abbastanza omogenei. Un risultato che conferma la tesi di una correlazione molto forte di tipo inverso tra comportamenti difensivi centrati sull'abbattimento del costo e qualità delle condizioni di lavoro e prospettive di sviluppo.

**Tab. 14. Lavoratori esclusi dalla formazione negli ultimi tre anni secondo l'approccio all'internazionalizzazione dell'azienda di appartenenza: una rappresentazione dei differenziali rispetto al dato medio del campione (indice media= 100)**

| | | INTERNAZIONALIZZAZIONE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Commerciale e produttiva | Solo commerciale | Solo produttiva | Nessuna | Totale |
| Occupati esclusi dalla formazione | Val% | 53 | 60 | 73 | 63 | 60 |
| | Indice | 89,0 | 99,8 | 122,0 | 104,7 | 100,0 |
| Imprese che non hanno investito in attività di formazione | Val% | 38 | 45 | 74 | 58 | 51 |
| | Indice | 74,6 | 88,6 | 145,5 | 114,8 | 100,0 |

Fonte: indagine Ares 2.0

**Tab. 15. Lavoratori soddisfatti di aspetti del proprio lavoro secondo l'approccio all'internazionalizzazione dell'azienda di appartenenza: una rappresentazione dei differenziali rispetto al dato medio del campione (indice media = 100)**

| | INTERNAZIONALIZZAZIONE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Commerciale e produttiva | Solo commerciale | Solo produttiva | Nessuna | Totale | |
| Copertura previdenziale | 102 | 97 | 90 | 102 | 100 | 93,5 |
| Rapporti con i colleghi | 98 | 103 | 92 | 100 | 100 | 91,9 |
| Tutela malattie, infortuni sul lavoro | 103 | 100 | 80 | 101 | 100 | 91,7 |
| Mansioni svolte | 97 | 103 | 90 | 102 | 100 | 85,9 |
| Regolarità dei pagamenti | 105 | 100 | 101 | 97 | 100 | 84,1 |
| Organizzazione del lavoro (orari, turni, gestione straordinari, ferie) | 97 | 107 | 77 | 101 | 100 | 74,6 |
| Sviluppo competenze e acquisizione professionalità | 103 | 103 | 66 | 101 | 100 | 63,9 |
| Spendibilità delle competenze e della professionalità acquisita | 111 | 103 | 60 | 96 | 100 | 59,9 |
| Stabilità/sicurezza del posto di lavoro | 108 | 109 | 61 | 95 | 100 | 56,4 |
| Possibilità di prendere decisioni autonome | 89 | 107 | 70 | 107 | 100 | 49,4 |
| Retribuzione | 87 | 92 | 96 | 113 | 100 | 36,2 |
| Possibilità di carriera | 103 | 97 | 51 | 105 | 100 | 22,4 |

Fonte: indagine Ares 2.0

Da rilevare infine come i fattori di preoccupazione rispetto al proprio lavoro appaiono differenziarsi poco a seconda che si appartenga al gruppo delle aziende orientate all'internazionalizzazione o meno. Tutti i lavoratori indistintamente guardano con preoccupazione alle molte criticità che da molti anni stanno condizionando le prospettive di sviluppo del settore.

Rispetto a questa posizione omogenea, merita evidenziare che i lavoratori delle imprese che si confrontano con l'internazionalizzazione dichiarano di temere meno la competizione di chi offre lavoro a prezzi più bassi e a condizioni meno tutelate, rispetto a quei lavoratori che appartengono ad aziende che non stanno sperimentando alcuna strategia di apertura all'estero.

All'opposto i lavoratori di imprese che sperimentano diffuse strategie internazionalizzazione mostrano maggiori segnali di preoccupazione circa possibili fughe verso l'estero delle proprie aziende.

**La geografia della formazione: i differenziali per macro ripartizione territoriale**

Un ultimo esercizio certamente utile per fotografare l'attività formativa nel settore TAC è quello che analizza con un approccio comparato i comportamenti rispetto al posizionamento geografico dell'impresa.

Con questa finalità, l'analisi delle interviste ai lavoratori conferma e sotto certi aspetti amplifica quel fenomeno di dualismo socio/economico che posiziona il Mezzogiorno in strutturale ritardo rispetto al Centro Nord.

