Fondazione Ezio Tarantelli
Centro Studi Ricerca e Formazione

ARES2.0

OFFICINESVILUPPORICERCA

OSSERVATORIO NAZIONALE CONCIA

Strumenti conoscitivi per l'aggiornamento dei profili professionali e delle declaratorie nel CCNL per gli addetti alle aziende conciarie

29 Novembre 2019

INDICE

PARTE INTRODUTTIVA

1. Percorso di ricerca e metodologia utilizzata

2. Un primo inquadramento sui fabbisogni professionali delle imprese

2.1 Il campione di riferimento

2.2 Dinamiche occupazionali e degli investimenti

2.3 Ricadute sul sistema delle professioni e sui fabbisogni formativi

STUDI DI CASO: sintesi delle principali evidenze empiriche emerse dai carotaggi qualitativi

3. Trend settoriali e nuovi fabbisogni professionali nel distretto di Arzignano

3.1 Il contesto di riferimento

3.2 Le imprese selezionate

3.3 Tendenze evolutive connesse allo scenario territoriale

3.4 Il sistema professionale

3.5 Fabbisogni formativi e formazione

3.6 La cultura della Pelle – una cattiva reputazione e il nuovo concetto di "bello"

4. Nuovi Fabbisogni professionali nel distretto di Santa croce

4.1 Il contesto di riferimento

4.2 Le imprese selezionate

4.3 Tendenze evolutive connesse allo scenario territoriale

4.4 Il sistema professionale

4.5 Fabbisogni formativi

5. Le imprese campane e il distretto di Solofra

4.1 Il contesto di riferimento

4.2 Le imprese selezionate

4.3 Tendenze evolutive connesse allo scenario territoriale

4.4 Il sistema professionale

4.5 Fabbisogni formativi

CONCLUSIONI

APPENDICE 1: il questionario utilizzato per rilevare i fabbisogni delle imprese

APPENDICE 2: dettaglio delle interviste alle aziende campane

PARTE INTRODUTTIVA

1. Percorso di ricerca e metodologia utilizzata

La ricerca illustrata in queste pagine, promossa dall'Osservatorio nazionale concia, muove dalla necessità di indagare l'attuale scenario settoriale, al fine di coglierne le principali tendenze evolutive, con particolare attenzione al sistema delle professioni. La ricerca ha perseguito due finalità:

- Sviluppare un quadro conoscitivo utile a orientare le parti sociali di settore nell'elaborazione del nuovo mansionario presente nel CCNL di settore e relative qualifiche professionali.
- Migliorare la capacità di monitoraggio dei trend settoriali e delle loro implicazioni sul sistema delle professioni, anche nell'ottica interventi periodici e sistematici.

Il gruppo di ricerca, costituito dalle tre agenzie tecniche Fondazione Ezio Tarantelli, Ares 2.0, Officine Sviluppo e Ricerca, in sinergia con UNIC, la FILCTEM CGIL, la FEMCA CISL e la UILTEC UIL, ha quindi attuato una strategia d'intervento multimetodo, in grado di garantire il più possibile l'ampiezza e la profondità informativa richiesta da questo tipo di intervento.

A tale proposito sono stati individuati i seguenti obbiettivi specifici:

- Ricostruzione dei principali passaggi del processo produttivo dell'industria conciaria e dei principali modelli d'impresa presenti nel sistema produttivo italiano
- Comprendere come i fenomeni di trasformazione economica, tecnologica, sociale e di mercato stiano modificando il processo produttivo della concia e conseguentemente il sistema professionale
- Costruzione di strumenti di rilevazione per misurare, in modo continuo e sistematico, i cambiamenti all'interno del processo produttivo e del sistema professionale al fine di favorire l'aggiornamento periodico dei mansionari
- Test degli strumenti di rilevazione all'interno del contesto produttivo per migliorarne l'attendibilità e la validità in relazione alla realtà empirica oggetto dello studio
- Realizzazione di un'analisi empirica approfondita sui cambiamenti in atto nel processo produttivo della concia che tenga conto dei principali modelli aziendali e delle peculiarità dei tre principali distretti produttivi italiani: Arzignano (Veneto), Santa Croce (Toscana) e Solofra (Campania).
- Individuazione delle professioni maggiormente oggetto delle trasformazioni in atto rispetto al tema delle mansioni
- Realizzazione di un documento di sintesi dell'attività di ricerca utile per favorire le parti sociali nel loro processo negoziale di aggiornamento e ridefinizione dei mansionari presenti nel CCNL.

L'attività di ricerca si è articolata in due fasi principali:

- Fase 1 - raccolta desk finalizzata alla realizzazione degli strumenti di analisi
- Fase 2 - raccolta dati empirici e rielaborazione

La Fase 1 ha riguardato la ricognizione della letteratura specializzata al fine di ricostruire in maniera articolata le diverse fasi del processo produttivo e definire un glossario comune con il quale potersi confrontare in maniera inequivocabile e attraverso il quale poter svolgere un'attività di rilevazione e analisi tra i diversi distretti e i diversi modelli di business presenti sul territorio nazionale in una logica di tipo comparativo.

Tale attività di ricognizione, inoltre, è stata essenziale per realizzare strumenti di rilevazione che consentissero di esplorare i territori e di dialogare con il sistema imprenditoriale conciliando esigenze sia descrittive sia esplorative, utili per rilevare tanto il loro processo produttivo, i loro modelli di organizzazione, quanto le trasformazioni in atto, e giungere all'identificazione delle principali linee di tendenza all'interno del sistema professionale.

Nello specifico i due strumenti di rilevazione hanno riguardato:

- un questionario strutturato con domande a risposta multipla pre-codificate, implementato in modalità online tramite il sistema Limesurvey
- una traccia di intervista discorsiva, in profondità, per condurre gli approfondimenti qualitativi territoriali.

Sul piano metodologico è importante sottolineare che questi strumenti, e in particolar modo il questionario, sono stati costruiti non solo per realizzare la presente ricerca ma anche in un'ottica di fornire strumenti a supporto dello screening continuo del sistema delle professioni utile all'adeguamento periodico dei mansionari, da realizzarsi in futuro a cura delle parti sociali stesse. Questa indagine ha consentito un testing accurato del questionario.

Il lavoro condotto in questa prima fase ha prodotto, oltre agli strumenti di rilevazione, una prima ricostruzione delle caratteristiche del settore e delle sue principali tendenze. Tali strumenti e materiali sono stati verificati e affinati a seguito di un primo test all'interno di un'azienda a ciclo integrato (DANI S.p.a.), realizzato attraverso una visita aziendale organizzata da UNIC. La ricchezza dell'incontro, partecipato dall'intero gruppo di ricerca, dai referenti UNIC e da un nutrito gruppo di operatori dell'azienda, ha consentito di emendare ed integrare quanto prodotto e, in sinergia con il committente, di approvare gli strumenti definitivi.

Il questionario è stato ottimizzato per la somministrazione online. Pertanto è stata prestata particolare cura alla quantità e alla chiarezza espositiva dei quesiti, pur mantenendo l'ampiezza e la profondità analitica dello strumento. Ne è risultato un questionario (che potrete trovare in appendice) di 30 domande, articolate in 5 parti:

A. Informazioni anagrafiche
B. Investimenti
C. Figure professionali
D. Fabbisogni formativi e formazione continua
E. Tendenze trasversali di sviluppo

Durante la Fase 1 sono stati, inoltre, definiti i tre territori su cui condurre gli approfondimenti qualitativi, assegnati alle tre organizzazioni affidatarie della ricerca:

- Fondazione Ezio Tarantelli, Campania, Solofra e Napoli
- Ares 2.0, Toscana, distretto di Santa Croce

- Officine Sviluppo e Ricerca, Veneto, distretto di Arzignano

La programmazione e la conduzione delle attività di rilevazione nei tre territori sono avvenute in stretta sinergia con le strutture territoriali messe a disposizione dal committente.

Nella **Fase 2** è stata avviata l'indagine di campo che a sua volta ha seguito due macro fasi.

La prima ha riguardato l'invio del questionario online. Questa attività è stata gestita direttamente dal committente che ha provveduto a definire la lista di imprese destinatarie e ad effettuare il primo invio e i successivi solleciti sulla base dei riscontri di volta in volta forniti dal gruppo di ricerca in merito al numero di questionari progressivamente compilati.

Il numero dei questionari compilati non è tale da poter essere considerato statisticamente rappresentativo. Tuttavia i risultati del survey online sono stati un utilissimo strumento sia come testing per la rilevazione successiva sia come fonte di indicazioni sui temi oggetto dell'indagine: due condizioni che hanno consentito di affrontare gli approfondimenti qualitativi con maggiore accuratezza e dettaglio.

Sulla base di questa raccolta dati, generalizzata e in modalità remota, è stata elaborata una prima analisi interna al gruppo di lavoro che ha consentito di stabilire le problematiche più ricorrenti e sensibili su cui stringere il focus d'attenzione nei successivi approfondimenti qualitativi. Tale analisi ha consentito anche di sviluppare la traccia di intervista per le visite aziendali.

A partire da questo quadro di riferimento è stato definito il piano di interventi territoriali condiviso con i responsabili indicati dal committente che hanno provveduto ad organizzare le visite di studio all'interno delle aziende più rappresentative delle tre aree selezionate. Gli incontri si sono svolti mediante interviste discorsive, in profondità, a risorse aziendali individuate dai responsabili territoriali in sinergia con le imprese. Nel caso della Campania è stato condotto anche un piccolo workshop sul distretto conciario. Ruoli e funzioni specifiche degli intervistati sono indicate nelle sezioni di questo rapporto dedicate ai tre approfondimenti qualitativi. In linea di massima gli incontri si sono svolti con figure che ricoprono funzioni gestionali, con responsabili acquisti e responsabili risorse umane.

Tutte le interviste sono state registrate al fine di poter riascoltare i dialoghi e procedere ad un'analisi più accurata. La modalità discorsiva dell'intervista, comunque scandita da temi e argomenti ben focalizzati anche grazie al lavoro di analisi desk e di survey online, ha consentito di conciliare profondità ed estensione, confermando dati già in nostro possesso ma allo stesso tempo facendo emergere evidenze molto interessanti non colte nelle prime fasi di lavoro.

Ultimate le viste aziendali, il gruppo di lavoro ha condiviso il piano di analisi prediligendo una lettura dei contributi per temi chiave emersi, riportata nella struttura di questo rapporto.

2. Un primo inquadramento sui cambiamenti nei fabbisogni professionali delle imprese

Prima di passare in rassegna l'analisi dei tre distretti territoriali con le loro specificità emerse nel corso dei carotaggi qualitativi, ci soffermiamo su un inquadramento generale che può aiutarci a mettere a fuoco le principali tendenze evolutive settoriali rispetto al tema delle professioni e dei cambiamenti nel processo produttivo. Come ben ricordato nel paragrafo precedente, infatti, l'analisi

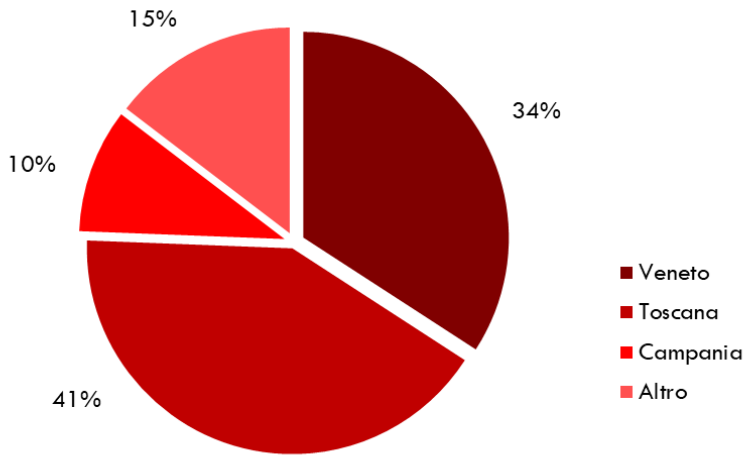
qualitativa territoriale è stata anticipata dalla somministrazione di un questionario on line che ha consentito di raccogliere un primo giro di opinioni da parte delle imprese del settore rispetto ai propri fabbisogni professionali e organizzativi. Si tratta di un questionario a risposta chiusa strutturato lungo diverse dimensioni. Oltre a una prima parte di anagrafica in grado di permetterci di contestualizzare i nostri ragionamenti sulla base del distretto di appartenenza delle imprese intervistate, della loro grandezza, del loro mercato di riferimento e del tipo di processo realizzato, il questionario è andato a esplorare il cambiamento nei processi produttivi, utilizzando come proxy il tema degli investimenti realizzati e quello delle nuove assunzioni per ciascuna area funzionale aziendale. In questa maniera abbiamo potuto provare a capire quali ambiti delle imprese fossero maggiormente in fase espansiva e quali, ricevendo nuovi investimenti, stiano acquisendo importanza strategica. All'interno di questa analisi, inoltre, abbiamo sottoposto agli intervistati un elenco di figure professionali che sono state oggetto di valutazione rispetto al livello di importanza che ricopriranno in uno scenario futuro. Infine, abbiamo provato a capire i fabbisogni formativi delle imprese e i meccanismi di trasmissione delle conoscenze all'interno del processo produttivo.

2.1 Il campione di riferimento

All'interno del quadro metodologico appena descritto, grazie all'impegno di UNIC che si è occupata dell'invio dei questionari alle proprie aziende associate, sono stati raccolti 43 questionari validi. Si tratta di un dato soddisfacente rispetto al campione di riferimento, che, seppure non sufficiente per condurre un'analisi rigorosa e statisticamente rappresentativa, ci consente comunque di sviluppare una serie di considerazioni di natura qualitativa relative ad alcune tendenze in atto nel settore.

In primo luogo possiamo osservare che il nostro campione vede una forte rappresentazione delle imprese del distretto toscano di Santa Croce, che si attestano al 41% dei dati raccolti, a fronte del 34% del Veneto e del 10% della Campania.

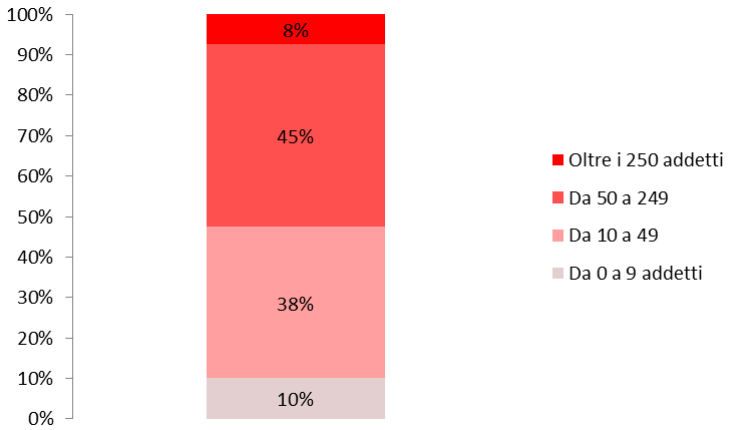
Fig. 1 Distribuzione territoriale questionari



Fonte: Osservatorio nazionale concia

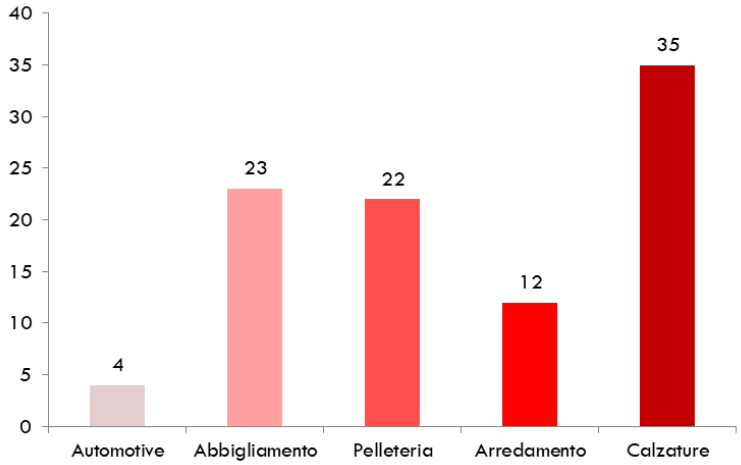
Questa distribuzione delle risposte si riverbera coerentemente sulla dimensione di impresa, che vede prevalere un modello basato sulla piccola (38%) e media impresa (45%) e sul mercato di riferimento che è costituito in maniera prevalente da aziende orientate al mondo della moda, della pelletteria e della calzatura rispetto al mercato dell'automotive o dell'arredamento.

Fig. 2 Distribuzione territoriale per classe dimensionale



Fonte: Osservatorio nazionale concia

Fig. 3 Distribuzione di frequenza dei mercati di riferimento delle imprese intervistate



Fonte: Osservatorio nazionale concia

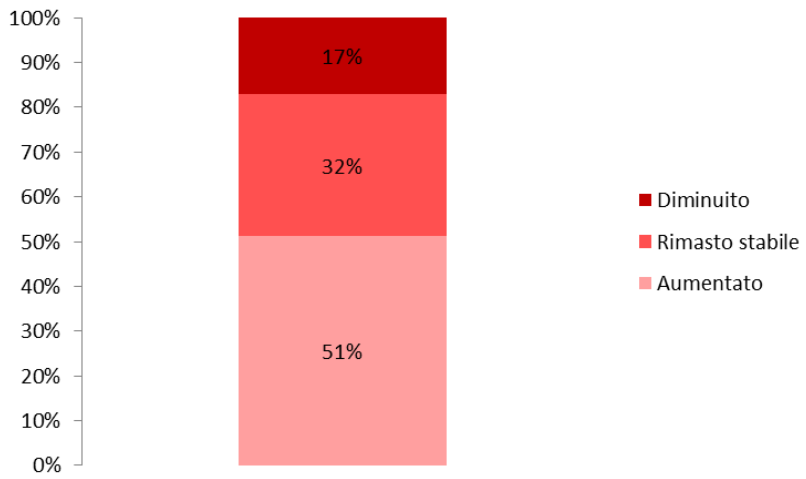
I dati sulla composizione territoriale del campione, sulla dimensione aziendale e sul mercato di riferimento sono tutt'altro che secondari, in quanto influenzano fortemente la struttura organizzativa delle imprese. Il settore della moda, infatti, impone una maggiore flessibilità di processo, in quanto le commesse sono irregolari, basate sulla stagionalità e in continua evoluzione, rispetto a quelle dell'automotive che sono più prevedibili. Inoltre, al di là dei diversi materiali trattati sia per dimensione che per caratteristiche fisiche, chimiche ed estetiche, è in atto una tendenza da parte delle griffe dell'alta moda, ad ordinare quantità sempre più piccole di prodotto e a differenziare gli ordini andando nella direzione di una customizzazione estrema dei beni finiti. Si tratta di una leva di cambiamento molto importate in quanto impone una tensione continua verso la ricerca e

sviluppo, verso la realizzazione di campionari sempre più ampi e verso un impegno sulla dimensione dell'ottimizzazione di processo, orientata alla flessibilità e alla capacità di rispondere in maniera rapida alle richieste del mercato, facendo anche molta attenzione alla questione della sostenibilità ambientale, diventata ormai una variabile chiave nel sistema moda.

2.2 Dinamiche occupazionali e degli investimenti

Fatte le dovute premesse metodologiche e una prima analisi della composizione del nostro campione possiamo finalmente andare ad analizzare le dinamiche occupazionali e degli investimenti che utilizziamo entrambe come proxy per capire in quali ambiti aziendali si stanno concentrando i principali cambiamenti e, conseguentemente, in cui si registrano le principali trasformazioni in termini di fabbisogni professionali.

Fig. 4 Variazioni livello occupazionale dell'impresa nell'ultimo quinquennio



Fonte: Osservatorio nazionale concia

Innanzitutto occorre sottolineare come le imprese rispondenti alla rilevazione online abbiano sperimentato in questi ultimi cinque anni una situazione occupazionale piuttosto favorevole. Solo il 17%, infatti, ha dichiarato una compressione dell'occupazione a fronte del 51% che ha rilevato una fase espansiva. Si tratta di un dato campionario che, al di là del suo valore poco significativo in termini assoluti, mette in evidenza i numeri positivi di un settore che ha saputo mantenere elevati livelli di competitività nonostante la crisi economica.

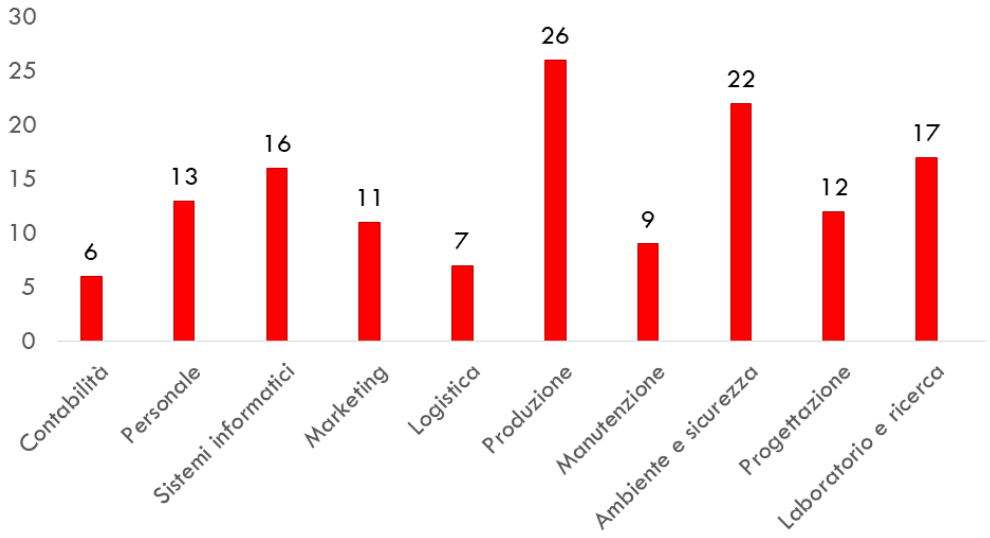
I dati occupazionali, inoltre, ci mostrano come quello della concia rappresenti un ambito produttivo in cui il fattore umano resta centrale. Le nuove assunzioni riportate dalle imprese, infatti, in tutti i casi analizzati hanno riguardato l'ambito produttivo. Solo in maniera residuale, invece, c'è stato un aumento dell'occupazione negli ambiti amministrativi e commerciali. Siamo, perciò, in presenza di un settore labour intensive, caratterizzato da una forte componente artigianale, i cui processi di automazione non sembrano ad oggi aver inciso sull'organizzazione del lavoro e sulla rimozione del fattore umano all'interno del processo produttivo.

Si tratta di un dato che trova conferma anche andando a leggere le dinamiche degli investimenti realizzati. Le imprese selezionate, infatti, per quasi il 90% hanno dichiarato di aver effettuato

investimenti negli ultimi 3 anni. Tra queste, tuttavia, meno della metà lo ha fatto nell'ambito dei sistemi informatici a fronte del 75% che invece è intervenuta nell'area della produzione, in particolare attraverso l'acquisto di nuovi macchinari meccanici e l'assunzione di nuovo personale adibito a mansioni operaie. Il settore, perciò, allo stato attuale risulta essere più in ritardo nel processo di conversione tecnologica rispetto ad altri ambiti dell'economia italiana. Gran parte del processo produttivo, infatti, rimane manuale con l'ausilio di macchinari più performanti e più sicuri, ma che solo in pochi casi sono dotati di una tecnologia digitale in grado di supportare l'intervento umano nella realizzazione dei prodotti.

