

Ar
lab

Agenzia della Campania per il Lavoro

progetto labor servizi innovativi per il lavoro in campania



01
PROGETTI

a cura di
pasquale di marzo



Agenzia
della Campania
per il Lavoro



L'Arlav - Agenzia della Campania per il Lavoro, è un ente strumentale della Regione Campania istituito con la Legge Regionale 13 agosto 1998 n. 14.

Le attività dell'Arlav sono collegate agli obiettivi della programmazione regionale di crescita dell'occupazione, riduzione della disoccupazione e di promozione di pari opportunità. Esse rientrano, per la maggior parte, tra gli interventi del POR Campania, Asse Risorse Umane, con cui si utilizzano i finanziamenti dei fondi strutturali dell'Unione Europea.

In questo quadro l'attività dell'Arlav dà priorità alle azioni di sistema, in primo luogo lo sviluppo della ricerca, la progettazione a supporto della riforma dei servizi per l'impiego, la realizzazione di un sistema informativo regionale del lavoro, lo sviluppo dei sistemi di osservatorio del mercato del lavoro e di valutazione delle politiche.

L'Arlav svolge anche un'azione di assistenza tecnica alla Regione e alle Province nella programmazione, progettazione e gestione di ambiti di intervento specifici, come ad esempio l'impiego dei lavoratori socialmente utili, le misure per l'inserimento dei disabili, i tirocinii interregionali, il programma "Carta di credito formativo" e lo sviluppo della formazione a distanza.

L'Arlav è un'agenzia per le politiche del lavoro e non un'agenzia di intermediazione di lavoro. La sua missione è essenzialmente di supporto ai Centri per l'Impiego e alle agenzie di intermediazione, agli enti di formazione e alle amministrazioni locali, anche se per alcuni particolari dispositivi, come ad esempio i tirocinii, gli stage, la ricerca di lavoro in Europa, il reimpiego delle figure professionali dirigenziali, l'Arlav fornisce direttamente servizi di consulenza e di gestione.

L'Arlav ha una dotazione di risorse umane di elevato profilo professionale e supporta la propria competenza con una rete di relazioni con università, enti di ricerca, istituti nazionali e di altre regioni, partner tecnologici che operano ad alto livello tecnico e scientifico nell'ambito delle politiche del lavoro e degli studi sul mercato del lavoro.

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo di:

Assunta Veneziano

Esperta Arlav e responsabile del progetto

Stefano Patriarca

Esperto di politiche attive del lavoro, responsabile tecnico-scientifico del progetto

Pasquale Di Marzo

Esperto Arlav e coordinatore del progetto

Delia Zingarelli

Sociologa del lavoro e dell'organizzazione.

"Dalla sperimentazione una prima ipotesi di linee guida per i CPI"

Paola Parente

Esperta Formazione professionale

"La sperimentazione presso il Centro per l'Impiego di Oliveto Citra"

Paola Conti

Sociologa del lavoro e dell'organizzazione.

"Il progetto mirato per l'analisi e il monitoraggio dei fabbisogni professionali del territorio"

Mauro Brustia

Esperto di politiche del lavoro e di metodologie di analisi dei fabbisogni professionali

Antonello Calvaruso

Esperto di sistemi organizzativi complessi a supporto dello sviluppo locale.

"La strategia adottata per sperimentare e realizzare un sistema di analisi dei fabbisogni professionali del territorio" - "Politiche del lavoro: il sistema dei servizi per l'impiego" - "Appendice metodologica"

Caterina Napoli

Esperta Formazione professionale

Organizzazione e raccordo con i territori

Bruno Izzi

Esperto mercato del lavoro e formazione.

"Il collocamento mirato dei disabili: trasferimento di buone prassi"

Sergio Bruschini

Esperto Arlav. Collocamento mirato dei disabili

Gruppi di lavoro per la realizzazione delle ricerche riportate nella parte II:

Provincia di Avellino: Il distretto industriale di Solofra

Guglielmina De Simone - esperta ARLAV

Angelina Picariello - Provincia di Avellino

Rosa Santoriello - consulente

Provincia di Benevento: Sistemi produttivi intersettoriali delle energie rinnovabili nella provincia di Benevento

Luca Tinessa - esperto ARLAV

Anna Maria Mollica e Rosalba Sorice - Provincia di Benevento

Angelo Nuzzolo - consulente

Provincia di Caserta: Il Distretto calzaturiero di Aversa

Armando Saggiocco - esperto ARLAV

Renato Romano - Provincia di Caserta

Carola d'Agostino - consulente

Inoltre si ringraziano per il contributo offerto:

Francesco Siano - responsabile SPI Provincia di Salerno;

Giovanni di Buono - responsabile CPI di Oliveto Citra;

Maria Frunzi e Giovanni Giordano - operatori CPI di Oliveto Citra;

Ariodante Ramovecchi - responsabile CPI di Fano;

Stefano Raia - responsabile CPI di Urbino

Progetto grafico: **Studio Eikon/napoli**

Il presente volume è stato realizzato con finanziamenti POR-Campania, Asse 3, misura 3.1.

Prefazione

Adriana Buffardi

Assessora al Lavoro della Regione Campania

I contenuti di questo volume dell'Arlav, centrati sui servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro nei sistemi locali e sulla integrazione dei servizi per l'impiego in un sistema di rete regionale, sono rivolti in primo luogo agli operatori dei Centri per l'Impiego, chiamati ad un impegno molto difficile di riqualificazione del servizio pubblico. Impegno che appare oggi particolarmente gravoso, nella cornice di una politica nazionale poco propositiva per l'intervento pubblico e di una congiuntura economica fortemente critica.

La nuova normativa nazionale sull'intermediazione del lavoro sembra prospettare una proliferazione dell'offerta di servizi fortemente sbilanciata a favore degli operatori privati e di strutture pubbliche, istituzionali, associative che non hanno una specializzazione in questo settore (scuole, enti locali, università, enti bilaterali, consulenti del lavoro, ecc.). L'opzione privilegiata dal governo delinea un sistema parcellizzato e disgregato che opererà in un quadro di regole e di strumenti di controllo che non è stato rafforzato, ma al contrario sostanzialmente indebolito. I nuovi indirizzi che emergono danno all'intervento pubblico una connotazione poco coerente con la strategia europea per l'occupazione e del tutto divergente rispetto agli obiettivi d'integrazione che caratterizzarono l'avvio della riforma dei servizi e il decentramento del collocamento pubblico, obiettivi che la Regione Campania ha assunto come prioritari e continuerà a perseguire.

Si pone in questo quadro l'urgenza di definire con una legge regionale un più chiaro e sostenibile sistema di regole che, pur dando il dovuto spazio a soggetti diversi dai centri per l'impiego e all'imprenditoria privata, facciano convergere questi operatori entro una logica di sistema che ha la sua ratio in obiettivi di efficienza e di riequilibrio, che necessita di forte integrazione nel territorio, che dovrà saper gestire e assorbire le politiche attive del lavoro, che dovrà sviluppare l'integrazione con i sistemi dell'istruzione e della formazione.

In questo quadro appare altrettanto evidente la necessità di continuare a sostenere la governance del sistema e la presenza qualificata dei Centri per l'Impiego. Il contributo in tal senso di alcuni dei contenuti di questo volume dell'Arlav che insistono proprio su questi temi appare di particolare interesse.

I lavori presentati nel volume segnalano anche una importante maturazione del ruolo di guida che l'Arlav è chiamata a svolgere nel sistema regionale dei servizi. In una prima fase della sua missione, l'attività dell'Agenzia è apparsa polarizzata sulla gestione delle emergenze dettate

dal difficile avvio dei nuovi servizi e sull'impegno in progetti che avevano la valenza di azioni di sistema, come la realizzazione del Sil e dell'Osservatorio sul mercato del lavoro e che erano destinati a dare risultati solo nel medio-lungo periodo.

Nello spazio che restava per progettare e sperimentare nuovi prodotti e nuovi processi e per incidere sulla qualità dei servizi si è inserito il progetto Labor, che è riuscito a realizzare un'esperienza qualificata e significativa nell'ottica della integrazione tra le funzioni dell'orientamento e dell'incontro tra domanda e offerta, tra servizi e territorio, tra operatori di diverse amministrazioni e di diversi livelli istituzionali. Le esperienze realizzate in alcuni ambiti locali e con alcuni Centri per l'Impiego hanno prodotto risultati positivi e creato strumenti progettuali innovativi e condivisi che potranno essere disseminati in altri contesti e in altri centri.

Questa dimensione dell'intervento dell'Arlav è destinata a crescere e già oggi trova uno spazio più ampio, dal momento che volge al superamento l'emergenza legata all'avvio della riforma ed è di fatto conclusa la fase di realizzazione del Portale del lavoro e dell'Osservatorio, le nuove componenti che caratterizzano e qualificano il Sil regionale.

Non ci resta dunque che augurarci che a questo primo volume ne possano seguire presto altri, che ci ragguaglino sulle statistiche del mercato del lavoro, sui caratteri dell'occupazione e della disoccupazione, sulle metodologie di monitoraggio e valutazione dei servizi e che con sempre maggiore efficacia e visibilità i servizi pubblici per l'impiego entrino nella vita delle persone e delle imprese per rispondere ai loro bisogni, riaffermando e valorizzando anche per questa via la centralità del lavoro.

Presentazione della collana ArLav

Angelo Antonelli

Direttore Generale ARLAV

Il primo volume che l'Arlav pubblica da quando è costituita come ente strumentale della Regione Campania, non poteva riguardare altro che il tema della riforma dei servizi per l'impiego. A questo settore delle politiche del lavoro la Regione e l'Agenzia hanno dedicato un impegno particolare, ottenendo risultati soddisfacenti che vedono nel suo insieme potenziata e riqualificata la presenza delle strutture pubbliche e delle prestazioni. Ciò grazie soprattutto alla particolare sensibilità e attenzione con cui l'Assessora Adriana Buffardi ha stimolato e guidato gli sviluppi progettuali e operativi degli interventi, considerando il sistema pubblico dei servizi come settore strategico per la crescita dell'occupazione e la riduzione della disoccupazione nella regione. Molto resta ancora da fare ma, come documenta in parte il lavoro presentato nel volume, molto è stato fatto per sollevare il sistema dalle secche di arretratezza e di inefficienza in cui versava.

Per l'Arlav, inoltre, la riforma dei servizi per l'impiego costituisce la missione principale intorno alla quale ruotano le funzioni del Sistema Informativo del Lavoro e dell'Osservatorio sul mercato del lavoro e le ulteriori funzioni attribuite all'ente, di supporto alla programmazione e alla valutazione delle politiche del lavoro regionali.

È per questo che tra le scelte editoriali dell'Arlav si è considerato utile dedicare al tema dei servizi una collana all'interno della quale si potranno diffondere quaderni di approfondimenti monografici, documenti metodologici, rapporti di monitoraggio e quant'altro l'intensa attività dell'Arlav su questo settore svilupperà.

In collegamento con le attività dedicate ai servizi per l'impiego, l'Arlav ha attivato in questi ultimi mesi il Portale del lavoro e l'Osservatorio del Sil, completando con queste due componenti tecnologiche l'architettura del Sistema Informativo del Lavoro la cui conduzione le è stata affidata dalla Regione.

Si tratta di due strumenti informativi entrambi integrati con la componente principale del Sil, costituita dal sistema Netlabor con il quale i centri, collegati in una rete privata regionale, gestiscono con tecnologie informatiche l'anagrafe regionale del lavoro. L'osservatorio elabora le informazioni dell'anagrafe a fini statistici e conoscitivi, il portale permette l'utilizzo delle informazioni inserite in anagrafe per la fruizione di servizi come l'inserimento del curriculum o della richiesta di personale nel sistema di incontro domanda-offerta, la consultazione della posizione in anagrafe dell'utente registrato al portale, la pre-iscrizione in anagrafe, il contatto diretto

con il Centro per l'Impiego di appartenenza. Si tratta dunque di un sistema fortemente integrato nel quale le due componenti prodotte dall'Arlav, il portale e l'osservatorio, utilizzano il lavoro dei Centri ma restituiscono anche ai Centri per l'Impiego una potente strumentazione di supporto all'informazione, al contatto con i propri utenti, ai servizi che i centri devono erogare.

Alla creazione e all'attivazione dell'Osservatorio del Sil si accompagnano inoltre le attività dell'Arlav nel campo della ricerca. L'Arlav ha infatti il compito di determinare un quadro di riferimento per la programmazione regionale che richiede adeguati strumenti di osservazione, interpretazione, previsione, approfondimento e valutazione del mercato del lavoro, in particolare di quello della Campania che presenta forti contraddizioni e caratteristiche peculiari nel contesto sia nazionale che europeo.

Le ulteriori pubblicazioni dell'Arlav saranno dunque, nel prossimo futuro, il frutto prevalentemente delle elaborazioni e dei rapporti legati all'Osservatorio, della attività di ricerca e dei progetti realizzati o curati dalla stessa Agenzia. I principali temi sui quali sono in corso attività di ricerca riguardano i modelli di analisi del mercato del lavoro e di valutazione delle politiche del lavoro, la sperimentazione di metodologie di valutazione degli interventi formativi, i temi delle disuguaglianze nelle opportunità di inserimento sociale, di accesso all'istruzione e alla formazione, e di accesso al lavoro.

progetto labor servizi innovativi per il lavoro in campania

a cura di
Pasquale Di Marzo

INDICE

Introduzione	15
<i>Stefano Patriarca</i>	
Presentazione del progetto	21
<i>Pasquale Di Marzo</i>	
Parte I	27
Promozione e comunicazione alle imprese	29
1. Dalla sperimentazione una prima ipotesi di linee guida per i CPI	29
1.1 Dal rapporto d'obbligo al rapporto di servizio	29
1.2 Generalità sul servizio di accoglienza e gestione dei rapporti con le imprese	30
1.3 Le caratteristiche della comunicazione con le imprese	31
1.4 L'elaborazione di un piano di azione	34
1.5 L'elaborazione delle informazioni e la predisposizione di azioni nei confronti delle imprese	41
1.6 Lo sviluppo dei servizi alle imprese	41
1.7 Le attività di back office nella strutturazione dei servizi alle imprese	43
1.8 Considerazioni conclusive	45
2. La sperimentazione presso il Centro per l'Impiego di Oliveto Citra	47
Allegati alla Parte I (su cd rom):	
Relazione sull'andamento del mercato del lavoro nel Centro per l'Impiego di Oliveto Citra	
Programma di lavoro concordato nell'incontro programmatico del gruppo di lavoro	
Traccia per colloquio-intervista con i referenti delle aziende campionate	
Prima elaborazione interviste	

Parte II	
Sistema di monitoraggio dei fabbisogni professionali per l'incontro tra domanda e offerta	53
1. Il progetto mirato per l'analisi e il monitoraggio dei fabbisogni professionali del territorio	55
1.1 L'esperienza maturata in Campania	55
1.2 Il panorama nazionale entro cui si colloca il progetto mirato	
1.3 Scheda Progetto per "l'Osservatorio del Lavoro e delle Competenze della Provincia di Firenze"	57
1.4 La strategia adottata per sperimentare e realizzare un sistema di analisi dei fabbisogni professionali del territorio	61
2. I casi studio	70
2.1 Il distretto industriale di Solofra	73
Appendice: Nota metodologica	
Allegati 1, 2, 3	
Bibliografia	
2.2 Sistemi produttivi intersettoriali delle energie rinnovabili nella provincia di Benevento	119
2.3 Il distretto calzaturiero di Aversa	189
Appendice: Nota metodologica	
Fac simile griglia intervista	
Bibliografia	
Allegati (su cd-rom)	
3. Politiche del lavoro: il sistema dei servizi per l'impiego	237
3.1 Premessa	237
3.2 L'avvio del processo di apprendimento nel Progetto Labor	237
3.3 L'identificazione delle fasi tipiche che facilitano l'incontro domanda e offerta di lavoro	238
3.4 La schematizzazione di un sistema di servizi per l'incrocio tra domanda e offerta	240
3.5 I problemi classici connessi all'implementazione del sistema di partenariato territoriale	243
3.6 Alcune ipotesi sullo stadio evolutivo del territorio	246
3.7 Alcune ipotesi esemplificative di intervento a supporto dello sviluppo locale	249
3.8 Supporto alla gestione d'impresa ed al governo del territorio	251
3.9 Alcune ipotesi di politiche attive a sostegno dell'occupabilità nei sistemi locali	253
Allegati alla Parte II (su cd-rom)	
Appendice metodologica	

Parte III	
Collocamento mirato dei disabili: trasferimento di buone prassi	257
1. Presentazione	259
2. Il contesto in cui è maturata l'esperienza	260
3. Linee di fondo di un servizio di inserimento mirato	261
4. Il livello di formazione delle risorse umane e il livello di competenze	263
5. La trasferibilità dello strumento	265
6. Organizzazione del servizio	266
7. Destinazione ed attribuzione delle risorse dal Piano di intervento per l'organizzazione dei servizi per l'impiego	268
8. Quadro generale della gestione della L. n. 68/99	269
Allegati alla Parte III (su cd-rom)	
Conclusioni	271

Introduzione

Stefano Patriarca

Responsabile tecnico-scientifico del progetto

Il progetto Labor è stato, in un certo senso, quasi un pioniere tra i progetti di supporto per il decollo del sistema dei Servizi per l'Impiego in Italia ed in particolare nel Mezzogiorno. Lo è stato "quasi" poiché esso nasce come continuazione e sviluppo delle attività di supporto al processo di decentramento amministrativo avviate dal Dipartimento della Funzione Pubblica mediante l'utilizzo dei Progetti Finalizzati. Uno di questi progetti era appunto quello sul "decentramento amministrativo" e, avviato nel 2000, ha costruito un percorso di accompagnamento al processo di decentramento delle funzioni e delle risorse. Quel progetto identificava proprio nei Servizi per l'Impiego un'area privilegiata di intervento, e ha consolidato una serie di attività di sostegno alla nascita dei centri per l'impiego in particolare nel Mezzogiorno d'Italia, ed è stato un vero precursore di tutte le attività di supporto sviluppate a livello generale e locale, ricordiamo che le azioni di sistema avviate dal ministero del Lavoro iniziano ad essere operative solo nel 2002. Una delle articolazioni specifiche del Progetto Decentramento, era quella del progetto mirato che individuava proprio in un territorio vasto e complesso come quello della Campania uno dei terreni più importanti di intervento delle attività di supporto. All'interno di quel progetto furono realizzate molte attività di animazione e di supporto al decollo dei centri per l'impiego, con una partecipazione e una rilevante attenzione da parte delle amministrazioni provinciali e regionale molto alta e superiore a quelle di molte altre situazioni del Mezzogiorno e di molte regioni del Centro Nord. All'esaurirsi di quell'esperienza è nato il progetto Labor, come ideale continuazione e rinnovata metodologia promosso dall'Agenzia del Lavoro della Campania.

Nel volume si trova un'ampia descrizione delle attività che il progetto ha sviluppato e non è quindi il caso di ripercorrerle. Mi preme in questa sede soprattutto evidenziare alcune impressioni tratte dall'esperienza che mi è derivata dalla funzione di responsabile tecnico-scientifico del progetto.

Innanzitutto si deve sottolineare l'originalità dell'approccio di essere un progetto di assistenza tecnica che ha scelto di collocarsi a supporto dell'azione dell'Agenzia della Campania per il Lavoro e quindi di una struttura alla quale competono funzioni connesse allo sviluppo generale delle politiche del lavoro, in relazione alla necessità di potenziare le strumentazioni speci-

fiche a disposizione del management del sistema dei servizi per l'impiego.

Il riferimento del progetto di supporto è stata quindi l'area della dirigenza diffusa, individuando in questa l'area più esposta a criticità, alla soluzione delle quali era legato tutto il percorso della costruzione del sistema dei Servizi per l'Impiego. La costruzione di funzioni amministrative nuove ha visto coinvolti una leva di dirigenti e responsabili dalle provenienze amministrative e gestionale più variegata e spesso certamente lontane da quelle legate alla gestione di politiche del lavoro territoriali. Anche coloro che provenivano dal Ministero del Lavoro o dal settore formazione delle province, si erano misurati precedentemente con tematiche affatto differenti rispetto a quelle legate alle politiche per l'impiego così come erano delineate dalla legge di riforma. Soprattutto ci si confrontava con un ruolo delle pubbliche amministrazioni sostanzialmente legato a funzioni meno burocratico amministrative e più di promozione, di impulso, di progettazione, di relazioni sociali e personali. In definitiva era lo stesso mestiere del dirigente, del quadro e dell'operatore pubblico che sperimentava un cambiamento. Questa radicalità di cambiamento è stata sicuramente un problema ma a ben vedere anche una grande opportunità. Abbiamo infatti incontrato e lavorato nel nostro percorso con un molti dirigenti e operatori alle prese con un salto professionale e culturale che, dopo una prima fase di smarrimento, ha scommesso su questo nuovo "mestiere" costruendo tentativi ed esperienze in cui non è mancata una spinta "personale" di legittimazione e di nuova professionalità. Il percorso del progetto si è snodato anche mediante la costruzione di una rete di relazioni professionali e personali tra un gruppo di esperti, dirigenti e operatori che condividevano un'esperienza innovativa anche per le professionalità specifiche che occorrevano e che si andavano costruendo.

La seconda osservazione è legata alle scelte di merito del progetto. Labor ha operato su alcuni limitati ambiti tematici, scegliendo deliberatamente di lavorare su tematiche che a prima vista potevano sembrare più "avanzate" rispetto alle esigenze del quotidiano (fatte dalle emergenze su nuove normative da applicare, sedi, carenze di personale, ecc.). I temi prescelti infatti si sono collocati tutti o quasi tra quelli definiti come "funzioni innovative".

Analisi dei fabbisogni professionali, rapporto con le imprese, collocamento mirato sono stati gli ambiti nei quali si sono articolate le esperienze di supporto, ambiti fortemente innovativi rispetto alle vecchie funzioni. Ma forse proprio questo essere di frontiera, ha fatto percepire a dirigenti e operatori che la prospettiva finale di un sistema di Servizi per l'Impiego nuovo, fosse non quella della gestione di routine di inutili elenchi di disoccupati, quanto la costruzione di un intervento pubblico di politiche del lavoro connesse allo sviluppo locale e alle funzioni di governo "alte" di questo.

Questo partire dalle prospettive più "ardite" e future non ha quindi costituito una fuga in avanti, anzi ha aiutato a percepire il senso di una direzione di marcia che seppure fortemente segnata dall'oggi delle emergenze, aveva uno sbocco di prospettiva di grande interesse e potenzialità.

Peraltro a rifletterci attentamente tale sperimentazione non è poi molto distante da molte esperienze di sviluppo amministrativo, economico, di risorse umane o imprenditorialità che

hanno caratterizzato il Mezzogiorno. Il superamento di ritardi è spesso avvenuto non riproponendo percorsi "progressivi" tipici di altre zone territoriali, quanto mediante un procedere a salti e contraddizioni" che però hanno prodotto effetti importanti.

Ed è così che il progetto ha incrociato e aiutato, a volte, a costruire esperienze che si collocano ad un livello di assoluto interesse da un punto di vista amministrativo nel sistema nazionale dei Servizi per l'Impiego.

Peraltro uno dei dati peculiari del progetto è stata, a mio avviso, l'alta partecipazione alle attività del progetto dei livelli politico-istituzionali delle province. Anche in questo caso si è sviluppato un processo interessante legato ad un leva di amministratori che spesso "relegati" a funzioni che a prima vista sembravano legati a interessi deboli (le risorse umane sono ancora interessi deboli rispetto, ad esempio, alla gestione del territorio) hanno consolidato un interesse e un'azione che è cresciuta nel tempo, che ha conquistato interlocutori e che ha cominciato a dare riscontri di consenso interessanti. Ed è così che le amministrazioni provinciali, delle quali si discuteva di scioglimento fino ad alcuni anni prima, hanno ritrovato nella gestione dei servizi per l'impiego una delle ragioni fondamentali di esistenza.

Inoltre il fatto che tale attività abbia fatto affidamento in gran parte su risorse comunitarie, il cui utilizzo è legato ad una gestione per progetti, ha particolarmente affinato la capacità di questi settori dell'amministrazione nel lavorare in un modo nuovo.

Tutto ciò ha costruito la premessa per una modalità di lavoro comune tra esperti, quadri dell'Agenzia, dirigenti e funzionari dei servizi per l'impiego, amministratori locali che si è arricchita nel corso del progetto, sedimentando una "comunità di pratica" molto positiva.

Il progetto deve quindi annoverare tra i risultati raggiunti, oltre a quelli illustrati nel volume, anche questa sperimentazione di connessioni. Quanto ai risultati operativi essi vanno valutati alla luce della caratteristica sperimentale del progetto sia della limitatezza delle risorse disponibili. Ma, si badi, l'obiettivo di Labor non è mai stato quello di strutturare servizi quanto quello di aiutare un processo di maturazione del management mediante un'esperienza innovativa in termini di metodo e di strumentazione, basata anche sul superamento di un rapporto consulente - amministrazione tradizionale, per privilegiare la costruzione di un'attività comune e non delegata. Anche per questo i risultati, a mio avviso, sono stati molto positivi. Ma l'attività fatta va analizzata anche nel contesto della grande innovazione che si è determinata con la decisione presa nel 1997 di decentrare i servizi per l'impiego, che sta oggi determinando la nascita di una vera e propria funzione nuova della pubblica amministrazione italiana.

Siamo ormai a sette anni di distanza dal decreto legislativo del 1997 che delegava alle Regioni e alle province il sistema dei Servizi per l'Impiego. In realtà a ben vedere non fu quella una decisione di decentramento amministrativo. Non si è trattato di far gestire ad un diverso soggetto istituzionale un'attività già in essere, quanto di costruire mediante il decentramento un nuovo servizio pubblico, quello costituito dai nuovi Servizi per l'Impiego, servizio pubblico che non c'era in Italia (quasi unico tra i grandi paesi Europei), poiché il vecchio collocamento ormai sclerotizzato non poteva certo considerarsi un moderno servizio per l'impiego. Infatti le fun-

zioni che la riforma ha assegnato ai nuovi Servizi per l'Impiego ruotano non più attorno alla "registrazione" di ciò che avviene nel mercato del lavoro, ma sono un insieme di attività che attivamente e in modo personalizzato sostengono da un lato l'ingresso e il reingresso nel mercato del lavoro, e dall'altro consentono alle imprese di soddisfare in maniera adeguata la domanda di lavoro. Ma tale elemento, pur importante, non è il punto centrale delle potenzialità che abbiamo sollecitato e che ora abbiamo l'occasione di percorrere. Il punto centrale è rappresentato dal fatto che in relazione alle modalità di realizzazione del decentramento del collocamento, in relazione alle modalità di governo sul territorio e delle regioni dei fondi strutturali dell'UE e in particolar modo del FSE, in relazione alla riorganizzazione e ristrutturazione in corso del sistema della formazione professionale, in relazione ai poteri definiti dal nuovo titolo V della costituzione, abbiamo ormai il concentrarsi a livello regionale e provinciale di tutto l'insieme degli strumenti necessari per le politiche attive del lavoro. Se è l'impresa che crea lavoro, non c'è dubbio che la tipologia di occupazione della quale abbiamo bisogno, l'occupazione qualificata, flessibile, che contribuisca in maniera decisiva alla competizione sulla qualità, non è creata spontaneamente dal mercato, ma è il frutto di politiche attive del lavoro che saldino in maniera adeguata incrocio domanda offerta di lavoro, e qualificazione del lavoro, ma anche qualificazione dell'impresa. Sembra ormai sul viale del tramonto l'era delle politiche del lavoro nazionali, sempre che si voglia parlare di politiche attive in casi come quelli che hanno caratterizzato il nostro paese fino alla metà degli anni 90, laddove le politiche del lavoro nazionali erano fatte di provvedimenti normativi "a pioggia" che avevano al centro la logica dei sussidi o alle imprese o ai lavoratori. Si affaccia forse per la prima volta la possibilità di avere nel nostro paese delle vere politiche attive del lavoro, perché sono politiche che hanno strumenti che incidono effettivamente sulle persone, sulla loro formazione, sulla loro qualificazione, che sono personalizzate e che lo possono essere perché sono politiche mirate, selettive sul singolo individuo e sulla singola impresa.