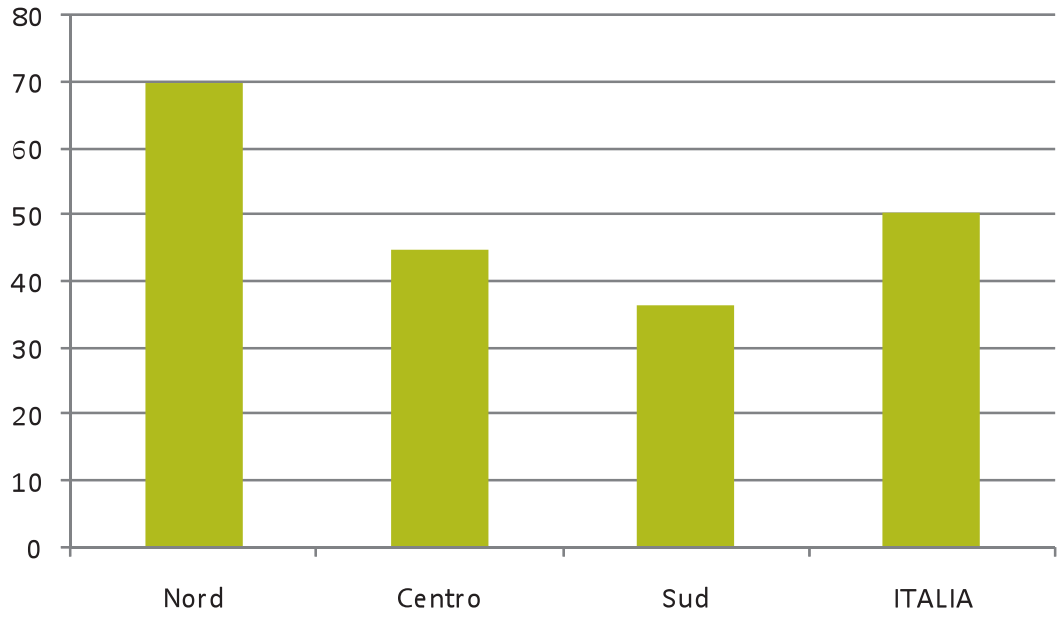
Anche le dinamiche formative, i modelli organizzativi e le problematiche professionali che emergono attraverso le valutazioni dei lavoratori del sistema moda riproducono infatti un dato generale di evidente, quanto attesa, maggiore criticità nelle aziende TAC residenti nel Mezzogiorno.

Il dato più evidente di questa maggiore criticità del Sud riguarda la quota di lavoratori occupati in aziende che hanno fatto investimenti in formazione negli ultimi tre anni che nel Sud si ferma al 36% contro il 70% nel Nord ed il 45% nel Centro.

Al di là delle concrete esperienze e quindi degli aspetti più strettamente qualitativi della formazione, che come già osservato, sono risultati ovunque piuttosto modesti e assai poco incisivi, si evince come la formazione nel sostrato delle imprese del Sud stia pagando un prezzo più alto in termini di razionamento degli investimenti e delle risorse dedicate. E' evidente che la distanza dei risultati consegna un quadro in cui i colpi delle difficoltà economiche che la crisi sta ponendo drammaticamente a tutte le imprese, anche le minime azioni di formazione comprese quelle che investono la salvaguardia dei temi sulla sicurezza, sembrano ormai venir meno.

Va detto che anche al Centro, dove però i risultati dell'indagine risentono della particolare composizione del campione in cui è sovrarappresentata la micro e piccola impresa, il differenziale, rispetto al Nord della quota di intervistati che segnala l'investimento formativo, è molto alto.

**Figura 12. Quota lavoratori occupati in aziende che hanno fatto investimenti in formazione negli ultimi tre anni (val%)**




Fonte: indagine Ares 2.0

Per quanto riguarda i giudizi sulle caratteristiche e sugli aspetti della vita professionale, le articolazioni delle risposte su base territoriale appaiono invece simili nelle diverse aree del paese.

Tuttavia, in relazione alle preoccupazioni sulla stabilità e sicurezza del lavoro ovvero in merito all'aspetto chiave su cui misurare l'incertezza professionale e quindi la qualità della vita lavorativa, si registra una ben maggiore divaricazione delle risposte tra chi lavora nelle imprese del Sud rispetto al resto dei lavoratori intervistati. Nelle Regioni del Mezzogiorno solo il 42% dei lavoratori si sente al riparo dalla crisi senza preoccuparsi del rischio di perdita del lavoro. Il dato

si distanzia nettamente da quanto registrato nel resto del Paese con il Nord che arriva al 70% di lavoratori sicuri circa la stabilità del proprio posto di lavoro.