Tra gli investimenti occorre inoltre segnalare il forte impegno delle imprese nella costruzione di laboratori interni per la ricerca e sviluppo e per la realizzazione di analisi chimico-fisiche sulla qualità dei prodotti realizzati e sulle componenti chimiche utilizzate. Si tratta di una dimensione che negli ultimi anni ha assunto una rilevanza chiave per le imprese del settore, che in molti casi hanno scelto di internalizzare il servizio al fine di un miglior controllo. Tale tendenza è provata dal fatto che, negli ultimi tre anni, ben 17 imprese si siano mosse in questo ambito sulle 35 che hanno realizzato investimenti.

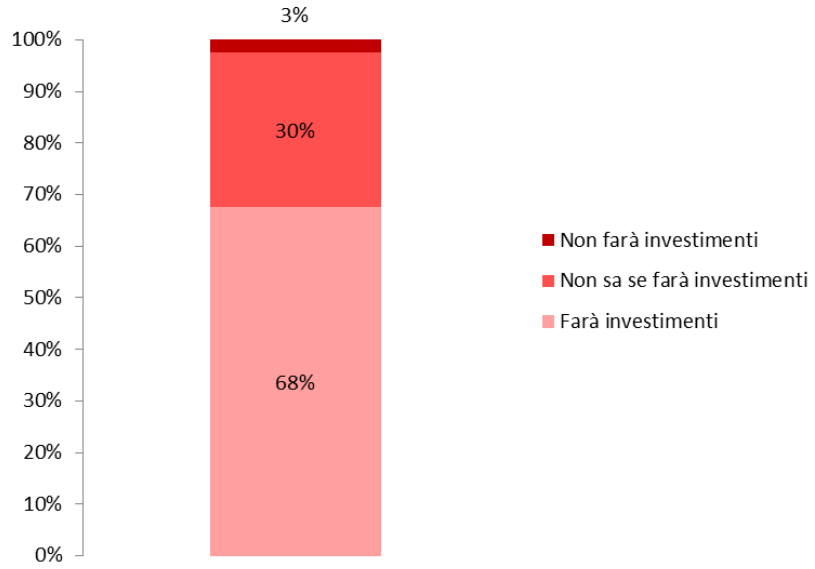
Fig. 5 Ambiti in cui le imprese hanno concentrato i loro investimenti negli ultimi 3 anni



Fonte: Osservatorio nazionale concia

Quanto abbiamo appena richiamato, perciò, ci porta a concludere che siamo di fronte a un settore florido e in continuo movimento, che ha saputo fronteggiare la crisi economica rimanendo competitivo, anche grazie a un forte livello di investimenti, con un'attenzione profonda al tema della ricerca e dello sviluppo, ma con una propensione alla digitalizzazione minore che in altri comparti italiani. Si tratta di considerazioni che trovano riscontro anche in una dinamica evolutiva.

Fig. 6 Distribuzione percentuale delle imprese per nuovi investimenti nei prossimi 3 anni



Fonte: Osservatorio nazionale concia

Le imprese rispondenti, infatti, confermano la loro propensione all'investimento, con solo il 3% che esclude la possibilità di investire nel prossimo triennio a fronte di un 68% che ha già deciso di muoversi in una direzione espansiva nei prossimi anni.

Questa dinamicità settoriale, tuttavia, potrebbe non riverberarsi in un cambio di paradigma organizzativo, in quanto gli investimenti previsti sono il linea con quanto dichiarato rispetto al triennio precedente la data della rilevazione. In particolare, nonostante i ritardi evidenziati in precedenza, non si segnala discontinuità nell'ambito dell'informatica e delle nuove tecnologie. Inoltre, si percepisce un'accelerazione nell'enfasi sulla ricerca e sviluppo, che viene segnalato come un ambito di investimento nel prossimo triennio da oltre il 70% delle imprese. Infine, a fronte di questa maggiore enfasi sullo sviluppo di laboratori interni e di questa staticità rispetto al tema tecnologico, si registra una contrazione negli investimenti futuri su ambiente e sicurezza. Rispetto a questo ambito, infatti, le imprese hanno sviluppato grandi piani di lavoro nel corso degli anni passati, che hanno inciso sulla qualità degli stabilimenti, sul livello di emissioni del settore, sulla sicurezza sul lavoro. In quest'ottica, il dato sulla contrazione dei possibili investimenti ambientali non deve portarci a immaginare un settore sempre meno interessato al tema della sostenibilità, che resta una dimensione chiave, specialmente per tutti quei soggetti che operano con il sistema moda.

2.3 Ricadute sul sistema delle professioni e sui fabbisogni formativi

Il ragionamento fin qui sviluppato ci porta a immaginare un processo produttivo labour intensive, ancorato a una logica di produzione in cui resta forte la componente artigianale e del saper fare, in cui la tecnologia coadiuva l'uomo, ma non lo sostituisce né nelle fasi ad alto valore aggiunto né in quelle più elementari e in cui c'è una forte tensione sulla dimensione ambientale e della ricerca e sviluppo. In questa prospettiva, il sistema professionale vede un incremento qualitativo e quantitativo delle figure che possono svolgere un ruolo all'interno dei laboratori aziendali. Oltre all'appena menzionata dinamica degli investimenti, infatti, le imprese sono unanimi nel sostenere che per stare

sul mercato occorre sempre più garantire la qualità dei prodotti e, conseguentemente, investire in quegli ambiti di ricerca e sviluppo e di controllo qualità che diventano sempre più strategici.

Parallelamente, resta in atto una continua tensione nella ricerca di figure che possano affiancare i lavoratori in produzione imparando rapidamente a utilizzare le macchine e conseguentemente a maneggiare con cura le pelli. Da questo punto di vista, quindi, resta elevato il fabbisogno di competenze manifatturiere e di utilizzo dei diversi macchinari.

Le imprese rispondenti al questionario, inoltre, si sono dette in gran parte d'accordo sul fatto che il quadro regolatorio sempre più stringente e la forte attenzione dei clienti finali rispetto alla tutela dell'ambiente ha prodotto forti cambiamenti organizzativi e renderà necessaria l'introduzione di nuove figure professionali in grado di gestire in maniera efficace sistemi volti a ridurre l'impatto ambientale delle lavorazioni e dei prodotti di smaltimento.

Infine, la totalità delle imprese ha dichiarato come prioritario un intervento di riorganizzazione del processo produttivo introducendo meccanismi di valutazione delle performance e di ottimizzazione di processo. Questo elemento rappresenta un punto di sviluppo fondamentale nello scenario futuro del settore. Se, infatti, come abbiamo visto in precedenza siamo in presenza di un ambito produttivo che manifesta un certo ritardo sul tema dell'adeguamento tecnologico, un ambito in cui potremmo immaginare margini di sviluppo futuri sul tema è certamente quello dell'ottimizzazione di processo. In un contesto in cui le principali fasi produttive restano di competenza esclusiva del saper fare artigiano, tale competenza può essere facilmente affiancata da strumenti tecnologici digitali in grado di monitorare il processo, favorire la sua pianificazione e la sua efficienza. A questo elemento si affianca tutto il tema dell'amministrazione e della commercializzazione che si prestano in maniera naturale ad essere favorite dall'introduzione di questi nuovi sistemi di supporto elettronico.

Queste considerazioni di carattere generale sono state inoltre testate in maniera più puntuale, fornendo alle imprese un elenco di professioni suddivise per area produttiva, sul quale dovevano indicare se la figura in questione fosse presente all'interno della loro azienda e se immaginavano che questa dovesse aumentare o perdere importanza in uno scenario futuro. I risultati che abbiamo ottenuto sono fortemente correlati a quanto sin qui detto.

In particolare, la figura professionale che più di tutte è stata segnalata come quella che acquisirà maggiore importanza nel tempo è quella del controllore di qualità all'interno delle diverse fasi della lavorazione, seguita da quella del responsabile/impiegato all'interno del laboratorio di analisi chimiche, fisiche, qualità, ambiente e sicurezza. Ma, in generale, è emerso che tutta l'area commerciale/impiegatizia stia sottoposta a un continuo accrescimento della sua importanza, probabilmente in funzione dei nuovi mercati di sbocco e delle nuove possibilità associate al tema delle tecnologie digitali. All'interno di questa ampia area produttiva emergono le figure di responsabile/impiegato nella ricerca e sviluppo, del responsabile/impiegato commerciale sia per quanto attiene al mercato italiano, sia e in maniera ancora più grande per quanto attiene al mercato estero.

Inoltre, coerentemente con la visione che abbiamo tratteggiato in precedenza, ovvero di un settore in cui la componente artigianale rappresenta l'elemento cardine del sistema, le professioni che presidiano l'area produttiva non solo non perderanno importanza nel tempo a causa dell'automazione, ma diventeranno sempre più importanti per garantire la qualità necessaria per stare sul mercato. In quest'ottica si distinguono, per enfasi sulla loro accresciuta importanza, le figure dei capi reparto nella tintura e nella rifinizione e tutte le figure tecniche nell'area della concia, della tintura e della rifinizione.

In direzione opposta, invece, si colloca l'area della manutenzione. Questa, infatti, non solo in molti casi non è proprio presente nelle imprese rispondenti, ma in tutte le sue professioni è vista dalle imprese come sempre meno importante. Si tratta, infatti, di funzioni specializzate che sempre più vengono svolte da ditte esterne.

Parallelamente all'area manutenzione, abbiamo chiesto alle imprese intervistate di segnalarci se all'interno del contratto collettivo nazionale di riferimento ci fossero figure professionali che ad oggi non risultano più in linea con i fabbisogni delle imprese. Le risposte ottenute hanno evidenziato la presenza di alcune professioni del tutto obsolete rispetto non solo al quadro evolutivo del settore, ma anche rispetto all'attuale contesto. Ci riferiamo in particolar modo alla segretaria dattilografa, agli stenografi, ai disegnatori particolaristi e agli addetti ai servizi sanitari.

Il quadro appena delineato, infine, mette in luce una serie di nuovi fabbisogni professionali. È, infatti, chiaro che se alcune figure professionali diventano più importanti per le imprese, queste, oltre a divenire strategiche per la competitività del settore, si caricheranno di nuove competenze e di nuove capacità professionali. In questa prospettiva, i risultati della rilevazione ci suggeriscono che le imprese intervistate si sentano abbastanza preparate dal punto di vista delle competenze interne anche se ammettono margini di miglioramento lungo alcune assi strategiche. Ci riferiamo al tema del controllo di qualità, seguito dal self-managment, della sicurezza e della comunicazione interna ed esterna. Solo al quinto posto compaiono le competenze informatiche, ad ulteriore testimonianza di un settore ancora poco digitale e che non ci immaginiamo compirà grandi balzi in avanti in un orizzonte di breve periodo.

STUDI DI CASO

Sintesi delle principali evidenze empiriche emerse dai carotaggi qualitativi

3. Trend settoriali e nuovi fabbisogni professionali nel distretto di Arzignano

A cura di Officine Sviluppo e Ricerca

3.1 Il contesto di riferimento

Il distretto di Arzignano è stato riconosciuto dalla Regione Veneto nel 2003, come "Distretto Vicentino della Concia", ed ha il suo centro produttivo nel triangolo Arzignano – Valle del Chiampo – Montebello; conta la presenza di oltre 400 imprese che impiegano circa 8.000 dipendenti. Il distretto di Arzignano rappresenta da solo circa il 50% della produzione conciaria nazionale, caratterizzandosi per processi altamente specializzati ed industrializzati e ponendosi al vertice dei segmenti più alti e redditivi della filiera della pelle mondiale.

Nel corso degli ultimi 20 anni si è assistito ad una riduzione ed una concentrazione di imprese ed addetti, alla specializzazione dei processi produttivi e alla scelta di presidiare settori innovativi ad alta specializzazione come le tappezzerie di qualità per l'arredamento, il settore dell'*automotive* e le calzature. Inoltre il distretto si è caratterizzato per importanti investimenti sul tema della responsabilità e della sostenibilità ambientale, per rispondere alle esigenze e alle domande di segmenti di mercato sempre più esigenti che vedevano, non senza un pregiudizio (non sempre fondato), il settore conciario come uno dei più inquinanti. In realtà gli operatori del settore rivendicano non solo questa attività come una delle più antiche attività artigianali praticate dall'uomo, ma anche un settore che oggi può essere inserito a pieno titolo nel sistema di economia circolare perché capace di valorizzare quello che di fatto è uno scarto della produzione alimentare.

A questo riguardo nel 2017 è stato avviato un progetto finanziato dal FSE per la strutturazione di processi responsabili di filiera, per misurare gli impatti sociali, ambientali ed energetici delle imprese ed aiutarle ad investire sull'efficienza energetica. Che tra tutte le sue fasi ha raggiunto circa 90 imprese.

Le azioni del progetto si sono concentrate sui temi dell'innovazione nel recupero degli scarti industriali nella direzione della filosofia rifiuti zero, delle tecniche innovative di lavorazione della pelle e della tracciabilità dei prodotti chimici, delle certificazioni di qualità e il sostegno alla promozione internazionale.

Per quel che riguarda gli interventi di alleggerimento dei carichi ambientali si può segnalare la firma nel 2017 del protocollo di intesa IDEE (Intesa DEpurazione Efficiente) per le imprese del territorio di Montebello Vicentino, tra la fondazione università Ca' Foscari, la Medio Chiampo Spa, Distretto della pelle, i rappresentanti del progetto Viveracqua che raccoglie i gestori idrici del Veneto, il Lions Club di Arzignano e i Comuni di Montebello, Zermeghedo e Gambellara. Il protocollo prevede l'individuazione di nuove forme di depurazione incentrate sulla raccolta differenziata dei reflui attraverso la collaborazione fra imprese, enti locali ed istituti di ricerca.

Nonostante l'evidente impegno per l'eco-sostenibilità, il settore rimane comunque vittima di pregiudizi che in parte vanificano gli ottimi risultati ottenuti in tema di impatti. Come vedremo in questo capitolo la sensazione di alcuni degli imprenditori è che tali atteggiamenti negativi siano collegati alla sempre più scarsa "Cultura della Pelle" e a una ancora parziale capacità di promuovere il settore da parte dei suoi operatori.

Sul piano produttivo il distretto è specializzato nella produzione vitellina e bovina e comprende tutte le fasi della lavorazione della pelle. É un distretto con una marcata propensione all'export (circa il 50% della produzione). In questa filiera produttiva possiamo individuare alcune produzioni ausiliarie quali i macchinari per le lavorazioni, industrie chimiche, agenti di commercio per prodotti chimici esteri e per l'acquisto delle pelli grezze all'estero di cui l'Italia è un importatore netto.

Rispetto agli altri distretti italiani, quello di Arzignano si caratterizza per la presenza (oltre che delle classiche piccole e medie imprese) di alcune grandi imprese e società di capitali. Queste imprese segnano una discontinuità rispetto all'assetto "tradizionale" dei distretti italiani caratterizzandosi per una spiccata autonomia e forza contrattuale su tutti i costi di produzione, ma anche un punto di forza per la competizione internazionale e per la ricerca e la diffusione delle innovazioni di processo e di prodotto.

Infine uno dei temi critici emersi negli ultimi anni è quello della difficoltà del ricambio generazionale delle maestranza. Infatti gli operatori del settore denunciano una scarsa attenzione dei giovani per il settore conciario, forse anche a causa di un pregiudizi che nasce dalla visione di una industria di "vecchio" tipo e poco appetibile. Per rispondere alla mancanza di manodopera giovane e per rispondere a questi dubbi, nel 2017 è stato firmato un accordo tra il distretto della pelle, la Stazione Sperimentale, l'ITI Galilei e l'ITS COSMO (Consorzio Moda), istituzione formativa di Padova, accreditata presso la Regione Veneto, per attivare corsi di formazione post diploma.

Il primo corso attivato (biennale di 2000 ore) è stato quello per "Tecnico Superiore per la ricerca e sviluppo di prodotti e processi sostenibili nelle concerie e nelle aziende di prodotti chimici per la concia" (Green Leather Manager), volto a creare figure professionali in grado di innovare i processi produttivi attraverso pratiche ecosostenibili e considerando gli aspetti manageriali e commerciali del prodotto in pelle finito, destinato alla calzatura, alla moda, all'arredamento e all'automotive.

3.2 Le imprese selezionate

Nel distretto, grazie al supporto e alla supervisione della sede territoriale di UNIC, sono stati condotti 4 incontri aziendali sotto forma di intervista discorsiva, in profondità, rivolta a responsabili delle risorse umane e/o ruoli apicali.

Complessivamente sono state selezionate imprese di dimensioni medie e grandi, tutte a ciclo completo e orientate, ad eccezione de La Veneta, a molteplici mercati di sbocco. Come modello organizzativo e produttivo, sono realtà particolarmente rappresentative del sistema conciario di Arzignano; incarnano una forte spinta all'innovazione, hanno una spiccata attenzione all'efficienza produttiva e alla sostenibilità ambientale, adottano modelli organizzativi molto strutturati e pianificati in cui convivono nuovi approcci con il portato di un sapere tradizionale a tratti ancora radicato in modelli di impresa di tipo familiare.

Nello specifico:

La Veneta

Settori di riferimento: calzature, qualche esperienza su pelletteria (ma come ambito di nicchia)

Dani

Settori: interni auto, arredo (principali fornitori Brianza), calzature, pelletteria.

Montebello

Settori: calzatura; pelletteria, abbigliamento, arredamento (mercato di nicchia, soprattutto interior design), calzature

Cristina

Settori: arredamento, calzature, pelletteria.

3.3 Tendenze evolutive connesse allo scenario territoriale

Le imprese ascoltate hanno fornito una prospettiva alquanto omogenea sulle principali tendenze settoriali e sul sistema delle professioni, pur mantenendo alcune specificità soprattutto nel descriverne le caratteristiche e i rapporti con l'organizzazione aziendale.

Le testimonianze raccolte hanno mostrato una buona capacità degli intervistati di fornire sia punti di vista ispirati dall'esame delle condizioni specifiche organizzative e produttive che hanno caratterizzato le loro imprese negli ultimi anni, sia ipotesi sulle potenzialità di sviluppo stimolate da fattori esterni, di mercato, anche non direttamente collegati al loro settore. Ne è emerso un quadro di esame delle tendenze settoriali ben equilibrato tra dimensioni descrittiva e proiettiva; e proprio questa seconda dimensione ha consentito di far emergere tematiche apparentemente collaterali, ma indubbiamente molto incidenti sul sistema concia a diversi livelli: culturale, di sviluppo settoriale e organizzativo interno.

In questo paragrafo forniremo un quadro delle tendenze settoriali trasversali che influiscono sul sistema delle professioni e, più in generale, sull'organizzazione aziendale del sistema conciario. Le tendenze più specificamente associate a singole figure professionali saranno invece affrontate nel successivo paragrafo, per meglio valorizzarne le implicazioni sul sistema delle professioni, emergenti e classiche.

Difficoltà diffusa e generalizzata nel reperire figure professionali.

Tutti gli intervistati sottolineano la difficoltà di reperire risorse sul mercato indipendentemente dal loro livello di qualificazione. In generale il personale meno qualificato si trova attraverso le agenzie o il passaparola. Quest'ultima è una prassi molto consolidata; solitamente sono le risorse interne che indicano persone potenzialmente adatte a coprire queste mansioni. Il passaparola è un meccanismo rodato che innesca dinamiche di fiducia; la risorsa interna che presenta difficilmente rischia di presentare una persona non adatta.

I profili più elevati, invece, dovrebbero venire dal sistema d'istruzione che, se da un lato sembra essere caratterizzato da un'offerta più ricca ed articolata del passato, dall'altro stenta a dialogare in modo efficace con il sistema produttivo

Sistema d'istruzione e impresa non sempre allineati

L'offerta per il settore esiste da molti anni, rappresentata dall'istituto conciario, poi evoluto in istituto tecnico superiore (il Galilei di Arzignano) al quale si è affiancata, negli ultimi anni, l'offerta formativa di Istruzione Tecnica Superiore, vale a dire i cicli tecnici post diploma.

Nel corso degli anni, tuttavia si è riscontrato un incremento di eterogeneità della didattica rispetto al passato che si concilia con la tendenza di molti studenti a proseguire l'iter formativo anche dopo il diploma, verso i cicli di Istruzione Tecnica Superiore o universitari. Ultimamente l'istituto superiore è stato anche potenziato con due quinte, quindi il numero dei diplomati dovrebbe aumentare. Tuttavia il rapporto è sempre a vantaggio del sistema d'istruzione e non produttivo. Nel 2018, ad esempio, dall'istituto conciario sono usciti 18 diplomati. Di questi 10 hanno proseguito per i cicli post diploma, otto sono entrati nel mercato del lavoro e sono stati presi subito.

Il rapporto tra istituto superiore e cicli ITS, inoltre, presenta alcune inefficienze. Agli ITS possono aderire anche studenti provenienti da Cicli di studi diversi da quelli del conciario. Tale aspetto, soprattutto nei primi anni, rallenta sensibilmente la didattica soprattutto in quei corsi specificamente rivolti alla concia dove i ragazzi provenienti dal conciario già dispongono di molte delle conoscenze di base.

Come abbiamo visto in precedenza la domanda settoriale di professionalità è molto alta e le aziende lamentano difficoltà a trovare le risorse. I pochi giovani in uscita dall'istituto superiore sembrano inserirsi facilmente seguendo quell'iter classico fatto di affiancamento in azienda e di progressione di carriera dal basso all'alto (in base alle capacità dimostrate nel tempo). molti dei giovani sembrano invece propendere per iter formativi più lunghi. Questo non è un elemento negativo in sé; al contrario dovrebbe contribuire all'innalzamento della cultura generale e delle competenze tecniche. Ma probabilmente male si armonizza con un sistema organizzativo che si basa su un'idea di inserimento attraverso l'affiancamento non sufficientemente moderna. L'idea classica di formazione interna (il fare la gavetta) si scontra probabilmente con le aspettative più alte, in termini di inquadramento, legittimamente possedute da giovani che hanno investito in iter formativi più lunghi e specialistici.

Ascoltando gli intervistati si ha la sensazione di essere innanzi a un problema di armonizzazione dei nuovi cicli d'istruzione secondaria e post-secondaria con quelle che sono le esigenze e le prassi aziendali. Il problema però non è unidirezionale, dal sistema di istruzione e formazione all'impresa, ma riguarda anche la capacità dell'impresa di vedersi sì come soggetto attivo sul piano formativo, ma con delle modalità probabilmente diverse da quelle adottate sino ad ora, che hanno caratterizzato la crescita professionale in azienda.

Complessità di inquadrare alcune figure professionali.

Le aziende intervistate, tutte di dimensioni importanti e dal profilo organizzativo molto strutturato, hanno una buona dimestichezza con la descrizione dei profili e dei mansionari. Ciò nonostante alcune tipologie di profili rendono più difficile la job description.

Si tratta di quelle figure molto cariche sul piano delle competenze e che coprono attività cross rispetto le fasi di lavorazioni: concia, riviera, rifinizione. Due esempi sono il tecnico di design, che è trasversale nell'automotive, così come il tecnico R&D.

Ciò non significa che le figure più verticali non possano generare difficoltà in termini di descrizione. Come avremo modo di approfondire nel paragrafo dedicato ai profili professionali, il settore sembra vivere una fase in cui coesistono due tendenze apparentemente opposte: specializzazione e ampliamento degli orizzonti d'interesse per la singola figura (conoscenza dell'intero processo, capacità di operare a supporto, capacità di interfacciarsi più efficacemente e di partecipare al sistema organizzativo). In tal senso, ad esempio, anche il tecnico di prodotto, in sé verticale, assume caratteristiche *cross*, dovendo essere sempre più attento non solo alla qualità della pelle, ma alla qualità del processo e ai sistemi di gestione della qualità.

