



Polo formativo e tecnologico per il settore calzaturiero

Le azioni di sistema nella Regione Marche

Contesto di riferimento, articolazione, protagonisti e metodologia

A cura di Federico Baldelli
Consorzio Europaform

Ancona, 30 ottobre 2009

INDICE

1. Contesto di riferimento
2. Articolazione dell'intervento e metodologia
3. Protagonisti e stakeholders
4. Il nostro "tacit knowledge"

1. Contesto di riferimento: I Protocolli per il rilancio del settore

Documenti di politica industriale sottoscritti nel 2004 dalle parti sociali dei settori tessile-abbigliamento e calzaturiero in risposta alle sfide segnate dal nuovo contesto globale ed europeo, in profonda trasformazione negli ultimi anni.



- ❖ 16 Marzo 2005: accordo quadro per il settore calzaturiero sottoscritto tra Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Cgil, Cisl e Uil nazionali, Confindustria, Anci, Femca, Filtea, Uilta;
- ❖ 8 Marzo 2006: accordo quadro per il settore tessile-abbigliamento sottoscritto tra Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Cgil, Cisl e Uil nazionali, Confindustria, Smi, Femca, Filtea, Uilta;

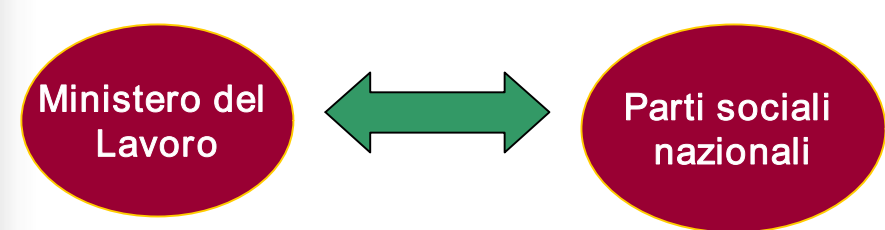
1. Contesto di riferimento: Piano Formativo Nazionale Integrato

Il cuore di entrambi i protocolli, di durata triennale, è rappresentato dalla realizzazione di un **Piano Formativo Nazionale Integrato per il settore TAC** con le seguenti caratteristiche:

- ❖ obiettivo di **sostenere la qualificazione delle risorse umane impegnate nei diversi contesti e ambiti aziendali;**
- ❖ articolazione in **attività formative e attività di accompagnamento;**
- ❖ attenzione a quei territori dove esiste una maggiore concentrazione di imprese del settore (specie PMI);
- ❖ stretta collaborazione con i territori e coinvolgimento di una molteplicità di partner (aziende, associazioni di categoria e loro emanazioni strumentali sul piano formativo, scuole, centri di formazione professionale regionali, università, organizzazioni sindacali, etc.) con realizzazione di vere “azioni di sistema”;
- ❖ **governance condivisa tra MIUR, Ministero del Lavoro, Regioni interessate e parti sociali;**

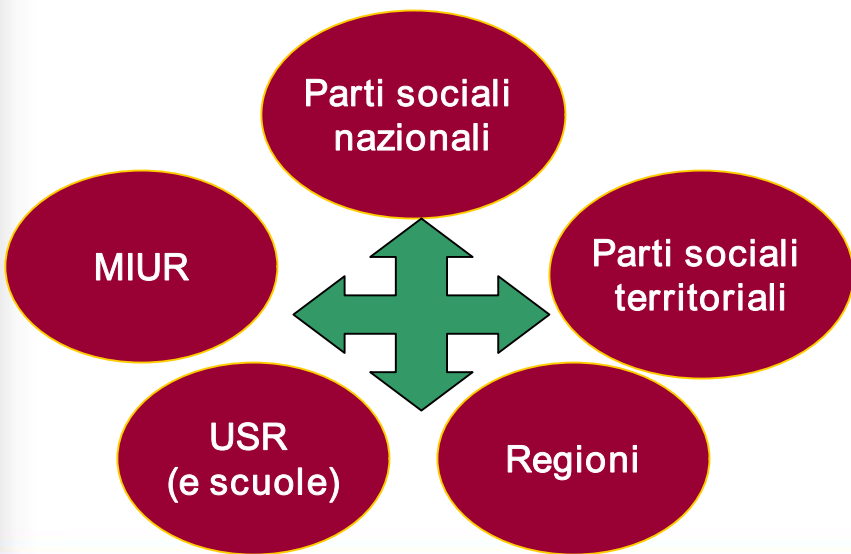
1. Contesto di riferimento: governance e avvio progetti attuativi