**Tab. 16. Aspetti del proprio lavoro considerati più soddisfacenti per ripartizione geografica (val. %)**

| | Nord | Centro | Sud | ITALIA |
|---|---|---|---|---|
| Copertura previdenziale | 96,4 | 91,3 | 92,2 | 93,5 |
| Rapporti con i colleghi | 90,9 | 88,2 | 94,2 | 91,8 |
| Tutela malattie, infortuni sul lavoro | 92,8 | 88,1 | 92,8 | 91,8 |
| Mansioni svolte | 83,9 | 88,1 | 86,5 | 86,0 |
| Regolarità dei pagamenti | 97,6 | 82,5 | 73,9 | 84,1 |
| Organizzazione del lavoro (orari, turni, gestione straordinari, ferie) | 76,6 | 68,9 | 76,4 | 74,9 |
| Sviluppo competenze e acquisizione professionalità | 57,9 | 62,0 | 70,0 | 64,1 |
| Spendibilità delle competenze e della professionalità acquisita | 53,7 | 61,2 | 64,4 | 60,0 |
| Stabilità/sicurezza del posto di lavoro | 73,0 | 57,8 | 42,6 | 56,5 |
| Possibilità di prendere decisioni autonome | 52,4 | 49,5 | 46,9 | 49,4 |
| Retribuzione | 27,4 | 27,5 | 47,6 | 36,2 |
| Possibilità di carriera | 20,5 | 18,6 | 25,9 | 22,4 |

Fonte: indagine Ares 2.0

Chi lavora al Sud si sente dunque più esposto alle dinamiche congiunturali rese molto più evidenti dalla crisi economica prolungata che l'economia nazionale sta subendo e quindi più incerto rispetto alla stabilità del posto di lavoro. Le imprese del Sud sono del resto, secondo gli stessi intervistati, proprio quelle che hanno licenziato di più nell'ultimi tre anni come sottolineato dal 45% degli intervistati. Il dato è nettamente più alto rispetto a quanto rilevato tra gli intervistati del Nord dove poco più del 30% dei lavoratori ha segnalato che la propria azienda ha dovuto far ricorso a licenziamenti nel corso dell'ultimo triennio.

Da notare che ad una quota più ampia nel Sud, di chi si dichiara soddisfatto della propria retribuzione, si associa una situazione salariale molto più penalizzante con un appiattimento delle retribuzioni verso i livelli minimi, come attesta il dato secondo cui un lavoratore su 4 ha un

salario inferiore a mille euro, contro una quota di bassi salariati pari all'8,3% al Nord e del 16% al Centro. Si tratta certamente di una contraddizione che però trova una risposta nel quadro più generale di contesto, che rende nel Sud maggiormente sopportabili i bassi salari su cui si posiziona il settore.

**Tab. 17. Principali dinamiche occupazionali che hanno interessato la propria azienda nell'ultimo triennio secondo i lavoratori per ripartizione geografica (val %)**

| | Nord | Centro | Sud | ITALIA |
|---|---|---|---|---|
| Ha messo in cassa integrazione o mobilità | 76,8 | 74,0 | 86,2 | 80,3 |
| Ha assunto a tempo determinato | 59,1 | 49,5 | 42,6 | 49,9 |
| Ha assunto a tempo indeterminato | 54,0 | 40,0 | 34,2 | 42,5 |
| Ha licenziato | 30,1 | 42,4 | 44,9 | 39,1 |
| Ha assunto con contratti flessibili (a progetto, occasionali, etc) | 46,5 | 40,0 | 27,0 | 36,6 |