Un simile quadro rende più complessa la descrizione dei profili; più delicato l'inquadramento e la pesatura dei livelli anche sul piano contrattuale.

Innalzamento generalizzato delle competenze richieste

Indipendentemente dal ruolo e dalle mansioni si assiste a un innalzamento generalizzato delle competenze richieste alle risorse umane. Questo si manifesta rispetto sia alla dimensione tecnica sia a quella delle competenze trasversali, legata al sapersi relazionare, e comunicare in un sistema organizzativo che sembra valorizza sempre di più la partecipazione e la proattività.

Es. il commerciale non è più solamente un venditore, ma un conoscitore del mercato più ampio; inoltre vanno in produzione, sono in contatto con i responsabili e i tecnici poiché hanno la necessità di avere una visione più ampia, utile anche a rispondere in modo più accurato alle richieste del cliente.

Consapevolezza del proprio ruolo in azienda e visione a 360°

Particolare valore è attribuito alla capacità del lavoratore, indipendentemente dal suo ruolo e livello, di possedere una visione quanto più ampia e completa dell'azienda. Ciò risponde a due esigenze: tecnica, legata alla capacità del lavoratore di supportare soprattutto i colleghi in ruoli attigui, motivazionale, legata a una più chiara comprensione del proprio ruolo nell'organizzazione che può migliorare il livello di coinvolgimento e di condivisione della visione aziendale.

Dalle interviste emerge però un elemento di criticità e ambiguità che necessita una riflessione. Infatti l'organizzazione dell'azienda conciaria ha sempre favorito lo sviluppo di una visione di insieme anche nei ruoli tecnici. Come riportato da alcuni testimoni "Il tecnico non faceva solo il tecnico; aveva la visione del tutto, organizzava il reparto, vedeva le problematiche con il titolare, seguiva le varie fasi. E i lavoratori che sono qui da tanti anni, e hanno avuto esperienza in aziende che erano strutturate in maniera diversa, hanno questa conoscenza e questa sensibilità".

La necessità di trasferire oggi questo tipo di competenza e sensibilità dall'esterno sembra quindi determinata da fattori nuovi che hanno prodotto un mutamento di un modello organizzativo basato su una visione d'insieme. Probabilmente su l'attuale necessità incidono diversi elementi: la maggiore specializzazione e frammentazione dei ruoli, una più serrata proceduralizzazione (anche in risposta alle richieste dei sistemi di qualità); un sistema di istruzione che produce profili più specialistici; una maggiore difficoltà di inserire i giovani in uscita dal sistema di istruzione in percorsi lunghi di formazione interna in affiancamento (poco conciliabili con l'attesa di un inquadramento coerente con il profilo di istruzione conseguito).

Disallineamento tra proprietà aziendale e gestione su alcuni temi chiave

L'utilità di alcune figure professionali e tecnologie è poco percepita dalla proprietà: es. l'Energy Manager; l'apertura a determinati strumenti informativi e di comunicazione; la necessità di analizzare in modo più rigoroso e integrato dati di produzione e di mercato. Ciò comporta processi più lenti di pianificazione delle nuove iniziative di sviluppo e, soprattutto, di incorporazione dei nuovi modelli operativi che ne derivano.

Studio, ricerca e sviluppo di sottoprodotti

La ricerca e sviluppo è un'area in cui stanno investendo molto, soprattutto le concerie più grandi e strutturate. Un ambito strategico di investimento riguarda lo sviluppo di sottoprodotti che consentano il recupero degli scarti di produzione contenendo ulteriormente l'impatto ambientale del settore (già molto controllato grazie agli investimenti in tale direzione che sono stati fatti da tempo). Al momento il settore fornisce sottoprodotti soprattutto per il settore agricolo: ad esempio, il carniccio è usato come fertilizzante; in generale tutto ciò che deriva dalla pelle è molto ricco azoto pertanto il settore agricolo ne è il naturale sbocco. Tuttavia, è necessario progredire con la ricerca per ampliare i settori di sbocco potenziando la vocazione *circular* da sempre propria del settore conciario.

3.4 Il sistema professionale

Alla luce del quadro settoriale e della sintesi delle principali tendenze trasversali riscontrate nel distretto osserviamo ora le principali figure professionali indicate dagli intervistati come particolarmente strategiche nell'attuale fase evolutiva.

In tabella le riportiamo in forma sintetica associandole alle aree di attività di appartenenza in conceria. Rispetto ad alcune aree non sono stati individuati nuovi profili, ma abbiamo ritenuto importante menzionare la figura professionale (o la tipologia) quando dalle interviste sono emerse tendenze che comunque ne condizionano in qualche modo l'operato, la sua collocazione in azienda e le dinamiche evolutive. Dopo la tabella esamineremo i tratti salienti che caratterizzano ognuna di queste figure e le tendenze di mercato che le hanno rese rilevanti o comunque che stanno influendo sul loro sviluppo e collocazione in azienda.

Area	**Figura Professionale**
Controllo qualità	• Responsabile qualità • Energy manager • Responsabile gestione ambientale • Ingegnere/analista di processo • Ingegnere/tecnico adattamento macchine
Area commerciale/impiegatizia	• Esperto di comunicazione • Analista dei dati
Manutenzione	• Manutentori: menzionati in modo parziale e contraddittorio. Rapporto uomo macchina… evoluzione costante nella continuità.
Produzione	• Ruoli tecnici: non è emersa alcuna particolare figura, ma la necessità di dotare i ruoli tecnici di maggiore flessibilità • Maestranze (bottalisti, rasatori, spaccatori):

	rimangono invariati nelle caratteristiche, ma si conferma l'importanza oltre la difficoltà di reperimento

I profili professionali sui quali si sono concentrati gli interventi degli intervistati riguardano prevalentemente le aree *controllo qualità* e area *commerciale/impiegatizia*. Le caratteristiche del mercato degli ultimi anni hanno dinamizzato soprattutto le famiglie professionali appartenenti a questi due ambiti determinando l'inserimento di nuove figure e/o la specializzazione di quelle già esistenti.

Responsabili qualità

Come molti altri settori anche quello della concia ha visto un incremento delle certificazioni richieste per offrire al cliente garanzie sulla qualità dei processi e mantenere uno standard organizzativo interno elevato. Queste riguardano soprattutto tre sfere, tre macro tipologie: qualità, ambiente e prodotto, anche per conservare le garanzie per la comunicazione del Made in Italy.

Elevare le competenze dei responsabili qualità è essenziale su due piani:

- formale: ha a che fare con il saper rispondere alle richieste delle aziende clienti che sono sempre più attente a regolamenti e norme (quindi capacità di rispondere e gestire al meglio i nuovi capitolati)
- sostanziale e organizzativo: accrescere l'efficienza, soprattutto sul piano della ottimizzazione procedurale utile a migliorare la gestione e il controllo dei processi produttivi.

Dalle interviste è emerso un rapporto molto maturo con il tema della certificazione, certo dovuto anche alle dimensioni e al consistente livello di organizzazione delle quattro aziende intervistate (solamente La Veneta è una realtà di dimensioni più contenute, circa 90 dipendenti, ma comunque con un'organizzazione decisamente robusta, quindi sensibile alle esigenze che ne derivano).

Secondo gli intervistati investire in qualità per attrarre il cliente non è la motivazione principale (per il quale il prezzo resta il driver principale). Si investe in qualità perché si crede nei benefici che possono derivare dall'assetto organizzativo e procedurale.

Tuttavia ciò comporta dei costi: di progettazione, adeguamento e mantenimento del sistema di qualità. Si apre quindi un tema delicato: gli oneri legati alle certificazioni in alcuni casi rappresentano un ostacolo nei confronti di quei concorrenti che affrontano questa attività con scarso rigore appoggiandosi a controllori poco seri. Chi si certifica ha oneri e rallenta rispetto a chi ha trovato escamotage per certificarsi solo formalmente.

Inoltre è stato posto il tema dei commercianti, che di fatto rappresentano una figura concorrente ma non sono produttori, in quanto non controllano direttamente un proprio processo produttivo. Per queste figure la certificazione non è praticabile come per una conceria che possiede al proprio interno l'intero ciclo produttivo ma si pone ugualmente come un concorrente.

Il tema del rigore delle certificazioni, della necessità di prevedere controlli, sanzioni e premialità è centrale sul piano della programmazione delle policy per il settore e chiama in gioco il sistema associativo e le PS tutte.

Energy Manager (e gestione ambientale)

È un profilo tecnico altamente qualificato. Introdotto dalla Legge 10/91 viene definito nello specifico come: tecnico responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia. I requisiti minimi sono stati sanciti dalla circolare n° 219 F del 2 marzo del 1992 e prevedono la laurea (solitamente in ingegneria), una pluriennale esperienza tecnica professionale, esperienza nello sviluppo di studi di fattibilità e nella progettazione di massima di sistemi per la produzione e l'utilizzo dell'energia. L'obbligo di avere in azienda un Energy Manager esiste solamente per aziende che superano il limite di 10.000 TEP di consumo, ma l'efficientamento energetico resta un aspetto assai rilevante per ogni conceria e pertanto sta aumentando sensibilmente l'interesse per tale profilo.

Nelle parole degli intervistati questa figura è stata sempre descritta in abbinamento anche al tema più ambio della gestione ambientale e, più ingenerale, è sinergica con la gestione dei sistemi di qualità aziendali.

l'Energy Manager può rispondere a **due finalità strategiche**: produttiva e promozionale.

Prima finalità. È connessa **all'importanza dell'efficientamento energetico per il contenimento dei costi di produzione**. Questo è un fattore strategico in un mercato sempre più competitivo dove i clienti cercano di spuntare prezzi sempre più bassi. Soprattutto i grandi marchi sono abili ad individuare gli ambiti dove è possibile marginalizzare. Ciò è dovuto a una maggiore attenzione all'uso sistematico di strumenti di studio e analisi dei mercati (si tratta di una maggiore dimestichezza con le tecniche del marketing analitico e di statistica industriale verso le quali, come vedremo di seguito, anche l'industria conciaria comincia a diventare sensibile).

La gestione energetica può rappresentare una risposta virtuosa alla necessità di contenere i costi. Virtuosa poiché affronta il problema in modo evolutivo (miglioramento del sistema interno, ma anche esterno se si considera la riduzione degli impatti), programmatico (possibilità di prevedere un progressività dei benefici in un arco temporale stimato), strutturale (lo stabilimento si arricchisce di procedure, tecniche e tecnologie); contrariamente ad interventi di carattere emergenziale come il contenimento delle ore di lavoro, spesso applicato per ridurre i costi.

Seconda finalità. Essendo direttamente collegato al tema dell'impatto ambientale delle produzioni **la gestione energetica e ambientale può essere uno strumento chiave per migliorare l'immagine dell'industria Conciaria**. Tutti gli intervistati hanno sottolineato la presenza di una percezione distorta degli impatti ambientali del sistema conciario da parte delle comunità locali. Gli intervistati non negano il carattere impattante di questo tipo di industria, ma riscontrano una percezione eccessivamente negativa spesso data da una percezione distorta del settore, fondata su una scarsa cultura della pelle. Questo tema sarà affrontato in un successivo paragrafo ad hoc essendo uno dei temi emergenti più significativo e influente anche sul problema della comunicazione. In generale un approccio strutturato alla riduzione degli impatti ambientali, di cui l'Energy Manager rappresenta un tassello, può contribuire a un ritorno d'immagine positivo.

Ingegnere/analista di processo

È una figura ad altissima specializzazione tecnica e ciò la rende una delle figure più difficili da reperire. Solitamente deve conciliare un elevato profilo formativo (di tipo ingegneristico) con una buona esperienza aziendale. Questo secondo aspetto è particolarmente rilevante per la conceria che se da un lato è caratterizzata da un sistema produttivo molto strutturato e standardizzato,

dall'altro presenta molte personalizzazioni da azienda ad azienda da cui deriva la necessità di adattare gli approcci di analisi e controllo al contesto specifico.

In termini attuativi, una delle aziende intervistate ha introdotto in modo stabile l'ingegnere di processo con le seguenti funzioni: supervisiona e verifica l'organizzazione e la coerenza dei movimenti nel team tecnico (secco e bagnato), verifica la coerenza con il processo produttivo in sé e in relazione al processo della qualità.

Controllo di processo, coesione organizzativa, qualità dei processi di comunicazione interna. Sono parole chiave emerse in tutte le interviste che marcano la rilevanza, per gli imprenditori e le figure apicali, di spingere le loro organizzazioni verso un modello in cui le risorse siano dotate di competenze necessarie non solo tecniche (comunque indispensabili) ma anche trasversali utili per comprendere il processo di cui sono parte ed essere efficaci anche a supporto dei propri colleghi. Questo è un tema che sarà ripreso rispetto ai ruoli tecnici. L'analista/ingegnere di processo è un ausilio concreto per raggiungere tale finalità, garantendo la possibilità di osservare il sistema in modo strutturato, diagnosticare eventuali anomalie, guidare i team verso la risoluzione dei problemi e l'ottimizzazione del lavoro.

Ingegnere/tecnico adattamento macchine

Si tratta di una figura non chiaramente definita, ma emersa in modo indiretto da molti dei discorsi degli intervistati, soprattutto relativi al carattere del processo produttivo conciario, standardizzato ma comunque variabile e adattabile da impresa a impresa. Una volta definito nei suoi contorni di massima (tecnico adattamento macchine) gli intervistati hanno manifestato interesse e sensibilità. Questo tipo di tecnico farebbe da tramite tra l'azienda e il fornitore dei macchinari facilitandone il confronto e consentendo di comunicare in modo più efficace le modifiche che è necessario apportare alla macchina di volta in volta acquistata al fine di soddisfare al meglio le esigenze della conceria.

"è il grande capo che compra. Per anni l'adattamento dei macchinari è avvenuto in modo raffazzonato, tramite l'esperto macchine interno all'azienda"

Può essere strategica una figura, altamente specializzata, specificamente dedicata a questo tipo di lavoro? Una discreta sensibilità a riguardo è emersa in tutte le interviste, ma forse i tempi non sono ancora maturi. Probabilmente è una figura da approfondire nella natura e nelle caratteristiche costitutive che potrebbe essere oggetto di una discussione mirata con un panel di imprenditori e tecnici del settore.

Anche in questo caso emerge la peculiarità del settore che da un lato è caratterizzato da un processo produttivo strutturato e standardizzato, dall'altro invece tende a personalizzare in modo consistente alcune operazioni di produzione, tanto da richiedere l'adattamento di alcuni macchinari.

Esperti di comunicazione

Più che per altri profili nel caso dei comunicatori il plurale è d'obbligo. Difatti, il tema della comunicazione (che amplieremo nel paragrafo sulla Cultura della Pelle) intercetta diverse problematiche che a loro volta chiamano in gioco diversi tipi di competenze.

In tutte le interviste è emersa una scarsa competenza nel comunicare che si manifesta rispetto a differenti finalità. Ne sono emerse almeno quattro:

- comunicare l'azienda (il brand), soprattutto utilizzando in modo strutturato e sistematico i nuovi strumenti di comunicazione social. Comunicarla non solo nei suoi prodotti e nelle competenze tecniche, ma anche nei suoi perché (nelle finalità e nelle motivazioni profonde che spingono l'azienda a produrre in un certo modo)
- comunicare per diffondere e rivitalizzare una cultura della pelle. Su questo aspetto si apre un ragionamento molto interessante in prospettiva, che interessa e coinvolge sia le singole imprese sia le rappresentanze. La maggior parte degli intervistati dichiara che il settore paga lo scotto di una cattiva cultura della pelle che ha ricadute negative sia sul piano produttivo e merceologico sia su quello della cattiva percezione del settore da parte dell'opinione pubblica. Al tema è dedicato il paragrafo sulla Cultura della Pelle.
- comunicare sul piano dell'azione commerciale diretta, specialmente quando si interagisce e negozia con le grandi marche. La necessità qui è soprattutto legata a migliorare le competenze comunicative dei commerciali.
- ultimo aspetto, in parte staccato dai precedenti, riguarda la comunicazione interna, intesa come trasferimento e condivisione della visione aziendale in tutta l'organizzazione, e gli scambi informativi tra operatori e reparti.

I problemi di comunicazione sono solo parzialmente problemi tecnici. Le aziende intervistate sono di medie e grandi dimensioni e dispongono di risorse per dotarsi di esperti in grado di fornire soluzioni tecniche a questo tipo di necessità. Tutte hanno degli ottimi siti e, a diversi livelli, tutte si stanno addentrando nel mondo dei *social*.

Al contrario, ciò che emerge dalle interviste è un problema di identità e di stile comunicativo. Si tratta di un aspetto che taglia trasversalmente le 4 necessità/finalità comunicative elencate in precedenza.

I social media sono strumenti potentissimi. Essi consentono non solo di promuovere la propria azienda raggiungendo bacini ampi di clienti e utilizzatori finali del prodotto, ma in alcuni casi possono servire anche a profilare potenziali risorse umane da assumere. Tuttavia, i social media nascondono anche dei rischi grossi se mal gestiti o se utilizzati come veicolo di contenuti mal pensati e costruiti.

La cultura della Pelle richiede una chiara comunicazione del perché intrinseco al settore, vale a dire la finalità e la motivazione profonda che è alla base di certi prodotti e di un certo modo di produrre. Come vedremo nel paragrafo la Cultura della Pelle, il settore è uno dei primi esempi di *circular economy*, aspetto in alcuni casi del tutto ignorato a vantaggio di immagini negative che vestono il settore.

Infine, anche l'azione commerciale diretta e la comunicazione interna non possono prescindere da un chiaro contenuto comunicativo che aiuti a costruire senso e significati, gli unici elementi che possono garantire strategie commerciali e produttive in grado di ispirare e non manipolare i soggetti interessati.

Il tema della comunicazione è un tema tecnico ma certamente trasversale che intercetta necessità sia di sviluppo e inserimento di professionalità specifiche (es. l'esperto di social media; l'esperto di comunicazione d'impresa) sia di trasferimento di competenze di ascolto attivo e comunicazione sulle professioni classiche del settore, probabilmente trasferibili attraverso profili consulenziali esterni (es. facilitatori, esperti di sviluppo organizzativo). Queste sono competenze che il sistema associativo stesso e la bilateralità potrebbe garantire all'occorrenza.

Analisti dei dati

L'analisi dei dati è un altro ambito che è stato indicato da tutti gli intervistati come strategico e critico allo stesso tempo. Anche le aziende più strutturate affermano che è da poco che stanno affrontando il tema in modo strutturato.

Dal dialogo con gli intervistati emergono due ambiti di applicazione, che intercettano due diverse figure professionali:

- analisi di mercato, ossia il marketing analitico finalizzato allo studio del mercato, della clientela, delle realtà concorrenti e della propria organizzazione;
- statistica industriale, ossia il monitoraggio e l'analisi dei dati di produzione con la finalità di incrementarne l'efficienza.

La competitività del mercato è sempre più esasperata e spesso la partita si gioca sulla drastica riduzione dei prezzi. Questa per essere effettuata in modo sostenibile necessità l'accurata conoscenza delle tendenze del mercato e del proprio sistema produttivo. Questo può essere garantito solo attraverso l'uso strutturato e sistematico di sistemi di analisi dei dati. Ciò aiuta a capire dove è possibile tagliare, dove ottimizzare, in che direzione investire in modo più efficiente ed efficace.

È da aggiungere, inoltre, che i nuovi macchinari, sempre più potenziati sul piano digitale, consentono l'acquisizione di una mole di dati sempre più precisi e costanti, un vero patrimonio se gestiti con adeguate competenze di analisi.

Ruoli manutentivi e di produzione

Benché secondo gli intervistati il grosso dell'innovazione professionale tocchi soprattutto le aree *selezione/controllo qualità* e *commerciale/impiegatizia* (dato evidenziato anche dai questionari), anche le aree *Manutenzione* e *Produzione* nascondono interessanti dinamiche legate più al cambiamento dei profili di competenze e alla difficoltà di recruitment.

I **ruoli manutentivi** continuano a ricoprire un ruolo strategico; essi sono soggetti a un aggiornamento costante legato a diversi aspetti:

- importanza che le norme sulla qualità e la sicurezza attribuiscono alla gestione e alla cura delle macchine di produzione
- evoluzione cui i macchinari sono soggetti (introduzione di nuovi macchinari o di nuove caratteristiche)
- necessità di adattare i macchinari per specifiche esigenze produttive legate all'azienda.

In **produzione** invece sono emerse **due tendenze**.

Prima. Diffusa tra gli intervistati è la necessità di arricchire i **ruoli tecnici** di competenze trasversali e a supporto. Oltre alle competenze tecniche specifiche legate ai diversi ruoli, fornite tanto dal sistema di istruzione, quanto da consolidate dinamiche formative interne (soprattutto in affiancamento), gli intervistati sembrano convergere sulla necessità di potenziare quell'insieme di competenze necessario a migliorare l'integrazione professionale in ambito organizzativo. Nello specifico ciò significa, da un lato, potenziarne le competenze trasversali, legate alla sfera della comunicazione e

della gestione delle relazioni interpersonali, dall'altro, accrescerne le conoscenze dell'intero sistema organizzativo e produttivo per migliorarne la capacità di intervenire a supporto di colleghi impiegati in altri ruoli e, più in generale, per accrescerne il livello di *involvement* organizzativo.

"mentre il tecnico prima si preoccupava solamente di controllare la pelle in produzione, adesso c'è la necessità di avere figure tecniche più attente allo stile, al desing. A un mondo non prettamente legato alla pelle".

"c'è sempre più bisogno di personale specializzato [...] tecnici preparati ma con una visione a 360° su tutto quanto… non solo dal punto di vista tecnico ma di sviluppo dell'articolo"

Seconda. Continua ad essere centrale il ruolo delle **maestranza**: bottalisti, scarnatori, battitori, spaccatori in trippa. Rispetto a tali profili gli intervistati non registrano variazioni nelle competenze tecniche; ma anch'essi sono soggetti in parte a quella crescita di trasversalità delle competenze appena accennata rispetto ai profili tecnici e che investe un po' tutta l'organizzazione. L'elemento più critico che caratterizza questa categoria di lavoratori è la crescente difficoltà di reperimento sul mercato. Il tipo di ruoli sembra avere un ridotto *appeal* soprattutto tra i giovani. Si tratta di un problema importante che investe anche il rapporto tra mondo del lavoro e sistema d'istruzione (in precedenza analizzato); probabilmente un generalizzato incremento dei livelli di istruzione ha generato delle aspettative diverse. In particolar modo i giovani sembrano meno inclini a iniziare la propria carriera in azienda partendo dai ruoli più bassi, e seguendo il classico percorso di crescita interna.

3.5 Fabbisogni formativi e formazione

I fabbisogni formativi aziendali possono essere ripartiti in tre ambiti:

- formazione obbligatoria (ad esempio salute e sicurezza sul luogo di lavoro, antincendio, carrellisti, ecc.)
- formazione tecnico specialistica
- formazione su competenze trasversali (*soft skills*)

La formazione obbligatoria è di centrale importanza ed è talmente integrata alla vita di impresa e consuetudinaria che gli intervistati non la considerano neanche quando si parla di fabbisogni formativi. Si tratta di un tipo di formazione svolta secondo tempi e protocolli stabiliti, supportata da enti esterni specializzati sul tema, quando possibile finanziata (attraverso i conti formazione e altri strumenti di finanziamento).