La realtà che osserviamo negli ultimi due anni è anche caratterizzata da un ulteriore arretramento delle politiche attive del lavoro nazionali. La discussione e la produzione legislativa nazionale è tutta unicamente finalizzata ad intervenire sull'occupazione, modificando e producendo norme che modificano le tipologie di lavoro, di diritti, ecc. Non si vuole qui entrare in merito a tali scelte, ma mi sembra che si possa ormai parlare dell'esistenza di due modelli di politiche del lavoro, uno centralizzato, nazionale che incide su normative e regole, e l'altro quello regionale e provinciale che si sta ormai strutturando come sistema locale di politiche attive costruito sul raccordo diretto con imprese e individui. I sistemi locali del lavoro diventano quindi i nuovi contenitori di politiche efficaci perché sono in grado di selezionare, mirare le politiche sugli individui, promovendo soprattutto i soggetti più deboli del mercato del lavoro, soggetti intesi sia come individui che come imprese. È il caso di prendere atto di tale nuova realtà e potenziare in termini sostanziali, (normativi e finanziari) il livello regionale e locale delle politiche del lavoro affidando tutte le competenze e cominciando ad esercitare pienamente i poteri previsti dal nuovo titolo V in tema di legislazione del lavoro.

Da questo punto di vista le ipotesi del governo nazionale di intervento sul titolo V e sul pro-

cesso di decentramento avviato riportano al centro competenze assolutamente in controtendenza rispetto alla realtà.

Uno dei limiti storici delle politiche del lavoro è stato quello di essere state concepite per molti anni come un sistema di "ammortizzatori" più o meno mascherati, che servivano a "sanare" i guasti creati dall'evoluzione alterna dello sviluppo produttivo. Il mancato legame tra politiche dello sviluppo e politiche del lavoro è stato il grande problema degli anni '80 e '90. Anche qui mi pare che emergano due modelli diversi: quello del patto per l'Italia, che sembra giustapporre politiche dello sviluppo e del lavoro, e quello che si sta sperimentando qui in Campania di politiche di sviluppo fortemente raccordate alle politiche del lavoro, anzi che fanno della qualità dell'occupazione uno degli elementi di forza dello sviluppo e della crescita. La stessa Unione Europea ha individuato nello sviluppo locale e nel suo raccordo con le politiche del lavoro uno degli elementi centrali per la crescita. Il modello territoriale che si sta sperimentando potrebbe segnare una strada innovativa concreta e diversa. Anche in questo caso siamo di fronte ad un'esigenza di federalismo che non è generica richiesta di "autonomia" quanto concreto strumento per affermare uno sviluppo migliore e una buona occupazione.

Ma le prospettive future rischiano di essere poco confortanti: le risorse nazionali messe in campo attualmente per la realizzazione della riforma a livello centrale sono irrisorie e la gran parte delle risorse sulle quali si basa il sistema dei Servizi per l'Impiego sono quelle comunitarie: la loro riduzione prevista nei prossimi anni potrebbe essere letale, ed è concreto il rischio che tutto quello che si sta costruendo crolli, senza un impegno politico e finanziario nazionale adeguato.

Vi è oggi una strana situazione a livello nazionale: emerge un bizzarro dibattito su inutilità dei servizi dell'impiego e necessità di privatizzare, mentre nelle esperienze locali vi è una sempre crescente richiesta di ruolo da parte delle stesse imprese rivolta ai servizi pubblici. Ma se il ruolo dei servizi pubblici è quello di lavorare in particolare sugli elementi più complessi di "inadattabilità" o di difficoltà del sistema e del mercato come si può pensare di affidarsi al "mercato privato" che intermedierebbe solamente (ovviamente) gli elementi "interessanti" in termini di profitto del mercato del lavoro. E come si governerebbe la grande operazione della quale abbiamo bisogno di investimento sulle risorse umane senza il sistema dei Servizi per l'Impiego territoriali?

Le questioni qui poste ci fanno interrogare sui destini del sistema dei Servizi per l'Impiego, anche per non rendere vano il grande lavoro fatto finora e di cui il progetto Labor non è che un piccolo tassello.

In questo quadro mi auguro che il progetto possa aver portato un contributo utile. La conferma di questo auspicio ci è venuta durante il progetto dalla partecipazione, specie nelle strutture periferiche, che il progetto ha interessato.

Per questo non posso non ringraziare la Regione Campania e l'Arlav che hanno promosso e creduto in questa iniziativa, le province - con amministratori e operatori che ne sono stati gli artefici - e in particolare tutti gli esperti che hanno collaborato con me al progetto e che hanno costruito un gruppo di grande capacità e esperienza professionale e con i quali è stato un vero

piacere contribuire a costruire un'esperienza a mio avviso originale e importante, sicuramente per me.

Un ringraziamento particolare va a Susi Veneziano che ha promosso il progetto, a Pasquale Di Marzo che ne ha curato le attività, e Caterina Napoli che avendo avuto tra gli altri anche l'ingrato compito di muoversi nei meandri complessi dell'organizzazione amministrativa e gestionale del progetto hanno pagato più di altri lo scotto della difficile transizione tra nuova e vecchia amministrazione, consentendo alla fine la realizzazione del progetto.

Presentazione del progetto

Pasquale Di Marzo

Esperto ARLAV - Coordinatore del progetto

Le origini del progetto

L'idea di un progetto di "assistenza tecnica alle funzioni dell'Agenzia Regionale per il Lavoro, finalizzato al potenziamento delle funzioni di governo provinciali e regionali", nasce in una fase di profonda trasformazione della Pubblica Amministrazione.

Con la legge 59/1997 si avvia un vasto processo di trasferimento di compiti dall'Amministrazione centrale dello Stato a Regioni, Province e Comuni.

Tra i compiti trasferiti sono compresi anche quelli relativi alle funzioni di governo del Mercato del Lavoro.

A sostegno di tale processo il Dipartimento della Funzione Pubblica interviene con il Progetto "Decentramento amministrativo: sostegno all'adeguamento organizzativo".

Le finalità del progetto sono due:

- offrire un supporto strumentale e operativo alle amministrazioni destinatarie del trasferimento di competenze;
- costruire un osservatorio permanente dello stato di attuazione dell'intero processo di decentramento amministrativo.

A conclusione di questo progetto (dicembre 2001), proprio la funzione di osservatorio attivata a livello locale segnala tra i bisogni più immediati delle Amministrazioni locali il sostegno alle funzioni alte di governo del mercato del lavoro.

Appare, infatti, evidente che, contestualmente agli interventi formativi già avviati (Progetto Arianna, progetto Caravelle, ed altri), per sostenere gli operatori passati dai vecchi compiti delle SCICA del Ministero del Lavoro ai nuovi compiti dei Centri per l'Impiego delle Province, è necessario predisporre un piano di iniziative a sostegno degli attori locali chiamati a definire e costruire il nuovo sistema dei Servizi per l'Impiego.

In particolare, proprio le Province, Enti che fino a qualche anno prima avevano visto diminuire progressivamente le loro funzioni di governo locale fino al punto da metterne in discussione l'esistenza, sono investite del nuovo compito di organizzare sul territorio i servizi per l'impiego e promuovere le cosiddette politiche attive del lavoro.

Allineamento, Consolidamento e Sviluppo sono le tre fasi, fissate dal Masterplan Nazionale e da quello regionale, attraverso le quali il nuovo Sistema Regionale dei Servizi per l'Impiego deve, entro il 2006, essere in grado di offrire tutta la gamma dei servizi previsti.

È necessario, cioè, entro quella data:

- riqualificare e possibilmente implementare la dotazione di risorse umane;
- costruire il sistema locale dei servizi per l'impiego definendo standard di qualità e modelli organizzativi;
- affrontare le difficoltà derivanti dall'insufficiente disponibilità delle Amministrazioni Provinciali di management destinato alle nuove funzioni acquisite.

In questo quadro interviene l'Agenzia della Campania per il Lavoro (ARLAV), istituita con la legge regionale n. 14/98 ed erede della vecchia Agenzia per l'Impiego del Ministero del Lavoro.

Le condizioni che rendono possibile un piano articolato di interventi dell'ARLAV per supportare lo sviluppo del sistema regionale dei servizi per l'impiego, sono la funzione di assistenza tecnica alla Regione e alle Province che la suddetta legge regionale assegna all'Agenzia e il provvedimento della Giunta Regionale che, in sede di definizione dei Complementi di Programmazione del POR Campania, include la stessa tra i beneficiari di alcune misure, ed in particolare della misura 3.1 che riguarda proprio l'organizzazione dei Centri per l'Impiego.

Le finalità

La sfida che i Centri per l'Impiego devono affrontare è incentrata su due punti fondamentali:

1. la novità dei compiti e l'innovazione necessaria per assolverli;
2. la mutata configurazione del mercato, indotta in questi anni dal processo di riforma, con le nuove aperture ai soggetti privati anche in ambiti tradizionalmente gestiti dal monopolio pubblico. È il caso della funzione di collocamento.

Su entrambi i punti, sono precondizioni ineludibili una nuova cultura del ruolo del servizio pubblico e la consapevolezza della necessità di adeguare i modelli organizzativi ai nuovi e diversi compiti.

Il Centro per l'Impiego, erede della vecchia SCICA ministeriale, diventa una struttura operativa della Provincia per sviluppare sul territorio le cosiddette politiche attive volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Nuovi servizi che hanno come destinatario non solo il cittadino utente ma anche il mondo delle imprese.

Il Centro per l'Impiego non più notaio, come accadeva per il vecchio Ufficio di Collocamento, chiamato a registrare l'avvenuto incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma protagonista dello sviluppo locale. Organizzatore della rete locale all'interno della quale politiche del lavoro e politiche di sviluppo sono in stretta connessione; facilitatore di un diverso rapporto tra le funzioni pubbliche e private di governo del mercato del lavoro, che si basa sul concetto di concorrenzialità intesa come concorso di forze finalizzato allo stesso obiettivo.

Costruire un modello di CPI ispirato a quest'idea di fondo non era e non è, nelle condizioni date, un'impresa facile. Ancora più difficile sarebbe stato dimostrare che quel modello poteva funzionare.

Le attività

Con questa consapevolezza l'ARLAV ha definito le linee di intervento del progetto LABOR. Un vero e proprio laboratorio, finanziato con la misura 3.1 del POR Campania che ha reso possibile l'attivazione di alcune esperienze coerenti con quell'idea di fondo della nuova funzione del servizio pubblico.

Un'idea che, prima di tutto, era necessario condividere con gli attori che avrebbero poi dovuto farla vivere in un sistema complesso di servizi per l'impiego.

Per questi motivi, l'avvio delle attività è stato preceduto da un'ampia fase di concertazione con le Province che ha portato alla scelta degli ambiti di intervento dentro i quali sono state sviluppate le singole azioni.

La prima di queste azioni di assistenza e di supporto alle Amministrazioni provinciali sui temi più strategici per l'attivazione e consolidamento dei nuovi servizi ha avuto come destinatari funzionari e dirigenti chiamati a svolgere, all'interno del sistema, compiti di direzione e coordinamento.

L'azione, è stata realizzata con l'organizzazione di interventi formativi "leggeri" e workshop mirati che hanno riguardato: le strategie formative come leve di sviluppo dell'organizzazione dei servizi, gli standard minimi e di qualità dei servizi, la costituzione dei sistemi di monitoraggio e valutazione dei servizi, la definizione e gestione dei progetti del Por (misura 3.1 - 3.15).

Sono stati, inoltre, promossi, d'intesa con le Amministrazioni provinciali interventi particolari e sperimentali di politiche attive del lavoro, attraverso la realizzazione di Progetti Mirati.

Due di questi interventi, sono strettamente collegati e hanno avuto come obiettivo la definizione e la sperimentazione di buone prassi in riferimento alle funzioni e ai compiti che i CPI dovranno svolgere sul versante della domanda di lavoro.

Il primo progetto, "**Comunicazione e Promozione verso le Imprese**", ha riguardato la promozione e l'offerta di nuovi servizi alle imprese, ha coinvolto il Centro per l'Impiego di Oliveto Citra (Provincia di Salerno) con la collaborazione dei Centri per l'Impiego di Fano e di Urbino.

Il secondo progetto, "**Sperimentazione di un modello di analisi e monitoraggio di competenze sul territorio**", è stato finalizzato alla definizione di una metodologia per la rilevazione continuativa dei fabbisogni di professionalità del territorio.

L'intervento è stato sviluppato in parallelo con un altro progetto simile promosso dalla Provincia di Firenze con un costante scambio sui risultati raggiunti nelle varie fasi di realizzazione.

In questo caso, sono state coinvolte le Province di Avellino, Caserta e Benevento.

I risultati di questi progetti, mirati alla sperimentazione di alcune delle nuove funzioni assegnate ai Cpi, sono riportati nei capitoli successivi e negli allegati a questo volume.

Un terzo progetto mirato, "**Sostegno all'inserimento lavorativo di persone diversamente abili**", ha interessato la Provincia di Napoli che, in partnership con la Provincia di Reggio Emilia, ha realizzato un intervento finalizzato alla definizione di un modello operativo e di una

metodologia per sviluppare attraverso i Centri per l'Impiego azioni di informazione, orientamento e assistenza per tutti gli atti amministrativi necessari a favorire e migliorare l'ingresso dei lavoratori disabili nel sistema regionale per il collocamento obbligatorio.

I risultati di quest'ultimo intervento, riportati nella terza parte di questo volume, non rappresentano le conclusioni delle attività.

Infatti, la Provincia di Napoli e quella di Reggio Emilia hanno deciso di proseguire l'esperienza oltre la fase sperimentale, a conferma della validità dell'idea progettuale iniziale.

Le riflessioni

Tutta l'esperienza del progetto Labor dimostra l'importanza strategica della ricerca, della sperimentazione e del trasferimento delle best practices e, contestualmente, pone alla riflessione degli attori istituzionali la necessità di avviare una fase nuova cominciando ad introdurre nel sistema le innovazioni prodotte.

Questa breve presentazione del progetto si propone di segnalare una chiave di lettura che va oltre gli obiettivi di merito delle attività svolte.

Si vuole, cioè, proporre, ai destinatari del volume una riflessione sulle esperienze realizzate per verificare se e come sia possibile passare dalla fase del laboratorio alla progettazione e realizzazione di azioni di sistema.

Naturalmente, per trasformare queste attività sperimentali in processi continuativi è necessario intervenire su alcuni punti fondamentali.

Il primo, non in ordine di importanza, riguarda la possibilità di dare seguito alle sperimentazioni realizzate che, nel caso di Labor, può significare trasformare i risultati della ricerca e della sperimentazione in linee guida e procedure indispensabili all'implementazione dei servizi.

Un secondo punto riguarda l'adeguamento delle risorse umane ai nuovi compiti.

Trasferire compiti senza affrontare e risolvere il problema delle competenze necessarie per assolverli può, paradossalmente, equivalere da una parte a riaffermare l'idea di un sistema di servizi all'impiego nel quale al sistema pubblico, e quindi ai CPI, è affidato un ruolo strategico e, dall'altra parte le premesse per un definitivo ridimensionamento dello stesso.

L'attivazione, nell'ambito del progetto Labor, di una rete interregionale che ha impegnato attori istituzionali locali e di altre realtà del centro-nord del paese (la Provincia di Reggio Emilia, la Provincia di Firenze, la Provincia di Pesaro con i Centri per l'Impiego di Fano e di Urbino, il Centro per l'Impiego di Ravenna), operatori dei servizi per l'impiego, consulenti esterni e parti sociali ha dato vita a quelle che potremmo definire "prove di sistema".

Un sistema fondato sempre più sull'integrazione tra gli attori locali e al tempo stesso aperto ad un orizzonte territoriale più ampio nel quale cogliere, adattare e trasferire prassi innovative. L'esperienza ha prodotto anche una migliore conoscenza della platea degli operatori dei Centri per l'Impiego.

Si tratta, in molti casi, di risorse che, se adeguatamente sostenute da interventi formativi mirati, possono esprimere livelli di professionalità adeguati ad affrontare i nuovi compiti.

La formazione può contribuire molto a fare in modo che l'attribuzione di nuovi compiti e l'acquisizione di nuove competenze si intreccino in un unico processo di crescita del servizio, a condizione che siano superati i limiti del passato.

Infatti, i risultati di un'indagine, condotta dal gruppo di lavoro del progetto Labor, sulle attività formative che hanno interessato il personale dei CPI nella fase di trasferimento hanno evidenziato una scarsa coerenza con i fabbisogni reali.

È necessario, invece, predisporre un efficiente dispositivo di formazione continua interamente dedicato ai Centri per l'Impiego, un'azione costante di accompagnamento del processo evolutivo in atto: quasi un luogo fisico della formazione al quale accedere ogni volta che se ne presenti il bisogno.

Ovviamente, la formazione non risolve tutti i problemi legati alle competenze.

In molti casi, infatti, le competenze necessarie all'implementazione dei nuovi servizi non sono reperibili negli organici dei CPI.

Su tale questione, l'esperienza di Labor suggerisce la possibilità di far ricorso alla cultura della cooperazione tra gli attori locali condividendo il patrimonio delle risorse umane e riorganizzando le competenze collettive per costruire il sistema integrato a livello territoriale.

Sulla scorta di esperienze maturate in altre realtà del paese, si può anche pensare allo scambio costante di risorse professionali tra i diversi attori locali e addirittura di servizi o sportelli unici.

Luoghi fisici in cui gli operatori dei CPI possano offrire, insieme a personale di Comuni, Asl, Province, Regione, parti sociali, ecc. risposte più immediate, più complete e più vicine ai bisogni dell'utenza.

Il Centro Polivalente della Provincia di Siena, per citare un'esperienza in atto già da alcuni anni, opera più o meno secondo le modalità prima ipotizzate.

Ultimo punto, ma non meno importante, riguarda l'acquisizione della conoscenza approfondita dell'attuale stato evolutivo del sistema e, in particolare, dei Centri per l'Impiego e dei relativi bisogni dei bacini di utenza serviti.

Per questa ragione, la costruzione di un sistema di monitoraggio dei servizi e delle strutture è la prima azione di sistema per rilevare i fabbisogni di risorse strutturali e di competenze necessari per rendere stabili i processi di erogazione dei servizi e migliorare gli standard qualitativi in relazione alle esigenze espresse dall'utenza.

Solo i risultati di quest'azione, infatti, potranno fornire elementi utili a definire strategie e priorità di interventi relativamente a figure professionali emergenti necessarie al funzionamento del sistema, competenze presenti nei Centri per l'Impiego, azioni per adeguare le competenze ai nuovi compiti attraverso interventi formativi.

È evidente, infine, che le Province, quanto più il sistema evolverà in direzione del decentramento con l'attribuzione di nuove deleghe, tanto più dovranno affrontare il problema anche dell'adeguamento del proprio management e del rafforzamento delle funzioni "alte" di governo del sistema stesso.

Nel corso di quest'esperienza, finalizzata proprio al sostegno di queste funzioni, e nelle altre

azioni che l'Agenzia della Campania per il Lavoro ha messo in campo per accompagnare la fase di transizione dai vecchi ai nuovi compiti, è apparsa evidente l'esigenza di implementare la dotazione delle Amministrazioni Provinciali di risorse umane dedicate ai compiti di governo e di coordinamento del sistema dei nuovi servizi all'impiego.

PARTE I

Promozione e comunicazione alle imprese

1. Dalla sperimentazione una prima ipotesi di linee guida per i CPI

di *Delia Zingarelli*

1.1 Dal rapporto d'obbligo al rapporto di servizio

I presupposti da cui è nato l'intervento alla base della proposta contenuta in queste pagine sono naturalmente da ritrovarsi nel mandato stesso che la riforma dei servizi per l'impiego ha affidato ai servizi pubblici nel porre come obiettivo fondante della loro azione non più, non solo e non tanto il collocamento dei lavoratori, quanto il favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Benché tale incontro sia indicato come una delle funzioni dei rinnovati CPI, essa raccoglie in sé concettualmente tutte le altre, laddove i Centri per l'Impiego vengono a svilupparsi come strumento sul territorio di attuazione e di facilitazione delle politiche attive del lavoro che altro obiettivo non hanno se non il maggiore e migliore incontro tra lavoratori e datori di lavoro per lo sviluppo dell'economia a livello territoriale, dell'occupazione e del reddito a livello individuale, dell'efficienza e della competitività a livello aziendale, della salvaguardia dei diritti dei lavoratori in situazione di svantaggio a livello sociale.

Sul versante dell'offerta di lavoro la storia degli ex uffici di collocamento aveva comunque sedimentato fino al 1999 un rapporto delle SCICA ministeriali con disoccupati, giovani, donne, invalidi; rapporto diretto e ricorrente sebbene limitato agli adempimenti formali che l'ufficio aveva il compito di svolgere e che il lavoratore aveva l'obbligo di presidiare in base all'iscrizione alle liste di collocamento.

Sul versante della domanda di lavoro, la riforma dei servizi per l'impiego si è calata ormai più di quattro anni fa in un contesto di relazioni talora assenti, talaltra ridotte, talaltra dovute o persino temute da parte aziendale e subite da parte pubblica. Assenti, per assenza di adempimenti per i quali l'impresa fosse tenuta a comunicazioni formali con l'ufficio pubblico; ridotta, comunque, agli adempimenti formali stessi; temuta per l'assonanza funzionale e culturale tra uffici di collocamento del Ministero del Lavoro e uffici ispettivi del ministero stesso e comunque per il rapporto controllore-controllato che ha permeato le relazioni pubblico-privato nel sistema del lavoro, acuito ed aggravato dai fenomeni di lavoro sommerso, di evasione contributiva e assicurativa, di elusione delle norme contrattuali. Atteggiamento di diffidenza diffuso anche tra gli imprenditori che, pur "in regola con gli obblighi di legge" hanno visto e vedono nell'ufficio pubblico un'istituzione che al più garantisce, certifica o magari assiste nell'adempimento degli obblighi stessi, ma che molto meno frequentemente fornisce o può fornire servizi di cui l'imprenditore possa avvantaggiarsi – nello specifico – per il reperimento, la selezione, la gestione del personale.

Il ruolo affidato ai CPI è invece quello di porsi e proporsi come fornitore di servizi alle imprese di utilità per il soddisfacimento del fabbisogno di personale idoneo, erogando in questo modo un parallelo servizio al lavoratore che a quel fabbisogno risponde.

L'analisi dei fabbisogni del territorio è dettagliatamente ricostruita e descritta nella seconda parte del volume, specificamente dedicata alle metodologie di indagine dei modelli di competenze che possono essere alla base per l'attivazione di interventi di formazione, di orientamento e occupabilità rivolti allo sviluppo futuro di un'area.

Il tema che qui si affronta è invece quello della relazione tra CPI e imprese, relazione da costruire e rinsaldare in gran parte delle realtà territoriali italiane.

1.2 Generalità sul servizio di accoglienza e gestione dei rapporti con le imprese

Prima di descrivere le caratteristiche generali del sistema di servizi che i Centri per l'Impiego devono sviluppare nei confronti delle organizzazioni occorre tener conto di due fattori caratteristici:

- non c'è soltanto un cliente da ascoltare, come nel processo rivolto alle persone, ma esiste un soggetto da coinvolgere in un ragionamento volto ad identificare i fabbisogni di competenze occorrenti per lo sviluppo. Il processo deve tendere a creare un modello di gestione previsionale degli impieghi sul territorio;
- il posizionamento dei Centri per l'Impiego, nell'immaginario dei clienti azienda, è molto più prossimo a quello del vecchio ufficio del collocamento che a quello di organizzazione a supporto delle dinamiche di sviluppo dell'impresa. Per questo motivo gli attori dei Centri per l'Impiego, piuttosto che interfacciarsi con gli imprenditori, sono spesso in contatto con loro consulenti del lavoro per il disbrigo di pratiche connesse alle assunzioni ed ai licenziamenti (servizi cosiddetti di avviamento).

È buona regola quindi che ciascuna Amministrazione indichi i criteri, le modalità erogative, le linee guida comportamentali, le interrelazioni e la documentazione occorrenti per una corretta progettazione ed erogazione dei servizi di accoglienza e supporto alle imprese.

Attraverso una costante riorganizzazione dei servizi di accoglienza alle imprese ciascun Centro per l'Impiego può migliorare il proprio posizionamento nei confronti del mondo imprenditoriale assumendo un ruolo sempre più importante nei processi di supporto alla identificazione, alla pre-selezione, all'orientamento, alla formazione e mobilità del personale.

L'obiettivo principale è quello di facilitare la realizzazione del "matching", ovvero consentire un incontro proficuo tra persona (in cerca di lavoro) e azienda (in cerca di competenze utili ai propri processi). Pertanto la definizione di un processo di miglioramento del posizionamento del Centro per l'Impiego nei confronti delle imprese richiede l'identificazione e la razionalizzazione di una sequenza di attività proprie di un ciclo di vita di servizi che partono dalle modalità di presentazione e accoglienza delle imprese, sino all'attivazione di differenti servizi necessari a comprendere, interpretare e suggerire i fabbisogni dell'impresa in termini di competenze attuali e future, da dover soddisfare con servizi di pre-selezione, orientamento e formazione delle persone in cerca di occupazione.