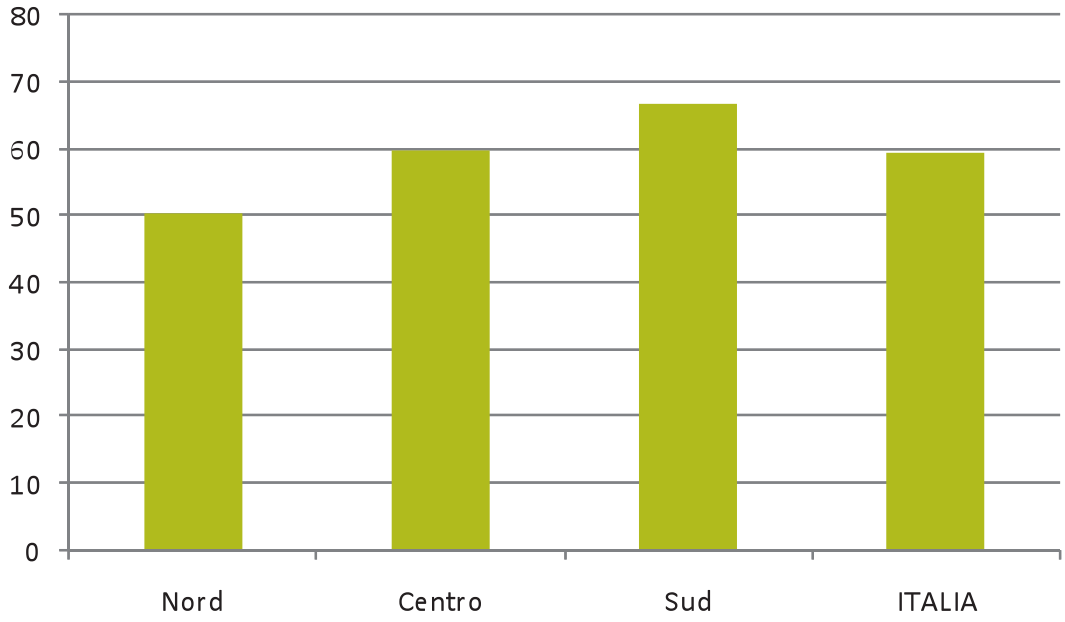
Fonte: indagine Ares 2.0

Proprio la formazione, fattore chiave per una possibile emancipazione occupazionale e leva fondamentale per la crescita e lo sviluppo aziendale, resta purtroppo ai margini delle strategie aziendali. Oltre che i bassi livelli di investimento in attività formative a livello aziendale si evidenzia infatti anche un numero davvero elevato di lavoratori del Sud, che sono stati esclusi negli ultimi tre anni da qualunque iniziativa di formazione.

Due lavoratori su tre nelle imprese del sistema moda al Sud non hanno mai partecipato ad alcuna attività formativa nell'ultimo triennio di crisi, facendo diventare la formazione un'attività lontana, una prospettiva remota per la stragrande maggioranza degli occupati.

Ovviamente il dato del Sud si differenzia, al pari di quanto osservato in relazione agli investimenti in formazione, dal resto del paese, con il Nord che fa emergere invece un sistema imprenditoriale che comunque è in grado di garantire molte più opportunità formative rispetto al Mezzogiorno, come attesta il dato in base al quale la metà dei lavoratori è stata in ogni caso coinvolta in interventi di formazione. Qualche maggiore difficoltà al Centro anche se in misura assai minore del Sud, tenuto conto che il 40% dei lavoratori intervistati, occupati presso le aziende del Centro Italia è stato, comunque, coinvolto in azioni di formazione nel corso degli ultimi tre anni.

**Figura 13.** **Lavoratori esclusi dai processi formativi aziendali per ripartizione geografica (val%)**




Fonte: indagine Ares 2.0

Eppure il lavoro, soprattutto tra i lavoratori del Sud, continua a rappresentare un fattore di emancipazione e affermazione sociale capace nonostante tutto di offrire soddisfazione anche rispetto alle dinamiche retributive, alla possibilità di carriera, come pure rispetto allo sviluppo di competenze e l'acquisizione di professionalità. E' evidente che la carenza di opportunità di lavoro regolare al Sud soprattutto per le donne, che rappresentano una componente fondamentale del mercato del lavoro del comparto, rende massimamente appetibile l'esperienza di lavoro che si sperimenta in termini di bagaglio di competenze professionali acquisite, anche con i limiti sin qui evidenziati in termini di incertezza occupazionale e più bassi livelli di reddito e staticità di carriera.

Il lavoro e la capacità che il lavoro trasmette in termini di acquisizione di competenze nelle imprese del sistema moda si apprezza dunque di più al Sud, che nel resto del Paese, anche a prescindere dalle reali opportunità di sviluppo professionale e dalla concrete condizioni di vita professionale.

I lavoratori del Mezzogiorno interiorizzano, come osservato però, un profondo senso di debolezza e percepiscono chiaramente il rischio di spiazzamento dal mercato per la propria

azienda. La scarsa formazione che ricevono prima dell'assunzione e nel corso della attività lavorativa, accentua necessariamente questo senso di inadeguatezza e incertezza.

**Tab. 18. Il giudizio dei lavoratori sull'impatto della propria esperienza di formazione per ripartizione geografica (val. %)**

| | Nord | Centro | Sud | ITALIA |
|---|---|---|---|---|
| Miglioramento Opportunità di carriera e reddito | 37,7 | 32 | 46,7 | 40,4 |
| Miglioramento produttività e qualità nello svolgimento delle mansioni | 64,5 | 59,8 | 66,3 | 64,2 |
| Riduzione del rischio di infortuni | 54,2 | 57,7 | 51,3 | 53,7 |

Fonte: indagine Ares 2.0

È evidente, del resto, come il differenziale nel livello di investimenti e nello sviluppo di strategie sulla formazione, rischi di condizionare e approfondire il ritardo del sistema imprenditoriale del Sud ed in particolare la capacità di reazione rispetto alla crisi, condannando molte imprese ad una progressiva marginalizzazione e quindi in prospettiva alla chiusura.