Dopo un proficuo percorso di condivisione tra parti sociali promotrici del Piano, Ministeri finanziatori e Regioni interessate, si viene a creare uno scenario molto articolato di attività progettuali così governato e organizzato:



Progetto Ricerca per il settore Tessile
TAC | Abbigliamento
 Calzaturiero

Piano Formativo Nazionale Integrato



Azioni di sistema promosse dalle singole Regioni interessate di concerto con gliUSR e con le parti sociali territoriali per rendere organico ed effettivo il collegamento su scala territoriale tra istruzione, formazione professionale, lavoro e ricerca scientifica e tecnologica

1. Contesto di riferimento: azioni di sistema promosse dalle Regioni

Le Regioni coinvolte, previo consenso delle parti sociali a livello nazionale, e con la collaborazione di una molteplicità di partner, hanno portato o stanno portando avanti una serie di progetti tra cui si segnalano:

- ❖ Regione Lombardia: *Rapporto su ricerca e innovazione nel settore calzaturiero*
- ❖ Regione Piemonte: *Innovazione e Ricerca per il settore tessile, abbigliamento e moda*
- ❖ Regione Veneto: *Percorso sperimentale in alternanza per l'accompagnamento al lavoro nel sistema moda e disposizione di un manuale e di un kit di alternanza scuola-lavoro per il TAC*
- ❖ Regione Marche: *Analisi di strategie di apprendimento implicito e sperimentazione di percorsi formativi nel settore calzaturiero*
- ❖ Regione Emilia Romagna: *Manuale di Formazione di Formatori per il settore calzaturiero*
- ❖ Regione Puglia: *Manuale di Orientamento per i settori Tessile-Abbigliamento e Calzaturiero*

2. Articolazione dell'azione di sistema nelle Marche

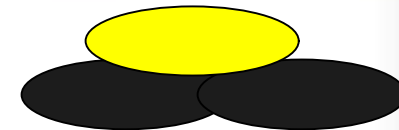
Analisi, in una pluralità di contesti produttivi di eccellenza, delle competenze tacite e delle strategie di apprendimento che caratterizzano i comportamenti produttivi dei lavoratori e dei tecnici



Sperimentazione, in alcuni dei contesti aziendali, delle strategie d'apprendimento per le competenze tacite rilevate, coinvolgendo nell'azione lavoratori senior e junior

Individuazione in una prospettiva anticipatoria e previsiva di alcune figure o unità di competenza che, dalle attività di analisi e sperimentazione, emergono come profili chiave per il conseguimento di prestazioni di eccellenza

2. Articolazione: la fase di analisi



Obiettivi

- ❖ analisi delle competenze tacite e delle modalità di trasmissione dei saperi
- ❖ mappa concettuale del processo di trasmissione: idee soggiacenti, rapporto con contesto organizzativo (organizzazione del lavoro), etica del lavoro (es. regole implicite e loro rispetto), tipi di apprendimento (es. auto-apprendimento), rapporti intergenerazionali, etc.