I servizi connessi alle relazioni con le imprese riguardano prevalentemente tutte le attività di

front line e di back office svolte nei confronti della clientela imprenditoriale. Lo scopo principale è quello di determinare processi in grado di soddisfare almeno le seguenti funzioni:

- contatto ed accoglienza delle imprese, con relative modalità di presentazione del Centro per l'Impiego;
- identificazione delle necessità e delle aspettative del cliente, con relative modalità di rilevazione dei dati;
- gestione delle informazioni e pianificazione delle attività conseguenti la rilevazione delle esigenze;
- sviluppo del processo di apprendimento tecnico sui flussi informativi scaturenti dalle esigenze dei clienti e dalle dinamiche di scenario e settoriali osservate.
- creazione di un cruscotto di controllo dei rapporti con le imprese e dell'efficacia dei servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Per realizzare questo percorso di miglioramento è indispensabile che gli attori dei Centri per l'Impiego acquisiscano sempre più professionalità e competenza soprattutto nella capacità di relazionarsi con l'impresa per leggerne i bisogni da trasformare in profili professionali su cui effettuare delle pre-selezioni.

Questo capitolo intende affrontare, quindi, il tema specifico delle modalità di sviluppo di un proficuo rapporto con le imprese da parte dei CPI, esponendo alcune linee guida per la sperimentazione di un piano di comunicazione e sensibilizzazione rivolto alla domanda di lavoro. Le indicazioni che saranno di seguito illustrate nascono dall'esperienza del Progetto pilota condotto da un Centro per l'impiego dell'Amministrazione Provinciale di Salerno, nell'ambito del Progetto LABOR¹.

1.3 Le caratteristiche della comunicazione con le imprese

Lungi dal voler richiamare modelli e metodi della comunicazione pubblica in generale, il piano si rivolge invece ai responsabili e ai dirigenti delle strutture pubbliche per l'impiego, suggerendo alcuni punti di riflessione basilari ed alcuni percorsi operativi che possano essere di primo riferimento metodologico per migliorare il versante delle proprie relazioni con il mondo imprenditoriale, integrando e sviluppando la "Campagna di informazione e promozione rivolta alle imprese e agli enti che assumono lavoratori dipendenti" e che ha da tempo individuato *"nelle aziende in grado di offrire lavoro il suo obiettivo. Con un target così determinato, occorrerà sollecitare l'interesse degli operatori economici, attraendo all'interno dei Centri la loro offerta di lavoro, trasmettendo un messaggio di efficienza, affidabilità e convenienza che renda il Centro per l'Impiego un interlocutore privilegiato nella ricerca di nuovo personale"*.

Come già osservato, il ruolo affidato ai CPI è quello di porsi come fornitore di servizi alle imprese, sviluppando relazioni caratterizzate da:

¹ La sintesi dell'esperienza, corredata dai principali materiali del progetto mirato "Comunicazione e promozione verso le imprese", è contenuta nel capitolo precedente.

- Reciprocità
- Personalizzazione
- Affidabilità
- Fiducia
- Continuità
- Sviluppo
- Feedback
- Creazione di rete

Reciprocità della comunicazione

I rapporti tra CPI e imprese devono avere una connotazione di comunicazione a due vie e sostituire quelle comunicazioni unidirezionali ufficio – impresa oppure impresa – ufficio che, pur numerose, si pongono come singoli casi spesso isolati nel tempo e limitati nel contenuto, concretizzandosi nel “passaggio di carte”, “comunicazioni di assunzioni”, “apposizione di visti” o comunque adempimenti amministrativi unilaterali.

Reciprocità, quindi, come instaurazione di un rapporto di comunicazione, che dia origine ad un circolo virtuoso che arricchisca entrambi i soggetti di informazioni, dati, analisi, attese, diagnosi in vista dello sviluppo e non della “archiviazione della pratica” nei rispettivi casellari, con un vantaggio economico-professionale che, favorendo i due soggetti, crei le basi per favorire l’utente finale, il lavoratore.

Personalizzazione dei servizi

Nel concetto stesso di servizio è implicita – e sempre sottolineata nei modelli teorici e nei manuali dedicati allo sviluppo dei servizi alle persone e alle imprese – la caratteristica della personalizzazione, della flessibilità nella prestazione in relazione alle caratteristiche precipue dell’utente/cliente, dell’adeguamento ai bisogni di questo. Adeguamento che non venga frainteso, prima di tutti dalle imprese, come appiattimento del servizio pubblico agli interessi del soggetto economico, ma che venga inteso come ascolto e riconoscimento delle legittime esigenze da questo espresse e dal servizio pubblico esaudibili nel quadro delle condizioni normative, economiche, e innanzitutto strategiche che i CPI hanno e devono avere, in considerazione non tanto dei vincoli e dei limiti che spesso le amministrazioni lamentano ma piuttosto della natura di interesse collettivo che esse devono perseguire pur nel rivolgersi alla singola impresa.

Affidabilità e fiducia nel rapporto CPI-Imprese

I due concetti sono speculari nel rapporto fornitore-cliente e ciò vale anche nel rapporto CPI-impresa. L’affidabilità del CPI deve basarsi sulla certezza delle informazioni fornite; sulla garanzia dei tempi di risposta – dando priorità alla tempestività; sulla garanzia di efficacia delle attività svolte per l’impresa (come nella preselezione), nella ovvia riservatezza circa la situazione interna dell’azienda; sulla basilare ed effettiva competenza (leggi conoscenza del contesto, del

comparto, del mercato, ecc) alla base del servizio di consulenza. Solo da questo presupposto può svilupparsi la fiducia dell’impresa verso il CPI come fornitore di servizi nel campo del reperimento e gestione del personale, e quindi progredire il ricorso di essa al servizio pubblico piuttosto che a consulenti privati o a reti informali. Sia l’affidabilità oggettiva dei servizi proposti da parte dei CPI, sia la fiducia delle imprese che denota il riconoscimento soggettivo dell’affidabilità stessa, costituiscono presupposto della collaborazione tra CPI e mondo imprenditoriale e quindi si pongono come obiettivi del percorso di promozione da attuare a cura delle strutture pubbliche.

Continuità della comunicazione

I rapporti fornitore – cliente puntano sempre più nel mondo privato alle strategie di fidelizzazione, che si sostanziano nell’attivare interventi tesi non tanto e non solo all’acquisizione del nuovo cliente quanto al suo permanere nel tempo, contrapposto ai veloci e frequenti mutamenti in contesti sempre più concorrenziali. L’approccio alla fidelizzazione vale a maggior ragione nel settore dei servizi per l’impiego laddove proprio come servizi e non più come soli adempimenti si propongono alla libera scelta delle imprese. La continuità nella comunicazione con le imprese diviene quindi fattore fondamentale per non disperdere nell’episodicità l’efficacia dei primi contatti, per arricchire le comunicazioni di contenuti via via più densi ed efficaci in direzione del matching domanda-offerta.

Sviluppo della comunicazione

Accanto alla continuità nel tempo, la comunicazione con le imprese va proiettata già nel medio periodo come un processo che si arricchisca di contenuti e di scambi tra i soggetti, in un trend che dalla mera informazione, sia pure periodica e precisa, accolga in sé l’ascolto attivo delle esigenze imprenditoriali, la proposta di soluzioni operative ma anche gestionali, la formulazione di ipotesi di affiancamento o di consulenza in funzioni ancora prevalentemente interne all’impresa ma terreno di un ruolo sempre maggiore dei CPI, dai tirocini agli stage alla preselezione, specializzando il servizio che il CPI rende specularmente a chi cerca lavoro e a chi cerca lavoratori.

Feedback

Il consolidamento e il miglioramento del posizionamento dei CPI nei confronti del mondo imprenditoriale necessitano di un presupposto fondamentale in tutti i processi di comunicazione interpersonale e organizzativa: l’analisi del feedback delle azioni intraprese, l’elaborazione dei dati raccolti e la comunicazione dei risultati alle imprese clienti ed alle associazioni di riferimento. Questo elemento di “risposta”, di “rinforzo” dell’informazione ricevuto ed elaborato da parte dei CPI va rimarcato per evitare il rischio di autoreferenzialità progressiva del servizio pubblico che deve invece confermare continuamente la centralità della relazione con il soggetto esterno di riferimento.

Creazione di rete

Benché da anni diffuso e spesso persino abusato nella manualistica organizzativa, il concetto di rete va confermato come un indubbio requisito di successo delle strategie di comunicazione del CPI con il contesto di riferimento. Nei confronti delle imprese l'approccio alla rete comporta lo sviluppo di rapporti non individuali con le singole aziende, ma con il tessuto imprenditoriale come soggetto molteplice, con i suoi organismi di rappresentanza, con gli istituti ad essi vicini, con gli enti bilaterali, con le istituzioni scolastiche, le agenzie formative, gli enti locali, e gli stessi soggetti privati abilitati all'intermediazione di manodopera in base alla Legge 30/2003.

1.4 L'elaborazione di un piano di azione

1.4.1 La definizione di obiettivi

L'avvio di interventi volti a sviluppare la comunicazione dei CPI verso il mondo imprenditoriale con le caratteristiche sopra menzionate, allo scopo di promuovere i propri servizi e meglio quindi assolvere all'obiettivo di favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro, va recepita dalle amministrazioni e dai CPI con l'assunzione di una logica di "progetto". Ciò significa non necessariamente applicare metodologie sofisticate o tecniche ingegneristiche di programmazione dei tempi e delle risorse secondo i dettami del Project Management, quanto piuttosto assumere l'abito mentale e soprattutto l'ottica organizzativa che vede in un progetto "la combinazione di uomini e risorse per un'impresa complessa, di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e di controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di tempo-costo-qualità" (R.D. Archibald, 1999).

Il rischio da evitare è quello di attivare iniziative lodevoli ma sporadiche ed indistinte di comunicazione o, come più spesso avviene, di informazione che, se pur necessarie nell'ottica di una diffusione a tappeto di notizie di base, non possono da sole configurarsi come un "piano di comunicazione" e vedono i loro positivi effetti comunque limitati nell'efficacia dalla mancanza di azioni di rinforzo, di personalizzazione, di sviluppo della comunicazione specialistica. Identificare gli obiettivi di intervento nei confronti delle imprese, dunque, costituisce il primo interrogativo da porsi a cura dei responsabili dei CPI, al di là del generale e necessariamente generico e indistinto "miglioramento dei rapporti con le imprese". Sarà invece necessario identificare uno o probabilmente più obiettivi prioritari e specifici all'interno di quello globale, contemporanei o gradualmente, simili o differenziati nell'area territoriale di riferimento.

Esempi di **obiettivi informativi di base** possono essere: verificare la conoscenza delle funzioni affidate ai CPI a favore delle imprese del territorio; illustrare ai referenti delle imprese le funzioni demandate dalla riforma ai CPI; evidenziare le differenze tra il ruolo tradizionale e il ruolo innovativo dei CPI nei confronti delle imprese; illustrare i servizi erogati dai CPI; comu-

nicare gli orari e le modalità di accesso al CPI da parte delle imprese, ecc.

Obiettivi informativi specifici possono essere: aggiornare le imprese su modifiche normative, contrattuali, previdenziali; informare le imprese di iniziative specifiche del CPI legate a servizi o progetti sul territorio in fase di promozione o sviluppo, ecc.

Obiettivi di conoscenza del mondo imprenditoriale da parte del CPI possono essere: raccogliere dati e informazioni dirette sulle caratteristiche organizzative delle aziende del territorio nei principali comparti economici presenti, sulle modalità e i principali processi di reclutamento e gestione del personale, sulle difficoltà rilevanti in termini quantitativi e qualitativi di competenze professionali, ecc.

Obiettivi di promozione possono essere: favorire la conoscenza diretta e personale dei referenti aziendali con i responsabili e gli operatori dei CPI; sviluppare la partecipazione delle imprese a progetti di sviluppo del territorio, a progetti di formazione professionale integrata finalizzata alla soddisfazione di fabbisogni aziendali, a progetti di collaborazione con il mondo dell'istruzione e della ricerca, a progetti di inserimento dei soggetti svantaggiati; illustrare i vantaggi del ricorso al canale pubblico rispetto alla rete informale e all'impiego di risorse interne all'impresa, ecc.

Tutti i casi ipotizzati si prestano ovviamente ad essere assunti come traguardo di uno sviluppo dei rapporti dei CPI con le imprese e sono tutti presupposto perché si realizzi il fine ultimo dei Centri costituito dall'incidere in maniera finalmente non residuale sugli avviamenti attuati dalle imprese, aiutando queste a soddisfare i propri bisogni di manodopera nel rispetto dell'interesse collettivo e dei diritti individuali che l'istituzione pubblica deve garantire e valorizzare. Resta però la necessità di contestualizzare tali obiettivi ed assumere in ogni realtà territoriale ed organizzativa – magari privilegiando l'entità provinciale – alcuni di essi che siano i più adeguati al contesto per le caratteristiche economiche di questo (settori di attività, dimensioni aziendali, fase di sviluppo dell'area, diffusione del lavoro sommerso, ecc.), per la composizione della forza lavoro (età, livello di istruzione, tipologie professionali, differenze di genere, incidenza dei lavoratori immigrati, ecc.). La definizione degli obiettivi che una determinata provincia o un singolo CPI o gruppi di essi limitrofi si pongono possono e devono variare inoltre in base alla considerazione di fondo circa lo stato di partenza della comunicazione già in atto e dell'"accreditamento" di cui già gode la struttura pubblica presso le imprese locali; una corretta e "onesta" definizione degli obiettivi specifici del piano di comunicazione e accreditamento è quindi imprescindibile per puntare a traguardi che siano ambiziosi, nel senso di profondamente innovativi e migliorativi rispetto alla situazione di partenza, e siano nel contempo raggiungibili in tempi considerati ragionevoli rispetto all'urgenza pressante del processo di consolidamento dei CPI, rispetto alle risorse materiali non solo già disponibili ma attivabili ad hoc, rispetto alle competenze professionali coinvolgibili all'interno ed all'esterno della struttura dei CPI. La definizione oggettiva del livello dei "risultati attesi" dall'intervento in termini quantitativi e qualitativi non può essere definita a priori in termini neutri ma spetta ai responsabili dei CPI in base alla conoscenza delle condizioni di contesto sopra sintetizzate.

In ogni caso, va raccomandato che l'intervento di comunicazione e promozione verso le

imprese segua alcune tappe che possono essere estese o ridotte nei contenuti, intensificate o diluite nei tempi, supportate da maggiori o minori strumentazioni tecnologiche ma che comunque devono essere consolidate per progredire in direzione del rapporto fiduciario di efficacia ed efficienza dei servizi pubblici per l'impiego.

1.4.2 *L'analisi del contesto economico e imprenditoriale del territorio di pertinenza*

Le amministrazioni provinciali e i CPI, per la loro stessa esperienza e per la professionalità acquisita dagli operatori conoscono bene il territorio di intervento, le caratteristiche dei settori economici, le situazioni di crisi aziendali che danno luogo ad interventi del soggetto pubblico per mobilità o CIG, le dinamiche di comparti e di singole aziende nell'assunzione, licenziamenti, dimissioni della forza lavoro; essi sono, peraltro, inseriti nel contesto anche informale di vita locale, informati sulle condizioni di lavoro, sui canali prevalenti di reperimento della forza lavoro, sui fenomeni dell'immigrazione e del lavoro sommerso. Tale conoscenza è spesso però una conoscenza diffusa e poco sistematizzata, di conseguenza poco comunicabile all'interno e all'esterno delle strutture dei SPI. Il primo passo di un efficace processo di comunicazione è quindi la raccolta sistematica di informazioni statistiche sul tessuto imprenditoriale della zona di intervento e l'analisi critica dei dati stessi. Tale azione in realtà prescinde dal piano di comunicazione in sé e attiene comunque alle funzioni prioritarie dei CPI, ma è bene qui sottolineare come sia anche la materia prima per il duplice processo di riflessione critica sul mondo imprenditoriale verso il quale indirizzare gli interventi di comunicazione e l'oggetto stesso di uno dei possibili ed utili percorsi di comunicazione che si avvalgano, ad esempio, di newsletter a cura del CPI e da questo diffusi all'esterno. Gli approcci teorici, i presupposti metodologici e le strumentazioni opportune per un approfondito lavoro di analisi del contesto economico e del mercato del lavoro locale sono contenuti nei capitoli successivi di questo volume, cui si rimanda per un adeguato approfondimento.

1.4.3 *L'identificazione degli interlocutori privilegiati e la programmazione di incontri*

Ogni piano di comunicazione deve essere impostato con riferimento specifico al target che si vuole raggiungere per la realizzazione degli obiettivi prioritari della struttura pubblica. Obiettivi e target imprenditoriale sono inscindibili l'un l'altro, pena l'attivazione di interventi a pioggia verso la totalità dell'imprenditoria locale, indiscriminati, di conseguenza poco efficaci nei confronti di ogni componente settoriale, territoriale o professionale dell'imprenditoria stessa, se si prescinde dal livello base dell'informazione dovuta come adempimento da parte dei CPI. La realizzazione di incontri diretti tra gli operatori dei SPI ed esponenti del mondo imprenditoriale risponde, nello stadio attuale dello sviluppo dei servizi a due esigenze speculari: la prima è quella di far conoscere la rinnovata realtà dei SPI alle imprese che potranno rivolgere loro richieste di servizi più numerose (aumentando la residua quota di avviamenti che transitano per il servizio pubblico) e più approfondite, aumentando la qualità e la ricchezza del contribu-

to del servizio pubblico alle politiche attive del lavoro con un ruolo crescente in tirocini, stage, formazione mirata, inserimento guidato di lavoratori in situazioni di svantaggio, ecc.

La seconda, in una fase iniziale ancora più importante della prima, è quella di consentire agli operatori dei CPI di "uscire" – non tanto fisicamente quanto professionalmente – dal Centro e di "andare incontro alle imprese", avviando con esse un dialogo diretto centrato sulla realtà di queste piuttosto che su quella del Centro. Assumere, in altre parole, una prospettiva non più autocentrata (cosa devono fare i CPI, cosa sanno fare gli operatori) ma eterocentrata sulla realtà organizzativa e gestionale delle imprese destinatarie dei servizi (quali esigenze di risorse umane hanno le aziende, quali problemi incontrano nel reperimento, quale ruolo affidano ai CPI, ecc.).

La programmazione degli incontri può prevedere due canali e due tipi di interlocutori diretti, meglio se integrati nel tempo:

- Incontri con titolari-responsabili di singole aziende. Hanno il grande vantaggio di consentire un approccio personale, diretto con ogni singola realtà aziendale, conoscere lo specifico dell'azienda in termini di forza lavoro, evidenziare nel colloquio diretto le potenzialità del CPI, verificare in concreto le strade per proposte di consulenza e servizi specialistici alle imprese. Hanno di contro la evidente difficoltà di coprire numeri significativi di imprese con scarse disponibilità di personale, difficoltà burocratiche relative alle trasferte fuori sede per gli operatori, tempi lunghi necessari per raggiungere un congruo numero di imprenditori.
- Incontri con rappresentanti di associazioni datoriali. Questa strada è certamente necessaria e molto efficace, presentando il duplice vantaggio di colloquiare in forma diretta con pochi soggetti fisici e quindi in tempi più ridotti, attraverso i quali però le informazioni e le ipotesi di servizi erogabili possono transitare con canali privilegiati alle singole imprese.

Tra le due ipotesi, non alternative concettualmente ma integrate in una soluzione ottimale, il suggerimento è che si punti a regime alla instaurazione di un rapporto di comunicazione efficace (quindi continuativo, reciproco, affidabile, ecc.) con le associazioni datoriali che, legittimando come soggetto collettivo il ruolo e l'affidabilità dei CPI, se ne facciano automaticamente promotori nei confronti dei singoli imprenditori. Con le associazioni datoriali peraltro, oltre un sistema di informazione generale, i CPI possono stipulare specifici accordi e convenzioni che sarebbero troppo onerose e non correttamente differenziate se rivolte alle singole imprese.

Ciò però non toglie che nell'immediato sia da caldeggiare fortemente l'incontro degli operatori addetti ai servizi alle imprese con i singoli esponenti di queste e presso la sede dell'azienda: il solo incontrare di persona e visitare l'ufficio del titolare di una piccola impresa o del responsabile del personale di una azienda di maggiori dimensioni contribuisce ad affinare l'immagine complessiva che ogni operatore si è formato di quella azienda attraverso comunicazioni telefoniche o visite dei titolari o di loro consulenti presso la sede dello stesso CPI; ricevere su appuntamento gli operatori in azienda può dare a sua volta agli imprenditori il segno tangibile (e spesso inatteso) del mutamento non solo di funzioni previste ma di atteggiamento culturale del servizio pubblico, aiutando quindi nel processo di sensibilizzazione e promo-

zione del ruolo dei CPI nell'incontro domanda-offerta di lavoro; condurre primi colloqui informativi con le imprese consente infine di tarare meglio le ipotesi di servizi da sviluppare con le associazioni di categoria.

Non potendo comunque impegnare gli operatori o i responsabili dei CPI in incontri a tappeto, tali colloqui vanno programmati a campione, seguendo alcuni passi.

A - Definizione di un panel di imprese da intervistare

Andrà operato un campionamento della tipologia di imprese da contattare. Tale campionamento andrà fatto sulla base di variabili significative del tessuto economico locale tra cui avranno certamente peso :

- i settori di attività presenti sul territorio (campionando quelli prevalenti ma non trascurando quelli in fase di sviluppo più recente cui i servizi dei CPI possono essere di supporto proprio nel primo reperimento e inserimento di manodopera qualificata);
- le dimensioni aziendali cui spesso corrispondono canali diversi di reclutamento e diverse modalità di selezione e gestione del personale;
- la localizzazione delle attività, allo scopo di verificare differenti realtà organizzative legate anche a differenti vocazioni territoriali pur all'interno della stessa provincia o dello stesso bacino d'intervento del singolo CPI.

Definita la tipologia di imprese ripartita in base alle variabili sopra esemplificate o ad altre che fossero rilevanti nello specifico contesto del mercato del lavoro, si dovrà procedere all'identificazione delle singole aziende da contattare per ogni tipo identificato e alla definizione del numero di incontri da effettuare entro un periodo definito. Ritorna qui la scelta decisionale che deve contemperare obiettivi di qualità e risorse di tempo, di costi, di personale. Tale scelta non può che essere affidata ai singoli responsabili o, meglio, alla dirigenza provinciale nel caso di un piano che intervenga in maniera sistematica sull'intero territorio. Va comunque sottolineato che il campionamento di tipo " qualitativo " descritto difficilmente potrà raggiungere ampiezze di contatti tali da garantire una rappresentatività statistica dei risultati dei colloqui, mentre offrirà spunti e indicazioni preziose per uno sguardo d'insieme della situazione. In altre parole, le informazioni ottenute attraverso un numero comunque limitato di incontri non potranno essere estese all'insieme del comparto, o delle aziende di una certa dimensione o di una certa zona in termini quantitativi, ma dovranno invece indurre riflessioni su fenomeni complessivi segnalati o evidenziati nel corso dei colloqui, per guidare la migliore azione dei CPI nei confronti del tessuto industriale locale.

B - Programmazione degli incontri

Il calendario delle visite in azienda dovrà essere attentamente programmato dagli operatori tenendo conto di alcune condizioni interne ai CPI (disponibilità numerica del personale addetto alle imprese, orario di lavoro degli stessi, esigenza di presenza in sede), ma allo stesso modo delle condizioni logistiche esterne (distanza delle imprese dalla sede e mezzi di trasporto utilizzati; distanza delle imprese tra di loro) e della disponibilità degli interlocutori aziendali che può essere vincolata da picchi di lavoro, scadenze periodiche, ma anche da pregiudizi

zi e diffidenza nei confronti dei CPI. Rispetto a questo ultimo elemento, già dal primo contatto telefonico gli operatori dovranno sviluppare un rapporto di grande professionalità, curando la chiarezza circa gli scopi del colloquio richiesto, il rappresentante dell'impresa che si desidera incontrare (titolare o responsabile del personale), la durata presunta del colloquio, il nominativo del/degli operatori che si recheranno presso l'azienda. È preferibile che la richiesta telefonica di appuntamento sia anticipata di pochi giorni da una comunicazione scritta dell'amministrazione provinciale o del singolo centro. Tali richieste saranno naturalmente agevolate da parte di imprese che hanno già sviluppato in passato un rapporto di fiducia con il CPI e che potranno essere quindi inserite in un primo gruppo-pilota di rilevazioni, ma anche gli eventuali fallimenti iniziali nei confronti di imprese poco note costituiscono un risultato – nella sua negatività – importante per la verifica della immagine dei CPI nelle imprese e dell'interesse di queste verso il servizio pubblico per il lavoro.

C - Preparazione degli incontri

Le visite in azienda devono essere predisposte in maniera attenta e metodologicamente corretta, onde evitare i rischi più frequenti in cui incorrono gli intervistatori inesperti; tralasciare aree di indagine rilevanti, farsi condurre dall'interlocutore su temi di suo interesse deviando dai contenuti chiave dell'incontro; rivolgere all'intervistato domande condizionanti per le risposte di questo; utilizzare un linguaggio tecnico che attiene alle competenze professionali dell'intervistatore ma non dell'intervistato; mostrare a quest'ultimo l'ignoranza delle caratteristiche essenziali delle tematiche di cui si vuole indagare o, al contrario, metterlo in difficoltà ostentando competenze che l'altro non possiede. Al contrario, i soggetti titolari del piano di comunicazione, devono prendere gli accorgimenti propri delle indagini che adottano la tecnica del colloquio-intervista.

D - Definizione degli obiettivi degli incontri con le imprese

Gli obiettivi dei primi colloqui-interviste con le imprese possono essere identificati in obiettivi di natura conoscitiva, relazionale e promozionale, e specificamente:

- verificare il grado di conoscenza delle nuove funzioni dei SPI da parte delle imprese;
- conoscere le esigenze delle imprese in termini di ricerca di personale;
- acquisire prime indicazioni circa i fabbisogni formativi delle imprese;
- verificare i canali di reclutamento e selezione adottati e il relativo grado di soddisfazione espresso dalle imprese;
- informare sui servizi innovativi alle imprese da parte dei CPI;
- promuovere e offrire prestazioni coerenti con le analisi dei bisogni da parte dei CPI;
- porre le prime condizioni per una relazione duratura tra le imprese e i CPI;
- proporre gli operatori del CPI come personale professionalmente competente e culturalmente attento alle legittime esigenze delle imprese, in grado di fornire servizi consulenziali accanto a quelli di assistenza tecnica.

E - Identificazione delle "aree di contenuto" dei colloqui-intervista

Preliminari alla formulazione delle singole domande, devono essere identificate le "aree di indagine" dell'intervista da condurre ai responsabili aziendali, che saranno fortemente correlate ai principali obiettivi di conoscenza, di presentazione, di sensibilizzazione che gli incontri si pongono nella strategia di comunicazione dei CPI con il mondo dell'imprenditoria locale. Anche in base all'esperienza condotta dal CPI pilota della Provincia di Salerno, le aree principali di primi colloqui presso le aziende possono essere identificate come segue:

- presentazione sintetica dell'iniziativa a cura degli operatori-intervistatori;
- descrizione del settore di attività dell'impresa e della congiuntura complessiva del settore;
- descrizione della tipologia (categorie, livelli) di personale che occupa l'azienda e modifiche in corso nella sua composizione;
- criticità nel reperimento di personale, canali adottati e livello di efficacia ad essi attribuita (vantaggi e svantaggi);
- precedenti occasioni di ricorso ai CPI e grado di soddisfazione per i servizi fruiti;
- possibili aree di sviluppo dei servizi dei CPI nei confronti dell'impresa e caratteristiche auspiccate dei servizi;
- fabbisogni formativi rilevati nel personale occupato o neoassunto;
- informazione sulle iniziative già attivate o previste a breve dal CPI e verifica dell'interesse aziendale di massima;
- ipotesi di coinvolgimento nella definizione delle modalità di nuovi servizi alle imprese.