In questo senso vanno le analisi dei lavoratori delle imprese del Sud che evidenziano le peggiori *performance* nel confronto con il resto del Paese, rispetto alle dinamiche di internazionalizzazione come pure rispetto alla scelta di avviare nuove attività, col risultato di evidenziare i peggiori andamenti in termini di incremento e di fatturato. Le imprese del Sud sembrano, quindi, nella percezione dei propri dipendenti, meno in grado di cogliere le opportunità di crescere sui mercati esteri e cogliere le potenzialità di sviluppo attraverso l'innovazione. Il risultato è una ridotta capacità di far crescere il fatturato e con esso anche l'occupazione con un divario in quest'ultimo caso in particolare rispetto al Nord.

E' dunque chiaro che, in un sistema a bassa capacità competitiva e in equilibrio *low skilled* come appare essere tutto il comparto del sistema moda ed in particolare il segmento più debole al suo interno rappresentato dalle imprese del Mezzogiorno, occorra rimettere al centro dei processi di sviluppo la formazione per far crescere il capitale di conoscenze e di competenze possedute dagli occupati e quindi dalle imprese. Si tratta di trovare al Sud, più che nel resto del Paese, le leve giuste per avviare un percorso di formazione professionale e apprendimento che sia realmente capace di incidere su schiere ampie di lavoratori, deboli anche rispetto alle conoscenze di base.

Per andare in questa direzione, l'indagine ha evidenziato come tra i lavoratori del Sud (o almeno per la parte di essi più consapevole) più che nelle altre aree del Paese, sia maturata la necessità di far leva più che sulla capacità delle imprese di attivarsi con risorse proprie e in via autonoma, magari in ragione di impulsi provenienti dal lato dell'offerta, sulla necessità di potenziare la capacità di intervenire attraverso piani concordati tra le parti sociali con l'utilizzo del canale dei Fondi Interprofessionali ed Enti Bilaterali.

Significativo a questo riguardo il dato dell'indagine dal quale si evince come al Sud solo il 21% dei lavoratori sottolinei come l'attività formativa sia stata svolta nell'ambito del finanziamento di un fondo interprofessionale contro valori ben più alti registrati al Centro (49%) e soprattutto al Nord (54%). Un risultato che si associa alla richiesta degli stessi lavoratori di rilanciare anche al Sud quelle azioni di formazione che passano attraverso la bilateralità. Un lavoratore su 4 del Mezzogiorno sottolinea, infatti, la necessità di agevolare le imprese nell'utilizzo delle risorse disponibili presso i Fondi Interprofessionali. Per questo gruppo di intervistati, questa è la leva più utile per rimettere in moto rapidamente un sistema di apprendimento professionale e permanente indispensabile per il rilancio dell'intero comparto moda.

## APPENDICE
## II. Il questionario ai lavoratori

**A. INDICAZIONI ANAGRAFICHE**

**A1. Comune di residenza**_____|__|__|__|

**A2. Età (in anni compiuti)** |__|__|

**A3. Sesso** Maschio ❑ Femmina ❑

**A4. Stato civile**

| | |
|---|---|
| Celibe/nubile | ❑ |
| Coniugato/a | ❑ |
| Divorziato/a | ❑ |
| Vedovo/a | ❑ |
| Convivente | ❑ |

**A5. Tipologia del nucleo familiare**

| | |
|---|---|
| Vivo da solo | ❑ |
| In famiglia (padre, madre, figli) | ❑ |
| Con coniuge/partner | ❑ |
| Con coniuge/partner e figli | ❑ |
| Solo con figli | ❑ |
| Con colleghi/amici/conoscenti | ❑ |
| Altro (spec. _____) | ❑ |

**A6. Titolo di studio:**

| | |
|---|---|
| Media inferiore | ❑ |
| Istituto professionale | ❑ |
| Media superiore | ❑ |
| Laurea vecchio ordinamento | ❑ |
| Laurea triennale | ❑ |
| Laurea specialistica | ❑ |
| Corsi post laurea (dottorato, master) | ❑ |

**B. BIOGRAFIA LAVORATIVA E CONTESTO AZIENDALE**

**B1. Mi dice il nome della società per cui lavora** _____|__|__|

**B2. In base alla conoscenza della sua società, quale è il settore di attività di riferimento:**

| | |
|---|---|
| TESSILE (di cui:) | ❑ |
| Filatura | ❑ |
| Tessitura | ❑ |
| Nobilitazione/Finissaggio | ❑ |
| MAGLIERIA | ❑ |
| FABBR.PROD.TESSILI (non abbigl.) | ❑ |
| ABBIGLIAMENTO | ❑ |