Metodologia

- ❖ studi di caso volti a ricostruire processi produttivi, assetti organizzativi, sistemi professionali attraverso interviste semistrutturate rivolte a titolare / imprenditore, resp. risorse umane, resp. produzione, resp. area creativa, resp. commerciale, etc.
- ❖ analisi competenze tacite, trasmissione dei saperi e processi di apprendimento attraverso interviste rivolte a lavoratori esperti e supervisor

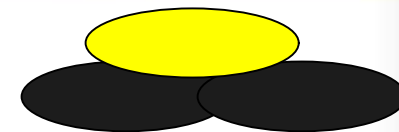
Universo di riferimento

- ❖ panel di aziende rappresentativo delle diverse linee di prodotto del settore calzaturiero
- ❖ attenzione data a 3 ambiti: produttivo, creativo, commerciale

Tempistica

- ❖ attività condotte durante la prima metà dell'anno 2008

2. Articolazione: la fase di analisi



Sfide alle imprese in termini di:

- ✓ comprensione e presidio dei mercati
- ✓ sviluppo tecnologico
- ✓ nuovi assetti organizzativi

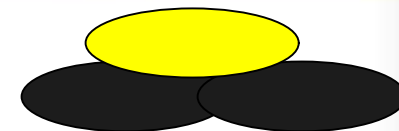
Risposte delle aziende differenziate con alcune varianti nei loro percorsi di riposizionamento strategico e l'adozione di modelli di *business* differenti

Implicazioni sui sistemi professionali con presenza di "gap"/criticità su cui le aziende non possono esitare, pena la validità delle loro scelte strategiche

Attenzione, nell'ambito dei processi lavorativi, a competenze/fattori critici di successo più o meno formalizzati/taciti e più o meno ascritti/indotti da esperienza e formazione

Strategie di apprendimento e competenze
tacite agite "firm specific"

2. Articolazione: la fase di analisi



Risultati raggiunti

- ❖ Evidenze generali dall'indagine di campo trasversali rispetto alle singole aziende esaminate
- ❖ Evidenze specifiche dettagliate per ciascun contesto aziendale indagato
- ❖ Riflessioni metodologiche legate alle modalità di trasmissione dell'apprendimento e delle competenze tacite (*Prof. Marcaletti*)
- ❖ Indicazioni di policy per i diversi stakeholder del sistema produttivo e formativo (*Prof. Bresciani*)
- ❖ Spunti di riflessione per la progettazione (macro e micro) della sperimentazione formativa sia dal punto di vista metodologico sia dal punto di vista dei contenuti ovvero dei nuclei/giacimenti di saperi da presidiare (*Botta/Berdini*)

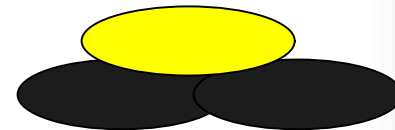
2. Articolazione: la fase di analisi

Evidenze generali trasversali

Le sfide alle imprese: mercato, tecnologie e assetti organizzativi

Le sfide che le imprese marchigiane del settore si trovano ad affrontare sono:

- ❖ al cambiamento dei modelli di consumo che, in corrispondenza delle ricadute negative indotte dall'apprezzamento dell'euro, dalla maggiore competitività internazionale dalla crisi corrente sono accompagnati da un aumento dell'elasticità della domanda (andamento del reddito/andamento della domanda di prodotti) che desta preoccupazioni in termini di crescita e redditività;
- ❖ all'esigenza di impiegare tecnologie che generano un miglioramento dell'attività economica in termini di risposta rapida al mercato, uso di materiali avanzati e automazione/informatizzazione dei processi aziendali;
- ❖ all'adattamento verso nuovi paradigmi di produzione (delocalizzazioni, sourcing estero) e di commercializzazione (store di proprietà, logica "pull", outlet) che determinano aumento della complessità organizzativa anche per la coincidenza con il delicato passaggio generazionale della proprietà (seconda/terza generazione) e della forza lavoro



2. Articolazione: la fase di analisi

Evidenze generali trasversali

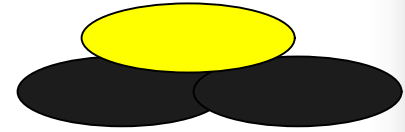
Le risposte delle imprese

Di fronte tali sfide diversi sentieri per il (ri)posizionamento strategico delle imprese