1.4.4 Conduzione dei colloqui-intervista

La gestione dei colloqui così predisposti si pone come momento cruciale nella strategia di comunicazione e credibilità del CPI nei confronti delle imprese: nell'arco di 30-40 minuti è infatti possibile creare le prime condizioni favorevoli per un rapporto fiduciario rinnovato dei datori di lavoro nei confronti della struttura pubblica e quindi per un rinnovato ruolo dei CPI come erogatore di servizi di qualità verso i soggetti titolari della domanda all'interno del mercato del lavoro, o al contrario, rimandare sine die la credibilità dei CPI come soggetti capaci di intervenire realmente nell'incontro domanda-offerta di lavoro favorendo i processi di reclutamento, selezione, inserimento, formazione, che le imprese devono sostenere periodicamente. Sulle metodologie di conduzione delle interviste esiste una letteratura ampissima e una trattazione sistematica di questo tema specifico esula dalla focalizzazione più ampia di questo contributo; è però necessario sottolineare almeno come il colloquio con le aziende non debba assolutamente essere ridotto né ad una chiacchierata informale né, tanto meno, ad una sorta di interrogatorio del soggetto istituzionale nei confronti del soggetto economico privato, né, ancora, al contrario assoggettamento dell'operatore pubblico ad un eventuale atteggiamento di supremazia professionale vantato dall'interlocutore aziendale. Per operatori che si trovano ad assumere per la prima volta in maniera volontaristica il ruolo di interlocutori-intervistatori delle aziende vale la raccomandazione di base di attenersi in maniera rigorosa alla scaletta pre-

disposta, in modo da sopperire alla mancanza di esperienza con la sicurezza dello strumento attentamente predisposto (curando nel contempo di non sottoporre all'interlocutore domande rese superflue dalle informazioni raccolte all'inizio del colloquio).

1.5 L'elaborazione delle informazioni e la predisposizione di azioni nei confronti delle imprese

La raccolta delle informazioni tramite colloqui diretti – o tramite questionari, laddove essi siano calati in un contesto di rapporto fiduciario impresa-CPI già consolidato – deve essere seguita in tempi brevi dalla lettura analitica degli stessi, dalla loro elaborazione e dalla conseguente attivazione di iniziative progettuali che sviluppino con maggiore consapevolezza il ruolo pubblico nei processi di incontro domanda-offerta di lavoro.

Le tipologie e le metodologie di intervento in direzione dell'occupazione e dell'occupabilità rientrano nella definizione dei piani strategici dell'istituzione pubblica all'interno di quella rete territoriale che viene dettagliatamente analizzata nei prossimi capitoli. Restando invece nell'ambito della comunicazione e della promozione dei CPI nei confronti del mondo imprenditoriale, vanno segnalate alcune iniziative da curare nei confronti delle imprese singole e/o delle associazioni imprenditoriali che vanno nella direzione di consolidare le caratteristiche di sviluppo dei processi comunicativi anche attraverso meccanismi di feedback, ricordati nei primi paragrafi di questo capitolo.

Le risultanze dei colloqui (o questionari) con le imprese o rappresentanti di loro associazioni devono essere "restituiti alle imprese" assieme ai dati provenienti da altre attività di ricerca o da altre fonti istituzionali, per attivare quel meccanismo di reciprocità della comunicazione a due vie e consolidare nell'interlocutore aziendale la convinzione che l'approccio diretto dell'istituzione pubblica non resti un tentativo di facciata destinato ad esaurirsi sul nascere, ma sia effettivamente gestito come una delle tappe per una relazione continuativa ed efficace nella direzione del servizio alle funzioni di reclutamento, selezione, inserimento e formazione delle risorse umane.

A questo scopo ritorna l'utilità di alcuni strumenti di comunicazione.

- Newsletter dell'amministrazione o dei singoli CPI per i relativi territori, ove vengano sintetizzati in forma aggregata ed anonima le elaborazioni condotte al fine di favorire nel singolo imprenditore l'acquisizione di conoscenze ulteriori sul settore e sul territorio di attività, sul mercato del lavoro in generale. Oltre la tradizionale forma cartacea, la newsletter può naturalmente anche essere trasmessa via e.mail ad un ampio indirizzario e raggiungere – sotto forma di "lettera riservata" e con le necessarie integrazioni – il titolare/responsabile delle singole imprese, parametrando una realtà nel più ampio contesto di riferimento.
- Comunicazioni specialistiche alle imprese di un settore o di un'area territoriale alle quali sia possibile proporre delle iniziative individualizzate o congiunte curate o coordinate dal soggetto pubblico in ambiti come la preselezione di lavoratori, la formazione di profili speciali-

stici non disponibili nell'ambito dell'offerta di lavoro locale, il ricorso a stage o tirocini di cui il soggetto pubblico si faccia carico per gli adempimenti formali ma soprattutto per il monitoraggio e tutoraggio dell'esperienza.

- Pubblicazione nei siti dell'amministrazione pubblica delle informazioni e delle iniziative di maggiore interesse per i datori di lavoro, con la promozione contemporanea di link nei siti delle associazioni datoriali e sindacali.
- Presentazione dello scenario del mercato del lavoro locale e delle ipotesi di intervento del SPI in occasioni pubbliche promosse dall'istituzione o in cui essa solleciti il proprio intervento.
- Divulgazione delle risultanze e dei servizi offerti agli altri soggetti della rete territoriale ricordati in apertura: istituzioni scolastiche, agenzie formative, enti locali, agenzie di lavoro private, associazioni sindacali.
- Campagna comunicazionale a 360° sia istituzionale (spazi pubblicitari, cartellonistica, ecc.) sia attraverso la stampa, sollecitando sui media locali e su quelli di settore interventi, articoli, ecc. che divulgano i nuovi servizi.

1.6 Lo sviluppo dei servizi alle imprese

L'attivazione di un canale di comunicazione fiduciario dei SPI con i soggetti imprenditoriali locali deve convergere nell'efficienza dei servizi erogati e nella loro maggiore efficacia sia in termini di soddisfazione dell'utenza imprenditoriale sia in termini di rispetto e difesa dell'interesse collettivo che il soggetto pubblico è chiamato a garantire intervenendo nei meccanismi del mercato del lavoro.

L'attivazione o lo sviluppo di servizi alle imprese a seguito delle azioni di contatto prima descritte, deve anch'esso curare la realizzazione di alcuni passaggi chiave, di seguito richiamati sinteticamente.

- Analisi delle richieste. Sulla base dell'attivazione del servizio, avvenuta con l'intervista o con la richiesta diretta di un'impresa, il Centro per l'Impiego deve attivarsi affinché tali informazioni vengano trattate in maniera tale da condurre alla definizione di determinati profili necessari all'organizzazione.
- Gestione della richiesta dell'impresa. Laddove la rilevazione fatta presso l'impresa divenga una vera e propria richiesta di personale, il centro dovrà attivarsi ad accogliere la domanda attraverso la compilazione di un modulo che riprenda, ad esempio: ragione sociale, sede legale, telefono, ..., referenti dell'impresa, attività economica, n. dipendenti, CCNL applicato, tipologia della posizione/i vacante, elenco compiti, motivazione del reclutamento, caratteristiche richieste per il candidato (età, studi, patente, primo impiego o con esperienze, conoscenze lingue, informatica, ...), condizioni proposte (orari, tipologia lavoro, retribuzione, altro, ...), data di emissione del documento e tempi consentiti per la ricerca (scadenza).

- Immissione dei dati all'interno del sistema informativo; tale attività crea i giusti collegamenti anche con il sistema nazionale del SIL per la realizzazione di una immediata ricerca a livello nazionale della figura professionale richiesta.
- Identificazione dei potenziali candidati all'assunzione, pianificando eventuali incontri con le persone idonee e disponibili a ricoprire il profilo ipotizzato, al fine di definire le modalità del cosiddetto processo di preselezione. In questa fase l'attore del Centro per l'Impiego deve entrare nel merito delle informazioni, cercando di individuare gli aspetti su cui focalizzare maggiormente l'attenzione e segnalarle in modo particolare per capire il reale bisogno.
- Ulteriori comunicazioni con l'impresa; laddove la richiesta risulti carente in merito all'identificazione delle caratteristiche del profilo, l'operatore, attraverso la tecnica dell'intervista, deve approfondire la rilevazione dei dati. L'intervista deve focalizzare l'attenzione sull'elenco dei "compiti" che il lavoratore dovrà svolgere all'interno della propria organizzazione.

Al fine di razionalizzare la sequenza delle attività connesse all'interazione con l'impresa, il CPI dovrebbe strutturare un Piano operativo di servizio contenente le fasi necessarie per:

- definire il profilo occorrente (domanda, intervista, eventuale incontro presso l'organizzazione);
- elencare le tappe richieste per l'assunzione (colloquio, test, periodo di prova, ...);
- monitorare le attività di ricerca del lavoratore, attraverso la consultazione del Piano e delle decisioni prese a seguito della interrogazione della banca dati lavoratori;
- organizzare dei colloqui presso il Centro per l'Impiego o presso l'impresa con i candidati selezionati al fine di procedere al matching con registrazione dell'incontro nel Piano operativo e verifica;
- acquisire i dati scaturenti dai colloqui dei candidati con l'azienda, al fine di identificare cause di successo e di insuccesso del processo proposto;
- assistere i clienti, lavoratore e impresa, nel caso dell'inserimento nel nuovo posto di lavoro al fine di validare il percorso progettato;
- elaborare i dati di sintesi delle attività svolte all'interfaccia con le imprese;
- comunicare al mondo imprenditoriale i risultati ottenuti con l'erogazione di servizi alle imprese.

La fase di monitoraggio si basa fondamentalmente sulla capacità del Centro (sia in termini tecnico-organizzativi che in termini informativi) di interpretare e soddisfare i bisogni del Cliente. Tale capacità si trasforma nel tempo in know-how che il Centro dovrà patrimonializzare per affrontare la concorrenza una volta posizionati sul mercato.

1.7 Le attività di back office nella strutturazione dei servizi alle imprese

Come si è delineato nei paragrafi precedenti, la strutturazione di un processo di comunicazione e di promozione efficace nei confronti delle imprese, finalizzato al miglioramento dell'incontro domanda-offerta di lavoro, richiede l'organizzazione di attività di front line rivolte e cen-

trate all'esterno delle strutture dei SPI senza le quali permane il rischio di isolamento e scollamento dalle esigenze dell'imprenditoria locale; parallelamente è necessaria l'organizzazione di attività back office, interne alla struttura pubblica e alla rete del SPI.

Mentre le prime attività fanno leva sulla capacità crescente degli attori di relazionarsi ai potenziali clienti imprese, affinché possa consolidarsi un rapporto di servizio, le seconde attività raggruppano tutte quelle competenze necessarie affinché, una volta stabilita la relazione, l'attore pubblico sia in grado di gestire in maniera adeguata il rapporto con il cliente. A puro titolo esemplificativo, elenchiamo alcune attività di back office indispensabili per poter agire in modo efficiente e soprattutto efficace come interfaccia della clientela imprenditoriale:

- pianificazione e programmazione. I CPI devono essere in grado di razionalizzare l'intervento presso i clienti sia pianificando attività generali all'interfaccia con associazioni di categoria, consorzi, ecc. sia programmando tempi e modalità di incontro con singoli clienti;
- aggiornamento continuo delle modalità di rilevazione delle esigenze del cliente relativamente ai fabbisogni di competenze;
- analisi degli scenari territoriali e degli andamenti settoriali;
- aggiornamento della banca dati delle richieste di lavoro;
- aggiornamento della banca dati della domanda di lavoro.

Ciascun Centro per l'Impiego deve individuare le figure professionali necessarie per la buona gestione almeno di queste attività, nonché la documentazione di riferimento e le attrezzature occorrenti.

Naturalmente si presuppone il collegamento con altri processi che si occupano di:

- definire la struttura organizzativa (compiti e responsabilità) e valutare le risorse umane esistenti;
- individuare nuove professionalità occorrenti per lo sviluppo del centro;
- rilevare il fabbisogno formativo per lo sviluppo delle competenze;
- gestire interventi formativi volti allo sviluppo professionale;
- supportare l'erogazione dei servizi alle imprese mediante la sincronizzazione con altri servizi primari (ad esempio :banca dati delle domande di lavoro, banca dati corsi, tirocini, ...) e di supporto (ad esempio: sistemi informativi, gestione archivi, ...)
- razionalizzare l'uso e l'archiviazione della documentazione;
- identificare, archiviare, conservare, proteggere e rintracciare la documentazione di servizio;
- rendere efficiente l'utilizzo delle attrezzature attraverso attività di manutenzione preventiva.

È altresì importante stabilire le modalità di utilizzo dello spazio all'interno del Centro con l'identificazione di aree riservate al personale, sia per l'accoglienza del cliente che per la gestione delle necessarie attività di back office indispensabili per migliorare l'efficacia del servizio. In altre parole attrezzature, materiali e documentazione utilizzata devono rientrare in un ambiente di gestione di un ambiente di lavoro adeguato alle specifiche esigenze del servizio ma anch'esse rivisitate e riprogettate nell'ottica dell'accoglienza verso l'interlocutore esterno proveniente dal mondo imprenditoriale.

1.8 Considerazioni conclusive

All'interno delle raccomandazioni fin qui sintetizzate, desideriamo in chiusura porre l'accento su alcune esigenze organizzative imprescindibili per il successo di un piano di diffusione e di promozione verso le imprese.

- La prima notazione riporta il tema della comunicazione con le imprese al ruolo strategico e alla funzione stessa delle strutture pubbliche che questa comunicazione sono sollecitate a sviluppare. I migliori e più efficaci processi di accreditamento possono e devono ricorrere a strumenti e canali finora propri del mondo privato dei servizi, che ha sviluppato notoriamente grande competenza nelle funzioni del marketing e della comunicazione, nella rilevazione e induzione stessa dei bisogni nei potenziali clienti, nelle analisi di customer satisfaction. Resta però fondamentale la differenza negli scopi strategici che le strutture pubbliche devono perseguire e che ne connotano la natura stessa, laddove sono chiamate non tanto a soddisfare le richieste delle imprese in se stesse, ma ad agire quali attori di un sistema territoriale delle politiche attive del lavoro con il doppio ruolo di stimolare la domanda e qualificare l'offerta di lavoro.

In quest'ottica i servizi alle imprese sono guidati nell'interesse collettivo da un approccio che promuove verso le aziende il recupero delle relazioni attraverso strumenti di inserimento come stage e tirocini, e promuove verso i lavoratori l'identificazione di percorsi di professionalizzazione e di orientamento che ne rafforzino le opportunità di collocazione e di scelta nel mercato del lavoro.

- Ne consegue che, come già evidenziato in apertura, il processo di accreditamento sia fatto proprio dalle amministrazioni in maniera coordinata sull'intero territorio di pertinenza e in maniera coerente con le scelte politiche di intervento nei settori dell'economia, del lavoro, della formazione e che venga nel contempo articolato e differenziato nelle singole aree al suo interno, in modo tale da mantenere la doppia connotazione di unitarietà negli approcci, nei criteri, nelle scelte di merito e di metodo (che afferiscono ad un livello strategico della comunicazione) e nel contempo sviluppare una specificità interna per diversi target imprenditoriali, canali prioritari, strumenti operativi (che afferiscono a percorsi di tipo gestionale ed operativo più propri dei singoli centri).
- La terza considerazione relativa alle linee illustrate nelle pagine precedenti attiene alla necessità di sviluppo di professionalità specifiche che attualmente sono ancora carenti all'interno delle amministrazioni pubbliche nel complesso e dei SPI in particolare. L'avvio, la tenuta, lo sviluppo di relazioni efficaci con il versante imprenditoriale del mercato del lavoro presuppone competenze sia specialistiche che trasversali, che sono complementari e vanno ad integrare nella struttura pubblica le competenze relative all'erogazione dei differenti servizi affidati ai Centri per l'Impiego per favorire l'incontro domanda offerta di lavoro. Se nella prima fase di transizione dalla vecchia rete degli uffici di collocamento alla rinnovata rete dei servizi per l'impiego la comunicazione con le imprese è stata sviluppata volontariamente dai singoli, oppure affidata a soggetti consulenziali esterni, o ancora

sensibilizzata attraverso interventi formativi che hanno affiancato l'intero processo di riforma, nella fase di consolidamento dei SPI tali competenze vanno da un lato affinate in uno staff specialistico che operi per l'intera struttura provinciale o per la rete regionale, dall'altro perseguite con una formazione mirata negli operatori responsabili in primis dei servizi alle imprese, dall'altro ancora diffuse a livello di base in tutti gli operatori dei servizi stessi, in un'ottica di integrazione organizzativa.

- L'ultima raccomandazione attiene proprio all'integrazione organizzativa appena menzionata e risiede nella necessità che lo sviluppo delle strutture pubbliche dei servizi per l'impiego accentui il processo di sviluppo organizzativo a livello sistemico, evitando di procedere in maniera non sinergica nei modi e nei tempi. Questa esigenza di base – che sottende peraltro l'intero processo evolutivo dei SPI – si traduce, nell'ambito specifico dei rapporti con le imprese, nell'esigenza che allo sviluppo della comunicazione e della promozione all'esterno si accompagni un parallelo processo di comunicazione intra-organizzativo. In altre parole, se un settore o un nucleo di operatori cura con particolare attenzione le relazioni con il mondo imprenditoriale, esso deve e può dare contenuto alla comunicazione, offrire servizi alla domanda di lavoro, creare un rapporto fiduciario con essa solo in presenza di uno stretto collegamento con i settori e gli operatori responsabili dei servizi rivolti ai lavoratori, ai contatti con gli altri soggetti della rete territoriale, agli stessi adempimenti amministrativi.

2. La sperimentazione presso il Centro per l'Impiego di Oliveto Citra in provincia di Salerno*

di Paola Parente

All'interno del Progetto LABOR, l'Amministrazione Provinciale di Salerno ha inteso affrontare con un percorso sperimentale l'esigenza di migliorare l'incontro domanda - offerta di lavoro, agendo sul versante specifico della comunicazione e promozione verso le imprese.

La motivazione del progetto ha comportato la volontà, da parte dell'amministrazione, di sperimentare un'iniziativa pilota che mirasse ad attivare un processo di:

- informazione esaustiva sulle nuove e rinnovate funzioni e risorse dei CPI nei confronti del tessuto imprenditoriale;
- ascolto e analisi delle esigenze aziendali in merito alle funzioni di selezione e formazione del personale;
- definizione della specifica offerta di servizi dei CPI alle aziende nell'azione di matching domanda-offerta di lavoro;
- promozione dei servizi stessi nei confronti delle aziende.

L'**ambito territoriale** dell'intervento concordato con i referenti dell'Amministrazione provinciale di Salerno è stato il bacino d'utenza del CPI di Oliveto Citra. Coerentemente con la natura stessa di sperimentazione dell'iniziativa e con le finalità più generali dell'azione di LABOR, il progetto è stato però sin dall'inizio intrapreso nell'intento di offrire non tanto la soluzione alle esigenze dello specifico territorio, quanto l'elaborazione di un percorso progettuale che potesse essere di confronto e di riferimento per i CPI della provincia, nell'evidenziare i punti di forza e di debolezza della sperimentazione e le caratteristiche e i vincoli di trasferibilità della stessa. Lo scambio informativo con le altre Province campane in riferimento ai singoli progetti mirati costituisce infatti – nelle intenzioni stesse dei responsabili di LABOR – patrimonio di conoscenze e di competenze metodologiche per l'intera rete regionale dei servizi all'impiego. In particolare, l'attenzione della provincia di Salerno allo sviluppo di una rete comunicazionale efficace dei Centri verso le imprese, troverà elementi di diretta integrazione attraverso il fondamentale scambio di esperienze con le altre Province, nel quale il confronto di metodologie e risultati consentirà la crescita di un patrimonio di competenze integrate tra il percorso di accreditamento avviato dal CPI di Oliveto Citra e i percorsi di analisi dei fabbisogni sviluppati con gli interventi di Avellino, Benevento e Caserta.

Successivamente alle fasi iniziali di definizione dell'ambito di intervento con l'Amministrazione Provinciale, identificazione del CPI con cui condurre l'intervento pilota, formazione del gruppo

* Il progetto mirato è stato realizzato dallo staff composto – in un processo di forte integrazione tra i rispettivi ruoli istituzionali e professionali – dal coordinatore per i servizi per l'impiego dell'Amministrazione provinciale di Salerno, *Francesco Siano*; dal Responsabile ARLAV per il progetto LABOR *Pasquale Di Marzo*; dal responsabile e dagli operatori del CPI di Oliveto Citra, *Giovanni di Buono*, *Maria Frunzi* e *Giovanni Giordano*; dalle consulenti per il progetto LABOR *Della Zingarelli* e *Paola Parente*, con il contributo in qualità di esperti dei responsabili dei CPI di Fano e di Pesaro e Urbino, *Ariodante Ramovecchi* e *Stefano Raia*.

di progetto, ecc., le fasi operative del progetto hanno avuto la durata complessiva di sette mesi, da dicembre 2002 a giugno 2003. In questo periodo sono state svolte una serie di attività sintetizzabili come segue.

Definizione e condivisione preliminare nel gruppo di progetto di una "mappatura" delle aziende del territorio di competenza del Centro, con l'identificazione di caratteristiche oggettive di base (settori, tipologia di attività, dimensioni, tipologia di personale) e valutazioni di merito in relazione al progetto (trend di sviluppo, modalità prevalenti di reperimento e selezione del personale, rapporti pregressi con il sistema pubblico dei servizi all'impiego, caratteristiche delle associazioni datoriali, ecc.).

Tale attività preliminare si è sostanziata nella predisposizione di un documento a cura del responsabile del CPI (Relazione sull'andamento del mercato del lavoro nel Centro per l'Impiego di Oliveto Citra dal 2/01 al 30/10/02). Il documento è stato presentato e discusso nel primo incontro dell'intero gruppo di progetto, nel corso del quale la situazione economico-occupazionale della zona e i margini di intervento del CPI sono stati analizzati anche alla luce dell'esperienza dei Centri per l'Impiego marchigiani, di cui i diretti responsabili hanno illustrato alcune esperienze di rapporti con le imprese elaborate nei mesi precedenti.

Il confronto fattivo tra le diverse componenti istituzionali e professionali partecipanti all'incontro ha dato luogo ad una pianificazione delle tappe di lavoro ritenute, da un lato, indispensabili per la realizzazione del progetto mirato nell'interesse dell'amministrazione provinciale e della Agenzia regionale per il Lavoro e, dall'altro, concretamente possibili in relazione alle disponibilità di risorse professionali, tecnologiche, temporali ed economiche.

La prima ipotesi di attività ha costituito la memoria collettiva delle previsioni di lavoro e degli impegni presi in conclusione dell'incontro e ha facilitato successivamente la verifica dei passi compiuti e dei tempi effettivamente impegnati, nonché la definizione dei necessari aggiustamenti in corso d'opera.

Obiettivo principale della prima fase di indagine è stata dunque la rilevazione del grado di conoscenza e del tipo di aspettative delle aziende nei confronti dei nuovi Centri per l'Impiego, nonché l'individuazione di precise esigenze del mondo imprenditoriale locale che possano tradursi in servizi operativi.

Campionamento di un numero limitato di aziende

Sono state identificate aziende appartenenti ad alcuni settori produttivi di interesse prioritario per l'area di intervento del Centro, identificate come aziende pilota sulle quali mirare i primi interventi di informazione e promozione da parte del CPI. Nello specifico sono stati individuati i settori:

- tessile
- termale
- agroalimentare
- metalmeccanico

All'interno di questi sono state identificate 20 imprese campione distribuite anche su aree territoriali diverse, tra cui la zona industriale di Eboli di più recente inserimento nel bacino di servizio del Centro. All'interno dei settori le aziende sono state individuate per dimensione e collocazione geografica in maniera tale da indagare le diverse aree industriali di competenza.

Definizione di una traccia semistrutturata di colloquio-intervista da rivolgere ai singoli responsabili delle aziende campionate (titolari o responsabili del personale) finalizzata da un lato a rilevare dati sintetici sull'azienda e modalità di reperimento di risorse umane professionalmente adeguate ai fabbisogni aziendali, dall'altro a raccogliere informazioni sulla conoscenza, le aspettative e il livello di fiducia riposto dalle aziende nei confronti della rete pubblica dei servizi all'impiego e, dall'altro ancora, ad illustrare nel contempo le linee di sviluppo dei servizi implementati dal CPI verso le aziende.

Realizzazione dei colloqui-intervista a cura degli operatori del Centro addetti ai servizi alle imprese.

I colloqui sono stati condotti, previo appuntamento, presso la sede delle imprese, inizialmente in coppie composte da un operatore ed un consulente LABOR e successivamente dai soli operatori, in coppia o singolarmente.

Le interviste sono state condotte tenendo presente i seguenti criteri di fondo:

- avviare la conversazione su un piano paritario di confronto e di riconoscimento dell'intervistato come fonte privilegiata di informazione, fugando ogni dubbio su ipotetici scopi burocratico-ispettivi della visita;
- adottare un linguaggio preciso ma discorsivo, evitando uno stile amministrativo-burocratico;
- proporsi come persone dotate di competenza ed autorevolezza in quanto esponenti degli SPI, ma nello stesso tempo aperte e interessate soprattutto a conoscere le esigenze, a dare chiarimenti, ad offrire servizi utili, ad avviare un colloquio che vuole proseguire nel tempo.

Per questi motivi, la traccia di intervista è stata utilizzata in maniera flessibile, nel senso che ogni colloquio è stato ritenuto soddisfacente quando ha fatto emergere le informazioni esauritive a tutte le domande elencate, ma non è stato mai utilizzato in maniera rigida nella forma. È stato infatti adattato a interlocutori diversi per livello culturale, specifica esperienza nella funzione del personale, settore di attività e problematiche aziendali, nonché diversi per livello di apertura verso gli intervistatori e disponibilità di tempo.