Anche la formazione tecnico specialistica è molto diffusa e costante. Tuttavia essa è spesso svolta in affiancamento, anche attraverso una gestione totalmente interna dell'attività, informale, vale a dire senza appoggiarsi a strutture formative specializzate esterne. Per tutte le aziende intervistate, si tratta di un momento essenziale per lo sviluppo di molte figure professionali, soprattutto in fase di inserimento. L'affiancamento è efficace non solo per trasmettere competenze tecniche ma anche per rispondere a quella necessità di trasmettere al lavoratore una percezione più chiara del sistema organizzativo in cui è inserito e stimolare un maggiore senso di appartenenza.

Sul piano tematico, la formazione tecnica più di frequente segnalata dalle aziende intervistate riguarda soprattutto: l'aggiornamento a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie informatiche; l'industry 4.0 (ad esempio, un progetto sul monitoraggio dei cicli produttivi attraverso nuove tecnologie - Dani)

Infine la formazione sulle competenze trasversali è unanimemente considerata un fattore strategico e, di conseguenza, attira grossa parte dello sforzo nella programmazione e attuazione di corsi di formazione. A differenza della formazione tecnica è più difficile da attuare in affiancamento utilizzando solo risorse interne. Il ruolo del consulente esterno risulta quindi fondamentale. Allo stesso tempo, però, è un tipo di formazione che può risultare difficile da finanziare con gli attuali strumenti a disposizione: ad esempio i fondi interprofessionali. Alcune tecniche, ad esempio il Coaching, male si sposano con le regole attuative a volte eccessivamente rigide di questi strumenti.

Temi centrali in tale ambito formativo sono la comunicazione, l'ascolto attivo, la capacità di relazionarsi e di essere proattivi verso i colleghi e nei gruppi di lavoro, il lavoro in gruppo (team building).

Il potenziamento delle competenze trasversali è particolarmente evidente nelle figure apicali molto tecniche. Si tratta di professionalità che potrebbero tenere docenze universitarie sulle loro competenze tecniche. Sul piano della gestione dei processi, delle risorse e dei progetti hanno ancora ampi margini di miglioramento.

3.6 La cultura della Pelle - una cattiva reputazione e il nuovo concetto di "bello"

Secondo gli intervistati il settore paga lo scotto di una cattiva cultura della pelle che produce due effetti negativi: un'immagine distorta del settore; un'immagine distorta del prodotto.

L'immagine distorta del settore è determinata da alcuni luoghi comuni molto radicati nell'opinione pubblica. Il settore rimane oggetto di grandi fraintendimenti. Come riportato da uno degli imprenditori intervistati "durante un seminario [ndr: sui temi ambientali] un ragazzo afferma "ma voi che siete responsabili dell'inquinamento PFAS [ndr: acidi perfluoroacrilici] come pensate di parlare di ambiente?"". In realtà si tratta di inquinanti legati più al settore dell'abbigliamento, soprattutto nelle produzioni di capi impermeabili. Ma il settore ha sempre avuto una scarsa dimestichezza con la comunicazione.

Più in generale si mette in discussione il valore della pelle, considerandone l'uso e la concia come danno ambientale. In realtà il settore è forse uno dei primi esempi storici di economia circolare, essendo la sua attività basata sul recupero degli scarti del settore alimentare. Inoltre, come segnalato in precedenza, il settore produce anche sottoprodotti per il settore agricolo (ad esempio concimi) e potenzialmente sta investendo nello sviluppo di nuovi sottoprodotti per migliorare il recupero degli scarti di produzione. Non da ultimo, il settore conciario è uno dei primi ad aver investito nello sviluppo e adozione di sistemi di contenimento dei fattori inquinanti. Ciononostante si diffonde l'Ecopelle come prodotto alternativo, ecologico e meno inquinante. Un prodotto, invero, non esente da ambiguità; se infatti la norma UNI 11427:2011 definisce i requisiti minimi di prodotto e processo affinché tipi di cuoio o pelle possano essere definiti a ridotto impatto ambientale, a livello di mercato è uso comune definire "ecopelle" prodotti confezionati utilizzando materie plastiche, in prevalenza poliuretano, accoppiati a tessuto.

L'immagine distorta del prodotto. Il progressivo affievolirsi della cultura della pelle, inoltre, ha generato un'idea di "prodotto bello" del tutto irrealistica che può essere così sintetizzata: pelle bella = pelle priva di difetti. Ovviamente si tratta di una contraddizione in termini poiché un prodotto naturale non può essere privo di difetti. Anche in questo caso (come per la percezione di impatto

ambientale) si tratta, in primis, di un problema culturale: la scarsa conoscenza della pelle e delle sue proprietà ne facilità l'accostamento a un prodotto sempre più simile alla plastica.

Si tratta di una tendenza che coinvolge sia i clienti (persino i grandi marchi del settore abbigliamento) sia il consumatore finale. Le origini probabilmente sono radicate anche nel carattere sempre più serializzato e standardizzato delle produzioni, nel passaggio da sistemi artigianali a sistemi industriali.

Sul piano produttivo questa sensibilità del cliente e del consumatore finale favorisce il ricorso a tecniche coprenti in fase di rifinizione. L'intensità di utilizzo che se ne fa è ovviamente condizionata dal mercato di sbocco. Ad esempio, imprese che producono principalmente pelli per il calzaturiero, e per calzature di livello, ne fanno un uso molto contenuto. A detta degli intervistati, tuttavia, la tendenza di molti produttori è di utilizzare consistenti quantità di prodotto coprente. In generale si ha l'opinione che un acuirsi di questa tendenza potrebbe risultare molto dannosa soprattutto per le maestranze del settore.

In generale il tema della Cultura della Pelle rende centrale l'investimento in comunicazione. La cultura della pelle è un tema che andrebbe affrontato a livello di categoria per colpire il consumatore finale. Il senso è far breccia nel consumatore, soprattutto nel muro di pregiudizio che separa i consumatori dal settore.

4. Nuovi Fabbisogni professionali nel distretto di Santa croce

A cura di Ares 2.0

4.1 Il contesto di riferimento

Il distretto conciario di Santa Croce si estende per un raggio di circa 10 chilometri lungo le sponde dell'Arno tra le province di Firenze e di Pisa. Si tratta di un'area di quasi 100.000 abitanti che comprende sette distinti comuni: Bientina, Castelfranco di Sotto, Montopoli Valdarno, Santa Croce sull'Arno, Santa Maria a Monte, San Miniato e Fucecchio. All'interno del distretto operano circa 240 concerie e oltre 500 laboratori contoterzisti che supportano le aziende conciarie nella realizzazione di alcune fasi specifiche di lavorazione.

Senza entrare nel dettaglio della descrizione del distretto ci limitiamo a presentare alcuni elementi che caratterizzano quest'importante area produttiva al fine di contestualizzare meglio il nostro lavoro di inchiesta e capire come le imprese selezionate per effettuare i carotaggi qualitativi si collochino rispetto al contesto più generale e come questo contesto di riferimento si collochi all'interno del sistema concia in Italia.

Quello di Santa Croce, infatti, rappresenta un distretto produttivo caratterizzato dalla presenza di una fitta rete di piccole e medie imprese specializzate nella realizzazione di pelli finite destinate prevalentemente al mondo dell'alta moda, della pelletteria e delle calzature. Non è un caso che tra i principali clienti delle concerie del distretto figurano tutti i marchi leader nel settore del *fashion luxury* come Feragamo, Tod's, Gucci, Luis Vittuon, Prada. Si tratta di una tipologia di clienti che determina per tutte le imprese del distretto una continua corsa verso la qualità di prodotto, la crescente attenzione verso standard di tutela ambientale e di sicurezza, stagionalità delle commesse, scarsa programmabilità degli ordini, flessibilità di processo, necessità di realizzare e sviluppare sempre nuovi e diversificati campionari aderenti alle esigenze di un mercato legato alle mode del momento.

In questo contesto, solo alcune imprese più grandi e strutturate hanno al loro interno tutte e quattro le fasi del processo produttivo (riviera; concia; riconcia, tintura e ingrasso; rifinizione). Sono molte di più invece quelle aziende conciarie specializzate sulle fasi a valle a partire dal wet-blue concentrandosi sulle fasi di rifinizione e di riconcia, tintura e ingrasso, ossia gli ambiti di processo a maggiore contenuto di valore aggiunto. Ed infine, resta diffuso il modello di business del contoterzismo specializzato nelle prime fasi di lavorazione ma anche su specifiche attività che avvengono in momenti successivi. Ci riferiamo a una serie di attività specializzate come ad esempio la scarnatura delle pelli, la pressatura, spaccatura in wet-blue, la palissonatura, la messa a vento, la asciugatura e la stampatura di particolari trame sul prodotto finale.

Anche per quanto riguarda le lavorazioni, il distretto di Santa Croce è caratterizzato per una certa eterogeneità. Si lavora prevalentemente con pelli di vitello a pieno fiore, di toro e bufalo sia per quanto riguarda il fiore che la crosta per realizzare pelli scamosciate, ma sono presenti anche lavorazioni di pelli ovine e aziende specializzate nel trattamento delle pelli di alligatore, di canguro e di serpente. Inoltre, anche per quanto riguarda la tipologia di lavorazione, si registra la compresenza di uno sviluppato sistema di aziende specializzate nella realizzazione del cuoio, di cui

il distretto è il principale esportatore a livello mondiale e copre il 98% della produzione nazionale, sia aziende che realizzano concia al cromo, sia altre che sono specializzate nella concia al vegetale.

Il tema dell'ambiente e dell'economia circolare rappresenta già da diversi anni un elemento di grande attenzione per le imprese del distretto. Trattandosi di un tipo di produzione che opera con decine di diversi agenti chimici e che produce molteplici scarti organici e inorganici estremamente onerosi da smaltire oltre che impattanti per l'ambiente, già prima che diventassero di utilizzo diffuso concetti come l'economia circolare e la sostenibilità ambientale, questi principi erano parte del patrimonio comune delle imprese conciarie della Toscana. La natura stessa del distretto ha permesso a partire dagli anni 70 di gestire in maniera coordinata la depurazione delle acque utilizzate nel processo produttivo e di riutilizzare i residui della depurazione, i quali attraverso la solidificazione e una serie di trattamenti specifici possono essere reimmessi sul mercato sia come granulato inerte a uso edile sia come concime per l'agricoltura. Un discorso analogo può essere fatto per gli scarti organici provenienti dalle prime fasi di lavorazione, come ad esempio il carniccio, che in molti casi viene processato per ottenere ammendanti e concimi per l'agricoltura. Va, inoltre, segnalato che all'interno del distretto esistono sperimentazioni avanzate che consentono di riutilizzare le acque della depurazione e di reimmetterle direttamente all'interno del processo produttivo.

Infine, uno degli elementi caratterizzanti il distretto di Santa Croce è la forte presenza di popolazione immigrata la cui comunità più numerosa è rappresentata da quella senegalese. Attratti dal lavoro nelle concerie, infatti, già dagli anni 90' si sono insediati all'interno dei comuni del distretto un gran numero di lavoratori extracomunitari, che anche per via dei ricongiungimenti familiari, stanno crescendo nel tempo.

4.2 Le imprese selezionate

Il presente lavoro di indagine, come già anticipato nei paragrafi precedenti, si basa su una raccolta di informazioni a contatto diretto con le imprese del settore, sia attraverso una survey on line che attraverso carotaggi qualitativi in presenza, oltre che a una ricostruzione desk delle dinamiche evolutive nell'ambito del mercato di riferimento che stanno influenzando le imprese del distretto e, conseguentemente, il modo di lavorare al loro interno e i loro fabbisogni professionali. Tuttavia, la complessità del distretto appena descritta, con le sue molteplici forme organizzative, le differenti tipologie di prodotti realizzati e di modalità di lavorazione, ha imposto un lavoro di selezione delle imprese coinvolte nei carotaggi qualitativi che tenesse conto della composizione distrettuale e che ci restituisse una visione il più possibile completa.

In quest'ottica, in particolare grazie al lavoro di supporto della sede territoriale di UNIC, abbiamo selezionato un gruppo di quattro imprese che, pur non rappresentando in maniera prettamente statistica le caratteristiche del distretto, si caratterizza per tre distinti elementi: una dimensione di impresa sufficientemente grande per poter contenere al proprio interno un ampio numero di figure professionali; una certa recettività ai cambiamenti e all'innovazione; un buon grado di eterogeneità rispetto alla pluralità di prodotti realizzati all'interno del territorio.

Per quanto riguarda la dimensione aziendale, ai fini del nostro lavoro, le piccole e piccolissime imprese avrebbero reso più difficile l'attività di ricostruzione dei cambiamenti all'interno dei diversi ambiti professionali. La ridotta dimensione d'impresa, infatti, da un lato rende alcune figure professionali poco diffuse e non particolarmente strategiche all'interno processi aziendali, dall'altro

determina una tendenziale polifunzionalità dei singoli lavoratori che, se analizzata in profondità, ci avrebbe portato lontano dal nostro scopo di sistematizzazione analitica delle singole mansioni per ciascun ambio professionale. Si tratta di una scelta legata allo scopo finale del lavoro, che, tuttavia, è stata mitigata dal fatto che pur non avendo direttamente coinvolto le imprese di piccolissime dimensioni, fatta eccezione per il caso del cuoificio Otello, il quale tuttavia racchiude al suo interno l'intero processo di produzione, la voce di questa tipologia di soggetti meno strutturati è comunque stata raccolta attraverso la survey on line a cui hanno partecipato anche alcune concerie di ridotte dimensioni.

Rispetto al tema dell'innovazione, invece, è chiaro che se stiamo lavorando a un documento di analisi che colga i principali cambiamenti in atto nel settore è altrettanto evidente come i soggetti più interessanti ai fini della nostra analisi siano quelli che negli ultimi anni hanno saputo stare al passo con i tempi introducendo nuove tecnologie, lavorando su un aggiornamento continuo dei processi produttivi e dei prodotti realizzati.

Infine, per rappresentare al meglio le dinamiche di distretto ci sembrava opportuno provare a coinvolgere aziende differenti per tipologia di prodotti realizzati e conseguentemente per modelli di business e processi produttivi al fine di poter restituire un quadro analitico complessivo che sappia tenere conto delle diverse sfaccettature del distretto.

Questi tre elementi ci hanno portato a indentificare un panel composto da quattro imprese di cui fanno parte la **Sciarada**, impresa medio grande che opera sulle croste per realizzare pelli scamosciate destinate alla calzatura, alla pelletteria e all'abbigliamento; la **BCN**, azienda a ciclo completo specializzata in vitelli e vitellini pieno fiore; il **cuoificio Otello**, azienda di piccole dimensioni leader nel settore della produzione del cuoio destinato alla realizzazione di suole da scarpa; l'**INCAS**, proprietaria anche dei marchi Il Veliero e Italtan, che è una delle aziende più grandi e strutturate del distretto e che realizza prodotti in pelle sia conciati al cromo che al vegetale.

Inoltre, a questo gruppo di imprese è stata affiancata la realizzazione di un'intervista a Mauro Manzi, Direttore dell'**ASSA**, l'Associazione Lavorazioni Conto Terzi del Settore Conciario, che ha permesso di allargare il nostro orizzonte di riferimento tenendo conto anche delle esigenze del variegato mondo delle circa 200 imprese contoterziste associate che operano su specifiche fasi di lavorazione in cooperazione con le aziende conciarie. Infine, per completare il lavoro di ricerca e cogliere eventuali sfumature differenti, è stato intervistato anche Loris Mainardi, segretario Generale della Filctem CGIL di Pisa, che ci ha fornito il punto di vista dei lavoratori rispetto ai cambiamenti produttivi e lavorativi in atto nel settore.

4,3 Tendenze evolutive connesse allo scenario territoriale

Lo scenario di riferimento nel distretto conciario di Santa Croce è il frutto di un articolato processo multi livello di trasformazione che da diversi anni insiste sul settore e che prevede alcune specificità legate al mercato di riferimento e ad alcune caratteristiche proprie del territorio. Tendenze di mercato, nuovi fattori regolativi, lo sviluppo di maggior sensibilità da parte dei consumatori finali, ma anche dei clienti stessi delle concerie, le nuove tecnologie e una diversa cultura produttiva maggiormente orientata all'efficienza di processo, rappresentano i principali macro ambiti su cui si è

inserita una lenta transizione del settore e che ha un impatto sul modo di lavorare all'interno del distretto.

In quest'ottica, in prima battuta possiamo affermare che rispetto ad altri settori quello della concia vede la compresenza di fattori di innovazione ad altri elementi che invece rimangono fortemente ancorati alla tradizione artigiana. In particolare, lo sviluppo delle nuove tecnologie sta avendo un impatto, non tanto in termini di automazione quanto di maggiore controllo di processo. Lungo tutte le fasi di lavorazione comprese quelle a basso valore aggiunto, infatti, la componente umana resta essenziale, anche se progressivamente supportata dall'ausilio di nuovi macchinari che semplificano il compito degli operatori. All'interno di questa considerazione generale, comunque si registrano alcune tendenze ben definite che stanno spingendo il distretto verso nuovi orizzonti.

In primo luogo, si assiste a un processo di lenta managerializzaizone delle imprese che determina una maggiore enfasi sui processi organizzativi e sulla loro integrazione, sull'attivazione di meccanismi interni ed esterni di controllo qualità, su una crescente importanza della dimensione commerciale e la gestione dei clienti, sulla sicurezza e la tutela dell'ambiente. Il modello di business, infatti, sta progressivamente passando da una conduzione familiare di tipo tradizionale in cui il titolare ha un ruolo a trecentosessanta gradi, a un sistema in cui le procedure di gestione sono maggiormente pianificate e in cui l'organizzazione del lavoro dovrà sempre più strutturarsi lungo una catena di responsabilità in cui emergono figure intermedie dotate di maggiore discrezionalità e potere decisionale e in cui il management tende a specializzarsi per linee funzionali. Si tratta di un elemento che è emerso chiaramente durante le nostre visite sia BCN che in Scarada, in cui è evidente come si stia assistendo a un passaggio di consegne generazionale e a un processo di progressiva managerializzazione interna, che passa indubbiamente dai figli degli imprenditori, i quali, tuttavia dovranno sempre più circondarsi di figure intermedie di supporto. In questo quadro, non è un caso che tra gli elementi più ricorrenti nella nostra survey alle imprese vi è quello di un'esigenza generalizzata verso una riorganizzazione aziendale che tenda all'ottimizzazione di processo, e all'introduzione di meccanismi di valutazione delle performance e di migliore gestione sia delle risorse umane che dell'intero processo produttivo.

In secondo luogo, il distretto è investito da un processo di innovazione tecnologica che, come abbiamo già accennato in precedenza si configura meno dirompente che in altri settori in termini di automazione, ma che determina alcuni cambiamenti nel modo di lavorare, in particolare per quanto riguarda le figure incaricate di pianificare la produzione e per tutto ciò che afferisce alla gestione aziendale e al rapporto con i clienti e con i fornitori. In particolare, le principali novità introdotte dalla tecnologia consentono di monitorare il processo di produzione e di integrare le diverse fasi di lavorazione. In passato, infatti, il processo era gestito in maniera meno formalizzata e le informazioni sui diversi lotti venivano trasmesse attraverso dei cartellini compilati a mano. Oggi, in molte aziende del distretto si sono messi a punto sistemi di gestione degli ordini integrati attraverso il sistema informatico e in cui i cartellini sono sostituiti da codici a barre, lettori ottici e sistemi di supporto alla compilazione delle informazioni attraverso i computer. In questa prospettiva le informazioni vengono trasmesse rapidamente e possono essere processate più efficientemente gestendo in maniera integrata tutto il ciclo che va dalla ricezione dell'ordine alla spedizione del prodotto finale. Si tratta di un cambiamento importante per l'azienda in quanto riesce a pianificare meglio la sua produzione, tuttavia, impatta in maniera relativa sul sistema delle professionalità aziendali che stanno in produzione poiché non viene a modificarsi il tipo di lavoro, quanto semplicemente il sistema di supporto alla trasmissione delle informazioni.

Parallelamente a questi nuovi sistemi gestionali, progressivamente le imprese stanno introducendo apparecchiature che consentono l'automazione della gestione dei prodotti chimici da immettere nei bottali. Attraverso questi strumenti, l'operatore è chiamato a impostare attraverso un terminale i parametri di produzione e a monitorare il corretto funzionamento del processo, senza dover di volta in volta intervenire per aggiungere i diversi prodotti chimici, che vengo invece inseriti nei bottali in maniera automatica in base alle ricette selezionate.

Infine, sono stati introdotti macchinari, quali carrelli elevatori e nastri trasportatori, che consentono forme di automazione e semplificano il passaggio delle pelli da un processo lavorativo ad un altro. Tuttavia, anche in questo caso siamo di fronte a un utilizzo meno diffuso di strumenti di automazione rispetto ad altri settori economici, determinato certamente da alcuni ritardi applicativi, ma anche dal fatto che molte fasi più rutinarie vengono affidate a imprese contoterziste le quali non sempre hanno dei flussi di ordini continuativi e costanti tali da giustificare investimenti in automazione.

In generale, quindi, la leva tecnologia che sta impattando sul distretto rende il lavoro più pianificabile e parzialmente meno faticoso, ma a differenza di altri settori la tecnologia non si sta configurando come uno strumento di sostituzione di lavoro umano nelle fasi a minor contenuto di valore aggiunto, ma come uno strumento di supporto all'azione che resta in capo al singolo operatore. Si tratta di una considerazione che fotografa lo stato attuale delle imprese del distretto di Santa Croce, ma che in futuro potrebbe evolvere in una direzione diversa. In questa prospettiva, infatti, occorre segnalare come la gran parte delle imprese intervistate durante la survey on-line ha dichiarato che "l'automatizzazione delle fasi di processo a minor contenuto di valore aggiunto rappresenta un obbiettivo di investimento che potrebbe aiutarci a migliorare la nostra competitività".

Oltre al fattore tecnologico e a quello di una gestione di impresa meno legata al modello familiare, il distretto di Santa Croce sta sperimentando un cambiamento nei rapporti con i clienti che va nell'ottica di una diversificazione di prodotto, di una crescente richiesta di standard qualitativi sulle pelli finite, di un'attenzione alla certificazione sulla sostenibilità ambientale, sulla qualità di processo e sull'ergonomia dei luoghi di lavoro. Si tratta di un fattore di cambiamento estremamente potente che impatta nel distretto per almeno tre distinte dimensioni: il tema dei lotti piccoli e dell'esigenza di una continua attività di campionatura; il ruolo crescente dei laboratori per il controllo qualità e per la ricerca e sviluppo; la stipula dei capitolati con le grandi griffe della moda e la gestione delle loro continue richieste di audit.