- ❖ potenziamento leve di ricerca marketing e commerciali;
- ❖ ampliamento quota di mercato e mercati di sbocco attraverso processi di diversificazione di prodotti e acquisizioni di nuove fasi (integrazione orizzontale);
- ❖ posizionamento sull'intera catena del valore (integrazione verticale) e controllo della qualità e del *time to market*;
- ❖ internazionalizzazione (sourcing estero, delocalizzazione produzione, sviluppo commerciale all'estero);
- ❖ presidio nicchie mercato con alto contenuto tecnologico e livello qualità;

Fase di transizione verso l'adozione di nuove misure volte a:

- ❖ al superamento di strutture organizzative tradizionali (funzionali);
- ❖ al ricorso a logiche aziendali d'integrazione;
- ❖ all'acquisizione ed coinvolgimento in azienda di figure manageriali.



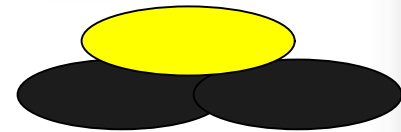
2. Articolazione: la fase di analisi

Evidenze generali trasversali

Le implicazioni sui sistemi professionali

Ciascuna risposta implica “gap”/criticità in termini di sistemi professionali su cui aziende non possono esitare, pena validità scelte.

- ❖ **Ricambio generazionale nell’area produttiva accentuato per:**
 - addetti *determinate fasi* (es. *orlatura, montaggio*),
 - *figure “jolly”* che conoscono trasversalmente i cicli di lavorazione,
 - *coaching per la trasmissione di competenze a giovani/stranieri*,
 - *formazione personale dell’outsourcing*,
- ❖ **Sviluppo “creatività razionale” con attenzione verso:**
 - riproducibilità e collocazione dei prodotti nel catalogo;
 - ampliamento approccio: dalla singola calzatura al fashion designer;
- ❖ **Figure commerciali con visione d’insieme delle strategie aziendali per il sostegno all’internazionalizzazione;**
- ❖ **Figure manageriali** che accompagnino il riposizionamento strategico delle aziende;
- ❖ **Figure specialistiche per processi aziendali di supporto:** sistemi informativi, logistica, servizio al cliente e customer care, problematiche contrattuali, doganali/fiscali/di costing, ...;



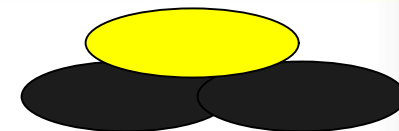
2. Articolazione: la fase di analisi

Evidenze generali trasversali

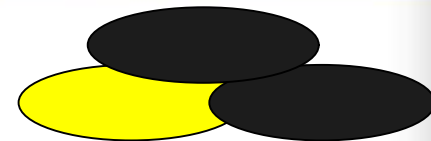
Competenze e fattori critici

Nei processi lavorativi, formativi e di trasmissione dei saperi (ambito produttivo, creativo e commerciale), ricorrono competenze e fattori critici di successo più o meno formalizzati/taciti e più o meno ascritti/indotti da esperienza e formazione:

- ❖ sfera sensoriale, intuito e abilità manuali (tatto, odore, vista, ..);
- ❖ feedback e interazione costante con profili senior e clienti interni/esterni;
- ❖ conoscenza trasversale azienda/reparto, strategia d'impresa e catena del valore;
- ❖ conoscenze tecniche specifiche: materiali, lavorazioni, macchinari e sistemi informativi, logiche e tecniche commerciali, marketing (CRM e customer care), inglese, ...;
- ❖ conoscenze procedurali immediatamente formalizzabili;
- ❖ processi euristici e prassi/consuetudini lavorative: immedesimazione nei clienti/fornitori/proprietà, tendenza alla semplificazione derogando dalla rigida applicazione di modulari/standard aziendali o utilizzando un approccio ludico;
- ❖ elementi comportamentali e stili di vita: motivazione, curiosità, senso di squadra, puntualità, capacità comunicativa/di ascolto, propensione al confronto, puntualità, spirito sacrifico, capacità di adattamento;