Elaborazione dei risultati dei colloqui

Tutte le schede dei colloqui sono state validate dagli stessi rilevatori ed elaborate in forma sintetica. L'analisi dei risultati ha confermato e affinato le percezioni di fondo degli operatori evidenziando che:

- la maggior parte della forza lavoro entra in contatto con le aziende attraverso il passaparo-

la. Le valutazioni positive del passaparola sono legate alla garanzia della conoscenza diretta (o anche indiretta) della persona contattata, le valutazioni negative sono legate alla difficoltà che il "conoscente" non corrisponde sempre alle esigenze peculiari dell'azienda. Questo canale risulta comunque soddisfacente per le aziende con riferimento al reperimento del personale di bassa qualifica, mentre la situazione si complica per la ricerca di personale qualificato. Tutte le aziende contattate lamentano infatti difficoltà nel trovare personale qualificato nell'area di riferimento;

- il ricorso alle Agenzie di lavoro interinale è molto recente e sono ancora poche le aziende che utilizzano questo canale per il reclutamento di personale. I motivi positivi del ricorso alle Agenzie Interinali sono legati alla possibilità di lavoro su commessa; le valutazioni negative sono legate alla fornitura da parte delle agenzie di personale a volte non effettivamente corrispondente alle caratteristiche richieste dalle aziende;
- il canale dei contatti con le istituzioni scolastiche risulta poco efficace, perché i ragazzi sono troppo giovani per un impegno lavorativo, mancano di esperienza e soprattutto scarseggiano in loco qualificazioni specifiche;
- il canale dello stesso Centro per l'Impiego risulta assente: nessuna azienda contattata si è ancora rivolta al Centro per l'Impiego per il reperimento di personale né per altri servizi all'impiego, e i contatti con la struttura pubblica risalgono a quelli con il vecchio collocamento e si limitano tuttora agli adempimenti di natura burocratico-amministrativa;

La selezione del personale viene fatta prevalentemente dall'imprenditore che verifica una caratteristica fondamentale: "la volontà di lavorare" che si traduce in impegno, concentrazione e motivazione al lavoro. Per riuscire a cogliere queste caratteristiche gli imprenditori puntano spesso su persone che (sempre per il canale delle conoscenze) sanno avere un reale bisogno di guadagnare pur mancando della professionalità specifica. Per superare questa difficoltà, la formazione viene fatta on the job dall'azienda stessa; nessun centro di formazione o scuola segue le aziende e nessuno strumento di politica attiva viene attivato in questa fase. Gli unici interlocutori professionali delle aziende sono i consulenti del lavoro e i fiscalisti, che le seguono per la parte dei contratti e degli sgravi fiscali.

Sul fronte dei rapporti con il Centro, le aziende sono apparse interessate all'iniziativa pilota promossa dal CPI e si sono dichiarate disponibili ad una eventuale collaborazione; trovano inaspettato il ruolo attivo di un soggetto pubblico che si reca direttamente nelle loro sedi per proporre un servizio e soprattutto svilupparlo con la loro consultazione.

Nonostante questo, hanno evidenti difficoltà (come d'altronde previsto) a descrivere un servizio pubblico di loro utilità per migliorare l'individuazione della risorsa umana e il suo corretto inserimento in azienda.

Dichiarano però di preferire – per ora solo teoricamente – il servizio pubblico a quello privato perché è sicuramente gratuito e può offrire maggiori garanzie. Rispetto alle esigenze aziendali evidenziano alcune variabili fondamentali:

- il "tempo": spesso la ricerca di personale deve concludersi in tempi rapidissimi per non ritardare o intralciare il ciclo produttivo con danni materiali all'azienda stessa (come nel caso

dell'industria conserviera);

- la qualificazione del personale: spesso sono le stesse imprese a dover formare personale non qualificato per assicurarsi determinate competenze;
- la possibilità di scegliere tra candidati già pre-selezionati, evitando così il ricorso a liste generiche di potenziali candidati.

Analisi dei principali risultati

All'interno del gruppo di progetto gli esiti dei contatti sono stati esaminati e discussi per la identificazione prioritaria di alcuni servizi di più urgente attivazione in base alle esigenze riscontrate e alle concrete possibilità di avvio in tempi brevi. Anche in questo caso il confronto si è avvalso delle competenze diversificate e dei differenti ruoli istituzionali coinvolti attivamente nel progetto. In particolare sono stati identificati come prioritari i seguenti.

- il servizio di ricerca e preselezione del personale, che fornisca alle imprese una lista ristretta di candidati;
- il servizio di tirocinio, importante dal punto di vista aziendale per avere un "periodo di addestramento e di prova" delle nuove risorse;
- la formazione professionale, importante per lo sviluppo di forza lavoro adeguata alla domanda aziendale;
- informazioni su specifiche opportunità offerte alle aziende (AIFA, tirocini, FTS), anche con riferimento a iniziative più ampie della stessa ARLAV.

Predisposizione di una offerta di servizi nuovi o rinnovati che il Centro può rivolgere alle aziende del territorio: si tratta di una rosa di servizi attualmente erogati dal Centro alle imprese e/o in via di implementazione, con previsione dei tempi di attuazione e delle modalità concrete di erogazione.

Promozione del servizio mediante contatti diretti con le aziende intervistate e incontri con associazioni di categoria e esponenti del mondo imprenditoriale provinciale.

A valle, ma anche in contemporanea con lo specifico progetto pilota, il processo di sperimentazione di un percorso di accreditamento del CPI presso le aziende del territorio – sia pur breve nel tempo e ridotto nelle risorse – ha offerto al CPI ulteriori stimoli alle proprie già intense iniziative sul territorio.

Il Centro ha sviluppato, in partnership con amministrazioni comunali della zona, aziende sanitarie, ma anche case di reclusione, aziende pubbliche e consorzi, interventi per percorsi formativi, di orientamento, di recupero della dispersione scolastica, rivolti a giovani, disoccupati, soggetti in situazioni di disagio; accanto ad essi il Centro ha intensificato le iniziative e la comunicazione nei confronti del mondo imprenditoriale e ha sviluppato maggiori raccordi tra le azioni a favore dell'offerta di lavoro e gli elementi di conoscenza della domanda di lavoro.

Tra le diverse iniziative progettuali realizzate o avviate a livello provinciale o locale, ricordiamo quelle che specificamente attengono al processo di comunicazione, accreditamento e sviluppo dei servizi alle imprese direttamente o indirettamente legate all'esperienza di LABOR.

- Il prosieguo dei contatti con le aziende visitate, attraverso lettere di ringraziamento, invio di materiale informativo e proposte dei servizi predisposti.
- Iniziative tese ad ottenere, da tutte le aziende del territorio che negli ultimi anni hanno effettuato un numero minimo di assunzioni, le previsioni occupazionali a medio termine e l'indicazione delle figure professionali che saranno presumibilmente utili ai processi produttivi aziendali.
- La partecipazione con intervento congressuale e con uno stand alla manifestazione Premio Sele d'Oro Mezzogiorno 2003 che si è tenuta nel comune di Oliveto Citra nel settembre 2003.
- La presenza con opuscoli e brochure presso lo stand fieristico della 10ª edizione COM.P.A. Salone della Comunicazione pubblica e dei servizi al cittadino, nel Comune di Eboli.
- La redazione a cura del responsabile del CPI della relazione annuale sull'andamento del mercato del lavoro locale con pubblicazione della raccolta totale dei dati occupazionali relativi all'andamento del mercato del lavoro locale riferiti all'anno precedente.
- Pubblicazione di "Bianco&Nero" mensile di dati, notizie, informazioni sulle attività del Centro per l'Impiego, a cura del responsabile.
- L'indagine sulle esigenze formative dei clienti disoccupati e/o inoccupati transitati per il CPI al fine di confrontare tali esigenze con quelle espresse dalle aziende del territorio inserite nel progetto LABOR ed elaborare, così, una proposta formativa unica che possa garantire almeno una percentuale del 30% di occupabilità ai partecipanti alle attività formative.
- L'apertura (prevista entro giugno 2004), di un punto informativo presso la galleria dei servizi in costruzione ad Eboli.

L'analisi di contesto e i materiali utilizzati durante la sperimentazione ad Oliveto Citra sono riportati sul cd-rom allegato al volume.

PARTE II

Sistema di monitoraggio dei fabbisogni professionali per l'incontro tra domanda e offerta

1. Il progetto mirato per l'analisi e il monitoraggio dei fabbisogni professionali del territorio*

di Paola Conti

1.1 L'esperienza maturata in Campania

L'intervento realizzato nell'ambito di Labor in materia di analisi di fabbisogni professionali, si colloca in una fase istituzionale (2002-2003) ancora caratterizzata dall'azione degli Organismi Bilaterali Nazionali e dall'avvio dell'azione di messa a regime delle iniziative di sistema di livello territoriale regionale e provinciale.

La fase attuale è connotata dall'avvio dei Fondi interprofessionali per la Formazione Continua che con la loro azione definiranno un nuovo quadro attuativo dei meccanismi e dell'evoluzione del sistema a livello nazionale per quanto attiene la destinazione quali-quantitativa della destinazione delle risorse impiegate nella formazione per "occupati", facendo emergere, di contro, il ruolo fondamentale di Regioni e Province per quanto attiene il ruolo programmatico e revisionale. Rimane, in tale prospettiva, auspicabile, il permanere di una prospettiva bilaterale – dove impresa e rappresentanze dei/lavoratori/trici concertano il bene pubblico dello sviluppo delle competenze necessarie e sufficienti a vincere la sfida della competitività del "sistema" e dell'occupabilità delle persone – ove viene riaffermata l'importanza dell'economia, ma anche la sua non esclusività.

1.2 Il panorama nazionale entro cui si colloca il progetto mirato

Negli ultimi anni, Enti pubblici e Parti sociali hanno promosso numerose ed importanti indagini di analisi dei fabbisogni formativi e professionali utilizzando alcune modalità di rilevazione della domanda espressa dalle imprese i cui risultati possono essere ottimizzati attraverso la messa in rete delle iniziative.

I diversi soggetti cui è stato assegnato l'affidamento di queste iniziative hanno operato, sulla base di quanto previsto dalla legge 236/97 e dai regolamenti del FSE, attraverso finanziamenti del Ministero del Lavoro e dell'Unione Europea, sotto il diretto controllo del Ministero del Lavoro e con il supporto tecnico dell'Isfol.

Al fine di tesaurizzare l'investimento fino ad oggi realizzato, massimizzare i risultati raggiunti

* Il progetto mirato è stato realizzato dal seguente gruppo di ricerca: referente per l'ARLAV: *Pasquale Di Marzo*; ideazione e coordinamento: *Paola Conti*; consulenza metodologica e istituzionale per l'Osservatorio della Provincia di Firenze: *Mauro Brustia*; consulenza per il raccordo con il territorio regionale della Campania: *Antonello Calvaruso*; consulenza per il raccordo con i territori provinciali: *Caterina Napoli*; gruppo di ricerca: Provincia di Avellino: *Guglielmina De Simone* (esperta ARLAV), *Angelina Picariello* (Provincia di Avellino), *Rosa Santoriello* (Consulente Labor); Provincia di Benevento: *Anna Maria Mollica*, *Rosalba Sorice*, Provincia di Benevento, *Angelo Nuzzolo* (Consulente Labor), *Luca Tinessa* (esperto ARLAV); Provincia di Caserta: *Caterina Napoli* (esperta Labor), *Carola d'Agostino* (Consulente Labor), *Armando Saggiocco* (ARLAV), *Renato Romano* (Provincia di Caserta)

e sviluppare un sistema di rilevazione stabile e omogeneo, è stata avviata la costituzione di un sistema permanente di rilevazione dei fabbisogni formativi delle imprese e dei servizi in coerenza con quanto previsto con il Piano presentato dal Ministero del Lavoro per la realizzazione delle azioni di sistema nella nuova programmazione comunitaria del Fondo sociale europeo 2000-2006.

Per la realizzazione del sistema a rete, il Ministero del Lavoro si avvale del contributo tecnico scientifico dell'Isfol, orientato a mettere in sinergia le indagini sin qui realizzate dagli organismi bilaterali e da Unioncamere per ottenere informazioni e indirizzi di sviluppo organizzativo-professionale derivati dalla trasformazione del sistema economico.

L'architettura del sistema prevede che le indagini dei fabbisogni ammesse nella rete siano di natura qualitativa e quantitativa e che forniscano stime e dati attuali e revisionali sulle professioni anche in termini di trend occupazionale, e sulle competenze. Una volta a regime il sistema sarà in grado di elaborare una serie di prodotti utili a sostenere i policy makers nella scelta delle strategie più opportune per sviluppare il sistema di istruzione e formazione in modo integrato alle politiche per il lavoro.

A livello centrale (Ministero del Lavoro, della P.I. e MUR) e a livello locale (Regioni e province in quanto decisori prevalenti delle azioni di sostegno all'occupabilità ed alla competitività delle imprese) il sistema risponderà a bisogni informativi relativi a:

1. dati di scenario di natura revisionale;
2. livelli di occupabilità per figure professionali;
3. promozione di azioni/interventi di orientamento alla scelta professionale;
4. aggiornamento e progettazione di curricula utilizzando i descrittori relativi ai contenuti professionali declinati in competenze per unità capitalizzabili;
5. predisposizione di nuovi percorsi all'interno della IFTS o lauree brevi;
6. progettazione mirata per gli enti professionali di percorsi di ingresso, riqualificazione, aggiornamento per il mercato del lavoro locale;
7. rappresentazione di un dizionario delle competenze utile per la traduzione di queste in standard minimi di competenza.

È stata, inoltre, promossa un'indagine conoscitiva di tutte le analisi dei fabbisogni attivate dagli EELL nell'ambito della programmazione FSE 2000-2006 e quelle finanziate dalla L. 236/93.

Da tale indagine emerge come le analisi dei fabbisogni formativi e professionali mirino ad identificare gli strumenti necessari per lo sviluppo di professionalità specifiche e/o ad identificare fattori di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Per il conseguimento di tali finalità, all'interno dei vari settori economici e in relazione alle varie figure professionali, si sviluppano diverse iniziative che si differenziano tra loro non solo per argomento trattato ma anche per attori coinvolti, per risorse utilizzate, per livello territoriale di riferimento, per metodologie o modelli di analisi seguiti.

La maggior parte dei progetti analizzati sono multisettoriali o trasversali ovvero non si concentrano su una singola attività economica. In base a quanto dichiarato, le ricerche finanziate sono caratterizzate da differenti tipologie di obiettivi: si va da indagini specifiche sui fabbisogni

gni professionali a indagini che si allargano alla domanda di professionalità e allo studio di scenari. La disomogeneità degli obiettivi si riversa nelle metodologie.

In tale panorama eterogeneo e, ad oggi, disarticolato, si è collocata la scelta di Labor, nell'identificazione del modello di analisi da sperimentare e nella scelta della partnership che è ricaduta sulla Provincia di Firenze il cui approccio riportiamo nella scheda di seguito riportata.

1.3 Scheda progetto per "l'Osservatorio del lavoro e delle competenze della provincia di Firenze"

Premessa

La metodologia che si intende proporre per l'Osservatorio del Lavoro e delle Competenze ha la finalità di porre in relazione il lavoro, come insieme di attività, con le caratteristiche soggettive della persona che le svolge. In altri termini collegare "la competenza-azione" con "le competenze-risorse" individuali rispondendo così in modo più adeguato, rispetto ad altre metodologie, alle finalità del progetto: migliorare l'occupabilità delle persone e nel contempo sviluppare le competenze distintive del territorio fiorentino.

La strada proposta è quella di una metodologia in grado di combinare la competenza-azione con le caratteristiche individuali del soggetto, evidenziando in primo luogo l'insieme degli elementi del sistema organizzativo in oggetto, quindi individuando la competenza come l'azione correlata ad un output significativo del processo, infine analizzando le "risorse" che la persona deve mobilitare per realizzare tale azione-output.

Se la competenza è "caratteristiche del soggetto in azione", la maniera più sintetica per individuare una data competenza è quella di descrivere questa azione, partendo dal "processo" nel quale essa agisce.

Analisi di processo e della competenza

L'approccio metodologico proposto parte, quindi, dall'analisi di "processo", intendendo con ciò leggere le organizzazioni come sistemi integrati che puntano a migliorare contemporaneamente l'efficacia (qualità, flessibilità) e l'efficienza (costi) dell'azione imprenditoriale, cercando di governare, nel contempo, la complessità organizzativa.

L'analisi di processo si fonda sulla constatazione che il quadro competitivo odierno per il sistema delle imprese richiede contemporaneamente: qualità e flessibilità crescenti per rispondere velocemente al cambiamento con costi ridotti. Ciò comporta capacità di perseguire elevati livelli di integrazione tra le conoscenze e le attività delle varie aree funzionali dell'impresa.

La maggiore flessibilità richiede a sua volta: un forte interscambio tra i vari soggetti dell'organizzazione per cogliere le opportunità di innovazione o comunque di miglioramento del prodotto/servizio; l'integrazione ottimale delle attività di concezione del prodotto, di progettazione del prodotto e del processo produttivo, di approvvigionamento, al fine di ridurre i tempi di sviluppo prodotto; il coordinamento del flusso logistico/produttivo, per garantire l'adattamen-

to rapido del sistema produttivo/distributivo alla variabilità del mercato.

Analizzare il processo e capirne la natura significa identificare le variabili non solo tecniche ma anche sociali che lo caratterizzano e ne determinano la coerenza organizzativa. Le variabili sociali comprendono tutte le problematiche relative alla struttura e al funzionamento del "sistema sociale", ossia delle modalità con le quali viene determinata e gestita la quantità e la qualità del lavoro "vivo" da impiegare in una determinata produzione/servizio, la divisione dei diversi compiti e la loro assegnazione alle persone, le modalità di svolgimento del lavoro. Il governo di tutte queste variabili è molto complesso e richiede sistemi molto articolati, sempre più automatizzati ed informatizzati. Ma anche i sistemi più sofisticati non sono sufficienti se parallelamente non si sviluppano professionalità tali da garantire la gestione coerente della tecnologia e del sistema sociale insieme.

Attraverso l'analisi di processo arriviamo a cogliere, sia nel dettaglio che nelle loro interazioni, le attività necessarie per una gestione ottimale dell'organizzazione, passo questo imprescindibile per individuare successivamente le risorse indispensabili che le persone dovranno attivare per essere ritenute competenti nei diversi ruoli professionali di governo del processo stesso.

Modalità per l'indagine

Per quanto riguarda l'analisi dei ruoli/figure professionali e delle competenze così come è stato proposto le modalità d'indagine più adeguate, dopo aver recuperato tutto il materiale già prodotto sul territorio in precedenti ricerche, sono le interviste agli attori del ruolo o focus group che li vedano coinvolti direttamente, anche qui non si esclude l'osservazione mirata sul posto di lavoro.

Il percorso partecipato: le tappe e i soggetti

La metodologia proposta per le finalità del progetto non può essere attuata senza il coinvolgimento congiunto dell'Amministrazione provinciale e dei rappresentanti delle parti sociali.

Il percorso proposto ha tra i suoi obiettivi lo sviluppo della bilateralità e si configura quindi come un processo di ricerca-formazione con fasi ben definite con valenza sia politica che tecnica, che di seguito vengono specificate:

1. definizione da parte della Commissione Tripartita dei settori da sottoporre ad indagine in base alla mappatura del contesto economico e sociale fiorentino;
2. composizione dei comitati di settore costituiti dalle persone indicate dall'Amministrazione provinciale (funzionari e ricercatori), esperti indicati dalle parti sociali ed eventualmente esperti di agenzie formative significative sul territorio;
3. condivisione delle metodologie, degli strumenti e delle risorse per avviare le fasi successive di analisi e patto tra gli attori;
4. avvio della fase di analisi sui singoli settori da parte dei ricercatori e condivisione/confronto dei risultati con i partecipanti al comitato di settore;
5. avvio della fase di analisi del sistema professionale e rilevazione dei fabbisogni professio-

nali per settore da parte dei ricercatori e condivisione/confronto dei risultati con i partecipanti al comitato di settore;

6. avvio della fase di analisi dei fabbisogni formativi per le diverse figure professionali e condivisione/confronto dei risultati con i partecipanti al comitato di settore;
7. definizione degli strumenti di gestione ed implementazione dell'osservatorio e del suo monitoraggio bilaterale.

Questo processo permette una condivisione degli obiettivi da raggiungere e consente di gestire in modo partecipato tutte le fasi che portano dall'analisi alla sperimentazione e quindi alla costituzione dell'Osservatorio provinciale del lavoro e delle competenze.

Fase 1 - Individuazione dei settori da sottoporre a indagine

Il momento iniziale è cruciale in quanto le parti componenti della Commissione Tripartita, rappresentate dai "decisori" (Amministrazione provinciale e rappresentanti delle parti sociali), si confrontano per condividere gli obiettivi e i settori prioritari da sottoporre ad analisi. È la fase che avvia il processo bilaterale e coinvolge direttamente i rappresentanti delle parti e già in questa fase occorre da parte dell'Amministrazione provinciale col supporto dei ricercatori introdurre elementi di riflessione ed approfondimento sul contesto, presentando una prima mappa del sistema economico e sociale del territorio, costruita in base all'analisi dei dati Istat ed Excelsior, al recupero di materiali già prodotti in altre ricerche locali ed eventualmente ad interviste a testimoni privilegiati.

Fase 2 - Costituzione dei comitati di settore

Dopo aver individuato quali settori si intende sottoporre ad indagine, si procede alla costituzione per ogni settore di un comitato che avrà il compito di partecipare attivamente alla fase di ricerca-formazione che porterà concretamente a sperimentare l'avvio dell'osservatorio di settore. I partecipanti ad ogni comitato saranno nominati dai soggetti decisori della Commissione Tripartita, facendo attenzione nel scegliere persone esperte del settore da sottoporre ad analisi in particolare sui processi, le innovazioni in atto e le professionalità.

In questi comitati si può pensare di nominare esperti di agenzie formative, enti di emanazione dei soggetti decisori o riconosciute come particolarmente competenti sul settore specifico.

L'Amministrazione provinciale da parte sua nominerà funzionari e ricercatori che avranno il compito, i primi di coordinare il lavoro dei comitati, i secondi di presiedere dal punto di vista tecnico le varie fasi della ricerca.

Questi comitati non devono superare il numero di 10-12 partecipanti.

Fase 3 - Condivisione della metodologia

Proprio perché si intende avviare un percorso partecipato occorre condividere, da parte di tutti i partecipanti di ogni comitato, la metodologia di analisi, gli strumenti e le risorse che si vuole utilizzare insieme alla definizione delle varie fasi di ricerca-formazione che si avvieranno suc-

cessivamente.

Ogni soggetto deve essere coinvolto direttamente e, una volta chiariti i termini della ricerca-formazione, sancire esplicitamente un patto che responsabilizzi ognuno sull'attività da compiere e lo impegni alla massima partecipazione.

Se la prima fase è decisiva per l'avvio del processo, questa è fondamentale per il raggiungimento delle sue finalità. Occorre instaurare una metodologia adeguata a un fenomeno il cui studio, per le sue caratteristiche di complessità, di complessità delle variabili in gioco, non può essere delegato a specialisti ma può essere compreso e spendibile in futuro solo se visto insieme con i soggetti direttamente coinvolti sul territorio

Fase 4 - Analisi di settore

L'analisi di settore sarà condotta dallo specifico comitato, partendo dallo studio delle caratteristiche dei prodotti/mercati presenti sul territorio si passerà alle tendenze in atto o prevedibili nel breve e medio periodo, in particolare si approfondiranno le conseguenze che le diverse strategie competitive avranno sugli assetti organizzativi e di processo. Si effettuerà la ricostruzione dei processi principali, utilizzando la metodologia descritta nella prima parte del progetto e si ricostruiranno le traiettorie tecnologiche ed organizzative che avranno un impatto sul sistema professionale.

L'obiettivo di questa fase è quello di individuare gli scenari evolutivi attesi per settore.

Si recupereranno materiali già prodotti in ricerche precedenti, si condurranno interviste e/o focus group con esperti ed eventualmente si approfondiranno con l'osservazione diretta casi particolarmente significativi sul territorio. Le conclusioni di questa fase di analisi saranno portate alla validazione del comitato di settore, dove si imposterà l'attività successiva.

Fase 5 - Analisi del sistema professionale e rilevazione dei fabbisogni professionali

In questa fase si procederà all'analisi delle fasi critiche emerse nella fase precedente e dei relativi profili professionali, utilizzando la metodologia proposta per l'analisi delle varianze ed il descrittivo di ruolo.

L'obiettivo è quello di individuare le figure critiche ed arrivare alla stesura dei repertori delle figure professionali per iniziare a costruirne una vera e propria banca dati.

Anche per questa analisi se sono già stati prodotti materiali da precedenti ricerche saranno recuperati, si attiveranno inoltre focus group specifici che coinvolgeranno soggetti che direttamente o indirettamente conoscono le caratteristiche del ruolo esaminato; si potrebbe utilizzare inoltre una ricerca con il metodo Delphi per verificare a livello più esteso le indicazioni emerse dai focus groups, prima di portarle alla validazione del comitato di settore.

Fase 6 - Analisi dei fabbisogni formativi

L'ultima fase di analisi riguarda la rilevazione dei fabbisogni formativi attraverso lo studio delle competenze relative alle figure professionali individuate. In questo caso lo strumento utilizzato sarà quello proposto in precedenza con il descrittivo delle competenze.

L'obiettivo è quello di compilare i descrittivi di competenza per figura professionale con relative linee guida per la progettazione formativa e la certificazione, questi descrittivi saranno raccolti e costituiranno l'avvio della relativa banca dati.

La compilazione dei descrittivi sarà effettuata utilizzando focus group con gli stessi partecipanti scelti nella fase precedente.

I risultati saranno portati al comitato di settore e validati.

Fase 7 - Gestione ed implementazione dell'Osservatorio

I materiali, gli strumenti e le conclusioni elaborate nelle fasi precedenti verranno portate in Commissione Tripartita insieme ad una proposta di funzionamento nel tempo dell'Osservatorio, affinché, dopo la validazione del lavoro svolto, si avvii un confronto tra i decisori per arrivare alla definizione dei criteri per la gestione ed l'implementazione futura dello stesso.

I risultati attesi da questa fase sono l'avvio dell'Osservatorio del lavoro e delle competenze in via non più sperimentale ma formalizzata, l'utilizzo degli strumenti, delle metodologie e delle risorse esperte come riferimento per l'implementazione costante del modello, il monitoraggio continuo dello stesso per garantirne l'aggiornamento e la reale utilizzazione sul territorio.

1.4 La strategia adottata per sperimentare e realizzare un sistema di analisi dei fabbisogni professionali del territorio

Il sistema di servizi presentato in questo documento rappresenta uno strumento fondamentale per supportare, a livello provinciale e regionale, le politiche attive del lavoro. L'obiettivo ultimo è quello di facilitare l'incontro tra domanda ed offerta, attraverso il miglioramento continuo della conoscenza della domanda di lavoro in termini di competenze richieste.

Questa prospettiva d'analisi caratterizza il sistema di servizi quale strumento attivo in grado, da un lato, di investigare sugli aspetti qualitativi dei profili professionali richiesti e, dall'altro, di orientare e migliorare l'offerta formativa, anticipando i processi di adeguamento delle competenze in una logica di stretta integrazione tra sviluppo locale, competitività aziendale e competenze individuali e collettive spendibili sul mercato.