Il fatto che il distretto operi principalmente con le griffe dell'alta moda e del lusso determina una forte volatilità della domanda, che non si esaurisce nella tradizionale stagionalità, ma che continua a cambiare sulla base di gusti del momento sia per quanto riguarda i prodotti, che per i colori e le diverse finiture. Se questa diversificazione di prodotto e questa flessibilità degli ordini si configura come un fattore strutturale del distretto, oggi questa tendenza è sempre più enfatizzata. I grandi clienti, infatti, tendono a rivolgersi alle concerie di Santa Croce con ordini sempre più piccoli e diversificati. Si tratta di un elemento che sta profondamente modificando l'organizzazione di impresa, non solo per quanto attiene all'acquisto di macchinari dedicati ma anche rispetto all'organizzazione del personale e dei turni. Le concerie più grandi, infatti, stanno di fatto sdoppiando il processo produttivo prevedendo una linea di produzione che si occupa di evadere gli ordini dei clienti e un'altra completamente dedicata alla realizzazione continua di campionari. Per intercettare le commesse, infatti, le imprese del distretto sono chiamate a un enorme sforzo di realizzazione continua di nuovi prodotti che poi vengono proposti al mercato attraverso i

campionari. Questa necessità aumenta il fabbisogno di personale impiegato, aumenta la flessibilità e il coordinamento interno e impone nuovi investimenti in macchinari che consentano sia la realizzazione dei campionari, ma anche la messa in produzione di lotti più piccoli di produzione destinati a un mercato sempre più differenziato.

Strettamente connesso a questo aspetto c'è quello della crescita di importanza del ruolo dei laboratori per il controllo qualità e per la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e materiali. Lavorare con i marchi del lusso in un settore volatile come quello dell'alta moda, della pelletteria e delle calzature impone un'enfasi costante sulla qualità intesa non solo come proprietà chimico-fisiche del prodotto, ma anche come ricerca del bello. In quest'ottica la strutturazione delle imprese in una logica di distretto consente di mettere a fattore comune questa esigenza e di sviluppare dei laboratori esterni che offrono servizi per le prove di resistenza delle pelli allo sfregamento, alla temperatura e ad altre fonti di stress, e per l'analisi delle caratteristiche chimiche dei prodotti utilizzati nel processo conciario. Tuttavia, in questi ultimi anni, le imprese più grandi stanno optando per internalizzazione di questi laboratori, ritenendoli una componente strategica imprescindibile per il proprio business. Questa scelta ha inoltre caricato i laboratori di nuovi compiti e funzioni. Oltre alle prove chimico-fisiche, infatti, all'interno dei laboratori si svolgono attività di ricerca su tematiche fondamentali come ad esempio la riduzione del numero degli agenti chimici nel processo produttivo, lo sviluppo di nuove ricette meno impattanti per l'ecosistema, la realizzazione e la brevettazione di nuovi materiali prodotti dal riutilizzo degli scarti di lavorazione.

Uno degli elementi che più di tutti è emerso come fattore di cambiamento durante le nostre interviste alle imprese è relativo alle problematiche connesse alla stipula dei capitolati con le griffe della moda. La crescente sensibilità ambientale che, come abbiamo detto era già fortemente diffusa nel distretto, ma che oggi è un punto focale nel mercato ha portato le imprese del *fashion luxury* a richiedere standard sempre più elevati alle loro fornitrici in termini di requisiti ambientali, di tracciabilità dei prodotti ma anche di tutta una serie di dimensioni connesse al benessere dei lavoratori e alla responsabilità sociale di impresa. Si tratta di richieste sempre più pressanti che vengono definite direttamente nei contratti di fornitura e che producono per le imprese del distretto di Santa Croce un forte aggravio di costi in termini procedurali e di investimenti per adeguare i propri impianti agli standard qualitativi sempre più alti richiesti dalle griffe della moda. Questa forte attenzione ai temi della qualità, della sostenibilità e della responsabilità sociale determinano, inoltre, l'affermarsi di nuove professionalità che hanno il compito di seguire i diversi contratti non solo dal punto di vista legale, ma anche di gestione delle continue richieste di audit sui temi connessi all'ambiente, alla tracciabilità dei prodotti utilizzati, alle prove di laboratorio richieste per soddisfare gli standard qualitativi. Questi aspetti sono visti come fonte di grande stress da parte delle imprese del distretto di Santa Croce, tuttavia, hanno contribuito a mantenere alta l'attenzione sulla qualità di prodotto e stanno avendo un impatto positivo sia sull'ambiente che sull'ergonomia interna ai luoghi di lavoro. Grazie a questa crescente attenzione ai temi di responsabilità sociale, infatti, possiamo prevedere una crescita degli investimenti che vanno nella direzione di rendere le concerie dei luoghi di lavoro migliori, più attenti all'ambiente circostante e alla salute e sicurezza dei propri dipendenti.

4.4 Il sistema professionale

All'interno del quadro evolutivo che abbiamo appena provato a riassumere, se pur con diverse specificità dovute alla dimensione aziendale e alla tipologia di lavorazioni realizzate dalle nostre

imprese intervistate, le considerazioni che emergono riportano a un contesto in cui si assiste a un processo di job enrichment che coinvolge alcune figure specifiche, ma che si riverbera su tutta l'azienda.

In primo luogo, risulta evidente che lo scenario tratteggiato mostri chiaramente un processo di innalzamento generalizzato delle competenze richieste. I processi di innovazione tecnologica, infatti, riducono la fatica fisica, ma impongono una competenza informatica di base a tutti i livelli, nonché competenze specifiche di analisi dei dati e pianificazione per tutte quelle figure professionali che hanno a diverso titolo potere decisionale durante le fasi del processo produttivo. Aumentano, inoltre le conoscenze tecnico-scientifiche richieste per lavorare sia alle macchine che per sviluppare le attività di laboratorio e di campionatura. Inoltre, in un contesto di progressiva managerializzazione delle imprese, tutte le figure professionali sono chiamate a migliorare le proprie competenze trasversali legate al lavorare in team, al self management, all'organizzazione del tempo, alla proattività, alla curiosità e alla voglia di mettersi in gioco per migliorare le proprie capacità e al problem-solving in un contesto di processo sempre più ottimizzato e gestito in anticipo. Infine, il tema della flessibilità resta chiave per tutte le tipologie di imprese, dalle contoterziste, che più di tutte lavorano su ordinazioni che non sono prevedibili in anticipo e che quindi sono soggette a picchi di lavoro e a momenti di sottoproduzione, alle imprese che operano con i grandi marchi della moda le quali ricevono richieste di lotti sempre più piccoli e in tempi legati alla volatilità dei consumi.

Strettamente connesso a questi aspetti di innalzamento delle competenze c'è il tema che potrebbe essere definito della "specializzazione coordinata". All'interno delle concerie di Santa Croce, infatti, si consuma spesso un dilemma tra maggiore specializzazione nelle competenze tecniche e necessità di conoscere bene non solo le proprie mansioni, ma avere cognizione del processo nel suo complesso e sapere quindi operare in maniere più trasversale. In quest'ottica, se il quadro che abbiamo descritto in precedenza va verso un'ulteriore valorizzazione delle dinamiche connesse alla qualità, con una forte attenzione al miglioramento dei processi, alla definizione di un modello di impresa più strutturata e organizzata è chiaro che ci stiamo riferendo a un orizzonte di specializzazione delle competenze. Tuttavia, si tratta di una dinamica che per funzionare correttamente, in un contesto di progressiva integrazione di processo o all'interno di imprese molto piccole dove spesso le mansioni risultano più sfumate, deve garantire che chi opera a qualsiasi livello mantenga una certa visione di insieme e una certa conoscenza di tutte le diverse fasi produttive che sono presenti in azienda. In quest'ottica, quindi, possiamo parlare di specializzazione delle competenze, le quali necessitano di coordinamento all'interno di un quadro in cui tutti gli addetti devono possedere una certa conoscenza delle diverse componenti che fanno funzionare l'impresa.

Poste queste premesse di ordine generale, il quadro evolutivo che abbiamo presentato in precedenza ci consente di postulare come all'interno del distretto abbiano assunto (e continueranno a farlo in maniera sempre più marcata) una certa rilevanza alcune nuove aree di competenze che sono diventate necessarie per far fronte alle dinamiche in corso. Ci riferiamo in particolar modo a:

- competenze legate alla gestione dei capitolati e alle relazioni con i clienti
- competenze manageriali per la programmazione e l'ottimizzazione di processo
- competenze di comunicazione e di marketing che sappiano valorizzare la sostenibilità, la tracciabilità dei prodotti utilizzati, il valore della qualità
- competenze di tipo tecnico-scientifico legate all'attività di ricerca e sviluppo e ai laboratori

- competenze informatiche di base per tutti i lavoratori e competenze informatiche più avanzate per chi si occupa di pianificare i processi
- competenze legate all'analisi dei dati e alla presa di decisioni sulla base dei dati raccolti
- competenze nell'ambio della gestione degli scarti e del riutilizzo delle materie prime in un'ottica di economia circolare
- competenze nella gestione delle risorse umane in un'ottica di valorizzazione delle professionalità, di capacità di supervisione e lavoro sinergico

Questo insieme di competenze che assumono sempre più rilevanza all'interno del distretto rappresentano gli elementi chiave su cui le imprese dovranno concentrarsi per reclutare nuovo personale o per avviare percorsi di formazione continua orientati alla riqualificazione degli operatori che sono già all'interno del processo produttivo. All'interno di questo quadro, facendo riferimento al contratto collettivo nazionale di lavoro per gli addetti delle aziende conciarie redatto nel novembre del 2016, le figure professionali che hanno acquisito importanza in questi anni e che conseguentemente dovranno possedere alcune delle competenze che abbiamo appena elencato sono riportate nella tabella qui sotto.

PRINCIPALI FIGURE PROFESSIONALI CHE HANNO ASSUNTO RILEVANZA NEL QUADRO EVOLUTIVO DEL DISTRETTO

Professioni impiegatizie

Livello	Professione
B1	Responsabile laboratorio controllo qualità
B1	Capo ufficio commerciale, responsabile della gestione degli ordini e dei servizi alla clientela
B2	Responsabile settore protezione ambientale e sicurezza di stabilimento fino a 30 dipendenti
B2	Responsabile settore amministrativo
C1	Impiegati addetti ad operazioni che comportano rapporti con clienti e fornitori, con responsabilità ed autonomia funzionale
C1	Tecnico responsabile del controllo e del coordinamento dei servizi tecnici
C1	Tecnico responsabile di produzione

Professioni operaie

Livello	Professione
C1	Operaio macchinista di pellicceria che, in base a verificata professionalità ed esperienza di lavoro, esegue sulle macchine scarnatrici a disco operazioni richiedenti particolare messa a punto dello spessore del cuoio delle pelli in quanto possono incidere sull'integrità della pelle stessa
C1	Addetti alla determinazione del grado di scelta delle pelli, che comporta la completa responsabilità ed autonomia nella classificazione del grado e della qualità delle pelli in base alle esigenze flessibili dei clienti.
C2	Personale che esegue su macchine a nastro (es. spaccatrici) operazioni richiedenti attenta sorveglianza e varie e complesse verifiche, con particolare messa a punto dello spessore, in quanto possono incidere sull'integrità della sostanza pelle
C2	Preparatori di colori, grassi ed ingredienti chimici ed addetti alla campionatura e sperimentazione di nuove ricette, con responsabilità anche di variazioni di dosaggio e del controllo, con piena autonomia del lavoro stesso
D1	Addetti alla determinazione del grado di scelta delle pelli finite che comporta anche

	la responsabilità di classificare
D2	Personale che esegue a mano o a macchina operazioni richiedenti attenta sorveglianza e varie e complesse verifiche con particolare messa a punto di uno spessore predeterminato in quanto possono incidere sull'integrità della pelle (smerigliatori addetti all'introduzione con cambio carta e regolazione macchina, rasatori e, nel settore pellicceria, gli smerigliatori)

Passando in rassegna le figure professionali elencate nella tabella, **il responsabile di laboratorio** assume una centralità fondamentale all'interno del quadro che abbiamo descritto. Questa professione, infatti, si fa carico di prendere in mano l'azienda e sviluppare tutte quelle attività che sono connesse all'innovazione di prodotto, alla certificazione di qualità, alla sperimentazione di nuovi materiali e all'eventuale loro brevettizzazione. Nel contesto evolutivo che abbiamo descritto è senza dubbio una di quelle figure professionali più importanti per la competitività di impresa, in quanto la sua azione ha un impatto diretto sulla capacità di fare innovazione e sulla possibilità di sviluppare percorsi di sostenibilità ambientale, anche attraverso un minor spreco di risorse svolgendo ricerca sulla circolarità e sul riutilizzo delle materie prime. Nello scenario di sviluppo dei laboratori interni, questa figura, oltre a possedere competenze di ricerca e conoscenze tecnico-scientifiche avanzate, deve sviluppare competenze relazionali e comunicative e soprattutto saper gestire correttamente il personale sul quale esercita un potere direttivo.

Il **capo ufficio commerciale**, parimenti, svolge un ruolo chiave nella gestione dei clienti e può determinare il successo o l'insuccesso di un'impresa. Nel piano evolutivo che abbiamo descritto, deve essere sempre più capace di mettersi in relazione con tutte le aree interne per provvedere alla gestione dei capitolati e alle eventuali richieste di documentazione o di audit che provengono in maniera sempre più capillare da parte dei committenti. Parallelamente, anche gli **addetti ai rapporti con i clienti e i fornitori** devono conoscere non solo le tecniche di vendita e accompagnare il cliente finale in ogni sua necessità, ma devono conoscere approfonditamente il processo produttivo in maniera da cogliere in ogni istante lo stato dell'ordine e poter eventualmente sollecitare i reparti incaricati per accelerare i tempi di consegna.

Il **responsabile settore protezione ambientale** è la figura professionale coinvolta nella gestione della sostenibilità ambientale, del corretto smaltimento dei prodotti di scarto, della gestione dei rapporti con l'impianto di depurazione sovracomunale. Inoltre, svolge mansioni anche nella promozione della sicurezza interna all'impresa. Come abbiamo visto, quindi, si tratta di una figura dall'importanza crescente non solo per gli accresciuti vincoli normativi, ma anche dal punto di vista commerciale, in quanto come abbiamo visto il mercato impone ai produttori una forte attenzione alla dimensione ambientale e più in generale al tema della responsabilità sociale d'impresa.

Il **responsabile del settore amministrativo**, invece, è quello che deve fare i conti più di tutti con i processi di informatizzazione e digitalizzazione gestionali. Dalla fatturazione elettronica all'utilizzo di programmi per la gestione del personale, degli acquisti e delle vendite, è una figura professionale che necessita di un continuo aggiornamento delle proprie conoscenze e una forte competenza nell'apprendimento dei sistemi informatici. In questa fase di transizione verso un sistema più integrato, coadiuvato dalla nuova tecnologia, insieme ai **tecnici di produzione** e ai tecnici **responsabili del coordinamento dei servizi** svolge un compito chiave nella promozione interna dei nuovi processi digitalizzati. I tecnici, inoltre, svolgono mansioni di programmazione della produzione,

gestiscono le squadre operaie, traspongono le esigenze dei clienti finali all'interno del sistema produttivo, analizzano dati e definiscono nuove ricette produttive.

Tutte le figure impiegatizie, inoltre, sono soggette a un incremento delle loro competenze di natura informatica, non solo di base, ma anche nella capacità di utilizzare programmi gestionali, nel saper leggere i dati di produzione e intervenire nel processo prendendo le giuste decisioni.

Le figure operaie elencate nella tabella qui sopra, invece, sono state selezionate sulla base della loro importanza nel processo produttivo, pur non essendo soggette a un particolare processo evolutivo dei propri compiti, che esuli da quanto già scritto nella parte introduttiva relativa al generalizzato processo di job enrchment. Le figure selezionate riguardano tutte le funzioni di scelta e di classificazione delle pelli, in quanto la ricerca della qualità passa dalla capacità di saper selezionare i materiali grezzi da cui partire e dalla capacità di classificare correttamente i lavorati e i semi lavorati durante il processo produttivo. Inoltre, abbiamo selezionato quelle figure a elevata professionalità che operano su macchinari complessi e che sono conseguentemente sottoposti a un elevato rischio di rovinare i pellami in caso di imperizia. Ci riferiamo agli spaccatori, per quanto concerne le imprese che svolgono anche le prime fasi di lavorazione o ai rasatori nel settore del cuoio. Infine, abbiamo selezionato gli operatori che si occupano delle fasi di tintura e che spesso sono impiegati nelle attività di campionatura, in quanto come abbiamo descritto sono attività dall'elevato valore aggiunto e che stanno diventando sempre più importanti nel quadro evolutivo proposto.

Alle figure professionali elencate nella tabella appena presentata occorre aggiungere un'ulteriore figura professionale non presente nel mansionario. E' emerso, infatti, come per le imprese contoterziste una delle figure professionali più importanti sia quella dell'**autista conduttore dei mezzi** per la presa in consegna e la riconsegna finale delle pelli. Si tratta di una mansione che spesso viene ricoperta da una persona di fiducia del titolare, in quanto non si limita a ritirare e riconsegnare le pelli, ma svolge un importantissimo compito di osservazione di ciò che accade nelle imprese fornitrici. Se, infatti, uno dei problemi principali che riportano le imprese contoterziste è quello della poca capacità di programmazione produttiva, attraverso l'autista è possibile intercettare l'impresa che appalta pezzi di lavoro e indagare su eventuali commesse che arriveranno nei giorni successivi. Ciò può avvenire sia attraverso domande dirette ai propri clienti e quindi attraverso lo sviluppo di competenze relazionali, che attraverso l'osservazione in loco dei materiali che l'azienda ha in magazzino o ha appena messo in produzione. Infine, essendo a diretto contatto con le imprese che forniscono lavoro, svolge anche una prima attività di tipo commerciale nella gestione di eventuali reclami su possibili difettosità della merce consegnata.

4.5 Fabbisogni formativi

Il quadro evolutivo che abbiamo descritto e il sottostante sistema professionale che ne consegue evidenziano le grandi esigenze in termini di fabbisogni formativi a carico delle imprese del distretto. Si tratta di fabbisogni che non sempre le imprese riescono a colmare e alle quali sopperiscono attraverso meccanismi di affiancamento interni.

Da un lato occorre sottolineare come il settore conciario non goda di una grande appetibilità per i giovani. Come sottolineato durante le interviste spesso gli studenti che escono dagli istituti tecnici o dalle facoltà di chimica, nonostante i salari piuttosto elevanti che sono offerti nel settore preferiscono

cercare lavoro nelle imprese metalmeccaniche o chimico-farmaceutiche. In pratica, nonostante gli sforzi in termini di migliore ergonomia nei luoghi di lavoro di acquisto di impianti nuovi il settore tende ad essere ancora considerato come un ripiego per buona parte delle fasce più giovani. Non è un caso che in più occasioni durante le interviste è emerso come senza l'apporto della popolazione immigrata non sarebbe stato possibile mantenere gli attuali ritmi di produzione, per la mancanza di addetti disponibili a lavorare in alcune mansioni considerate più faticose o a stretto contatto con parti putrescibili degli animali.

Dall'altro si registra una forte difficoltà nel reperire professionalità sul mercato che siano già formate per iniziare a lavorare in azienda. Nonostante all'interno del territorio siano presenti "ITIS Cattaneo di San Miniato", "IIS Arturo Checchi" di Fucecchio, "ISIS Il Pontormo di Empoli", "ITI Galileo Ferraris di Empoli", che sono caratterizzati per una forte specializzazione tecnica rispetto agli aspetti connessi con la concia e che collaborano stabilmente con le imprese del territorio, vi è un forte gap tra quello che le imprese necessitano e le competenze dei ragazzi che cercano lavoro.

Per provare a sopperire a queste mancanze le imprese del distretto insieme alle istituzioni pubbliche, già nel 2002 hanno dato vita al Polo Tecnologico Conciario (PO.TE.CO) che opera nell'ambito della ricerca, della formazione, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. Si tratta di una struttura molto importante che tra le tante cose ospita la sede distaccata dell'Università di Pisa, per la realizzazione dei corsi di Tecnologie Industriali Conciarie, Processi Conciari Ecocompatibili, Macchine ed Impianti per Conceria e Sicurezza nell'ambito del lavoro. Il Polo, inoltre, realizza corsi di formazione interprofessionali per l'aggiornamento e la specializzazione del personale aziendale operante nei diversi settori di destinazione d'uso della pelle. Al suo interno il PO.TE.CO ha una conceria sperimentale, un laboratorio per le analisi fisico-meccaniche, un laboratorio per le analisi chimiche e per l'analisi delle acque.

Si tratta di una serie di servizi che sono fondamentali per le imprese del settore, specialmente quelle più piccole che non possono provvedere da sole a svolgere attività di analisi di laboratorio. Tuttavia, per quanto riguarda la formazione professionale dalle interviste emerge la persistenza di un gap tra le esigenze aziendali e le competenze sviluppate all'interno dei corsi. In particolar le imprese contoterziste vedono i corsi del PO.TE.CO connotati per una spiccata propensione alle attività chimiche, non adeguatamente compensata dalle componenti meccaniche, che invece restano fondamentali in molte delle attività che le concerie affidano all'esterno. Inoltre, come sottolineato dal diretto del dell'ASSA si potrebbe sviluppare maggiormente una formazione pratica di laboratorio che consenta agli studenti di mettere in pratica le competenze teoriche acquisite direttamente sulle pelli.

Queste carenze vengono compensate dalle imprese che dopo aver assunto nuovo personale tendenzialmente si impegnano in attività di formazione interna, basata principalmente sul metodo dell'affiancamento. All'interno delle imprese, infatti, vi è un impegno alla trasmissione dei saperi e delle competenze professionali, che però spesso non passa dai canali formalizzati, ma si sviluppa prevalentemente attraverso forme di mentoring e di training on the job.

5. Le aziende campane e il distretto di Solofra

A cura di Fondazione Ezio Tarantelli

5.1 Il contesto di riferimento

In Campania l'attività conciaria si concentra soprattutto nella zona di Solofra (provincia di Avellino) e nei dintorni di Napoli (Arzano, Casandrino, Casoria).

La tradizione conciaria campana ha una lunga storia. Nel 1600 nascono le prime concerie, grazie anche all'elevata presenza, nella zona montana dell'Irpina, di alberi di castagno la cui corteccia, essiccata e polverizzata, veniva utilizzata per il processo di concia. L'attività è andata avanti fino alla fine degli anni Settanta, quando le autorità dell'epoca decisero di concentrare gran parte delle concerie a Solofra. Il territorio, lontano dai centri urbani e con una ricca falda acquifera, presentava delle caratteristiche ideali e fu dotato di un impianto di depurazione dei reflui.

Attualmente la produzione campana si attesta sull'8% del totale nazionale (Relazione del Presidente UNIC 2018), lavora pelli di piccolo taglio, ovine e caprine, anche se l'attuale produzione di quest'ultime si è notevolmente ristretta a causa di una consistente contrazione della domanda. La maggior parte delle aziende lavora pelli semilavorate (wet blue), mentre le aziende a ciclo completo sono un numero abbastanza limitato.

La pelle prodotta è destinata all'abbigliamento/calzature ed articoli di piccola pelletteria (guanti), articoli per i quali la pelle ovina risulta molto più malleabile rispetto a quella dei grandi bovini, utilizzata soprattutto nel settore dell'automotive.

L'attività conciaria campana in questi ultimi anni ha registrato un'elevata contrazione in termini di addetti, numero di imprese e produzione.

Oltre all'Italia, i maggiori fornitori di pelli ovine grezze sono Spagna, Francia, Grecia e i paesi anglosassoni (Regno Unito e Irlanda) e la Nuova Zelanda. Fra il 2016 e il 2017, mentre per il primo gruppo le produzioni si sono gradualmente ridotte, la fornitura degli ultimi tre Paesi è invece cresciuta notevolmente.