**B3. Mi dice il nome della sua professione** _____|__|__|

**B4. Come inquadrerebbe la sua attività?**

| | |
|---|---|
| Dirigente/ Funzionario | ❑ |
| Quadro tecnico | ❑ |
| Impiegato | ❑ |
| Tecnico specializzato | ❑ |
| Operaio | ❑ |

**B5. Da quanto tempo lavora e da quanto tempo ha l'attuale occupazione**

| | Lavoro complessivo |
|---|---|
| Da meno di sei mesi | ❑ |
| Da 6 mesi a 2 anni | ❑ |
| Da 2 a 5 anni | ❑ |
| Da 5 a 10 anni | ❑ |
| Da oltre 10 anni | ❑ |

**B6. Orario di lavoro**
**(numero medio ore di lavoro giornaliere)** |__|__|

**B7. Compenso medio netto percepito (classe di reddito mensile):**

| | |
|---|---|
| Fino a 600,00 Euro | ❑ |
| 600,00 – 1000,00 Euro | ❑ |
| 1000,00 – 1500,00 Euro | ❑ |
| 1500,00 – 2000,00 Euro | ❑ |
| 2000,00 – 3000,00 Euro | ❑ |
| Oltre 3000,00 Euro | ❑ |

**B8. Allo stato attuale qual è la Sua condizione occupazionale**

| | |
|---|---|
| Lavoro con contratto a tempo indeterminato a tempo pieno | ❑ |
| Lavoro con contratto a tempo indeterminato *part-time* | ❑ |
| Lavoro a tempo determinato a tempo pieno | ❑ |
| Lavoro a tempo determinato *part-time* | ❑ |
| Lavoro con un contratto di collaborazione continuativa o a progetto | ❑ |
| Ho un contratto di prestazione d'opera occasionale | ❑ |
| Lavoro con Partita Iva | ❑ |
| Ho un contratto "interinale" | ❑ |
| Ho un contratto di apprendistato | ❑ |
| Ho un contratto di formazione-lavoro | ❑ |
| Ho un *voucher* (lavoro accessorio) | ❑ |
| Lavoro con contratto a chiamata | ❑ |
| Lavoro senza un contratto formalizzato | ❑ |
| Sono in *stage* | ❑ |
| Sono in tirocinio | ❑ |

**B9. E' soddisfatto dei seguenti aspetti del Suo attuale lavoro (Una risposta per riga)**

| | Sì | No |
|---|---|---|
| Retribuzione | ❑ | ❑ |
| Organizzazione del lavoro (orari, turni, gestione straordinari, ferie) | ❑ | ❑ |
| Mansioni svolte | ❑ | ❑ |
| Rapporti con i colleghi | ❑ | ❑ |
| Regolarità dei pagamenti | ❑ | ❑ |
| Possibilità di carriera | ❑ | ❑ |

| | | |
|---|---|---|
| Stabilità/sicurezza del posto di lavoro | ❑ | ❑ |
| Possibilità di prendere decisioni autonome | ❑ | ❑ |
| Copertura previdenziale | ❑ | ❑ |
| Sviluppo competenze e acquisizione professionalità | ❑ | ❑ |
| Tutela malattie, infortuni sul lavoro | ❑ | ❑ |
| Spendibilità delle competenze e della professionalità acquisita | ❑ | ❑ |

**B10. Mi può dire quanti addetti, Lei compreso, lavorano nell'impresa dove svolge la Sua attività lavorativa?**
**(Fare riferimento all'ambito in cui lavora e non all'intera organizzazione; es.: Stabilimento Melfi e non Fiat nel suo complesso)**

| | |
|---|---|
| Fino a 5 addetti | ❑ |
| Da 6 a 10 addetti | ❑ |
| Da 11 a 14 addetti | ❑ |
| Da 15 a 49 addetti | ❑ |
| Da 50 a 250 addetti | ❑ |
| Oltre 250 addetti | ❑ |

**B11. Negli ultimi tre anni l'azienda per cui lavora:**

| | Si | No |
|---|---|---|
| Ha licenziato | ❑ | ❑ |
| Ha messo in cassa integrazione o mobilità | ❑ | ❑ |
| Ha assunto a tempo indeterminato | ❑ | ❑ |
| Ha assunto a tempo determinato | ❑ | ❑ |
| Ha assunto con contratti flessibili (a progetto, occasionali, etc.) | ❑ | ❑ |

**B12. Negli ultimi tre anni l'azienda per cui lavora a fatto investimenti: (Una risposta per riga):**

| | Sì | No |
|---|---|---|
| Attività di formazione | ❑ | ❑ |
| Interventi sulla salute e sicurezza negli ambienti di lavoro | ❑ | ❑ |
| Interventi di riduzione dell'impatto ambientale | ❑ | ❑ |
| Interventi per migliorare il benessere organizzativo (pulizia, illuminazione, temperatura, silenziosità, condizioni dell'edificio, spazio disponibile per la persona, servizi igienici) | ❑ | ❑ |