I Centri per l'Impiego rappresentano un punto nodale di particolare interesse per lo sviluppo e la portata a regime del sistema. Essi, da un lato, possono arricchire le proprie competenze organizzative attraverso la conoscenza di nuove metodologie di indagine e, dall'altro, possono arricchire la propria "cassetta degli attrezzi" mediante l'utilizzo degli output del sistema di servizi. Entrambi gli aspetti potrebbero consentire ai Centri per l'Impiego di sviluppare nuovi servizi a valore aggiunto per le imprese.

Attualmente, nella migliore delle ipotesi, l'unica fonte utilizzata dai Centri per l'Impiego per identificare il fabbisogno delle imprese è strettamente collegata alla comunicazione sugli avviamenti. Tuttavia, per facilitare l'interpretazione del cosa vuole l'impresa, occorre struttu-

rare un nuovo servizio basato sulla analisi delle competenze.

In questa prospettiva occorre sviluppare una metodologia volta ad analizzare la parte "oggettiva" del bisogno dell'organizzazione, proiettarla sui fabbisogni formativi dei singoli e supportare le attività di orientamento.

I clienti del sistema dei servizi

Il sistema dei servizi a supporto dell'incrocio tra domanda e offerta, nella misura in cui rileva la parte oggettiva del lavoro e coniuga il fabbisogno in termini di risorse personali che l'individuo deve possedere, sviluppa una gamma di servizi indispensabili a quattro categorie di attori del mercato del lavoro. In particolare, a:

- *politici*: supportando le decisioni nell'ambito delle politiche attive del lavoro e consentendo di assegnare delle priorità alle azioni formative da finanziare per facilitare lo sviluppo locale;
- *orientatori*: agevolando la lettura delle risorse delle persone ed il collegamento con le opportunità rilevate dal lato della domanda;
- *formatori*: fornendo dati e requisiti di base indispensabili per la progettazione di azioni formative ad alto valore aggiunto;
- *collocatori*: favorendo le occasioni di incontro tra domanda ed offerta.

Il sistema va quindi visto come uno strumento a supporto della creazione di nuovi servizi per l'impiego. Le sue attività di rilevazione, elaborazione ed analisi rappresentano un ciclo permanente, consentendo in tal modo il monitoraggio continuo dell'evoluzione quantitativa e qualitativa della domanda di lavoro.

Le principali fasi di sviluppo dei servizi di supporto all'incrocio domanda e offerta

Un prerequisito per il successo del sistema di servizi consiste nel fatto che esso divenga uno strumento partecipativo di tutte le parti interessate (parti sociali). Dalla letteratura è facile identificare alcune fasi tipiche del processo di creazione di servizi per il supporto dell'incrocio tra domanda e offerta del lavoro:

- coinvolgimento delle parti sociali e istituzionali (province, commissioni tripartita, associazioni di categoria, sindacati, ...);
- classificazione dei settori di intervento;
- costituzione di un gruppo misto politico/tecnico che segue, dal punto di vista delle parti sociali, lo svolgimento del progetto e facilita lo sviluppo del processo;
- identificazione di un focus group dei decisori coinvolti e su cui effettuare interviste.

Il primo passo consiste nel coinvolgere gli interlocutori nella identificazione delle potenzialità del territorio di riferimento e delle attività da intraprendere per massimizzare gli obiettivi connessi al miglioramento dell'occupabilità delle persone.

Il secondo consiste nel comporre il quadro politico. Esso riguarda essenzialmente la rilevazione delle attese dei partecipanti. In quest'ambito occorre identificare le linee di tendenza previste per ciascun settore o area scelta come ambito di ricerca.

Il terzo passo consiste nella identificazione delle dinamiche evolutive. In particolare occorrerà discutere ed approfondire gli elementi critici propri di ciascun settore (ad esempio: dinamiche di investimento, normativa di settore, evoluzione delle tecnologie, caratteristiche manageriali, ambiente, ...).

Il quarto passo deve consentire di entrare nel merito dei cambiamenti evolutivi di settore: riguarda l'approfondimento dei collegamenti esistenti tra aspetti evolutivi del prodotto, mercato, tecnologie, legislazione, ... e cambiamenti indotti sul tipo di professionalità occorrente. Il quinto passo richiede una riorganizzazione del materiale rilevato: include una discussione di approfondimento in sede tecnico-politica sugli aspetti critici del settore e sulle decisioni da prendere in relazione alle ricadute sui processi indotte dalle dinamiche evolutive.

Il sesto passo consiste in un momento di formazione sull'analisi delle competenze: facilita l'interpretazione della ricaduta che gli elementi critici hanno sul processo organizzativo e sulla costruzione delle competenze. Questo momento formativo serve ad approfondire la conoscenza dei processi produttivi e delle figure chiave poste lungo lo stesso. L'obiettivo è quello di identificare tre-cinque figure critiche per la competitività dell'organizzazione. Tali figure possono rappresentare sia nuove professionalità emergenti su cui effettuare azioni di rafforzamento (evoluzione positiva) che professionalità a rischio di obsolescenza su cui effettuare azioni di riconversione (evoluzione negativa).

Si pensi ad esempio all'esperienza del distretto di Sassuolo per la lavorazione delle piastrelle di gress porcellanato. L'evoluzione della domanda ha sempre più spinto verso la produzione di mattonelle di finto marmo. Tale domanda ha richiesto, da un lato, lo sviluppo di nuove figure professionali (ad esempio: i progettisti, gli impastatori, ...) e, dall'altro, la riconversione di altre figure professionali rese obsolete dall'evoluzione tecnologica del processo (ad esempio: le operaie addette alla cernita delle mattonelle difettose sono state rimpiazzate da macchine in grado di selezionare automaticamente e quindi si è proceduto ad un accorpamento delle fasi di confezionamento a valle per riconvertire la figura dell'operaia addetta alla cernita).

Il settimo passo consiste nella redazione di referenziali delle competenze: questi dovranno divenire dei punti di riferimento per le sperimentazioni da avviare sulle figure professionali. Attraverso la redazione dei referenziali occorrerà procedere all'analisi delle risorse per classificare le conoscenze, le capacità e le abilità occorrenti per una corretta padronanza della professionalità espressa. Conoscenze, capacità e abilità costituiranno le risorse personali e ambientali che ciascuno individuo dovrà mettere in campo nell'esercizio delle sue attività professionali.

L'ottavo passo consiste nella validazione dei referenziali: dopo aver descritto il profilo professionale ed identificate le competenze connesse, occorrerà procedere alla validazione delle stesse da parte delle parti sociali.

Il nono passo consiste nel coinvolgimento e nella condivisione dei risultati con i centri per l'impiego. L'output delle attività su esposte può divenire un nuovo servizio da offrire alle imprese mentre il sistema dei servizi illustrato sviluppa sempre più attività di indirizzo, verifica e validazione.

La scelta delle aree su cui sviluppare i servizi

È buona regola identificare aree su cui insistono progetti derivanti da attività di programmazione negoziata o laddove siano in corso processi di reindustrializzazione di aziende da riconvertire.

Gli obiettivi delle ricerche, nell'ambito del sistema di servizi di supporto all'incontro domanda e offerta di lavoro, devono variare a seconda delle dinamiche socio-economiche osservate sul territorio di sperimentazione. Tuttavia è buona regola identificare tra gli obiettivi quelli inerenti la:

- sperimentazione della tecnica di analisi delle competenze sulle figure intermedie e dell'area produttiva, al fine di identificare azioni di rafforzamento su figure chiave che possano far innalzare la competitività aziendale;
- progettazione di azioni formative che possano supportare lo sviluppo delle competenze in oggetto;
- formalizzazione degli aspetti endogeni del modello di sviluppo al fine di poterlo schematizzare per la creazione di nuovi modelli per lo sviluppo locale;
- validazione concertata del modello;
- trasferibilità del modello ad altre realtà locali.

Le esperienze sviluppate a livello di singoli territori devono comunque riuscire a coniugare gli aspetti tecnici con quelli propri della concertazione a supporto delle politiche del lavoro, dell'orientamento e della formazione. La formalizzazione di esperienze di questo tipo può favorire l'ampliamento della gamma dei servizi offerti dai Centri per l'Impiego e da altri soggetti operanti nel settore.

Queste esperienze possono favorire il processo di acquisizione di strumenti e metodologie proprie di realtà distrettuali spontanee che richiedono soprattutto attività di razionalizzazione e ottimizzazione.

In questi casi l'istituzione deve intervenire a supporto dell'area con azioni volte a favorire e facilitare le dinamiche, già in atto, di sviluppo locale.

Sviluppare la logica della costellazione del valore) sulla base della concettualizzazione di aspetti qualitativi connessi alla funzionalità, all'ecologia, all'estetica, ...

Nell'interazione con il territorio il sistema dei servizi deve supportare e facilitare dinamiche volte a far esprimere in maniera chiara fabbisogni relativi a:

- esigenza di nuove managerialità;
- innovazione tecnologica;
- definizione di standard qualitativi del prodotto;
- Dinamiche di segmentazione del mercato/prodotto.

Questa interazione potrebbe essere facilitata dalla produzione di informazioni scaturenti dall'applicazione del modello base di esportazione e da una approfondita analisi della composizione del comparto produttivo.

Qual è il punto di forza del distretto? Quali sono gli aspetti qualitativi che rendono identificabile il prodotto chiave dell'area?

Alcune caratteristiche dell'area si possono evincere dalla tipologia delle imprese che lo compongono, ad esempio:

- nascono molte piccole imprese fondate o da ex dipendenti o da trasferimenti indotti dai finanziamenti di zona;
- molte aziende lavorano in una situazione di quasi monopolio per la lavorazione di pelli ovocaprine;
- esiste un diffuso utilizzo di intermediari commerciali che impatta sulle dinamiche organizzative;
- livello di interazione tra le aziende;
- grado di integrazione del processo (questo impatta sul livello di specializzazione aziendale e quindi sulla struttura stessa del distretto).

Per ciascuna tipologia aziendale è importante:

- rilevare le logiche di interazione tra le aziende sulla base di una buona padronanza del mercato;
- identificare le lavorazioni a rischio, da mantenere all'interno;
- individuare le lavorazioni o fasi produttive esternalizzate;
- misurare il grado di specializzazione connesso a particolari fasi del processo;
- correlare le tipologie di imprese con le scelte organizzative adottate ed i risultati conseguiti.

Esaminare il livello di standardizzazione del processo di produzione.

Studiare i collegamenti con il mondo universitario ed i centri di ricerca.

Occorre identificare le variabili che consentono la descrizione delle tipologie di prodotto e dei relativi segmenti di mercato:

- prodotti e semilavorati;
- tipologie di clienti;
- uso delle tecnologie e conseguenti politiche di investimento connesse alle caratteristiche del prodotto.

Individuare la logica che spinge all'investimento ed il legame esistente con le caratteristiche del prodotto rispetto al mercato. Connetterle alle tendenze evolutive delle tecnologie ed alle motivazioni.

Sviluppare la matrice prodotto/segmentazione/mercato di sbocco.

Le attività operative dei ricercatori

Dal punto di vista dei ricercatori le fasi di analisi devono riguardare:

- ricerca e raccolta del materiale sia in termini qualitativi che quantitativi;
- analisi e schematizzazione di ciascun settore locale e comparazione con le dinamiche osservate a livello nazionale;
- rilevazione degli andamenti dei settori e delle tendenze evolutive sviluppate all'interfaccia con le associazioni di categoria;
- calcolo dell'indice di tensione nella ricerca del personale;
- monitoraggio degli avviamenti, dei contratti di apprendistato e di formazione lavoro nonché

di quelli inerenti contratti a supporto della flessibilità (interinale, cococo, ...);

- monitoraggio delle richieste di finanziamento relative a nuovi impianti o ampliamenti di impianti preesistenti (ad esempio: legge 488, imprenditoria giovanile, legge 215, ...).

Relativamente all'analisi dei dati è auspicabile attivare un'analisi qualitativa, condotta con la tecnica dell'intervista semistrutturata basata, su una griglia intelligente che tenga conto dell'andamento di ciascun settore analizzato.

Durante l'intervista è necessario non perdere di vista le tendenze reali del settore rispetto alle dinamiche locali raccontate dall'intervistato. È bene sempre riportare il racconto dell'intervistato all'utilità che ne può trarre rispetto agli obiettivi dell'attività di ricerca ed alle aspettative riposte.

È bene sempre connettere gli elementi del racconto al bisogno reale di realizzare qualcosa di concreto, che possa portare alla realizzazione di nuovi servizi da far erogare ai Centri per l'Impiego, piuttosto che dagli enti di formazione o altri soggetti delle parti sociali.

L'intervistatore si deve sempre preoccupare che le tendenze rilevate corrispondano a quelle emergenti dall'intervista e, sia in caso di concordanza che di discordanza, discutere con l'intervistato in termini di raffronto tra politiche e strategie locali rispetto a quelle globali.

È bene inoltre rilevare alcuni aspetti fondamentali quali:

- identificazione delle dinamiche e delle interazioni di filiera;
- raccordi con agenzie formative, laboratori di ricerca, rapporti con le università, legami con servizi di supporto (mkt, import/export, ...);
- tendenze tecnologiche, di prodotto, di mercato, ...

Lo schema guida per l'intervista qualitativa deve essere quello del racconto organizzativo.

Le finalità del sistema dei servizi di supporto all'incontro domanda e offerta

- *Migliorare l'occupabilità delle persone:* in termini di spendibilità delle professionalità della persona. In tal senso il sistema dei servizi deve garantire l'orientamento e la formazione mirata alla costruzione delle competenze chiave;
- *Sviluppare le competenze distintive del territorio:* l'occupabilità di una persona è strettamente connessa alle competenze distintive emergenti sul territorio analizzato, ovvero a quelle che lo caratterizzano;
- *Orientare e qualificare le politiche attive del lavoro:* la conoscenza congiunta della propensione occupazionale di una persona e delle competenze chiave che caratterizzano il territorio, consentono di orientare e qualificare la politica del lavoro. In tal senso i decisori politici e sociali possono utilizzare il sistema dei servizi come strumento di supporto alle decisioni.

L'obiettivo del sistema

Consiste principalmente nell'individuare le figure e le competenze professionali utili a favorire lo sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento.

Il processo da avviare per pianificare le attività utili al raggiungimento di questo obiettivo deve

tenere conto di tre elementi caratteristici del sistema professionale legato al mondo delle competenze territoriali:

- le persone;
- le competenze;
- le prestazioni organizzative attese.

L'esperienza progettuale di un "sistema territoriale di individuazione e di analisi dei fabbisogni di nuove competenze delle imprese" nelle Province di Avellino, Benevento, Caserta

Come sopra descritto, nella fase in cui si realizza l'azione sperimentale di Labor, l'ISFOL ha avviato la costruzione di *Sistema a rete per l'osservazione permanente dei fabbisogni professionali* che ha, tra gli altri obiettivi, quello di alimentare, attraverso l'analisi degli strumenti, metodologie e standard, la costruzione, di sistemi a livello regionale deputati "a fornire una prima caratterizzazione del fabbisogno locale nel contesto nazionale e per ispirare sul territorio iniziative specifiche collegate al Sistema a rete i cui risultati contribuiscano ad orientare politiche integrate che riguardano sia l'educazione/formazione sia il mercato del lavoro".

L'osservazione e l'analisi dei fabbisogni professionali rimandano al tema delle competenze e le competenze rimandano ad individui, aziende, territorio, sistemi dell'istruzione della formazione del lavoro.

Intorno ai temi dello sviluppo locale già da molti anni il dibattito e l'attenzione si sono focalizzati, sullo stretto rapporto che intercorre tra economia, società e territorio. L'interazione di queste tre dimensioni permette, pur in un quadro di grande complessità, la "governance" dello sviluppo locale, ovvero il governo dei processi di mutamento e la valorizzazione ed il potenziamento delle risorse locali.

La complessità che caratterizza i processi di sviluppo locale è determinata prevalentemente dall'esigenza di creare un'estesa condivisione intorno ad obiettivi e strategie di sviluppo e dalla necessità di valorizzare le esperienze maturate dal basso. La gestione di una tale complessità richiede ai sistemi locali:

- la presenza ed il potenziamento di competenze forti, caratterizzate non solo da conoscenze tecniche, ma dalla capacità di leggere i bisogni del territorio e di trovare soluzioni innovative;
- il sistematico confronto tra i diversi attori a vario titolo coinvolti nel processo.

Per rilevare le **competenze distintive** di un territorio, al fine di sostenere la sfida di competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori, sembra, quindi, sempre più necessario coinvolgere le parti sociali, il sistema formativo, i saperi locali.

Per attivare percorsi di **formazione continua** capaci di aumentare il portafoglio di sapere organizzativo presente in un territorio, occorre costruire un clima organizzativo per cui tutte le funzioni presenti nel mondo del lavoro sentano crescere un interesse, una disponibilità, una possibilità per apprendere le nuove competenze – tecniche e trasversali – necessarie al nuovo paradigma del lavoro : il modello di organizzazione piatta che chiede alle persone un'attivazio-

ne delle proprie risorse – autonomia, creatività, responsabilità. Ed in quanto risorse delle persone, solo un loro convincimento può ottenere risultati di eccellenza. Ed è su questi indicatori che gli enti bilaterali dell'industria, delle piccole e medie imprese, dell'artigianato, del mondo cooperativo, hanno prodotto ricerche di carattere nazionale per descrivere le figure professionali, che nascono dai nuovi modelli organizzativi e tecnologici, onde offrire al sistema formativo in-put anticipatori delle conoscenze e competenze in tensione sul mercato del lavoro.

Queste ricerche hanno permesso il lancio di percorsi formativi tarati sulle esigenze in divenire del mdl, ma hanno aperto una nuova domanda: come focalizzare domande di **nuove competenze** di specifici territori attorno alle loro esigenze, frutto di culture locali, di vocazioni industriali e artigiane particolari, di innovazioni di mercato legate a percorsi delle loro autonomie? La formazione continua è un "prodotto" che ancora non è sentito come priorità; è uno strumento sofisticato che richiede, per la sua attivazione, particolari figure di consulenti del lavoro... Edgar Schein li chiama *consulenti di processo*, in Italia si sta diffondendo la definizione di *facilitatori di processo*... insomma figure che piuttosto che far coincidere ciò che sanno con ciò che serve, attivano riflessioni e scambi tra i protagonisti del processo.

Individuare le competenze distintive di un'impresa, di un distretto, di un territorio, significa interrogare il *futuro*, non solo fotografare l'esistente.

Nell'ambito di Labor la modalità del progetto mirato rimanda, con un occhio allo specifico obiettivo di sistema, ad una logica di sperimentazione sul campo, una sorta di studio di fattibilità per la costruzione di un sistema locale che si collochi nell'ambito dei Servizi per l'Impiego provinciali, di analisi delle implicazioni relative al trasferimento di esperienze da altri territori – la Provincia di Firenze nel caso specifico – e da altre dimensioni territoriali, con un occhio privilegiato alle indagini nazionali dei fabbisogni di nuove competenze delle imprese.

La peculiarità dell'intervento è quella di volersi collocare, dando un contributo esperienziale, all'interno di un sistema complesso di interventi che guardano all'esigenza di dare risposte di breve, medio e lungo termine ai problemi legati all'occupabilità dei soggetti che si affacciano a vario titolo alla rete dei Servizi per l'Impiego locali e al sistema delle imprese, nonché agli attori istituzionali deputati alla elaborazione e gestione delle politiche del lavoro e della formazione, con particolare riguardo ai servizi di orientamento, di incontro domanda e offerta e ai servizi alle imprese.

Questo ha comportato, nell'esperienza realizzata, da parte di tutti i soggetti coinvolti, il dover porre attenzione alle dinamiche in atto, alle esperienze pregresse di rilevanza nazionale e locale e alle strategie istituzionali nazionali e locali, oltrechè il dover rispondere alla esigenza delle singole province coinvolte che vivono costantemente l'emergenza del quotidiano nelle pratiche di gestione dei servizi.

I territori coinvolti

Al progetto mirato di sperimentazione e costruzione di un modello di intervento di analisi dei fabbisogni di competenze hanno partecipato le Province di Avellino, Benevento e Caserta.

All'interno dei territori provinciali, attraverso momenti di concertazione tra il gruppo di lavoro

e gli assessorati competenti, si è giunti alla definizione e individuazione delle aree oggetto di indagine: per la provincia di Avellino il distretto calzaturiero di Solofra, per la provincia di Benevento il comparto bio-termico abitativo (termocamino) e per quella di Caserta il distretto conciario di Aversa.

L'intervento è stato realizzato – vale la pena sottolinearlo – in un arco temporale di sei mesi e con esigue risorse.

Per il gruppo di ricerca e per i referenti designati dalle province ha rappresentato comunque un qualificato banco di prova per la verifica dell'applicabilità della strumentazione metodologica, da un lato, della qualità dei risultati dall'altro.

Come gruppo abbiamo volutamente enfatizzato l'attenzione posta sulla individuazione delle criticità del processo di realizzazione dell'indagine e sui possibili sviluppi di carattere qualitativo.

In tal senso, appaiono pregnanti le considerazioni riportate dai ricercatori che hanno realizzato direttamente l'indagine. Come già sottolineato, le dimensioni ridotte delle risorse a disposizione e gli ambiti temporali del progetto Labor, hanno costretto il gruppo di ricerca a restringere alcune fasi decisive del processo, quale quella di concertazione, a rinviare la fase di validazione dei risultati e di condivisione con gli operatori dei Servizi per l'impiego provinciali.

Tale fase appare decisiva per sostanziare la finalità ultima della presente sperimentazione quale azione per la realizzazione di "servizi di supporto al servizio di incontro domanda e offerta".

2. I casi studio

Avellino-Solofra

Il progetto è stato realizzato con l'obiettivo di fornire strumenti al sistema dei servizi per le politiche attive del lavoro attraverso lo studio del sistema produttivo della realtà territoriale di Solofra in modo da far emergere tendenze e strategie del settore e focalizzare l'attenzione sulle possibili risposte alle pressioni competitive che investono le imprese individuando le potenzialità e le competenze del lavoro riconosciute come elemento chiave per la crescita e la dinamica competitiva.

Per quanto riguarda l'impostazione metodologica relativa alla costruzione del modello essa dovrebbe essere improntata ad una gradualità che nasce dalla convinzione che la costruzione del sistema ha la possibilità di affermarsi solo attraverso un reale confronto con tutti i potenziali soggetti coinvolti, condividendo progressivamente le scelte e le modalità di realizzazione in modo che non vi siano scelte imposte ma discusse e condivise con tutti. Questo dovrebbe tradursi in una concertazione più estesa a livello istituzionale in modo da sviluppare un collegamento locale fra tutti i soggetti che erogano azioni e/o servizi di orientamento (Centri per l'Impiego, Istituti scolastici, Centri di formazione professionale) oltre che con le associazioni di categoria, al fine di valorizzare il loro specifico apporto rafforzando una logica di reciproca collaborazione.

In secondo luogo si può osservare che comprendere l'articolazione di questo settore ha significato individuare quali competenze possano rappresentare una forza trainante per lo sviluppo del distretto, sia in termini di crescita della competitività delle imprese che in termini di opportunità di occupazione per la forza lavoro locale.

Benevento

1. I profili sviluppati sono stati "testati" durante l'indagine field attraverso la verifica condotta con i responsabili di funzione dell'azienda pilota.

Si ritiene che la verifica ed accettazione da parte dei destinatari finali del servizio ipotizzato in questo lavoro, attraverso opportune metodologie, costituisca un elemento critico di vitale importanza per il successo dei nuovi Centri Provinciali per l'Impiego. Ciò comporta implicazioni sulla definizione delle professionalità da utilizzare nella progettazione e strutturazione del servizio.

In altri termini, la rispondenza dell'output di servizio ai bisogni dei destinatari del servizio (imprese e personale in cerca di occupazione) e delle professionalità necessarie a garantirla dovrebbero essere progettate con la stessa metodica utilizzata per la definizione delle competenze e dei profili utilizzata in questa sperimentazione.

Sotto questo aspetto è opportuno rilevare che l'applicazione della metodologia di analisi delle competenze è stata realizzata con l'apporto di specifica e qualificata esperienza nel campo della direzione ed organizzazione di processi manifatturieri.

Non è noto, allo stato, in quale misura simili competenze siano disponibili presso le strutture provinciali, tuttavia, per una corretta applicazione della metodologia, è opportuno tenere ben presente che questa è incentrata sulla definizione dei "target" quali-quantitativi di output e le professionalità realizzative rappresentano una variabile dipendente di tali target.

2. La difformità della specificazione dei profili così come percepita dal management in rapporto a quanto risultate dall'applicazione metodologica scelta può risultare molto sensibile.

Una corretta e puntuale analisi dei processi può evidenziare fabbisogni professionali sottovalutati od, addirittura, ignorati dal management.

Non è neppure raro il caso di assegnazione di ruoli e funzioni a risorse prive delle necessarie competenze derivante da una scarsa visibilità del processo. La situazione più delicata, ma molto ricorrente, è quella in cui la proprietà management si assegna ruoli per i quali non dispone di adeguate competenze, conoscenze ed esperienza. In questo caso l'impatto non riguarda soltanto la singola posizione, ma si riflette sui profili professionali dei processi contigui. In questi casi, la funzione di matching fra domanda ed offerta si complica alquanto.

3. In relazione al fabbisogno di formazione specialistica tecnica evidenziata nell'analisi dei profili analizzati, è verosimile stimare che nessun soggetto, pubblico o privato, operante in sede regionale sia in grado di fornire un livello di servizio adeguato. Ciò per il semplice motivo che appare alquanto improbabile che vi siano operatori della formazione che dispongano di competenze e di attrezzature adeguate al livello richiesto.

L'attivazione di servizi concreti in questo campo potrebbe costituire materia di monitoraggio da parte dei nuovi Enti Provinciali.

L'utilizzo di metodiche FAD (formazione a distanza) e degli stage dovranno essere sviluppati in modo da rendere attraente l'impiego da parte delle stesse imprese che esprimono la domanda di figure professionale formate. È determinante che la verifica di qualità dell'output formativo possa essere validato dalle medesime imprese.

4. In generale, la metodica utilizzata, per le modalità operative stesse di attuazione, mette profondamente in crisi tutti i servizi di politica attiva del lavoro e di formazione basati sull'autoreferenzialità: laddove i servizi forniti non sono tali da assicurare gli output dei processi interessati, i servizi medesimi vengono qualificati come "non conformi". E il giudizio è inappellabile perché è emesso dal destinatario-cliente. Le conseguenze sono intuibili.

Per quanto concerne le ricadute della sperimentazione condotta nell'ambito di questo segmento, sono previste concrete applicazioni nella selezione e nell'addestramento dei profili descritti, almeno nell'azienda-pilota

Caserta-Aversa

L'esiguità del tempo a disposizione (in termini di giornate consulenziali assegnate e di durata del progetto) hanno determinato uno sbilanciamento dello studio sull'analisi di contesto e di settore a discapito della parte che avrebbe dovuto costituire il fulcro del lavoro, ossia l'analisi delle competenze distintive del distretto.