L'approvvigionamento di pelli grezze e semilavorate mette le concerie in una posizione di vulnerabilità nei confronti di fattori esterni, difficilmente controllabili. Secondo Unic, "*le politiche di approvvigionamento sono un fattore strategico, essenziale nella gestione aziendale delle concerie italiane*" e sono soggette alla volatilità dei prezzi, al protezionismo, all'attuale "guerra dei dazi".

I principali clienti di pelli conciate ovine sono soprattutto i brand della moda di fascia alta (per alcune realtà campane) e medio/alta (per la maggioranza delle aziende del distretto di Solofra).

L'indagine sul campo si è concentrata su realtà molto diverse: aziende concentrate nel distretto produttivo a Solofra, nella zona montuosa dell'Irpinia in provincia di Avellino, e aziende geograficamente isolate, in provincia di Napoli. Queste caratteristiche, come vedremo, influiscono molto sull'organizzazione del lavoro e sulla gestione delle problematiche inerenti l'ambiente, la logistica, il rapporto con i contoterzisti, oltre alle possibilità di ampliamento degli impianti.

5.2 Le imprese selezionate

L'indagine qualitativa sul campo si è svolta con interviste ai responsabili di due realtà situate in provincia di Napoli, la Conceria Russo di Casandrino e la DEAN di Arzano, e mediante un workshop che ha coinvolto rappresentanti e consulenti di aziende situate nel distretto di Solofra.

La Russo di Casandrino è una conceria a ciclo completo, che occupa tra i 130 e i 150 dipendenti.

L'impresa, un'eccellenza a livello internazionale, ha una gestione di tipo manageriale ed è subito apparsa come una conceria a sé stante rispetto al panorama campano. Ha una struttura organizzativa e figure professionali ben delineate e i suoi responsabili hanno una visione chiara dei fabbisogni professionali e dei conseguenti fabbisogni formativi.

La DEAN è una realtà piccola, con una forza lavoro molto giovane, con età media fra i 30-31 anni. I cicli di lavorazione, partendo dal Wet Blue, sono di riconcia e tintura, palissonatura, rifinizione e controllo qualità, selezione.

Anche la DEAN ha una posizione geograficamente isolata. L'impresa sta modificando il suo sistema gestionale passando da uno di tipo familiare ad uno manageriale. Da qualche anno a questa parte, infatti, sta affrontando una radicale modifica della propria struttura organizzativa, dei processi produttivi e degli obiettivi aziendali. Tale riorganizzazione è pianificata da consulenti esterni e condivisa con un team interno all'azienda.

Le aziende del distretto di Solofra, fatta eccezione per 5-6 concerie che superano i 20-30 operai, sono prevalentemente piccole, con una media di 10-11 dipendenti.

La maggior parte di esse è conto-terzista con lavorazioni concentrate sulle fasi a secco.

Se si escludono alcuni casi di aziende di dimensioni più grandi e a cicli produttivi più articolati, le aziende solofrane rimangono ancora ad un livello gestionale familiare, con la mancanza di una cultura manageriale che possa portare a scelte più lungimiranti nei modelli di gestione.

Il distretto deve affrontare forti criticità di tipo territoriale che investono l'approvvigionamento dell'acqua e lo smaltimento dei reflui. La falda dalla quale si approvvigionano le concerie si abbassa sempre di più e risulta inquinata da Tetracloroetilene, aspetto che mette a rischio, oltre che la salute della popolazione circostante, anche le reazioni chimiche necessarie ai processi di concia. Lo smaltimento delle acque reflue delle concerie si serve di una rete fognaria estremamente carente e di un impianto di depurazione sotto sequestro ma con facoltà d'uso.

Gli impianti utilizzati dalle aziende del distretto fanno parte del complesso depurativo "Alto Sarno". I reflui di Solofra vengono inizialmente trattati dal depuratore sito nel paese stesso e, poi, a valle, nell'impianto di Mercato San Severino, che completa il ciclo depurativo e sversa le acque trattate nel fiume Sarno. Tutto il complesso è di proprietà della Regione Campania e affidato alla gestione di un'azienda privata, la Cogei srl. Entrambi i depuratori sono stati posti sotto sequestro: quello di Solofra nel 2017 e quello di Mercato San Severino nel 2018, per l'assenza di un idoneo sistema di abbattimento delle esalazioni maleodoranti. Le concerie, nonostante il sequestro, hanno potuto continuare le proprie attività grazie alla facoltà d'uso degli impianti. Tuttavia, la soluzione del problema e la ripresa del funzionamento a pieno regime del sistema depurativo sta andando a rilento e tutto il distretto vive quotidianamente il rischio della completa chiusura degli impianti con il conseguente blocco delle attività.

Lo stato di incertezza per il futuro e la crisi economica hanno comportato, negli anni, una diminuzione del numero di imprese e di addetti.

La prossimità geografica e le difficoltà comuni non hanno, tuttavia, portato le imprese solofrane a "fare sistema". Si rileva, infatti, una forte rivalità fra le varie realtà che arriva, a volte, a detta di alcuni intervistati, ad un clima di vera e propria "guerra". La mancanza di sinergia distrettuale si riflette anche sullo scarso supporto delle istituzioni locali e regionali e sul dialogo sociale locale in generale. I rapporti con le istituzioni si realizzano principalmente attraverso classici contatti "personali". Tale atteggiamento, tipico di un territorio nel quale le istituzioni sono spesso percepite come assenti, non consente la valutazione e la gestione sinergica delle criticità presenti che portino ad azioni condivise e ad un lavoro comune degli attori sociali.

Le criticità descritte sopra, insieme alla scarsa cultura manageriale frena, per la maggior parte delle imprese solofrane, gli investimenti in nuove tecnologie e in una nuova organizzazione del lavoro che possano far fronte alle nuove domande del mercato rallentando, sembrerebbe, lo sviluppo dell'economia del distretto.

5.3. Tendenze evolutive connesse allo scenario territoriale

Indubbiamente, le differenze evidenziate fra le imprese intervistate implicano tendenze evolutive molto distanti fra loro.

Come abbiamo ripetuto più volte, in Campania ci troviamo di fronte a concerie isolate e un distretto che concentra imprese di piccole dimensioni.

Nelle due realtà isolate troviamo una dinamicità gestionale molto spiccata. La Russo ha una gestione di tipo manageriale molto avanzata e la DEAN sta modificando la propria organizzazione del lavoro per passare da una gestione di tipo familiare ad una di tipo manageriale.

Ci troviamo di fronte, quindi, a due realtà che rispondono, adeguando la propria struttura organizzativa, ai canoni che la dinamicità del mercato richiede.

Le potenzialità di crescita, in entrambi i casi, si rilevano soprattutto basate sulla qualità del prodotto finito e, quindi, sul processo produttivo e il controllo qualità. Al tempo stesso troviamo una spiccata tendenza all'investimento sulle nuove tecnologie e sull'avanzamento professionale dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il quadro che emerge dal distretto di Solofra risulta, invece, essere molto più statico. Il calo del numero delle imprese e degli addetti ha indotto gli imprenditori a percepire un clima estremamente negativo. Tale clima, insieme alle difficoltà economiche, non favorisce gli investimenti in nuove tecnologie, lasciando le imprese del distretto a rischio di esclusione dal mercato corrente. Nello stesso tempo, la periodicità degli ordinativi provoca una sorta di stagionalità dell'attività lavorativa.

Come per tutte le realtà aziendali di piccole dimensioni, troviamo un massiccio ricorso a consulenti esterni.

Per la maggior parte delle aziende del distretto sembra necessario un percorso di riqualificazione affinché recuperino la competitività che, sembra, si sia affievolita nel corso degli ultimi anni. La riqualificazione si dovrebbe incentrare, innanzitutto, sugli aspetti ambientali, messi in crisi dal sequestro degli impianti di depurazione delle acque e dalla possibile chiusura definitiva degli stessi.

Si dovrebbe concentrare, inoltre, su altri strumenti competitivi quali le certificazioni che, però, vengono viste come troppo onerose per le possibilità economiche delle imprese.

L'indagine restituisce un quadro dove le potenzialità del distretto non vengono sfruttate al meglio:

- la prossimità geografica che potrebbe favorire lo sviluppo di un dialogo sociale territoriale costruttivo;
- la dimensione ridotta delle imprese che favorisce una maggiore elasticità nel rispondere alla variabilità della domanda e del mercato;
- una maggiore condivisione delle problematiche legate al rilancio tecnologico e gestionale delle imprese e ai fabbisogni professionali conseguenti.

5.4. Il sistema professionale

Nel settore conciario il paradigma che vedeva la produzione al centro della costruzione del valore si è completamente spostato. Oggi la costruzione del valore si basa su altri segmenti aziendali quali il laboratorio che monitora la qualità e la sicurezza del prodotto, che deve gestire l'aspetto tossicologico, le liste di restrizione di alcune sostanze che vanno anche oltre il REACH "*Ci sono delle situazioni in cui il nostro settore produce pelli più controllate dei prodotti alimentari*".

Sempre più centrale diventa anche il segmento commerciale, nel quale gli addetti hanno dovuto acquisire conoscenze che prima in realtà non servivano: capitolato, normativa, rapporti con una clientela sempre più esigente che richiedono una profonda conoscenza dei processi produttivi e capacità di sintesi che vanno ben oltre le competenze tecniche.

Dalle interviste emerge, quindi, l'idea che sia sempre più necessario lavorare in un contesto di competenze diffuse. Ci sono, tuttavia, numerosi aspetti che influenzano e diversificano il sistema professionale e i fabbisogni all'interno del settore:

- la <u>posizione geografica dell'azienda</u>. Le imprese isolate non godono dei vantaggi che potenzialmente hanno le realtà distrettuali. Hanno l'esigenza di strutturarsi in modo da poter gestire direttamente aspetti che nel distretto sono condivisi o quantomeno facilitati, come l'impatto ambientale, la possibilità di ampliamento dei propri impianti, il rapporto e il controllo dei contoterzisti. Nello stesso tempo, però, l'isolamento geografico offre loro dei vantaggi soprattutto sulla fidelizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici: nessun "vicino" può "rubare" una figura professionale formata e sulla quale l'azienda ha investito.
- <u>La dimensione aziendale</u>. Emerge una profonda differenza nell'organizzazione del lavoro fra grandi e piccole imprese. Le grandi hanno figure professionali specifiche, con mansioni ben definite all'interno del processo produttivo. Al contrario, le imprese di piccole dimensioni hanno la necessità di avvalersi di figure professionali "poliedriche" che, all'occorrenza, possano essere adibite a tutti i tipi di lavorazione di un reparto. Da parte delle piccole imprese, dunque, la richiesta è di una maggiore semplificazione dei profili professionali mentre per le grandi imprese la tendenza è avere maggiore rigidità nei confini professionali e declaratorie dettagliate.
- <u>L'Organizzazione del lavoro</u>. le piccole e medio/grandi imprese affrontano in modo diverso anche la propria organizzazione del lavoro. Mentre le aziende medio/grandi la gestiscono in

maniera autonoma e assumono e formano figure interne, le piccole concerie si affidano soprattutto a consulenti esterni.

Queste differenze producono esigenze diverse, già accennate nel paragrafo precedente:

- Le piccole imprese si rivolgono spesso a consulenti esterni che, a volte, si mostrano poco preparati sulle caratteristiche specifiche del settore conciario. Da qui, il suggerimento all'associazione di categoria di sviluppare un albo di consulenti le cui competenze siano verificate e certificate.
- Sempre dalle piccole imprese emerge un fabbisogno professionale specifico: per potersi confrontare con i consulenti esterni ed avere un rapporto costruttivo e proficuo con gli stessi, le piccole concerie rilevano la necessità di avere una figura o un gruppo di figure interne che possano disporre di un quadro chiaro e complessivo del processo produttivo, delle sue potenzialità di sviluppo e dei fabbisogni professionali che ne potrebbero scaturire.
- Le concerie di piccole dimensioni ritengono più utile avere una distinzione dei profili professionali basata soprattutto su grandi gruppi, che possono essere per reparto (umido, lavorazione a secco, magazzino) o per due grandi gruppi di processo: quelli per asportazione (scarnatura, rasature, spaccatura, smerigliatura) e quelli per deposizione (ingrasso, rifinizione, trattamenti superficiali), in modo tale da poter contare su figure polifunzionali che possano essere adibite a mansioni diverse a seconda delle esigenze. Le grandi aziende, al contrario, presentano la necessità di poter identificare profili professionali più cristallizzati nelle singole mansioni.
- Infine, sembra necessario definire profili professionali che al loro interno contemplino dei livelli incentivanti legati alla complessità del processo seguito, al grado di autonomia, al grado di responsabilità.

A prescindere dai fattori distintivi delineati sopra, l'indagine ha rilevato delle esigenze comuni che hanno trovato d'accordo tutti gli intervistati.

- Innanzitutto, è opinione comune che il settore sia cambiato totalmente negli ultimi dieci anni. Seppure gli impianti non si siano trasformati in termini di complessità, è l'attività stessa che è diventata più complessa. Lavoratori e lavoratrici devono essere più consapevoli e più ricchi di competenze e le declaratorie devono tenere conto che siamo di fronte a profili più alti rispetto al passato. Questo avanzamento professionale si registra sia nel ciclo produttivo, sia nella parte impiegatizia/gestionale dell'impresa.
- Ad ogni figura operativa viene richiesto un approccio al proprio lavoro più motivato e consapevole del ciclo produttivo di cui fa parte. La figura rimane la stessa ma, ora, deve conoscere dettagliatamente quello che fa, come lo fa e perché lo fa.
- Anche la parte che potremmo chiamare impiegatizia ha vissuto un upgrade professionale in termini di consapevolezza ma qui, a differenza della parte operativa, troviamo nuove figure professionali. Le tecnologie, i processi produttivi, le forme di interlocuzione con il cliente hanno richiesto l'introduzione di nuove professionalità, spesso non inquadrabili nelle declaratorie correnti.
- Inoltre, in quasi tutti i casi analizzati, il titolo di studio minimo richiesto si è elevato al diploma di secondo grado.
- Infine, emerge l'importanza che ha via via assunto la qualità del prodotto e il suo valore intrinseco. Il fatto che i brand della moda puntino sempre più sulla qualità del prodotto e sulla

sua sostenibilità si riflette sui fornitori, che devono rispondere a criteri produttivi ed etici che li mantengano in una posizione competitiva. Questo porta a concentrare l'attenzione su figure professionali che, oltre alle competenze tecniche (informatiche, linguistiche, ecc.) abbiano una profonda conoscenza del mercato e della legislazione corrente sulle tematiche ambientali.

Riassumendo, possiamo identificare nei seguenti ambiti quelli sui cui si concentra la maggiore attenzione aziendale e nei quali i profili professionali vanno necessariamente aggiornati o integrati:

- controllo di processo;
- controllo qualità (anche riferito ai rapporti con i contoterzisti);
- sistemi di depurazione e smaltimento;
- altri aspetti legati all'ecosostenibilità e alla legislazione;
- laboratorio di ricerca e sviluppo;
- commerciale;
- rifinizione;
- rapporti con consulenza esterna.

Possiamo dire, quindi, che le esigenze di revisione del sistema professionale si sono rivolte soprattutto su competenze trasversali e competenze specifiche del settore.

Entrando nel dettaglio, si potrebbero definire le attività specifiche delle figure professionali ricorrendo all'Atlante del Lavoro e delle qualificazioni[1], messo a punto da Inapp: uno strumento tecnico sul quale si basa l'individuazione e la definizione delle competenze e che aggrega in settori l'insieme delle attività e delle professionalità operanti sul mercato del lavoro, partendo dai codici di classificazione statistica dell'ISTAT ATECO (classificazione delle attività economiche) e CP 2011 (classificazione delle unità professionali).

L'Atlante del lavoro inserisce nei processi dell'"Area Comune", le competenze trasversali che interessano anche il settore conciario:

AREA COMUNE

Processo: PR_25_75 - Gestione del processo produttivo, qualità, funzioni tecniche e logistica interna

Processo: PR_25_76 - Marketing, sviluppo commerciale e pubbliche relazioni

Processo: PR_25_77 - Amministrazione, finanza e controllo di gestione

Processo: PR_25_78 - Affari generali, segreteria e facilities management

Processo: PR_25_79 - Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza

Processo: PR_25_86 - Interpretariato e Traduzione

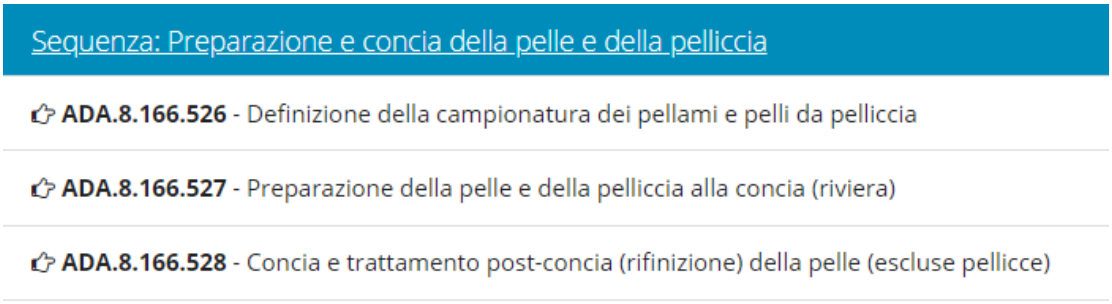
Fonte: Atlante del lavoro

[1] https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_lavoro.php

Come si può vedere, fatto salvo il quarto, gli altri sono processi strettamente legati all'evoluzione tecnologica, di gestione e di comunicazione che ha investito anche il settore conciario.

Ogni processo viene declinato in specifiche aree di attività (ADA) dove vengono descritte in dettaglio le competenze richieste e vengono richiamati i codici ISTAT CP 2011 (classificazione delle unità professionali) associati all'attività e i codici ISTAT ATECO (classificazione delle attività economiche) associati alla sequenza di processo.

Per quanto riguarda le competenze specifiche del settore, sempre l'Atlante del lavoro identifica le seguenti aree di attività per singolo processo:



Non entreremo nel dettaglio di quanto riportato nell'Atlante ma suggeriamo che potrebbe essere un utile strumento nel momento in cui si dovessero rivedere profili professionali e relative declaratorie.

Vogliamo, infine, sottolineare una richiesta specifica emersa dall'indagine, comune a tutti gli intervistati: la necessità di una maggiore valorizzazione del lavoro delle concerie e del loro ruolo nell'economia circolare. E' emerso, infatti, un profondo malcontento sull'eco che alcune campagne hanno sviluppato e che hanno mosso accuse alle concerie per il loro impatto ambientale e per l'utilizzo di pelli provenienti da animali uccisi appositamente. Gli intervistati ritengono importantissima un'opera di sensibilizzazione pubblica sul ruolo delle concerie nell'economia circolare, laddove venga sottolineato come la lavorazione delle pelli si basi su un processo di riutilizzo esclusivamente di prodotti di scarto e su processi produttivi sempre più ecosostenibili nell'utilizzo delle risorse idriche, dei prodotti chimici e nello smaltimento dei reflui.

5.5. Fabbisogni formativi

Opinione comune a tutti gli intervistati è che il sistema di istruzione risulti estremamente carente nella formazione delle figure necessarie al sistema conciario. Le competenze in uscita dal sistema di istruzione presente sul territorio risultano, infatti, prive di contenuti collegati al settore conciario.

Tutte le realtà che hanno partecipato all'indagine sul campo individuano nella formazione professionale continua il sistema migliore per rispondere ai propri fabbisogni professionali. Tuttavia, le fasi di valutazione dei fabbisogni e delle conseguenti azioni per soddisfarli mettono ancora in risalto le differenze fra le aziende di dimensioni grandi e quelle più piccole.

Le realtà più grandi gestiscono al proprio interno o monitorano, se delegate ad agenzie esterne, tutte le fasi di identificazione dei fabbisogni, di valutazione dei candidati e di formazione. Come si potrà vedere nello specifico, consultando il dettaglio del caso studio in appendice, la grande conceria ha procedure e figure interne che, lavorando in team, valutano i fabbisogni professionali e

i necessari incrementi di organico o interventi formativi per soddisfarli. Il lavoro di valutazione e formazione, svolto da agenzie formative esterne, viene accompagnato e strettamente monitorato da un team interno.

Le realtà piccole o gran parte delle imprese del distretto di Solofra, delegano l'analisi, la valutazione e la definizione dei percorsi di formazione all'esterno.

Va sottolineato, comunque, che in tutte le realtà produttive, a prescindere dalla loro dimensione, tutti gli impianti e le fasi di lavorazione conciaria hanno avuto, negli ultimi dieci anni, una trasformazione dal punto di vista tecnologico, azzerando quasi la manualità ed accrescendo le conoscenze del lavoratore.

Questa crescita ha riguardato tutto il personale. Non siamo in presenza, quindi, di una dicotomia della forza lavoro fra figure di base e quelle più elevate. Ciò ha implicato anche un differente approccio alla selezione del personale e ai contenuti della formazione. I candidati non vengono più scelti in base a vecchi canoni di valutazione, rivolti soprattutto alla forza fisica del soggetto, ma sulla base del possesso di competenze di base accompagnate da capacità di apprendimento e di potenziale crescita professionale.

La maggior parte delle aziende, quindi, sopperisce alla mancanza di competenze avanzate sul territorio, utilizzando competenze trasversali come proxy di potenzialità e svolgendo articolati percorsi formativi in base ai fabbisogni professionali.

Gli aspetti principali di valutazione, emersi dall'indagine campana, si sono, quindi, concentrati sulle seguenti caratteristiche:

- non si misura più soltanto la capacità fisica (richiesta, spesso, per il lavoro in conceria), ma il valore aggiunto che ogni candidato può offrire all'impresa;
- oltre alle competenze di base, quindi, vengono valutate come fondamentali le potenzialità di crescita professionale;
- a tutti i lavoratori viene richiesta una maggiore consapevolezza del proprio lavoro, che travalichi lo svolgimento di mansioni meramente manuali e che si focalizzi su un differente approccio al proprio ruolo all'interno del processo, rendendoli consapevoli di come la fase di lavorazione nella quale sono coinvolti contribuisca al prodotto finito.

Il settore ha difficoltà di ricambio generazionale. Tale carenza che, come abbiamo detto, non viene colmata dal sistema di istruzione, è dovuta anche alla perdita di interesse dei giovani nei confronti del settore, sia per la crisi che ha investito negli ultimi anni il distretto di Solofra, sia perché gli interessi dei giovani e delle loro famiglie si sono indirizzati verso altri tipi di studio.

Il percorso di formazione e quello lavorativo sono visti, quindi, da tutti gli intervistati, come percorsi di fidelizzazione del lavoratore non soltanto all'azienda ma allo stesso mestiere di conciatore. A detta di molti intervistati, gli interventi formativi devono essere accompagnati da una carriera lavorativa che favorisca una crescita di consapevolezza e conoscenza del lavoratore, quasi un metterlo "alla prova", facendo iniziare la sua attività lavorativa dalle mansioni più onerose e faticose, come quelle di Riviera, per poi, via via, passare alle altre lavorazioni del ciclo conciario.

CONCLUSIONI

Le evidenze emerse dalla ricerca condotta ci consentono di elaborare alcune riflessioni conclusive.