Interventi per migliorare il livello di conciliazione tra lavoro
e vita (asili nido, strutture aziendali per il tempo libero, mensa) ❑ ❑

**B13. Negli ultimi tre anni quali dei seguenti elementi ha interessato l'azienda in cui lavora? (Sono possibili più risposte):**

Crescita occupazione ❑
Incremento del fatturato ❑
Internazionalizzazione delle vendite ❑
Delocalizzazione della produzione ❑
Sviluppo di nuove attività ❑

**B14. Secondo Lei, entrando nel merito delle condizioni di salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro, come valuta il livello delle misure adottate in ciascuno di questi ambiti? (Una risposta per riga):**

| | Buona | Non buona |
|---|---|---|
| Impianti elettrici | ❑ | ❑ |
| Illuminazione | ❑ | ❑ |
| Rumorosità | ❑ | ❑ |
| Temperatura | ❑ | ❑ |
| Polveri | ❑ | ❑ |
| Strumenti per la protezione individuale (DPI) solo se utilizzati | ❑ | ❑ |
| Controlli continui sul rispetto delle regole sulla sicurezza | ❑ | ❑ |

## C. CONOSCENZA E COMPETENZE PROFESSIONALI, VERSO PROSPETTIVE DI LAVORO E SICUREZZA

**C1. Per il futuro cosa la preoccupa di più per la Sua attività di lavoro? (Massimo due risposte)**

La competizione di chi offre lavoro a prezzi più bassi
e a condizioni meno tutelate ❑
Lo *stress* legato alle condizioni di lavoro ❑
Le difficoltà in cui versa da molti anni il settore in cui opera la mia impresa ❑
L'incapacità dell'impresa di cogliere i continui cambiamenti
che impone il mercato ❑
La possibilità che la mia impresa scelga di portare tutta l'attività all'estero ❑

**C2. Che tipo di valore attribuisce alle competenze professionali?**

| | poco | molto |
|---|---|---|
| Opportunità di carriera e reddito | ❑ | ❑ |
| Miglioramento della produttività e della qualità nello svolgimento delle mansioni | ❑ | ❑ |
| Riduzione del rischio di infortuni | ❑ | ❑ |
| Nessuno | ❑ | |

**C3 Quali competenze ritiene più utile e necessario sviluppare nell'attuale contesto aziendale rispetto al più generale contesto competitivo in cui è inserita la sua azienda (Massimo due risposte)**

| | |
|---|---|
| Lingue | ❑ |
| Vendita, *marketing*, comunicazione, immagine | ❑ |
| Contabilità, finanza, amministrazione | ❑ |
| Informatica e tecnologie di rete *web* | ❑ |
| Sviluppo creativo del prodotto | ❑ |
| Ambiente, sicurezza sul lavoro, salvaguardia della salute | ❑ |
| Tecniche e tecnologie per la qualità del prodotto, tecnologie di produzione | ❑ |
| Tecniche e tecnologie per la logistica | ❑ |
| Altre materie (specificare): _____ | ❑ |

**D. LA FORMAZIONE COME STRUMENTO PER REALIZZARE UN PERCORSO DI COSTANTE AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE**

**D1. Lei, come noto, opera in un settore in continua evoluzione, mi può dire il numero di volte che, negli ultimi tre anni è stato coinvolto in attività di formazione (di qualunque tipo)**

| | |
|---|---|
| Mai | ❑ |
| Una volta | ❑ |
| Due vote | ❑ |
| Tre volte | ❑ |
| Quattro volte | ❑ |
| Cinque volte | ❑ |
| Più di cinque volte | ❑ |

**D.2 Pensando alla sua esperienza di formazione, nel complesso quale è il suo giudizio:**

| | |
|---|---|
| Negativo | ❏ |
| Sufficiente | ❏ |
| Buono | ❏ |
| Ottimo | ❏ |

**D.3 Sempre pensando alla sua esperienza, se proviamo ad entrare nel merito della qualità dell'attività formativa, come valuta?**

| | Soddisfacente | Non soddisfacente |
|---|---|---|
| La docenza | ❏ | ❏ |
| Le metodologie didattiche | ❏ | ❏ |
| Gli orari proposti per l'attività formativa | ❏ | ❏ |
| I contenuti scelti rispetto alla coerenza delle sue esigenze | ❏ | ❏ |
| La capacità di incidere effettivamente sulle mansioni svolte | ❏ | ❏ |