Tale scarsità del fattore tempo ha inoltre determinato un impoverimento dell'attività di condivisione degli obiettivi del progetto con gli attori dello sviluppo locale e delle dinamiche del mercato del lavoro.

In fase di implementazione della sperimentazione potrebbero essere sviluppate le aree "sacrificate" citate (analisi competenze e condivisione con il territorio).

L'elaborato finale con tutti i limiti di una sperimentazione, potrebbe costituire una base per poter monitorare le competenze da valorizzare nell'ambito del distretto calzaturiero in esame.

L'analisi del settore, delle dinamiche di sviluppo che lo caratterizzano e dalle criticità del processo produttivo, risultano importanti al fine di individuare competenze non esistenti nel distretto e la cui incentivazione e sviluppo potrebbero offrire opportunità di sviluppo della competitività delle imprese oltre che opportunità di occupazione per la forza lavoro locale. È utile sottolineare che i risultati raggiunti sono suscettibili di ulteriore approfondimento e sviluppo.

A partire da queste riflessioni critiche che, assunte in premessa, dichiarano limiti e criticità di un intervento solo parziale, vi proponiamo di seguito i report provinciali relativi ai singoli ambiti di intervento. Tali report renderanno evidente al lettore la ricchezza di risultati comunque conseguiti.

Nei report troverete le applicazioni pratiche, ossia la traduzione operativa delle premesse metodologiche e i risultati conseguiti che ben illustrano il processo di implementazione delle azioni da realizzare e la tipologia dei prodotti: conoscenze mirate dei fabbisogni professionali, fortemente contestualizzate e condivise con gli attori locali, seppur, come già ricordato, non ancora validate dagli stessi.

2.1 Il distretto industriale di Solofra

2.1.1 Inquadramento generale del settore

Il Sistema moda italiano ha una peculiarità di cruciale importanza nella forte integrazione esistente tra imprese che operano in fasi diverse del ciclo produttivo, integrazione particolarmente efficiente a livello territoriale. Nel Paese, infatti, vi sono circa 15 distretti industriali a prevalente specializzazione nella filiera del tessile-abbigliamento e in quella del cuoio-calzature-pelletteria.

Le piccole e medie imprese operanti in tali distretti hanno saputo organizzarsi in una struttura di unità produttive fortemente specializzate, che, pur totalmente autonome, operano sotto forma di grappoli. Favorita dalla prossimità geografica, tale organizzazione ha consentito lo sviluppo di un'alta produttività, di flessibilità operativa, e di una grande capacità di adeguamento alle esigenze della clientela nazionale ed internazionale.

PRINCIPALI DISTRETTI ITALIANI DI PRODUZIONE DI ABBIGLIAMENTO E CALZATURE

Distretto	specializzaz.	fatturato (mld. di L)	export (mld. di L)	% export/ fatturato	n. imprese	n. addetti	addetti/ impresa	fatturato/ addetto (mln. di L)
Biella (VC)	tessile/abb.	6.000	1.800	30,0	2.300	29.000	12,6	206,9
Prato	tessile/abb	5.150	2.575	50,0	11.800	48.000	4,1	107,3
Como	seta	4.300	1.800	41,9	1.800	17.300	9,6	248,6
Ascoli P.-Macerata	calzature	2.545	520	20,4	2.430	24.265	10,0	104,9
Carpi (MO)	tessile/abb	1.740	470	27,0	2.630	13.120	5,0	132,6
Montebelluna (TV)	calzat. sport.	1.230	865	70,3	700	8.200	11,7	150,0
Tolentino (MC)	pelletteria	800	360	45,0	120	2.000	17,9	400,0
Castelgoffredo (MN)	calze	650	360	55,4	420	7.500	17,9	86,7
Teramo	tessile/abb	650	108	16,6	1.150	15.700	13,7	41,4
Barletta (BA)	calzature	600	295	49,2	310	3.160	10,2	189,9
Casarano (LE)	calzature	560	180	32,1	67	3.180	47,5	176,1
Riviera del Brenta (PD)	calzature	450	333	74,0	890	10.000	11,2	45,0
Empoli (FI)	tessile/abb.	n.d.	n.d.	n.d.	650	7.000	10,8	n.d.
Solofra (AV)	concia	n.d.	n.d.	n.d.	150	3.500	23,3	n.d.
Gallarate (VA)	ricami	n.d.	n.d.	n.d.	380	2.000	5,3	n.d.
Granello del Monte (BG)	bottoni	n.d.	n.d.	n.d.	128	1.740	13,6	n.d.
Santa Croce (PI)	concia	n.d.	n.d.	n.d.	880	10.000	11,4	n.d.
Arzignano (VI)	concia	n.d.	n.d.	n.d.	500	1.050	2,1	n.d.
Busto Arsizio (VA)	calzature	n.d.	n.d.	n.d.	50	800	16,0	n.d.

Fonte: Il Sole 24 ore

Da questa breve premessa risulta già evidente uno degli aspetti caratteristici dell'industria del settore: alla omogeneità riscontrata all'interno dei distretti, si contrappone la diversità dei sistemi produttivi dei singoli distretti.

In Italia l'industria conciaria è ben sviluppata e rappresenta, relativamente al settore della pre-

parazione e concia del cuoio e delle pelli, una delle più importanti realtà produttive mondiali.

LA CONCIERIA IN ITALIA (ISTAT 1996)

	Toscana	Veneto	Campania	Lombardia	Altro	Italia
Unità locali	973	724	472	193	225	2587
n. addetti	9427	11740	4829	1991	2312	30299
n. addetti per azienda	9.7	16.2	10.2	10.3	10.3	11.7

Le lavorazioni del settore conciario consistono nella trasformazione delle pelli animali grezze, in prodotti tecnologicamente rifiniti e resistenti nel tempo. I prodotti finiti possono fondamentalmente suddividersi in cuoi e pelli.

- I cuoi, prodotti compatti e resistenti sono ottenuti generalmente con la concia al tannino, detta al "vegetale"
- Le pelli, prodotti più morbidi ed elastici rispetto ai cuoi, sono usate prevalentemente nel settore del vestiario in pelle e per la produzione di tomaia per calzature e sono ottenute generalmente con la concia al cromo.

2.1.2 La struttura produttiva del Distretto

Il distretto industriale di Solofra rappresenta una delle realtà del Mezzogiorno e d'Italia più produttive e trainanti.

Il distretto comprende, oltre al territorio comunale di Solofra, anche Montoro Superiore, Montoro Inferiore e Serino; quest'ultimo comune, pur rientrando nel distretto secondo la deliberazione della giunta regionale del 2 giugno 1997, presenta operativamente delle difficoltà ad essere percepito come componente del distretto stesso. Per la posizione geografica (monte Teminio), infatti, Serino presenta una spiccata vocazione turistica con importanti complessi alberghieri, una altrettanto significativa presenza nella produzione e trasformazione di prodotti agro-alimentari (castagne) e salumifici.

Da tempo un processo di delocalizzazione ha visto spostarsi i contoterzisti e le conchiere dall'area urbana di Solofra a quella industriale (poche sono le conchiere rimaste nel centro storico), sino al territorio di Montoro Superiore (tra le frazioni Torchiati e Banzano) ed in minima parte presso Montoro Inferiore. Allo stato odierno non esiste in realtà alcuno spazio per ulteriori delocalizzazioni.

La struttura produttiva del Comune di Montoro Inferiore è distribuita in maniera piuttosto uniforme sulle varie attività, contrariamente a quanto accade negli altri due comuni del Distretto, dove l'attività manifatturiera è decisamente più marcata. A Montoro Inferiore vi è infatti una buona incidenza dell'industria agro-alimentare che peraltro manifesta negli ultimi anni una certa espansione. Il tessuto produttivo del comune è comunque caratterizzato da attività legate alla concia: l'industria tessile e dell'abbigliamento, settori in cui si manifesta una forte pre-

senza di addetti.

A Montoro Superiore l'attività di maggior peso è senz'altro caratterizzata dalla presenza dell'industria conciaria. Anche qui è rilevante la consistenza del settore tessile e dell'abbigliamento. Vi sono poi tutte le attività che possono essere comunque ricondotte alla tradizione conciaria – quali il commercio, il trasporto e il magazzinaggio – che rivestono una certa importanza per Montoro Inferiore, ma soprattutto, per Montoro Superiore.

A Solofra lo sbilanciamento verso le attività manifatturiere conciarie è ancora più netto e marcato. Si pensi che questa attività assorbe l'87% degli addetti manifatturieri e ben il 63% del complesso degli occupati del territorio comunale. Anche a Solofra si registra una presenza significativa dell'industria tessile e dell'abbigliamento e, in particolare, dei prodotti chimici (in forte espansione). Riconducibili all'attività conciaria sono anche tutte quelle attività di fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici.

Il contesto territoriale di riferimento si estende su un'area, nel complesso, di 61,9 kmq, pari a circa il 2,2% del territorio della provincia di Avellino. La zona è prevalentemente collinare, caratterizzata da un rischio sismico medio ed è equidistante dal capoluogo provinciale e da Salerno.

Il giro di affari del distretto supera i 1.500 milioni di euro con una capacità produttiva globale stimata in circa 40-45 milioni di mq annui.

Sono presenti, inoltre, alcune imprese di servizi, per esempio aziende di distribuzione di prodotti chimici (circa 20-25 unità), aziende del terziario per la consulenza fiscale e del lavoro, che provvedono ad assistere gli imprenditori in attività per le quali non dispongono di risorse e strutture interne; infine aziende meccaniche ed elettriche per la manutenzione degli impianti utilizzati nell'industria conciaria.

Le oltre 200 piccole imprese artigiane attive nel contoterzismo rappresentano una realtà determinante del distretto, poiché ad esse sono demandate specifiche fasi del ciclo produttivo della concia, prevalentemente quelle di inchiodatura e rifilatura delle pelli (oltre alla manutenzione elettrica e strumentale delle macchine). Questa tipologia di azienda, in tempi recenti, è andata diffondendosi e crescendo sia nel numero degli operatori, sia nella copertura delle varie fasi del ciclo produttivo, arrivando oggi ad effettuare anche le fasi ad alta specializzazione quali la rasatura, la smerigliatura e la raffinatura delle pelli.

Nel complesso si registra un volume occupazionale di circa 4.500 unità, sebbene si riscontrino oscillazioni in relazione all'andamento dei mercati; naturalmente, nei periodi favorevoli, si ricorre alla formula dei contratti a tempo determinato, e, viceversa, nei momenti di flessione, viene utilizzata la cassa integrazione e, in qualche circostanza, la mobilità o il licenziamento. Si sta diffondendo fra gli imprenditori la convinzione che esternalizzare sia conveniente, poiché attraverso il lavoro a cottimo si risponde facilmente al volume produttivo nei periodi di elevata domanda da parte del mercato, senza subire ridimensionamenti o sottoutilizzo della capacità produttiva.

Rispetto a 10 anni fa, il distretto non si caratterizza più per la presenza di grandi industrie – vi è un'unica conceria con oltre 100 dipendenti. La dimensione aziendale media per il comples-

so del territorio del distretto è di circa 15-20 addetti.

L'analisi del flusso di nati-mortalità evidenzia una forte dinamicità che spesso sottende delle operazioni societarie finalizzate ad acquisire benefici fiscali o finanziari.

ISCRIZIONI E CANCELLAZIONI NEL COMUNE DI SOLOFRA PER SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA - ANNI 2001-2002

Settore ATECO	2001		2002	
	iscritte	cessate	iscritte	cessate
DB18 Confez. articoli vestiario-prep. pellicce	6	11	7	5
DC19 Prep. e concia cuoio-fabbr. artic. viaggio	23	19	39	36

Una nota interessante riguarda la tipologia di impresa presente nell'area: un limitato numero di imprese assume la forma giuridica di società di capitali; nella maggioranza dei casi, invece, si tratta di s.n.c., s.r.l. e s.a.s., con la conseguente assenza quasi totale di gruppi (ve ne sono solamente 2-3) che incide sulla ridotta collaborazione tra le imprese.

Lo scenario del distretto presenta una certa eterogeneità dal punto di vista dimensionale e organizzativo, con uno sviluppo poco integrato e la presenza di poche aziende leader capaci di trascinare le altre piccole realtà imprenditoriali.

Il panorama imprenditoriale di Solofra può distinguersi in tre profili principali:

- gli imprenditori-industriali, i quali hanno acquisito una mentalità manageriale e operano da diverso tempo affrontando le logiche del mercato in una ottica di competitività industriale;
- gli imprenditori-artigiani;
- gli imprenditori-lavoratori, che dopo aver costituito una piccola attività in proprio, hanno mantenuto un approccio conservativo, senza avvertire la necessità o cercare le opportunità per una evoluzione autonoma (p.e. un ampliamento, una qualificazione del prodotto o la collaborazione con altri operatori).

Quest'ultima tipologia di profilo imprenditoriale è spesso coinvolta nel contoterzismo da parte degli operatori più grandi o dei pochi gruppi esistenti trovandosi perciò nella condizione di dover subire la loro forza contrattuale. Ne deriva una situazione di concorrenza fra i piccoli imprenditori, i quali sono costretti a ricorrere a manodopera a basso prezzo, non assicurata o persino a lavoratori che firmano una busta paga più alta rispetto alla remunerazione reale.

Dati dimensionali e quantitativi del Distretto

Le tabelle sottostanti riassumono i principali dati economici del distretto:

TABELLA 1 - DISTRETTO INDUSTRIALE DI SOLOFRA

Concerie a ciclo completo	160
Ditte che lavorano conto terzi	200
Laboratori o rivenditori di prodotti chimici	50
Confezioni in pelle	25
Totale	435

Fonte: Economia 2000

TABELLA 2 - DIPENDENTI DELLE IMPRESE AL 31.XII.2001, MOVIMENTI E TASSI PREVISTI NEL 2002 PER SETTORE DI ATTIVITÀ E CLASSE DIMENSIONALE

Provincia di Avellino	Dipendenti 31.XII.2001 (v.a.)	Movimenti previsti al 31.XII.2002 (v.a.)		
		Entrate	Uscite	Saldo
Totale	43.052	3.771	1.486	2.285
Industria	25.946	2.246	943	1.303
Tessile, abbigliamento, cuoio e calzature	5.804	496	282	214
- cuoio e calzature	3.921	363	238	125

Fonte: CCIAA AVELLINO

TABELLA 3 - DATI DI SINTESI DISTRETTO INDUSTRIALE DI SOLOFRA

POPOLAZIONE			
Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Numero di comuni	3	2.473	8.101
Superficie territoriale (in kmq)	61,86	65.699,67	301.281,09
Popolazione Totale	29.059	14.152.945	56.305.568
- di cui maschi	14.406	6.896.947	27.260.953
- di cui femmine	14.653	7.255.998	29.044.615
Densità abitativa	469,73	215,42	186,89
Numero di famiglie	9.279	5.457.669	21.503.088
Numero medio di componenti per famiglia	3,13	2,59	2,62
Indice di dipendenza strutturale	54,65	46,25	47,46
Indice di dipendenza strutturale giovanile	32,74	19,26	21,31
Indice di dipendenza strutturale degli anziani	21,91	26,99	26,15
Indice di vecchiaia	66,92	140,09	122,75
Indice di struttura	68,14	91,56	88,48
Indice di ricambio	50,34	122,19	106,78

TESSUTO IMPRENDITORIALE (Numero di unità locali)			
Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
A Agricoltura, caccia e silvicoltura	297	281.394	1.045.029
B Pesca, piscicoltura e servizi connessi		2.825	12.305
C Estrazione di minerali	1	2.011	9.778
D Attività manifatturiere	1.015	327.232	875.112
E Prod.e distrib. energ. elettr., gas e acqua	7	1.617	6.078
F Costruzioni	259	210.087	724.103
G Comm. ingr. e dett. - rip. beni pers. e per la casa	913	419.319	1.797.360
H Alberghi e ristoranti	82	74.068	312.120
I Trasporti, magazzinaggio e comunicaz.	79	60.087	240.861
J Intermediaz. monetaria e finanziaria	38	41.755	147.689
K Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca	90	165.844	600.810
L Pubbl. ammin. e difesa; assic. sociale obbligatoria		133	949
M Istruzione	6	4.683	22.133
N Sanità e altri servizi sociali	13	6.075	27.841
O Altri servizi pubblici, sociali e personali	93	64.892	252.462
P Serv. domestici presso famiglie e conv.		38	149
X Imprese non classificate	335	94.149	540.617
Totale	3.228	1.756.209	6.615.396

OCCUPAZIONE

Indicatore	Totale distretto	Totale 199 distretti	Totale Italia
Popolazione con meno di 15 anni di età	6.009	1.869.657	8.271.459
Occupati	8.123	6.012.698	21.079.777
Persone in cerca di occupazione	2.227	289.722	2.494.927
Totale forze di lavoro (occupati+persone in cerca di occup.)	10.350	6.302.420	23.574.704
Non Forze di lavoro	12.321	5.914.388	25.342.722
Popolazione con più di 15 anni	22.671	12.216.808	48.917.426
Popolazione totale	28.680	14.086.465	57.188.885
Tasso di attività	45,65	51,59	48,19
Tasso di occupazione	35,83	49,22	43,09
Tasso di disoccupazione	21,52	4,60	10,58

Fonte Unioncamere – Atlante della competitività delle province 2003

SUDDIVISIONE ADDETTI PER TIPOLOGIE CONTRATTUALI – COMUNE DI SOLOFRA SETTORE CONCIARIO

Contratto	Industria	Artigianato
Operai part time	32	16
impiegati part time	18	3
Apprendisti	93	55
impiegati	404	44
Impiegati CFL	18	2
Operai	2883	605
Operai CFL	72	31
Dirigenti	6	
Totale	3526	756

Fonte INPS – SEDE DI AVELLINO

La Tabella che segue fa il punto della situazione tra fenomeni di debolezza e di forza di Solofra. La tabella confronta, per ogni fenomeno fondamentale, due facce della stessa medaglia. Ad esempio, se l'autocentrismo, vale a dire l'individualismo imprenditoriale, da un lato produce una scarsa capacità di trovare accordi con altri imprenditori per realizzare economie di scala o di fornitura, dall'altro, l'attenzione dell'imprenditore sulla propria attività produttiva permette di ottenere una maggiore qualità del prodotto finito.

PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLE IMPRESE DEL DISTRETTO DI SOLOFRA

Elementi di debolezza del distretto	Elementi di forza del distretto
<ul style="list-style-type: none"> • Canali di vendita e di distribuzione • Autocentrismo imprenditoriale • Carenza di attività terziarie • Imprese vulnerabili (in termini di costi di produzione e prezzi di vendita) sui prodotti della fascia medio-bassa • Mancanza di razionalizzazione del sistema produttivo e all'interno di distretto 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevata specializzazione professionale • Differenziazione dell'offerta • Elevato rapporto qualità-prezzo • Capacità imprenditoriale • Flessibilità produttiva

2.1.3 I mercati di sbocco e i mercati di approvvigionamento delle materie prime

Nella descrizione dei mercati di sbocco si tiene conto della particolare vocazione all'export di Solofra. La crescita del volume dell'export (ed ovviamente dell'import) registrata nel corso dell'ultimo decennio è stata rilevante a conferma dell'importanza di questa area nel sostenere la crescente espansione internazionale di determinati settori tradizionali dell'economia italiana. Questo risultato va tanto riferito all'export diretto di prodotto conciato destinato a produttori di manufatti in pelli e cuoi esteri, quanto all'export indiretto di conciato contenuto nei prodotti finali che nel caso di Solofra vengono impiegati dalle imprese dell'industria dell'abbigliamento e delle calzature principalmente localizzate in Campania.

TABELLA 4 - ESPORTAZIONI DEL DISTRETTO DI SOLOFRA (MLD.)

Anno	Esportazioni
1986	183
1989	375
1992	227
1995	824
1998	530

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

TABELLA 5 - QUOTE PERCENTUALI DI EXPORT SUL FATTURATO (1990-2000)

Anno	Percentuali
1990	39
1991	37
1992	39
1993	45
1994	43
1995	44
1996	47
1997	40
1998	35
1999	30
2000	49

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

I dati della Tab. 4, mettono in evidenza come l'orientamento all'esportazione sia cresciuto progressivamente negli anni, anche se gli anni tra il '97 e il '99 evidenziano una tendenza alla riduzione del rapporto export su fatturato. Questi ultimi sono stati caratterizzati da una forte flessione della domanda di pelli sia di quelle per calzature sia di quelle per l'abbigliamento e la pelletteria. Flessioni diffuse sono state registrate sui principali mercati di approvvigionamento, quali Argentina, Australia, Sud-Africa, Nuova Zelanda, ove la contrazione delle importazioni di ovi-caprino ha registrato una diminuzione del 10,7% (UNIC, 1999).

Il 2000, invece, è stato caratterizzato dal boom della moda in pelle. Le cifre ufficiali parlano di un fatturato di 2.000 miliardi e di un numero di addetti di circa 5.000 mila unità, con una variazione percentuale positiva di circa il 40% rispetto al fatturato dell'anno precedente e da un rapporto export/fatturato pari al 49%.

La Tab. 6 mostra i valori di import/export per il settore "Fabbricazione cuoio e pelli" per la provincia di Avellino sulla base di dati elaborati dall'Unioncamere. Il dato della provincia di Avellino risulta accettabile in quanto circa l'86% delle concerie della provincia è collocato nel distretto di Solofra. La tabella non esprime, però, i valori delle pelli conciate nel distretto solofrano che vanno a rifornire produttori nazionali di manufatti (principalmente calzature e abbigliamento) ubicati in altre regioni e province italiane (in particolare Napoli).

TABELLA 6 - IMPORT-EXPORT PER PAESI DEL SETTORE "FABBRICAZIONE CUOI E PELLI" DELLA PROVINCIA DI AVELLINO ANNO 2000 (IN MIGLIAIA DI LIRE E PERCENTUALI)

Paese	Import (val. assoluti)	Export (val.assoluti)	Import (val. %)	Export (val. %)
Francia	6.449.067	8.752.034	1,5	0,9
Paesi Bassi	1.522.602	1.743.431	0,3	0,2
Germania	384.636	15.090.803	0,1	1,5
Regno Unito	15.537.338	20.414.380	3,5	2,1
Grecia	2.520.604	1.969.971	0,6	0,2
Portogallo	40.327	5.826.437	0,0	0,6
Spagna	22.149.258	20.366.808	5,0	2,1
Belgio	8.777.198	841.250	2,0	0,1
Austria		4.931.249	0,0	0,5
Turchia	4.729.327	55.024.557	1,1	5,6
Polonia	69.247	4.126.318	0,0	0,4
Russia		6.445.858	0,0	0,7
Repubblica Ceca		1.509.442	0,0	0,2
Ungheria		2.649.773	0,0	0,3
Altri paesi europei	5.054.724	5.619.274	1,1	0,6
Africa settentrionale	78.831.039	1.797.541	17,9	0,2
Africa occidentale	67.262.620	50.576	15,3	0,0
Africa cent., orien. e mer.	21.989.481	281.433	5,0	0,0
America Centrale e del Sud	8.514.179	4.546.878	1,9	0,5
America settentrionale	2.088.301	99.502.101	0,5	10,1
Hong-Kong	3.501.675	315.505.904	0,8	32,2
Taiwan	9.023	4.981.361	0,0	0,5
Indonesia	401.387	29.268.019	0,1	3,0
Giappone		804.523	0,0	0,1
Corea del Sud	390.012	178.369.420	0,1	18,2
Cina	393.464	163.040.599	0,1	16,6
Altri paesi dell'Asia	172.989.396	19.903.888	39,3	2,0
Australia e Oceania	16.561.336	7.060.063	3,8	0,7
Diversi		257.005	0,0	0,0
Totale	440.166.241	980.680.896	100,0	100,0

Fonte: Istat e Unioncamere, 2000

I dati indicano un rapporto import-export pari circa al 45% ed una propensione all'import, espressa dal rapporto importazioni su fatturato, pari circa al 44%.

Dai valori percentuali di import-export si evidenzia che il distretto di Solofra esporta il 32% del totale dell'export a Hong-Kong ed importa picklato e wet-blue per il 40% da mercati asiatici e per circa il 38% dai paesi africani. I dati possono essere meglio analizzati attraverso i valori espressi per aree geografiche, indicati nella tabella seguente:

TABELLA 7 - IMPORT-EXPORT PER PAESI DEL SETTORE "FABBRICAZIONE CUOI E PELLI" DELLA PROVINCIA DI AVELLINO ANNO 2000 PER AREE GEOGRAFICHE (IN MIGLIAIA DI LIRE E PERCENTUALI).

Aree geografiche	Import (val. assoluti)	Export (val. assoluti)	Import (val. %)	Export (val. %)
Unione Europea	58.450.255	81.338.105	13,3	8,3
Altri Paesi d'Europa	8.784.073	73.973.480	2,0	7,5
Africa Settentrionale	78.831.039	1.797.541	17,9	0,2
Africa Occidentale	67.262.620	50.576	15,3	0,0
Africa cent. orient. merid.	21.989.481	281.433	5,0	0,0
America centrale e del sud	8.514.179	4.546.878	1,9	0,5
America settentrionale	2.088.301	99.502.101	0,5	10,1
Vicino e Medio Oriente	170.664.001	1.528.251	38,8	0,2
Altri Paesi dell'Asia	7.020.956	710.345.463	1,6	72,4
Australia e Oceania	16.561.336	7.060.063	3,8	0,7
Diversi	0	257.005	0,0	0,0
Totale	440.166.241	980.680.896	100,0	100,0

Fonte: Istat e Unioncamere, 2000

Una quota rilevante di import proviene anche dai paesi europei (15,3%), rispetto a un valore percentuale delle esportazioni del 15,8%. L'Africa rappresenta per il distretto di Solofra un paese esportatore con una percentuale vicina al 40%; le esportazioni verso questo paese sono irrilevanti. L'America settentrionale è un mercato di sbocco del distretto con una quota percentuale del 10%.

Rilevante si manifesta, come evidenziato in precedenza, il contributo dei Paesi Asiatici sia in termini di import con una percentuale del 40,4% sia di export: le imprese solofrane esportano circa il 70% del loro fatturato verso i Paesi Asiatici, in particolare, Hong Kong con il 32%, Corea del Sud con il 18% e la Cina con il 16,6%.

A differenza del grezzo di bovino e vitellino la maggior parte del grezzo ovi-caprino proviene da paesi extraeuropei. La limitazione di allevamenti ovini e caprini europei e la necessità di ricercare prodotto grezzo di buona qualità fa sì che la politica di diversificazione delle fonti di approvvigionamento, portata avanti negli ultimi anni dall'intero settore, trovi un freno nella necessità di spostarsi verso fornitori sempre più lontani sia fisicamente che culturalmente.