Indubbiamente, così come in tutto il comparto manifatturiero, anche i processi produttivi della concia stanno evolvendo in sistemi di gestione digitalizzati e automatizzati. Ciononostante, il settore mantiene ancora caratteristiche artigianali: alcune lavorazioni devono necessariamente prescindere da processi automatici ed essere affidate all'intervento e alla valutazione del lavoratore. La professionalità delle maestranze mantiene tuttora una fondamentale importanza per la qualità del prodotto finale e anche al lavoratore e alla lavoratrice addetti alle attività più semplici viene richiesta, più che nel passato, la consapevolezza del proprio ruolo in azienda, accompagnata da una visione a 360° del processo produttivo.

Nonostante la forte impronta artigiana, risulta evidente, dalle interviste effettuate, che la costruzione del valore nel settore conciario ha modificato il suo paradigma spostando la sua centralità dalla produzione verso altri segmenti aziendali quali i laboratori di ricerca e sviluppo, di campionatura, di monitoraggio della qualità e la sicurezza del prodotto.

I ritmi sempre più stringenti che i grandi e medi marchi della moda e dell'automotive impongono alla conceria o, di riflesso, al contoterzista, impongono una maggiore tempestività nell'evadere gli ordini, maggiore qualità del prodotto e una maggiore possibilità di controllare tutto il processo produttivo da parte del cliente. Centrale, quindi, in termini competitivi, diventa anche il segmento commerciale, nel quale gli addetti hanno dovuto acquisire conoscenze che prima in realtà non servivano: capitolato, normativa, rapporti con una clientela sempre più esigente che vuole interlocutori che abbiano una profonda conoscenza dei processi produttivi e capacità di sintesi che vadano ben oltre le competenze tecniche.

Questi cambiamenti hanno comportato la necessità da parte delle aziende del settore, a prescindere dalle loro dimensioni, di avere una visione che andasse oltre il classico modello di business di tipo familiare e rendendo necessario un cambiamento di tipo manageriale.

Le richieste del cliente hanno influito anche sulle modalità produttive. Soprattutto nelle aziende che si rivolgono al mondo della moda, non si lavora più su lotti di grandi dimensioni ma su lotti più piccoli, di alta qualità e con tempi brevi di produzione. Questo ha richiesto necessariamente una modifica delle politiche di approvvigionamento delle materie prime e della gestione del magazzino.

La qualità del prodotto si accompagna strettamente al suo valore intrinseco: diventa sempre più centrale e competitivo il suo aspetto "eco-friendly": le grandi griffe chiedono forniture che implicano una crescente attenzione all'impatto ambientale delle lavorazioni e allo smaltimento dei rifiuti. Molti degli investimenti delle concerie in questi ultimi anni, infatti, si sono concentrati sulla diminuzione dell'impatto ambientale delle lavorazioni, sia in termini di utilizzo di prodotti chimici e di acqua, sia per quanto riguarda il riutilizzo degli scarti o il sistema di smaltimento dei rifiuti e gli impianti di depurazione. Tutti gli intervistati hanno dato un'estrema importanza a questi aspetti, considerati fondamentali affinché una conceria o un contoterzista possano competere sul mercato.

Come abbiamo detto, le tendenze evolutive del settore hanno portato profondi cambiamenti soprattutto nelle aree tecnica, amministrativa, commerciale e gestionale. Tuttavia, seppure gli impianti non si siano trasformati in termini di complessità, è l'attività stessa ad essere diventata più complessa. A lavoratori e lavoratrici viene richiesta una maggiore consapevolezza e maggiori

competenze che nel passato e le declaratorie devono tenere conto che siamo di fronte a profili più alti di quelli presenti nell'attuale ccnl.

Le visite aziendali e le interviste hanno evidenziato che la lavorazione delle pelli nei bottali o nei passaggi successivi richiede un'attenzione maggiore rispetto al passato. Oltre alla "consapevolezza" del proprio ruolo all'interno del processo produttivo, i fattori di rischio a cui sono esposte le lavorazioni che svolgono gli operai risultano molto elevati: con una manovra sbagliata si può rovinare un'intera partita di pelli o avere un prodotto finale che non risponda all'elevato grado di qualità richiesto dal cliente. Analizzando l'inquadramento dell'attuale ccnl, tali figure risultano, a nostro avviso, sotto-inquadrate. Le nuove declaratoria dovrebbero essere ridefinite in funzione dei rischi produttivi che comporta ogni singola lavorazione: riteniamo che i livelli assegnati alle figure operaie siano molto bassi rispetto a quelli riconosciuti ad altre figure professionali e non corrispondono al grado di rischio che il loro lavoro attualmente comporta. Tali sotto-inquadramenti, spesso rinegoziati in azienda, potrebbero essere motivo di attriti nelle dinamiche aziendali o di mancanza di motivazione nel lavoro svolto. Quest'ultimo aspetto stride con quanto è stato ripetuto da tutti gli intervistati: che il lavoratore e la lavoratrice devono essere consapevoli di quello che stanno facendo, del perché lo fanno, dando al dipendente la cultura del risultato anziché quella dell'adempimento. Sembra necessario, quindi, definire profili professionali che al loro interno contemplino dei livelli incentivanti legati alla complessità del processo seguito, al grado di autonomia, al grado di responsabilità.

Alla luce di quanto detto sopra, suggeriremmo di concentrare il lavoro di revisione/integrazione del sistema professionale del settore tenendo in considerazione i seguenti elementi-chiave:

- Inserire o aggiornare le competenze delle figure professionali identificate in funzione delle tendenze evolutive del settore:
  - passaggio dalla gestione famigliare a quella manageriale;
  - digitalizzazione dei processi produttivi;
  - gestione degli impianti di smaltimento e depurazione e normativa collegata;
  - gestione dei prodotti chimici e normativa collegata;
  - gestione di altri elementi competitivi riguardanti l'impatto ambientale (utilizzo dell'acqua, certificazioni, ecc.)
  - commerciale/interlocuzione con il cliente e i fornitori;
  - approvvigionamenti;
  - interlocuzione con consulenti esterni;
  - Laboratori (Ricerca e sviluppo, campionatura, analisi).
- riparametrazione dei livelli in funzione dei fattori di rischio che comporta ogni singola lavorazione o introduzione/revisione di sistemi incentivanti;
- eliminazione di figure professionali anacronistiche non più presenti nel mercato del lavoro: ad esempio lo stenografo o il dattilografo.

I cambiamenti introdotti e quelli che andranno a proporsi nel futuro hanno comportato determinati fabbisogni professionali da parte delle aziende che hanno assunto nuove figure, realizzato percorsi formativi all'interno dell'impresa o si sono rivolte a consulenti esterni.

Per quanto riguarda le nuove assunzioni, è opinione comune degli intervistati che siamo in presenza di un disallineamento fra sistema di istruzione ed i loro fabbisogni professionali. Le competenze in uscita dal sistema di istruzione in generale risultano, infatti, prive di contenuti collegati al settore conciario.

Questo comporta che, fatte salve le figure apicali (ingegneri, chimici, ecc.), la maggior parte delle aziende sopperisce alla mancanza di professionalità specifiche utilizzando competenze trasversali come proxy di potenzialità e svolgendo articolati percorsi formativi in base ai fabbisogni professionali. Dalle interviste emerge, quindi, l'idea che sia sempre più necessario lavorare in un contesto di competenze diffuse in cui i candidati, ai quali il più delle volte viene richiesto un diploma di maturità, devono dimostrare una preparazione generale che vada al di là delle competenze conciarie (difficili da trovare) e che si concentri principalmente sulle potenzialità di apprendimento e crescita professionale.

L'apprendimento delle competenze specifiche viene, quindi, il più delle volte delegato agli interventi formativi e ad un percorso di crescita basato sull'esperienza lavorativa che, spesso, parte dalle fasi di concia più faticose come, ad esempio, le lavorazioni di Riviera.

Risulta, quindi, importante intervenire affinché venga rivisto il sistema di istruzione al fine di rivalorizzare mestieri che, al momento, non sono tenuti in considerazione e, allo stesso tempo, favorire percorsi formativi articolati interni o esterni all'azienda.

Al di là dei fabbisogni professionali e formativi del settore, risulta essere centrale, per gli intervistati, anche una valorizzazione di immagine dell'industria conciaria nell'opinione pubblica: la concia viene considerata ancora come una delle lavorazioni più inquinanti, soprattutto per i prodotti chimici utilizzati, e si assiste, inoltre, al consolidamento di una percezione distorta del valore e significato della Pelle. Il settore richiede, quindi, una campagna informativa che evidenzi i progressi che le imprese conciarie hanno fatto in questi anni nel diminuire l'impatto ambientale delle lavorazioni e il ruolo del processo conciario come parte integrante dell'economia circolare, basato sull'esclusiva lavorazione di prodotti di scarto dell'industria alimentare. Al tempo stesso va sottolineato il valore del prodotto naturale per contrastare la commercializzazione di sottoprodotti venduti come "eco-pelle".

Altra esigenza espressa dagli intervistati che travalica l'oggetto della ricerca investe il campo delle consulenze esterne. E' stata lamentata una certa difficoltà nel trovare consulenti esterni con una conoscenza adeguata delle dinamiche produttive del settore. Di qui, la richiesta di creare un Albo del quale facciano parte soltanto consulenti accreditati dalle organizzazioni di settore che garantisca alle aziende la possibilità di rivolgersi ad esperti competenti.

In sintesi, si potrebbe suggerire che l'Osservatorio si muovesse in due direzioni. Sul piano della revisione contrattuale, garantire declaratorie più coerenti con l'attuale assetto organizzativo e professionale del settore. Declaratorie più sensibili alle peculiarità delle vecchie e delle nuove figure che ne consentano una più corretta valorizzazione (sia sul piano dell'immagine sia su quello puramente economico).

Sul piano di quelli che potremmo definire rapporti esterni, il sistema concia, per tramite delle sue istituzioni, dovrebbe investire in una strategia integrata per valorizzare l'immagine del settore, rivitalizzare una cultura della pelle e creare uno scambio più incisivo con i sistemi di istruzione e formazione per una maggiore armonia fra questi e le peculiarità del settore.

Non ultimo, va sottolineato che, nonostante l'avanzare della tecnologia, i profili tradizionali occupano ancora un ruolo chiave nei vari processi conciari. Questo anche per dimensionare le aspettative degli studenti che tengono in considerazione, il più delle volte, soltanto sbocchi professionali medio-alti.

APPENDICE 1: il questionario utilizzato per rilevare i fabbisogni delle imprese

Parte A - Informazioni anagrafiche

A1. Nome azienda

A2. Forma societaria

- ☐ S.p.A
- ☐ S.r.l.
- ☐ Cooperativa
- ☐ Altro (specificare) _____

A2. Distretto

A3 Dimensione aziendale

- ☐ 0-9
- ☐ 10 - 49
- ☐ 50 - 249
- ☐ > 250

A4. Quali fasi del processo vengono realizzate:

- ☐ Riviera
- ☐ Concia
- ☐ Riconcia-tintura-ingrasso
- ☐ Rifinizione

A5. Mercato di riferimento

- ☐ Automotive
- ☐ Arredamento
- ☐ Abbigliamento
- ☐ Calzature
- ☐ Altro

A6. Negli ultimi 5 anni l'occupazione della sua azienda è:

- ☐ Diminuita
- ☐ Rimasta stabile
- ☐ Aumentata

A7. (se diminuita o aumentata) Quali aree aziendali sono state maggiormente interessate da queste dinamiche:

- ☐ Amministrativa
- ☐ Commerciale
- ☐ Tecnico/Produttiva

Parte B - Investimenti

B1. Negli ultimi 3 anni l'azienda ha effettuato investimenti?

- ☐ Si
- ☐ No

B2 Se SI quali?

- ☐ Acquisto servizi
- ☐ Attrezzature
- ☐ Brevetti e licenze
- ☐ Logistica
- ☐ Internazionalizzazione/Export
- ☐ Ottenere Certificazioni e riconoscimenti di qualità (di processo, di prodotto, di organizzazione, ecc.)
- ☐ ICT e nuove tecnologie
- ☐ Ricerca e Sviluppo
- ☐ Organizzazione e sviluppo risorse umane
- ☐ Altro_____

B3. In quale ambito aziendale?

- ☐ Contabilità industriale
- ☐ Personale/organizzazione
- ☐ Sistemi informatici
- ☐ Vendite/acquisti/manifestazioni fieristiche e promotion/marketing
- ☐ Logistica/magazzini/spedizioni/arrivi
- ☐ Produzione e conduzione impianti
- ☐ Manutenzione
- ☐ Ambiente (interno e/o esterno) sicurezza/qualità
- ☐ Progettazione tecnologia prodotto
- ☐ Laboratorio/Ricerca/Sviluppo

B4. Nei prossimi 3 anni conta di fare nuovi investimenti?

- ☐ Si
- ☐ No

B5 Quali sono le previsioni di investimento nei prossimi 3 anni?

- ☐ Acquisto servizi
- ☐ Attrezzature
- ☐ Brevetti e licenze
- ☐ Logistica
- ☐ Internazionalizzazione/Export
- ☐ Ottenere Certificazioni e riconoscimenti di qualità (di processo, di prodotto, di organizzazione, ecc.)
- ☐ ICT e nuove tecnologie
- ☐ Ricerca e Sviluppo
- ☐ Organizzazione e sviluppo risorse umane
- ☐ Altro_____

B6. In quale ambito aziendale?

- ☐ Contabilità industriale
- ☐ Personale/organizzazione
- ☐ Sistemi informatici
- ☐ Vendite/acquisti/manifestazioni fieristiche e promotion/marketing
- ☐ Logistica/magazzini/spedizioni/arrivi
- ☐ Produzione e conduzione impianti
- ☐ Manutenzione
- ☐ Ambiente (interno e/o esterno) sicurezza/qualità
- ☐ Progettazione tecnologia prodotto
- ☐ Laboratorio/Ricerca/Sviluppo

Parte C - Figure professionali

C1. Nel corso degli ultimi 5 anni sono state assunte nuove professionalità?

- ☐ Si
- ☐ No

C2. In quale ambito aziendale?

- ☐ Contabilità industriale
- ☐ Personale/organizzazione
- ☐ Sistemi informatici
- ☐ Vendite/acquisti/manifestazioni fieristiche e promotion/marketing
- ☐ Logistica/magazzini/spedizioni/arrivi
- ☐ Produzione e conduzione impianti
- ☐ Manutenzione
- ☐ Ambiente (interno e/o esterno) sicurezza/qualità
- ☐ Progettazione tecnologia prodotto
- ☐ Laboratorio/Ricerca/Sviluppo

C3. Come stanno evolvendo in termini di importanza le professioni all'interno della sua azienda

AREA DI LAVORO / PROFILI LAVORATIVI	Perderà importanza	Rimarrà invariata	Acquisirà importanza	Non presente in azienda
AREA SELEZIONE E CONTROLLO QUALITA'				
Selezionatore di pelli (grezze, semilavorate, finite)				
Controllore qualità (varie fasi di lavorazione)				
AREA MANUTENZIONE				
Manutentore meccanico				
Manutentore impianti elettrici				
Manutentore termoidraulico				
Manutentore carpentiere				
Conduttore impianto di depurazione acque reflue				
AREA COMMERCIALE / IMPIEGATIZIA				
Acquisti materia prima (responsabile/impiegato)				
Approvvigionamenti (responsabile/impiegato)				
ICT (responsabile/tecnico)				
Laboratorio analisi chimiche e fisiche, qualità, ambiente, sicurezza (responsabile/impiegato)				
Ricerca & sviluppo (responsabile/impiegato)				
Amministrazione, gestione risorse umane (responsabile/impiegato)				
Commerciale Italia (responsabile/impiegato)				
Commerciale Estero (responsabile/impiegato)				
AREA PRODUZIONE				
Operatori addetti macchine Concia (include tutte le fasi e le macchine utilizzate dal rinverdimento alla concia – es. bottali, macchine per scarnatura, rasatura, presse, ecc.) Tintura Rifinizione Misurazione				
Operatori (generici) Concia Tintura Rifinizione Magazzini grezzo, semilavorato, finito Selezione pelli grezze, semilavorate, finite				
Capi Reparto Concia Tintura Rifinizione Magazzino finito				
Tecnici / Capo Tecnici Concia Tintura Rifinizione				

C4. Facendo riferimento ai profili professionali definiti nell'art. 26 del CCNL in vigore, quali sono le figure che ritenete obsolete?

Parte D - Fabbisogni formativi e formazione continua

D1. Quanto ritenete che la vostra azienda abbia al suo interno tutte le competenze professionali necessarie per stare efficacemente sul mercato?

- ☐ Molto
- ☐ Abbastanza
- ☐ Poco
- ☐ Per niente

D2. Rispetto a quali ambiti di competenza ritiene che la formazione possa essere uno strumento per colmare eventuali carenze nella sua azienda?

- ☐ Competenze informatiche di base (pacchetto office, mail, navigazione internet, ecc.)
- ☐ Competenze informatiche specifiche (software dedicati tipo Autocad, gestionali, ecc.)
- ☐ Competenze tecnico-specialistiche (riparare, analizzare e valutare sistemi, manutenere, controllare, progettare, installare, creare, progettare ecc.)
- ☐ Competenze per il controllo di attività, processi e risorse impiegate (monitoraggio, valutazione, controllo qualità, ecc.)
- ☐ Competenze relazionali e di problem solving (sapersi adattare, negoziare, persuadere, ridurre il conflitto, valutare situazioni problematiche, orientare, criticare, decidere, ecc.)
- ☐ Competenze relative a normative vigenti in tema di salute e sicurezza del lavoro e produzione di beni e servizi
- ☐ Competenze economico-finanziarie (elaborare strategie economiche e finanziarie, definire obiettivi, predisporre budget e business plan, analizzare costi, valutare fattibilità, convenienza economica, controllare i flussi di cassa, etc).
- ☐ Competenze per le tecnologie digitali (gestire infrastrutture ICT, gestire canali di vendita digitali, creare, gestire, database, ecc)
- ☐ Competenze per la gestione e l'organizzazione delle risorse umane
- ☐ Competenze per la promozione, pubblicità e comunicazione esterna
- ☐ Competenze di progettazione e design
- ☐ Altro, specificare: (_____)

D3. Come avviene la trasmissione della conoscenza all'interno dell'azienda?

- ☐ Corsi formazione
- ☐ Affiancamento
- ☐ Supervisione dei colleghi più esperti
- ☐ Nessuna trasmissione di conoscenza

D4. Se fa *formazione*, attraverso quali canali di finanziamento?

- ☐ Fondi Interprofessionali
- ☐ Fondi Regionali
- ☐ Fondo Sociale Europeo
- ☐ Altro

D5. Su che tipo di tematiche si è incentrata principalmente la formazione svolta?

- ☐ Ciclo produttivo/addestramento di base
- ☐ Certificazione qualità (ISO, HACCP, …)
- ☐ Nuove strumentazioni/macchinari e processi produttivi
- ☐ Aspetti gestionali (amministrazione, bilancio, buste paga, personale,…)
- ☐ Evoluzione dei mercati, pianificazione aziendale, sviluppi futuri dell'impresa
- ☐ Nuovi prodotti e tematiche legate al prodotto
- ☐ Organizzazione e selezione del personale
- ☐ Lingue straniere
- ☐ Informatica di base (Pacchetto Office, …)
- ☐ Informatica: software specifici
- ☐ Salute e sicurezza sul lavoro
- ☐ E-commerce, Internet of Things (IoT), Robotica
- ☐ Altro:
  specificare:_____)

D6. Quali ambiti aziendali sono stati più interessati dall'attività formativa?

- ☐ Contabilità industriale
- ☐ Personale/organizzazione
- ☐ Sistemi informatici
- ☐ Vendite/acquisti/manifestazioni fieristiche e promotion/marketing
- ☐ Logistica/magazzini/spedizioni/arrivi
- ☐ Produzione e conduzione impianti
- ☐ Manutenzione
- ☐ Ambiente (interno e/o esterno) sicurezza/qualità
- ☐ Progettazione tecnologia prodotto
- ☐ Laboratorio/Ricerca/Sviluppo

Parte E - Fabbisogni formativi e formazione continua

E1. Esprimete quanto siete d'accordo con le seguenti considerazioni

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Non so
Richieste diversificate dei clienti e un mercato dei fornitori allargato a nuovi paesi produttori renderà sempre più importante l'ausilio di operatori intermediari specializzati che favoriscano gli acquisti e le vendite delle pelli grezze o semilavorate					
Il quadro regolatorio sempre più stringente rispetto alla tutela dell'ambiente produrrà forti cambiamenti organizzativi e renderà necessaria l'introduzione di nuove figure professionali in grado di gestire in maniera efficace sistemi volti a ridurre l'impatto ambientale delle lavorazioni e dei prodotti di smaltimento					
Il mercato delle pelli grezze si sta progressivamente allargando verso nuovi paesi producendo così un allargamento delle competenze necessarie (es. competenze linguistiche e commerciali)					
Per stare sul mercato occorre sempre più garantire la qualità dei prodotti e la loro sostenibilità attraverso il sistema delle certificazioni					
Oggi più che mai diventa fondamentale riorganizzare il processo produttivo introducendo meccanismi di valutazione delle performance e di ottimizzazione di processo					
L'automatizzazione delle fasi di processo a minor contenuto di valore aggiunto rappresenta un obbiettivo di investimento che potrebbe aiutarci a migliorare la nostra competitività					
Il commercio on-line e l'utilizzo del sito aziendale come vetrina commerciale sono fattori imprescindibili per stare sul mercato					