**D. 4 Provando a ricostruire l'impegno della sua azienda sulla formazione, si ricorda quali sono stati i temi sviluppati come contenuti formativi negli ultimi tre anni?**

| | |
|---|---|
| Lingue | ❏ |
| Vendita, *marketing*, comunicazione, immagine | ❏ |
| Contabilità, finanza, amministrazione | ❏ |
| Informatica e tecnologie di rete *web* | ❏ |
| Sviluppo creativo del prodotto | ❏ |
| Ambiente, sicurezza sul lavoro, salvaguardia della salute | ❏ |
| Tecniche e tecnologie per la qualità del prodotto e tecnologie di produzione | ❏ |
| Tecniche e tecnologie per la logistica | ❏ |
| Altre materie (specificare): _____ | ❏ |

**D5. Sempre provando a ricostruire l'impegno della sua azienda sulla formazione, mi può dire se:**

| | si | no | Non so |
|---|---|---|---|
| È stata svolto una analisi strutturata sui fabbisogni di competenze professionali | ❏ | ❏ | ❏ |
| Sono state svolte interviste strutturate tra i propri addetti per valutare i loro specifici bisogni di formazione | ❏ | ❏ | ❏ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Sono stati coinvolti i rappresentanti dei lavoratori nelle decisioni relative alla formazione professionale | ❑ | ❑ | ❑ |
| L'attività formativa è stata svolta nell'ambito del finanziamento di un fondo interprofessionale | ❑ | ❑ | ❑ |
| L'impresa ha nominato un responsabile interno o un consulente esterno che si occupa dell'organizzazione delle attività di formazione professionale | ❑ | ❑ | ❑ |
| L'azienda ha effettuato una attività di valutazione (ad esempio attraverso un questionario ai lavoratori) per verificare la soddisfazione dei partecipanti e l'effettiva acquisizione di competenze | ❑ | ❑ | ❑ |

**D6. A Suo parere, l'esperienza formativa che impatto ha avuto su di lei**

| | Poco o niente | Abbastanza, molto |
|---|---|---|
| Accresciuto le motivazioni nello svolgimento dei miei compiti | ❑ | ❑ |
| Migliorato le capacità di svolgimento delle mie mansioni lavorative | ❑ | ❑ |
| Diminuito il rischio di infortuni nello svolgimento delle mie mansioni | ❑ | ❑ |
| Aumentato le probabilità di carriera e reddito | ❑ | ❑ |

**D.7 Ritiene che la frequenza della formazione sia adeguata alle sue esigenze**

| | |
|---|---|
| Assolutamente no | ❑ |
| Non abbastanza | ❑ |
| Abbastanza | ❑ |
| Adeguata | ❑ |
| Oltre le reali esigenze | ❑ |

**D5. Secondo Lei, quali fattori pesano maggiormente sulla scelta aziendale di non investire in modo adeguato sulla formazione? (Massimo due risposte)**

Poca consapevolezza del ruolo della conoscenza come condizione di sviluppo ❑
Scarsa disponibilità di risorse finanziarie ❑
Difficoltà ad organizzare operativamente l'attività formativa a causa degli elevati carichi di lavoro del personale ❑
Difficoltà ad individuare strutture tecniche adatte alle esigenze di formazione ❑
Difficoltà ad accedere alle risorse disponibili presso i fondi interprofessionali ❑
Mancanza di un interlocutore sindacale in grado di stimolare l'attenzione dell'azienda verso la formazione ❑

**D6. Secondo lei la bassa diffusione di attività formative in azienda rappresenta soprattutto? (Massimo due risposte)**

Un ostacolo allo sviluppo futuro dell'impresa ❑
Una scelta miope che ha determinato un peggioramento complessivo delle condizioni di lavoro e di retribuzione in azienda ❑
Un comportamento che ha determinato un incremento del rischio di infortuni malattie sul lavoro ❑

**D7. Quali misure considera più utili per aumentare l'intervento formativo nella sua azienda? (Massimo due risposte)**

Maggior impegno delle parti sociali verso le imprese nella forma di una sensibilizzazione e negoziazione che porti costantemente al centro dell'attenzione l'accrescimento delle competenze e l'investimento in formazione ❑
Agevolare le imprese nell'utilizzo delle risorse disponibili presso i fondi interprofessionali ❑
Spostare l'attività formativa fuori dall'orario di lavoro o comunque creare delle condizioni di maggior conciliazione tra formazione e lavoro ❑
Introdurre una normativa più stringente sui vincoli dell'impresa all'attività formativa ❑
Garantire una maggiore qualità dell'attività formativa ❑
Prevedere meccanismi che riconducono in modo

più esplicito alla formazione un risultato in termini di riconoscimento delle competenze e/o progressione professionale in azienda e/o incremento di reddito ❑