2. Articolazione: la fase di sperimentazione formativa



*Nella convinzione che esista un **valore aggiunto** per quelle imprese che ricercano, progettano e guidano in maniera ragionata il processo di conversione della conoscenza da tacita ad esplicita,*

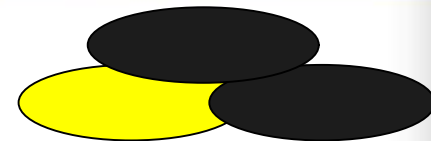


l'intervento di sperimentazione presso le aziende (seconda fase del progetto) si è posto come obiettivo quello di coinvolgere lavoratori esperti in qualità di "possessori" di queste competenze e lavoratori più junior in qualità di "destinatari" di queste competenze;



a tal fine il gruppo di lavoro ha affiancato e riflettuto con tali risorse dell'azienda su come potrebbe essere meglio strutturato il processo di acquisizione, trasferimento e sviluppo delle conoscenze nel loro contesto lavorativo facendo attenzione alle specificità delle singole imprese e generando per loro degli stimoli da valorizzare e "patrimonializzare" nel lungo periodo.

2. Articolazione: la fase di sperimentazione formativa



Obiettivi

- ❖ progettazione e implementazione dell'azione di sperimentazione formativa in maniera condivisa con le aziende e quanto più aderente possibile rispetto ad esiti dell'attività di analisi

Metodologia

- ❖ definizione di nuclei/giacimenti di saperi taciti che possano rappresentare i contenuti della sperimentazione formativa in ciascuna azienda (approccio *firm specific*)
- ❖ definizione di un percorso metodologico di sperimentazione formativa innovativo per approccio e modalità di attuazione

Universo di riferimento

- ❖ parte delle aziende che costituivano il panel iniziale di riferimento per l'attività di analisi e che hanno aderito a tale fase su base volontaria, dopo una serie di incontri con il gruppo di progetto, sia di feedback rispetto all'attività di indagine sia di progettazione condivisa (e rimodulazione) della sperimentazione da condurre (contenuti, soggetti, attività, tempi, etc.)

Tempistica

- ❖ attività condotte tra la seconda metà dell'anno 2008 e la prima metà dell'anno 2009

2. Articolazione: la fase di individuazione delle figure chiave

Obiettivi

- ❖ elaborazione di una domanda di qualificazione delle imprese del settore in una prospettiva anticipatoria e previsiva per alcune figure o unità di competenza sulla base dei risultati dell'analisi di campo condotta nell'azienda e dell'osservazione e del monitoraggio del percorso di sperimentazione formativa

Metodologia

- ❖ elaborazione di una cornice (*framework*) di riferimento per la descrizione dei profili che sia in sintonia con letteratura e lavori portati avanti da più fronti in tema di "standard professionali"
 - denominazione figura;
 - descrizione figura;
 - Indicatori di contesto;
 - aree di attività (denominazione, descrizione e lista attività per ogni AdA)
 - unità di competenza (denominazione e prestazione attesa per ogni UC)

Tempistica

- ❖ attività condotte dalla seconda metà dell'anno 2009 ad oggi

3. Protagonisti e stakeholders: una governance multilevel



3. Protagonisti e stakeholders: le aziende coinvolte

nella fase di analisi

<i>Data</i>	<i>Azienda</i>	<i>Area prodotto di riferimento</i>
09/01/2008	Manas spa	Calzatura da passeggio uomo/donna (men/women town footwear)
22/01/2008	Bag spa/Nero Giardini	Calzatura da passeggio uomo/donna (men/women town footwear)
17/04/2008	Fornari spa	Calzatura casual - Calzatura disegnata e progettata per attività legate al tempo libero
14/05/2008	Monte Bove spa	Calzatura di sicurezza, di protezione e da lavoro per uso professionale
15/05/2008	Fabi spa	Calzatura moda (fashion footwear)
16/05/2008	Falc spa	Calzatura da bambino
20/05/2008	Zintala srl	Calzatura alta moda (high fashion footwear) - no performance requirements
21/05/2008	Gallucci srl	Calzatura da scuola (school footwear)
23/05/2008	Paciotti spa	Calzatura alta moda (high fashion footwear) - no performance requirements
09/09/2008	Tecnica spa	Calzature per sport non specialistici (general sports footwear)
10/09/2008	Maresca srl	Calzatura da casa