- APPENDICE 2: dettaglio delle interviste alle aziende campane

RUSSO DI CASANDRINO

La visita alla Russo di Casandrino ha coinvolto la responsabile del personale, ed il referente UNIC per la Campania.
Dopo l'intervista si è svolta una visita agli impianti di produzione che ha confermato l'eccellenza dell'impresa per quanto concerne i processi produttivi, gli impianti e l'ambiente di lavoro, privo di odori e rispondente a tutte le normative in tema di sicurezza e salvaguardia della salute.
La Russo di Casandrino è una conceria a ciclo completo, che occupa tra i 130 e i 150 dipendenti.
L'azienda si trova in una posizione isolata rispetto ai distretti conciari e rappresenta una ricchezza per il territorio circostante. Il bacino da cui attinge la manodopera, infatti, si concentra sul territorio: "*Nel comune di Casandrino credo che in ogni famiglia ci sia qualcuno che lavora o ha lavorato alla Russo di Casandrino*".
La posizione isolata implica, tuttavia, alcuni problemi sia come vedremo, in termini di ampliamento strutturale sia per quanto concerne i rapporti con i contoterzisti.
L'azienda si è trasferita a Casandrino nel 1963, quando il territorio era un'area industriale. Con gli anni il tessuto cittadino si è ampliato, fino ad occupare gran parte del suolo circostante la conceria, rendendo di fatto molto difficile, se non impossibile, un'ulteriore espansione strutturale della stessa.
Negli anni Novanta, il problema è stato in parte risolto mediante l'acquisto e la riconversione di un'adiacente azienda di trasporti. La riconversione ha riguardato, oltre agli impianti, anche la forza lavoro, che è stata formata con corsi e scambio di know how con l'impresa madre: "*I lavoratori hanno anche svolto delle attività all'interno della nostra conceria oppure i nostri tecnici si spostano presso di loro per dare alla loro manodopera la formazione on the job adeguata per l'utilizzo degli impianti*".
Ad eccezione dell'azienda riconvertita adiacente, la conceria si avvale di contoterzisti che si trovano soprattutto a Solofra, distante almeno un'ora di macchina. Avendo la necessità di qualificare i propri fornitori anche per il rispetto del codice etico sottoscritto con i clienti, l'azienda organizza degli audit di secondo livello durante i quali un team di dipendenti della Russo verifica le competenze presenti nell'azienda contoterzista al fine di garantire tutta la propria catena di fornitura.
I clienti principali dell'azienda sono i brand del lusso, soprattutto quelli concentrati in Europa (Gruppo Kering, Chanel, Hermes), oltre ad alcune realtà del Sud est asiatico. Nel complesso, il dato sulle esportazioni dell'azienda è positivo.
Le caratteristiche della clientela richiedono di rispondere a determinati standard di qualità che garantiscano al brand la mancanza di rischi. Al tempo stesso, tuttavia, la dimensione medio-grande dell'azienda, che implica una certa rigidità del processo produttivo, richiede tempi più lunghi per rispondere ai repentini cambiamenti della domanda del mercato. La competitività della Russo si incentra, quindi, sul valore aggiunto e sulla qualità del prodotto offerto, così come sulla sostenibilità dello stesso, caratteristica sempre più richiesta dai grandi brand della moda a tutta la loro filiera produttiva.
L'incremento dell'importanza intrinseca del prodotto si rileva anche dal numero di persone addette alla sostenibilità che, nell'arco di pochi anni, è passato da un unico dipendente a circa 12 figure (su 130 dipendenti), alcune delle quali impegnate a tempo pieno.
La Russo di Casandrino rappresenta un'eccellenza in tutto il panorama conciario italiano. Questa eccellenza è dovuta soprattutto alla lungimiranza da parte dell'imprenditore e dei suoi collaboratori nell'avere percepito e, in un certo qual modo, anticipato i cambiamenti del settore degli ultimi dieci anni. Tutti gli impianti della conceria hanno avuto una trasformazione dal punto di vista tecnologico, azzerando quasi la manualità. Questo ha portato ad un differente approccio da parte dei lavoratori al proprio ruolo all'interno del processo, rendendoli consapevoli di come la fase di lavorazione nella quale sono coinvolti contribuisca al prodotto finito.
Nella Russo siamo quindi in presenza di una dinamica interna di interazione fra quadri direttivi e seconde linee. I capisquadra e gli intermedi sono stati formati in aula su principi di base di management e attività di gruppo misti, che hanno previsto lo scambio di ruoli. Il fine è stato la condivisione degli obiettivi aziendali. L'iniziativa ha avuto un feedback molto positivo: "*ora abbiamo*

operatori di impianti in grado di interpretare le esigenze dello stilista. E' un valore aggiunto".
La presenza nella Russo di una figura specifica per le risorse umane non si trova spesso nelle altre concerie che, il più delle volte, delegano a consulenti esterni il compito di analizzare le dinamiche aziendali e identificare i fabbisogni professionali e formativi. Tuttavia, delegare a figure esterne questi compiti compromette la possibilità di avere una veduta d'insieme e un'adeguata capacità di valutazione delle dinamiche produttive concrete.
Il percorso di formazione, ma anche quello lavorativo, diventano così un percorso di fidelizzazione del lavoratore non soltanto all'azienda ma allo stesso mestiere di conciatore: "*Il problema oggi è come far appassionare i ragazzi al settore. In realtà è chiaro che dare loro le competenze di base e poi formarli è un modo anche per farli innamorare al nostro mestiere. Noi riteniamo opportuno che ci sia una formazione su tutto il percorso del ciclo produttivo per cui anche i ragazzi che sono stati selezionati – diplomati ma anche laureati - per profili di tecnico e con prospettive di crescita professionale, hanno iniziato dall'attività di Concia, dall'attività di primo livello che è anche quella più onerosa, più faticosa perché quella bagnata è quella che inizia alle 6 del mattino, ecc. Perché è un percorso obbligato per conoscere poi tutto il ciclo conciario e per poi applicare le conoscenze che ti vengono date nei diversi settori di applicazione*".
Come anticipato, la Russo di Casandrino si configura come una conceria isolata rispetto ai distretti presenti in Italia. Questo isolamento rende impossibile lo scambio di figure professionali ma, allo stesso tempo, fidelizza le figure presenti "*le nostre risorse restano fedelmente legate a noi*". L'impossibilità di scambiare il know-how rende molto difficile trovare nelle immediate vicinanze figure già formate. Le competenze in uscita dal sistema di istruzione presente nel territorio, infatti, rimangono sempre prive di contenuti collegati al settore conciario. Tale carenza è dovuta soprattutto alla perdita di interesse nei confronti del settore negli ultimi anni, sia per la crisi che ha investito il distretto di Solofra, sia perché gli interessi dei giovani e delle loro famiglie si sono indirizzati verso altri tipi di studio.
I fabbisogni professionali, quindi, sono stati affrontati dall'azienda con la formazione interna delle risorse e un percorso di collaborazione con gli istituti professionali, con l'istituto conciario di Solofra e con l'Università "Benincasa" di Napoli. Con quest'ultima la Russo ha avviato un partenariato per istituire un corso di laurea in green economy.
L'azienda, quindi, sopperisce alla mancanza di competenze avanzate sul territorio, utilizzando competenze trasversali come proxy di potenzialità e svolgendo un articolato percorso formativo interno, sulla base dei fabbisogni professionali, la cui analisi è svolta all'interno della conceria: "*L'analisi dei fabbisogni la facciamo in 4 o 5 persone all'interno: la parte del personale, il responsabile tecnico, il consulente del personale…*"
L'azienda da una decina di anni ha messo in piedi un percorso formativo completamente autonomo, articolato in una prima fase di valutazione e in una seconda fase di formazione in aula e on the job.
La prima fase si basa su due criteri di fondo:

- La crescita professionale dei nuovi assunti: giovani diplomati o laureati che, anche per le fasi più manuali del ciclo, dimostrino di possedere competenze di base ma, soprattutto, capacità di apprendimento e di potenziale crescita professionale;
- La crescita professionale della forza lavoro già presente: lavoratori che, attraverso gli interventi formativi, possono riempire di contenuti il lavoro che svolgono e, nello stesso tempo, possono acquisire una visione complessiva del ciclo conciario che li porti a valutare il proprio lavoro come parte di un processo nel quale essi stessi siano consapevoli di quello che fanno, perché lo fanno e come potrebbero farlo meglio. In altre parole, "*dare al dipendente anziché la cultura dell'adempimento quella del risultato. Questo stravolge tutto. Il lavoratore conosce il senso del suo lavoro, della sua posizione nella produzione del valore*".

Le attività formative successive a questa prima fase, si svolgono, quindi, sia formando i nuovi assunti, per la maggior parte provenienti dal sistema di istruzione, selezionati, come abbiamo detto, considerando le loro competenze di base e le loro potenzialità di crescita professionale, sia aggiornando le competenze dei lavoratori già presenti. Questi ultimi, magari con una lunga esperienza lavorativa e, quindi, con una profonda conoscenza del lavoro, spesso non hanno una sufficiente visione d'insieme e presentano resistenze all'apprendimento di nuove tecniche e

procedure e, in generale, di una nuova visione del proprio ruolo all'interno del processo produttivo.
Gli intervistati hanno sottolineato come l'esperienza nel settore sia fondamentale: "*chi viene per esempio da un istituto chimico ha delle competenze inferiori a chi in realtà, magari ha 10 anni di pratica e magari la licenza media. Un giovane ci mette in media 2 anni / 2 anni e mezzo a capire di che cosa stiamo parlando. Il ciclo è complesso, specialmente in aziende come la nostra che hanno lavorazioni di tutti i tipi di pelli, prodotti diversi, cicli diversi, Ricerca e Sviluppo continua, innovazione tecnologica*".
La valutazione iniziale e gli interventi sono svolti da agenzie formative esterne (Manpower, Adecco, ecc) in sinergia con le figure interne all'azienda (la responsabile del personale, il responsabile della produzione, l'amministratore delegato) che controllano tutti i passaggi valutativi e formativi.
I criteri di valutazione per le nuove assunzioni sono quindi cambiati: non si misurano più le capacità fisiche (richieste negli anni passati) ma le potenzialità di crescita professionale del candidato. Il titolo di studio richiesto è un diploma di secondo livello o una laurea ma non necessariamente collegate al settore conciario: "*in una delle ultime campagne di assunzione sono stati presi un cuoco e un musicista*.
Dopo la fase di valutazione, ogni candidato viene registrato in una banca dati aziendale, aggiornata ogni tre/quattro anni, nella quale gli viene assegnato un punteggio sulla base delle sue competenze, delle potenzialità e delle conoscenze che deve acquisire.
Questo processo di selezione del personale ha riscontrato un grado di successo vicino al 95%.
Nonostante la fase di valutazione gravi come costo vivo sull'azienda, questo passaggio è ritenuto il più importante per il ricambio occupazionale della conceria. L'azienda rientra in parte dei costi affrontati ricorrendo alla formazione finanziata mediante i fondi interprofessionali e affidando la formazione alle stesse società che si occupano della prima fase di valutazione.
Come conseguenza, l'inquadramento delle figure assunte sulla base del CCNL viene considerato inadeguato e per questo l'azienda ha autonomamente creato un proprio modello di definizione di profili professionali e declaratorie.

DEAN

Nella conceria si realizzano tutti i cicli di lavorazione partendo dal Wet Blue.
L'azienda si trova in una posizione isolata rispetto al distretto conciario di Solofra ma può vantare una presenza sul territorio molto più antica.
La forza lavoro è molto giovane, l'età media si aggira, infatti, fra i 31 e i 32 anni. La giovane età degli occupati ha richiesto un intervento formativo basato principalmente sull'affiancamento ai lavoratori con più esperienza, seguito da contratti di apprendistato.
La produzione, concentrata quasi esclusivamente sul pellame ovino e sporadicamente sul caprino, si rivolge ad una nicchia di mercato abbastanza delimitata. Il portafoglio clienti, infatti, non vede più la presenza massiccia di piccoli calzaturifici – praticamente scomparsi – ma si concentra sui grandi marchi del lusso.
L'ampliamento della clientela trova grosse difficoltà proprio per le caratteristiche della pelle lavorata. Nonostante la pelle ovina sia estremamente flessibile, morbida e garantisca un risultato finale di alta qualità, molti dei potenziali clienti, soprattutto calzaturifici, non sanno lavorarla ed utilizzano soprattutto il vitello o il capretto.
Il tipo di pelle lavorata, tuttavia, presenta alcune difficoltà nel garantire la tracciabilità, aspetto che diventa sempre più centrale per ampliare la propria clientela. Molte aree di approvvigionamento presentano forti criticità da un punto di vista politico, economico e sociale, con legislazioni e sistemi di controllo arretrati e con una possibilità di accesso alle informazioni sulla tracciabilità del prodotto molto limitata.
Nonostante tali difficoltà, la conceria è protesa verso la ricerca di nuovi mercati basati sulla qualità del prodotto e sul lusso: "*Io non posso andare in Cina con i miei prezzi. Devo aspettare che quel mercato si apra verso di me*".
Per l'ampliamento della clientela, l'azienda sta inoltre puntando sul coinvolgimento di professionisti esterni, sulla comunicazione e nuove narrazioni sulla sostenibilità. Ad esempio, un progetto con un'agenzia esterna ha previsto l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili per il packaging.

Al contrario, gli aspetti legati alla certificazione dei prodotti e alla sostenibilità degli stessi sono gestiti da un team interno all'azienda.
La conceria ha avviato un progetto per passare da una gestione prettamente familiare ad una di tipo manageriale. I familiari: "*devono avere un obiettivo, devono condividere le finalità dell'azienda. A fine anno si verifica l'operato e devono essere raggiunti degli obiettivi, a prescindere dai legami familiari*".
La nuova gestione ha avuto effetti sull'organizzazione del lavoro: "*Prima del 2012 non c'era pianificazione. Al mattino i lavoratori aspettavano il caporeparto per sapere cosa fare. Oggi alle 16:30 di ogni giorno sono disponibili le postazioni che andranno riempite il giorno successivo e al mattino sono pronti ad affrontare la giornata da subito*".
Questo passaggio è stato progettato da un team di consulenti di direzione di azienda contattati dal titolare della conceria. Inizialmente ci sono stati incontri settimanali fra il team di consulenza e i vertici aziendali, tra i quali il proprietario e il figlio responsabile dell'Area Vendite. I consulenti hanno realizzato interviste e analisi dei processi produttivi, sviluppando un'idea progettuale che, come abbiamo detto, permettesse di superare la gestione di tipo familiare dell'azienda. Al momento gli incontri si svolgono una volta al mese per analizzare il budget, la rispondenza agli obiettivi e per valutare ed intervenire laddove vengano rilevate delle criticità.
Nel rapporto fra i consulenti esterni e il team interno interviene una terza figura che funge da mediatore affinché la presenza del titolare non interferisca eccessivamente sui processi valutativi.
All'interno dell'azienda si è inoltre formato un gruppo composto dai responsabili del commerciale, della pianificazione interna, del controllo qualità e della direzione della produzione, che pianifica e porta avanti la gestione operativa. Il gruppo si incontra una volta a settimana e le figure che lo compongono sono coinvolte attivamente nei processi produttivi. Ciò conferma l'elevata flessibilità dei vertici delle realtà di piccole dimensioni, dove le figure professionali sono multifunzionali e pronte a cambiare ruolo, intervenendo, al bisogno, in un'attività diversa da quella svolta principalmente.
Il settore conciario è molto cambiato negli ultimi 10 anni. La struttura produttiva, anche grazie ai progressi tecnologici, ha subito profonde modifiche i con conseguenze positive per l'ambiente – si lavora con molta meno acqua e con prodotti chimici a ridotto impatto ambientale - e per i processi produttivi, che richiedono un intervento manuale sempre più limitato.
I cambiamenti si rilevano nelle esigenze specifiche che esprimono i principali clienti: "*anche la più grande griffe ora la serviamo come un pronto moda*". Tali cambiamenti si riflettono sulla necessità di flessibilità dell'impresa, sia in termini produttivi che occupazionali: "*se non sei elastico non riesci a farcela. Qui non parliamo di industria conciaria come ad Arzignano, dove si produce per l'automotive. I nostri clienti sono grandi firme e si contano su poche dita*".
Accanto alla flessibilità, viene espressa la necessità di concentrarsi sulla qualità del prodotto, che implica una responsabilità fondamentale dell'addetto al controllo di processo, ma anche la responsabilizzazione del singolo lavoratore. Anche in questo caso, si sottolinea la profonda differenza fra il modo di lavorare negli anni passati, quando il lavoro era meramente esecutivo, e quello attuale. Il lavoratore di oggi, a qualsiasi livello, deve infatti essere più formato e informato: "*Oggi, ad esempio, l'operatore che sta vicino allo spruzzo non è un lavoratore manuale: è necessario un controllo costante perché abbiamo a che fare con delle macchine e l'operatore deve essere consapevole che può rischiare di fermare il processo*".
La conceria ha registrato profondi cambiamenti in alcuni segmenti produttivi. Negli ultimi 6 anni ha incrementato l'importanza dell'ufficio R&S, con un aumento delle professionalità. Ha puntato su un cambiamento della propria strategia commerciale, superando la classicità degli articoli che andava a proporre al cliente. All'interno dell'azienda è infatti presente una figura che si dedica esclusivamente ai rapporti con i clienti, che mantiene i contatti con gli uffici stile, che propone e sviluppa nuove idee sulla base delle indicazioni dello stilista. È una figura professionale altamente qualificata che lavorava per un brand importante e che, in passato, aveva la proprietà di un calzaturificio.
Un altro segmento aziendale ritenuto strategico, e oggetto di interventi negli ultimi due anni, è il controllo della produzione. Le nuove esigenze dei clienti richiedono un prodotto che risponda esattamente alle loro necessità e a tempi di consegna precisi (sempre molto stretti). E' stato così

creato un team costituito dai responsabili del controllo dei processi di produzione e di scambio delle informazioni, del back office commerciale, della direzione aziendale per la pianificazione dei tempi di consegna, il controllo qualità e il rispetto della tempistica in ogni fase produttiva. Queste figure professionali, deputate alla verifica dei parametri di processo e qualità, assumono una valenza strategica. Le loro competenze non si limitano soltanto alle tecniche conciarie ma, soprattutto e necessariamente, devono essere trasversali, e basate su abilità informatiche e di analisi dei dati: "*per esempio abbiamo implementato un programma di gestione e tracciabilità interna che senza il responsabile di processo non potrebbe essere usato. Una persona con sole competenze conciarie non farebbe al nostro caso*".
Anche per quanto riguarda la gestione del magazzino e delle scorte, l'azienda sta seguendo nuove strategie, in accordo con le nuove prospettive manageriali che si è data l'azienda. Le scorte di magazzino di materia prima sono diminuite nel tempo per mantenere alta la qualità di un prodotto altamente deperibile e con un valore di mercato altalenante. Al momento la conceria lavora con uno standard di giacenze che consenta di andare avanti non oltre i due mesi di lavoro a pieno carico.
Così come nelle altre realtà di piccole dimensioni, anche in questo caso si ribadisce l'esigenza di poter contare su profili professionali poliedrici e suggeriscono un inquadramento più semplificato, suddiviso in macroaree.

DISTRETTO CONCIARIO DI SOLOFRA

Sede UNIC di Solofra

Le aziende del distretto, fatta eccezione per 5-6 concerie che superano i 20-30 operai, sono prevalentemente piccole e a carattere artigiano.
La maggior parte di esse è conto-terzista con lavorazioni concentrate sulle fasi a secco.
La clientela è costituita, per una piccola parte, da grandi brand della moda, mentre la maggior parte delle imprese è fornitrice di brand medio-alti (ad esempio Zara), meno esigenti per quanto riguarda la perfezione della fornitura richiesta.
Il numero di clienti è rimasto stabile nel tempo grazie ad una rete di promotori e di supporti di import-export. Tuttavia, dato il mercato medio-alto a cui si rivolge, il distretto subisce fortemente la concorrenza di Paesi quali Cina e Pakistan. Poiché, anche in questo caso, il volano concorrenziale è la qualità del prodotto e, soprattutto, la sua originalità, le imprese del distretto hanno nel tempo aumentato la strategicità dei segmenti commerciale e tecnico.
Anche nel caso di Solofra, emerge l'esigenza delle piccole realtà aziendali di poter contare su figure professionali poliedriche, che possano passare da una lavorazione all'altra e alternarsi. Questa caratteristica è considerata fondamentale per garantire la sopravvivenza delle piccole concerie.
Dalla discussione è emerso il carattere, già affrontato nei paragrafi precedenti, di forte individualità delle concerie del distretto. Nonostante ciò, diversi sono state le iniziative, promosse soprattutto da imprenditori giovani, di cercare di "fare sistema". C'è stato, ad esempio, un tentativo di riunire le varie aziende in un gruppo whatsapp la cui partecipazione, tuttavia, è andata scemando.
Le motivazioni alla base di questa difficoltà a creare uno spirito collaborativo e di azione sinergica nel distretto sono diverse. Da una parte, c'è la forte rigidità di alcune concerie al cambiamento. Dall'altra, emerge la difficoltà delle realtà più grandi ad accettare un peso decisionale paritario con le realtà più piccole. Infine, c'è anche la mancanza di figure catalizzatrici che fungano da spinta al cambiamento.
Negli ultimi tempi c'è stato un tentativo da parte della stazione sperimentale di Napoli di creare una rete fra tutte le imprese. Il progetto è tuttavia recente e ancora non se ne possono vedere gli effetti.
Come anticipato, il rapporto tra gli attori del distretto e le autorità locali è assente. I rappresentanti intervenuti nel workshop lamentano, infatti, una totale indifferenza da parte delle Amministrazioni locali nel sostenere l'economia della zona e contribuire alla soluzione delle numerose criticità presenti.

I partecipanti hanno anche sottolineato come si sia evoluto il tipo di produzione del distretto che, col tempo, si è sempre più adattato alle richieste del mercato. Attualmente nel distretto troviamo microproduzioni di articoli estremamente frammentari.
Le differenze emerse e sottolineate dai partecipanti al workshop sono alla base della riserva di alcuni di essi sull'applicazione dello stesso CCNL a tutte le realtà del settore conciario. Riguardo al contratto nazionale, infatti, anche a Solofra si rileva l'inadeguatezza delle declaratorie correnti.
A questo riguardo, è stata evidenziata un'ulteriore problematica: gli attuali profili definiti nel CCNL del settore complicano le procedure per il pensionamento in quanto non corrispondono esattamente, a detta dei partecipanti, a quanto definito nelle tabelle ministeriali ed in quelle dell'Inps.
Il quadro che emerge dagli interventi non è quindi positivo.
Molti dei partecipanti denunciano la difficoltà ad investire nelle nuove tecnologie, difficoltà dovuta soprattutto alla recessione nella quale si sta trovando la maggior parte delle imprese del distretto, diminuite, negli ultimi anni, per numero e dimensione.
Si riscontrano inoltre criticità nel rapporto con la clientela che vuole prezzi stracciati nonostante una qualità del prodotto sempre più alta. Nello stesso tempo, la periodicità degli ordinativi provoca una sorta di stagionalità dell'attività lavorativa.
Il ruolo dei consulenti per le piccole imprese diventa fondamentale laddove devono rispondere ad esigenze aziendali che, date le piccole dimensioni, non possono essere affidate a specifiche figure interne.
Indubbiamente la maggior parte delle aziende del distretto manifesta la necessità di un percorso di riqualificazione. Questo processo si dovrebbe incentrare, innanzitutto, sull'aspetto ambientale, messo in crisi dal sequestro degli impianti di depurazione delle acque e dalla possibile chiusura definitiva degli stessi. La condizione di incertezza e confusione dovuta a tale problema si ripercuote sia sugli investimenti sia sulle attività produttive per le quali manca la certezza del futuro.
Questo aspetto tocca il tema dell'ecosostenibilità del prodotto, ritenuto, da tutti i partecipanti, un tema centrale per la competitività della propria offerta e per il quale ritengono necessaria la presenza di figure professionali dedicate all'interno di ogni conceria, a prescindere dalla dimensione della stessa.
La riqualificazione delle imprese dovrebbe inoltre concentrarsi anche su altri strumenti competitivi quali le certificazioni che, tuttavia, a detta dei presenti, richiedono investimenti economici notevoli.
Nella discussione è stato sollevato l'aspetto economico dell'inquadramento, legato strettamente alle declaratorie che si andranno a modificare. Le proposte che sono emerse riguardano principalmente la difficoltà ad inquadrare le differenze, a distinguere i lavori più semplici e meno complessi da quelli che richiedono maggiore responsabilità. Grazie alla presenza di un contrattualista nel gruppo degli intervistatori, è stato portato l'esempio di alcuni contratti di altri settori dove, all'interno dello stesso livello professionale, sono state identificate delle forme di incentivazione collegate agli aspetti di complessità, responsabilità e autonomia del singolo operatore.
Anche a Solofra è emersa la mancanza di corrispondenza fra i fabbisogni professionali delle aziende e l'offerta professionale del sistema di istruzione, nonostante ci sia una valutazione positiva delle esperienze di alternanza scuola-lavoro.
La formazione nel distretto si svolge con l'affiancamento e con corsi finanziati dai fondi interprofessionali.
Infine, il ruolo del Politecnico solofrano nel formare i giovani sulle tecniche conciarie è ritenuto positivo, anche se il livello di formazione si rivolge a profili elevati.
Il Politecnico eroga corsi della durata di due anni, e fornisce una preparazione su competenze trasversali, dando una formazione di base consistente. Il fine è quello di dare un'istruzione di livello superiore che possa coprire più aree settoriali e che sia immediatamente spendibile.