= aziende coinvolte attive fuori della regione Marche

3. Protagonisti e stakeholders: le aziende coinvolte

nella fase di sperimentazione formativa

<i>Data</i>	<i>Azienda</i>	<i>Area prodotto di riferimento</i>
22/01/2009	Monte Bove spa	Calzatura di sicurezza, di protezione e da lavoro per uso professionale
26/01/2009	Manas spa	Calzatura da passeggio uomo/donna (men/women town footwear)
27/01/2009	Fabi spa	Calzatura moda (fashion footwear)
27/01/2009	Falc spa	Calzatura da bambino
11/02/2009	Paciotti spa	Calzatura alta moda (high fashion footwear) - no performance requirements
12/02/2009	Gallucci srl	Calzatura da scuola (school footwear)
13/02/2009	Zintala srl	Calzatura alta moda (high fashion footwear) - no performance requirements
16/02/2009	Fornari spa	Calzatura casual - Calzatura disegnata e progettata per attività legate al tempo libero

= aziende che hanno aderito al percorso di sperimentazione

4. Il nostro “tacit knowledge”

- ❖ Pochi tentativi di analisi teorica e ricerca/azione empirica in questa direzione anche perché tema di riflessione pionieristico oltre che estremamente problematico (esempi: “Scuola dei Mestieri” alla Ferrari, progetto Flexibly Beyond nel distretto calzaturiero della Riviera del Brenta)
- ❖ Necessità di valorizzare esperienze in questa direzione con, ad esempio, sia un riconoscimento verso quei contesti aziendali che strutturano e presidiano quel processo tacito di apprendimento che altrimenti rischierebbe di restare al di sotto della soglia di visibilità, sia verso quei lavoratori che se ne rendono protagonisti
- ❖ Esigenza di generare ricadute specifiche sul sistema scolastico-formativo sia in termini di maggiore calibratura dell’offerta sia sul fronte del portato metodologico-pedagogico dell’azione (nuove modalità didattiche, tema dell’alternanza, etc.):
 - disponibilità ad organizzazione un *momento di confronto, in collaborazione con l’USR Marche, avente ad oggetto i risultati del progetto e specificatamente rivolto al circuito dell’istruzione e della formazione professionale (non esclusivamente del settore), centrato quindi sul portato metodologico, formativo e pedagogico del progetto*

4. Il nostro “tacit knowledge”

- ❖ **Bisogno di una continuità degli interventi**, in analogia ad una costante e crescente preoccupazione del distretto circa la tenuta in termini di competitività e occupazionale, che si ispirino ai seguenti principi di fondo:
 - *valutazione condivisa delle attività realizzate;*
 - *identificazione di buone pratiche da diffondere e valorizzare;*
 - *identificazione di punti di forza e di debolezza;*
 - *ricerca di sinergie e integrazione con azioni già avviate o in cantiere;*
 - *estensione esperienze in altri contesti ambiti (settoriali).*

- ❖ **Bisogno di una continuità ribadita a livello nazionale dalle parti sociali del settore con**
 - ❖ *un “rilancio” sulle azioni di sistema verso MIUR, MLPS e, questa volta, anche MISE;*
 - ❖ *la sigla di un nuovo “Protocollo d’Intesa sulla politica industriale: investimenti, occupazione, redditi” del dicembre 2008, appoggiato da tutte le organizzazioni di rappresentanza del settore (comprese le organizzazioni di rappresentanza delle PMI e delle imprese artigiane).*