Una parte di tali fornitori, inoltre, è sempre più capace di operare attraverso barriere tariffarie, per difendere la propria nascente industria conciaria. Per il grezzo caprino il fattore di distanza rappresenta una limitazione notevole alla ricerca di fonti diversificate di fornitori di approvvigionamento. Comunque la maggior parte l'import del distretto di Solofra è costituito da pelli ovi-caprine semilavorate (c.d. picklato e wet blue) in quanto la fase di prima lavorazione non richiede particolare specializzazione della manodopera.

C'è da osservare, inoltre, che la propensione delle aziende ad acquistare materie prime semilavorate risulta eminentemente riconducibile oltretutto all'esigenza di ridurre i costi di certe lavorazioni ad elevato contenuto di manodopera, anche da quella di eliminare le fasi produttive più inquinanti, rispondendo per tale via ai sempre crescenti vincoli derivanti dalla normativa della tutela ambientale. Il distretto solofrano si presenta, quindi, come un sistema territo-

riale nel quale si svolgono soltanto le fasi del processo produttivo a più alto valore aggiunto. Questo polo, a metà tra caratteristiche distrettuali e concentrazione di PMI monoprodotto, possiede tra gli elementi di vantaggio competitivo quelli dell'esperienza e della professionalità delle maestranze. Gli standard qualitativi delle produzioni, fin qui raggiunti, rappresentano una barriera per i principali competitori italiani ed esteri.

La qualificazione professionale, soprattutto attraverso processi learning-by-doing, congiunta all'utilizzazione/acquisizione/sperimentazione di "tecnologia conciaria" rappresentano un mix non facilmente trasferibile o riproducibile per l'alto contenuto d'esperienza. Nel contempo è bene considerare che l'aspetto dell'expertise, legato alla qualità, non coinvolge, per vari motivi, tutte le imprese. Infatti, le imprese non sono tutte collocate sullo stesso standard di qualità e i maggiori competitori, sia del Nord-Africa che asiatici, negli anni più recenti sono stati protagonisti di un processo di rilocalizzazione della produzione, passando gradualmente dalla fornitura di pelle grezza alla produzione di prodotti semiconciati o semiterminati a vari stadi della produzione.

I pilastri portanti della forza delle imprese del distretto sono la flessibilità e la differenziazione produttiva. La capacità di adattare, rapidamente e a costi contenuti, l'attività aziendale alle nuove esigenze del mercato e, di inserire nelle produzioni caratteristiche apprezzabili dai committenti intermedi e/o finali, tutto ciò dipende dalle decisioni della complessa figura dell'imprenditore.

Sull'altro versante, quello delle criticità, risulta chiaro che la collocazione sulla frontiera della qualità come indirizzo strategico per ciascuna azienda deve, comunque, confrontarsi con le diseconomie interne (funzioni di finanza, organizzazione, marketing) e con quelle infrasettoriali e di mercato (essenzialmente connesse con i rapporti di subfornitura e di distribuzione commerciale). A ciò si aggiunga la presenza di diseconomie distrettuali che si individuano nella carenza di servizi informatici, di R&S e di ricerche di mercato. Nel complesso, questa mancanza di razionalizzazione all'interno delle imprese e nell'intero distretto in parte mina la sua competitività e lo rende vulnerabile in termini di maggiori costi.

Riguardo alle dinamiche innovative di processo e di prodotto, le imprese presentano un buon grado di attenzione alle novità della tecnologia e più in particolare del mercato, rispondendo in tempi brevi all'uscita di nuovi articoli (sia proposti dal mercato sia di propria creazione). In effetti, un mercato che produce per l'80% per i paesi esteri non può che costringere gli operatori ad un grande sforzo ricettivo e ad una forte dinamicità, onde evitare di ritrovarsi a realizzare una qualità di prodotto analoga a quella ottenuta nei PVS o in aree meno specializzate. I vincoli allo sviluppo del distretto sono senza dubbio rappresentati dalla forte dipendenza dalle oscillazioni del mercato internazionale. A questo proposito si deve sottolineare come l'attività conciaria dipenda in particolare dai paesi in via di sviluppo per la produzione delle materie prime. Anche la prima lavorazione delle stesse, quella più critica dal punto di vista dell'impatto ambientale, viene ormai realizzata all'estero, in quei paesi dove l'attenzione all'ambiente è sottovalutata e non regolamentata. Diversamente occorrerebbe un forte investimento di tutta l'area per attrezzarsi contro il rischio ambientale che la prima fase di trattamento delle pelli

comporta.

Direttamente legata alla problematica della forte concorrenza dei paesi in via di sviluppo è quella relativa alla forte, forse eccessiva, specializzazione produttiva del distretto, che non lo preserva dalle ciclicità congiunturali negative.

Infatti, attualmente, il polo conciario è alle prese con un calo produttivo che ha raggiunto il 40%. La recessione si è tradotta in numeri allarmanti: 30 industrie in crisi con 500 lavoratori in cassa integrazione e circa 50 licenziamenti effettuati dalle piccole aziende. Diversi i motivi alla base della crisi che si presenta più difficile delle precedenti: la situazione politica internazionale che ha determinato una congiuntura sfavorevole e la perdita dei mercati orientali; (Corea e Cina) che fino a poco tempo fa rappresentavano i principali mercati di sbocco dei prodotti solofrani, hanno iniziato a lavorare in proprio spiazzando il polo conciario. Hanno sospeso gli ordinativi anche i clienti americani e l'export è risultato penalizzato anche a causa del confronto euro-dollaro.

Se si vuole andare ancora più indietro nel tempo si può considerare quello che è accaduto negli ultimi 20 anni: molti operai si sono messi in proprio non badando alla qualità ma alla quantità, con poca attenzione alla creazione, all'ideazione in quanto esisteva una forte domanda ed il rischio imprenditoriale era nullo in quanto i pagamenti venivano effettuati con lettere di credito. Il fenomeno ha fatto in un certo senso perdere la cultura della pelle.

Da due tre anni il settore dell'abbigliamento in pelle è in crisi; inoltre paesi emergenti (India, Pakistan, Cina) producono ottimi prodotti che esportano in Europa a prezzi molto competitivi (ridotti costi di manodopera, assenza di oneri di depurazione e incentivi all'esportazione). Gli Stati Uniti, che rappresentavano uno sbocco privilegiato per le pelli di Solofra, hanno stretto accordi commerciali con i suddetti paesi, dai quali attingono per l'acquisto di pelli. In questo giocano un ruolo fondamentale le multinazionali di prodotti chimici che per creare nuovi mercati vendono i prodotti per la concia "regalando" la tecnologia, cioè le modalità di uso degli stessi.

Ampliando il campo di indagine consideriamo quello che è accaduto a livello nazionale: in questo contesto difficile, i gruppi maggiori in Italia, hanno adottato una politica commerciale basata sulla diversificazione del prodotto offerto e una valutazione attenta della congiuntura economica delle diverse aree geografiche servite, oltre a politiche di fidelizzazione della clientela estera.

Le aziende hanno puntato su: innovazione di prodotto e di processo al fine di migliorare la resa e le caratteristiche della pelle e di stimolarne la domanda, l'individuazione di nicchie di mercato attrattive (auto, alberghi, teatri, navi), il potenziamento della ricerca, l'attenzione ai mercati esteri, selezionando quelli con più elevato potenziale di assorbimento.

Le previsioni sull'andamento del settore conciario sono strettamente legate alle tendenze che caratterizzeranno la dinamica del settore del Tessile Abbigliamento, che possono riassumersi in:

- rallentamento della crescita dell'attività produttiva e della domanda interna;
- crescente internazionalizzazione che porterà a:

- sviluppo delle esportazioni anche attraverso la ricerca di nuovi mercati geografici di sbocco;
- crescita della quota produttiva dei paesi emergenti;
- espansione delle scelte di delocalizzazione produttiva da parte degli operatori nazionali.

La crescente delocalizzazione determinerà a sua volta:

- crescita della concentrazione produttiva. Si accentua la selezione dell'offerta, a favore di operatori dinamici, flessibili e con ottimali posizioni di costo;
- crescita della specializzazione produttiva. Gli operatori nazionali puntano su politiche di differenziazione e, parzialmente, su politiche di nicchia;
- crescita del livello qualitativo della produzione nazionale (outsourcing delle lavorazioni a minor valore aggiunto);
- miglioramento dell'efficienza operativa.

È attesa una forte crescita delle importazioni legata a:

- crescente competitività dei manufatti provenienti da PVS non solo in termini di prezzo, ma di qualità complessiva;
- successo dei prodotti d'importazione, che si poggia anche sulla importanza del prezzo nelle decisioni d'acquisto;
- aumento delle scelte di delocalizzazione produttiva, considerate indispensabili dai produttori nazionali per migliorare/mantenere la capacità competitiva;
- crescita del peso delle catene distributive, che privilegiano i fornitori esteri per ragioni di costo.

Le previsioni per la domanda interna indicano un rallentamento del tasso di crescita, determinato tra l'altro da:

- polarizzazione degli acquisti verso le fasce estreme del mercato che favoriscono da un lato la produzione nazionale di nicchia (fascia alta/griffe) e dall'altro le importazioni (di prodotti della fascia economica) (Fonte Databank 2002).

2.1.4 Il processo produttivo

La realtà del distretto industriale di Solofra è fortemente caratterizzata da una monoproduzione: si tratta in prevalenza di concerie, specializzate per il 90% in NAP per abbigliamento e per il 10% in articoli per calzatura (fodere, tomaie, nap e camoscio per calzatura, ecc).

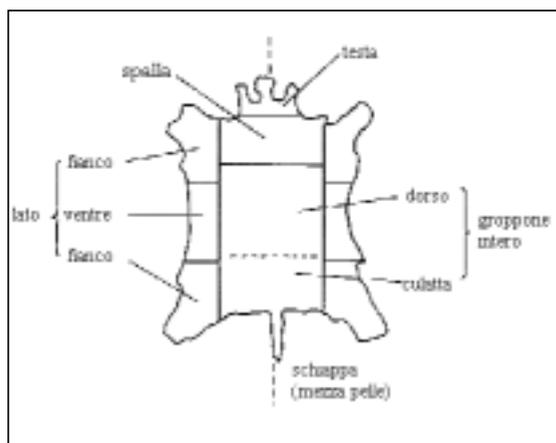
Dal punto di vista dell'innovazione si cerca di trasferire le lavorazioni delle pelli per abbigliamento alle pelli per calzature. Inoltre si cerca di innovare attraverso piccoli dettagli, utilizzando i canali delle fiere o facendosi supportare da aziende del settore tessile trasferendo lavorazioni tipiche del settore a quello conciario.

L'applicazione di nuove tecnologie, che rappresenterebbero una razionalizzazione delle operazioni già eseguite in relazione al corretto utilizzo dei prodotti chimici ed al migliore controllo dei parametri di processo (pH, temperatura, ecc.), permetterebbe da un lato l'ottenimento di

pellami di ottima qualità, dall'altro di diminuire in modo drastico l'impatto ambientale prodotto dalla lavorazione della pelle.

Il tutto si tradurrebbe in vantaggi economici per gli imprenditori, in quanto lo scarico di acque, come lo smaltimento dei rifiuti, rappresenta un costo.

Nell'individuazione delle fasi a monte del processo individuamo le operazioni principali che interessano la pelle prima della concia, che sono: la macellazione, la scuoiatura e la conservazione. La scuoiatura avviene dopo l'abbattimento e il dissanguamento dell'animale e può essere eseguita a caldo oppure a freddo. La pelle è soggetta a putrefazione perché contenente ancora circa il 65% della propria umidità e perché priva delle difese antibiotiche dell'animale in vita. Per ovviare a questo inconveniente è necessario disidratare, almeno in parte, la pelle tramite introduzione di sale.

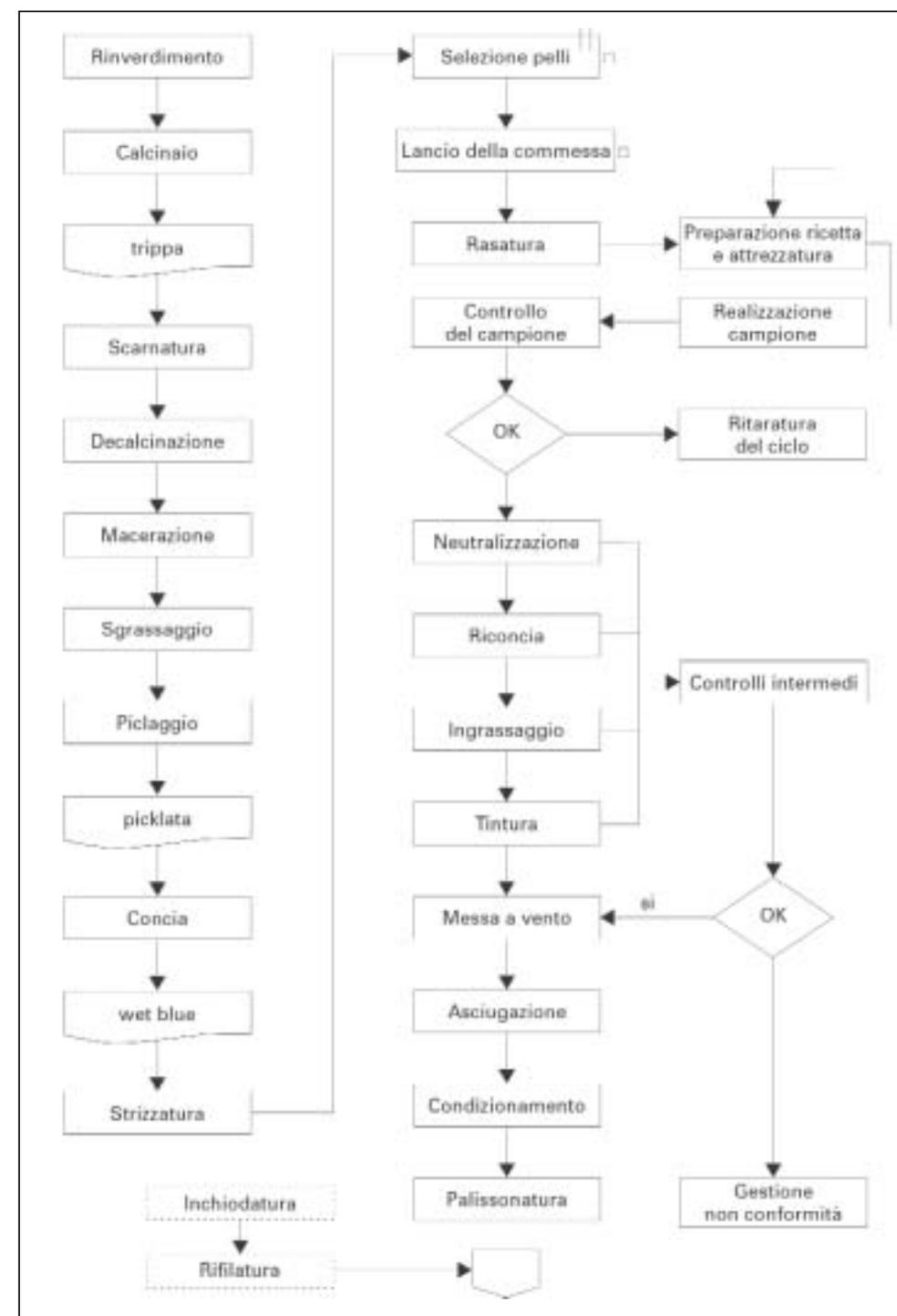


Descrizione del processo standard

Il processo produttivo standard è stato sintetizzato in 4 macro-fasi:

Fase	Attività e lavorazioni
RIVIERA	Insieme di lavorazioni chimiche e meccaniche mediante le quali si preparano le pelli alla concia. Le principali lavorazioni sono le seguenti: dissalatura; rinverdimento; lavaggio; calcinazione/depilazione; operazioni meccaniche (scarnatura, rifilatura, spaccatura); decalcinazione/macerazione.
CONCIA	Insieme di lavorazioni chimiche e meccaniche in seguito alle quali si ottiene un materiale imputrescibile, attraverso la stabile reticolazione delle fibre del collagene del derma. Le principali lavorazioni sono le seguenti: sgrassaggio; piclaggio; concia in senso stretto; operazioni meccaniche (pressatura, rasatura, spaccatura; cilindatura ed essiccazione); neutralizzazione.
RICONCIA	Insieme di operazioni chimiche che consentono di migliorare le qualità estetiche delle pelli e di prepararle alle operazioni successive. Le principali lavorazioni sono le seguenti: riconcia; tintura ed ingrasso.
RIFINIZIONE	Insieme di lavorazioni per la nobilitazione dell'aspetto estetico della pelle (merceologico ed organolettico). Le principali sono le seguenti: operazioni meccaniche (pressatura, essiccazione, palissonatura, smerigliatura); rifinizione (tamponatura e/o spruzzatura e/o velatura); operazioni meccaniche (stiratura, lucidatura, stampa, rifilatura).

Nelle pagine seguenti si riporta uno schema dell'intero ciclo di lavorazione della pelle.



Le principali fasi necessarie per la preparazione delle pelli alla concia sono le seguenti: rinverdimento, calcinaio, depilazione, scarnatura, spaccatura, decalcinazione, macerazione e piclaggio.

Rinverdimento

Lo scopo del rinverdimento è quello di reidratare la pelle al suo stato naturale, restituendole l'acqua persa per effetto della conservazione, al fine di renderla pieghevole e lavorabile all'interno del bottale e di asportare sudiciume, sangue, sterco ed eventuali residui di pesticidi utilizzati nella conservazione. A rinverdimento avvenuto, le pelli vengono scolate e pesate per poter calcolare le quantità di prodotti necessari per l'operazione successiva che è il calcinaio.

Calcinaio

Il calcinaio è il trattamento mediante il quale si libera la pelle da tutte quelle sostanze che non si trasformeranno in cuoio, e cioè l'epidermide e lo strato adiposo. Nello stesso tempo avviene anche una modificazione della struttura del derma che porta ad un più facile assorbimento delle sostanze concianti. Questa fase avviene immergendo le pelli nel bottale contenente calce.

Depilazione

Lo scopo della depilazione è quello di eliminare la lana o il pelo. Questo processo avviene manualmente o attraverso l'uso di una macchina a depilare o a delanare. La depilazione ha luogo solo quando è stato effettuato un calcinaio non distruttivo e su pelli con pelo o lana pregiati.

Scarnatura, decalcinazione e macerazione

La scarnatura ha lo scopo di pulire il lato carne della pelle, con eliminazione del tessuto adiposo (strato sottocutaneo) e dei residui di carne. Durante il processo produttivo questa fase viene ripetuta più volte. L'esecuzione può essere manuale o con passaggio della pelle in apposite macchine con cilindri a scarnare. La decalcinazione elimina la calce incorporata nella precedente operazione di calcinaio, trattenuta o depositata all'interno del tessuto dermico. Per eseguire questa operazione la pelle viene messa in movimentazione in bottale.

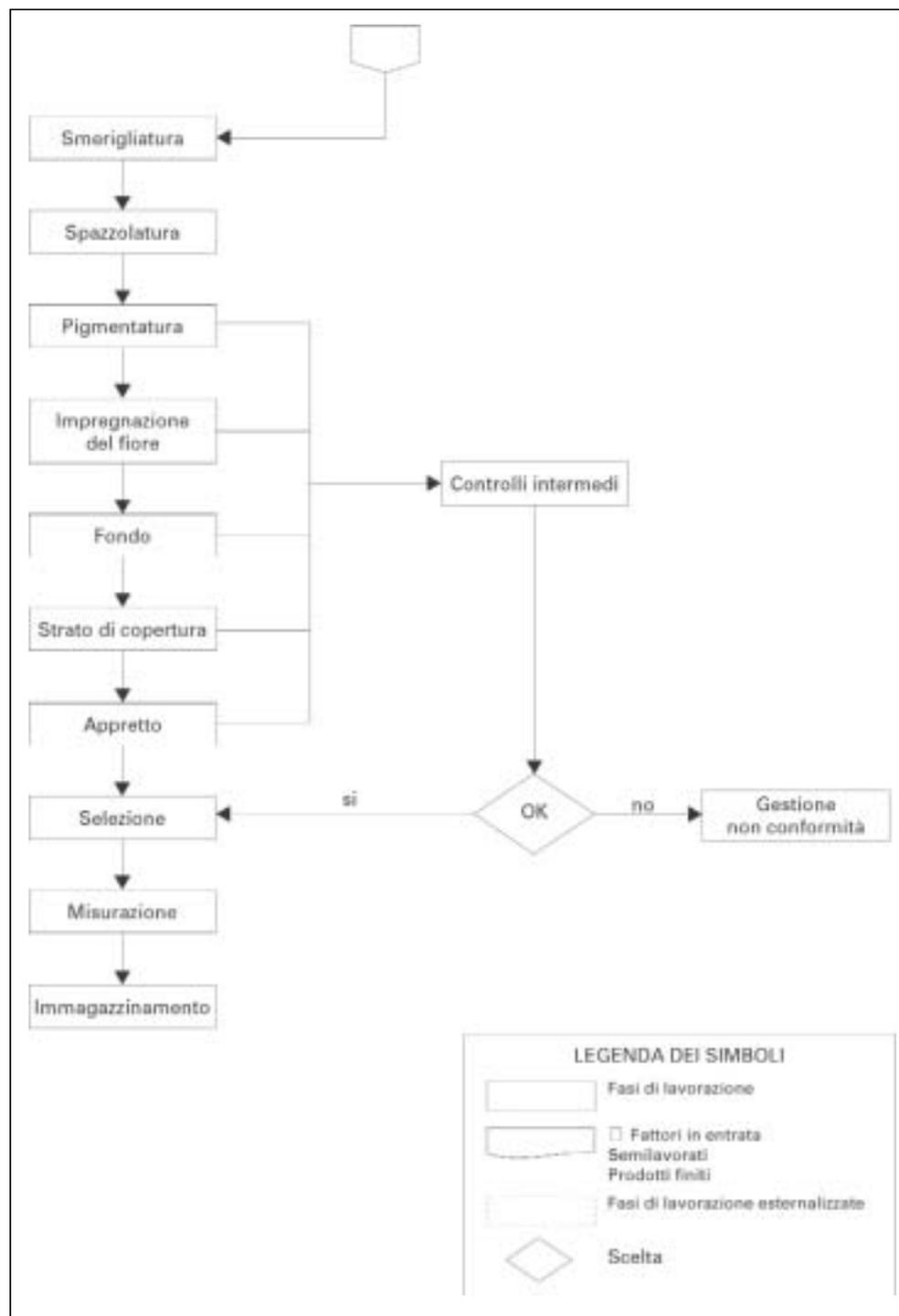
La macerazione ha come scopo quello di completare l'azione della calcinazione, cioè la pulizia del fiore dai prodotti di degradazione del pelo e dell'epidermide, con l'intento di conferire al prodotto finito una particolare morbidezza. Anche per questa operazione occorre una permanenza della pelle nel bottale in movimento.

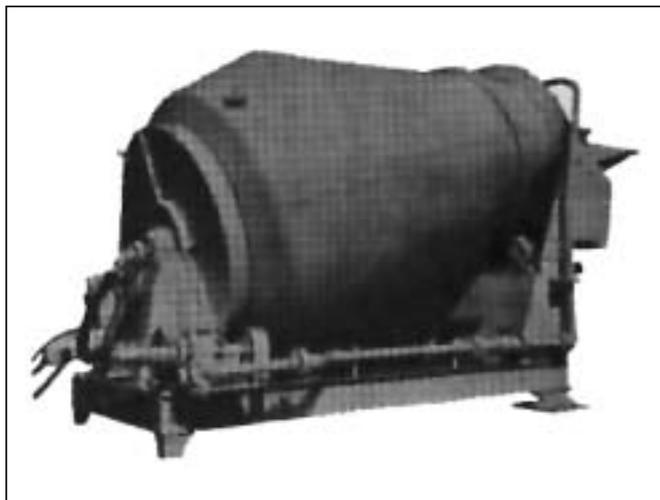
Piclaggio

Con questa operazione si completa la dealcalinizzazione e si porta, in pratica, la pelle ad un valore di pH adatto per la concia al cromo (da circa 8 fino a 2,5-3) evitando così un'eccessiva astringenza della pelle. Tutto questo per ottenere un semilavorato conservabile (piclato). Per eseguire il piclaggio occorre che la pelle rimanga in un bottale ferma per circa una notte.

La concia

La concia consiste essenzialmente nell'impregnare le pelli con sostanze che si fissano irreversibilmente e ne impediscono la putrefazione senza alterarne la morbidezza e la flessibilità.





Esistono molte sostanze che possono servire a questo scopo; quelle industrialmente usate sono i tannini naturali, i tannini sintetici, i sali di cromo, i sali di alluminio, i sali di zirconio, gli oli di animali marini e formaldeide.

La concia con sali di cromo ha assunto notevole importanza e si può affermare che la maggior parte delle pelli vengono oggi trasformate mediante trat-

tamento con sali di cromo. Le pelli così conciate si presentano con un fiore più fine, un tessuto fibroso più serrato, un tatto gommoso caratteristico, tutte qualità che i tannini non sono in grado di fornire, inoltre il processo di concia è più rapido, semplice e di migliore controllo. Si può effettuare la concia al cromo in bottale, in aspo, in betoniera. Di questi sistemi viene quasi sempre applicato quello che prevede l'uso dei bottali. Naturalmente in questo caso le pelli subiranno una maggiore sollecitazione meccanica. Le dimensioni di un bottale per concia al cromo possono essere 3 metri di diametro per 2,40 metri di lunghezza, e la velocità di rotazione può variare dai 7 ai 12 giri al minuto.

La pelle concia al cromo non deve necessariamente resistere all'ebollizione ma è sufficiente che resista alla prova TG a 90°C. Questa prova consiste nel ritagliare un campione di pelle e nel disegnare il suo contorno su di un foglio: il campione viene immerso in acqua a 90°C per uno o due minuti. In seguito viene confrontato con il disegno precedente. Per stabilire che la concia sia completa, questo confronto non deve registrare una diminuzione eccessiva della superficie.

A concia ultimata, le pelli vengono generalmente **messe a cavalletto** per un periodo variabile da poche ore a 48 e più ore. Durante questo periodo di riposo avviene un'ulteriore fissazione di cromo alla pelle. È prassi normale aggiungere al bagno di concia al cromo un prodotto antibatterico ed antimuffa che consente di conservare, anche per lungo tempo, le pelli conciate allo stato umido, senza che si formino muffe che potrebbero danneggiarle in modo irreversibile. Questa concia viene utilizzata per pellami per tomaie, per articoli tecnici e da abbigliamento.

Le operazioni di lavorazione subite dalle pelli dopo la concia sono: la selezione, la rasatura, la riconcra dei cuoi al cromo, la tintura, l'ingrasso, l'essiccamento, la palissonatura, la rifinitura, la stiratura, la pressatura e la misurazione.

La selezione

La selezione delle partite da destinare alla realizzazione di un determinato prodotto si basa essenzialmente su due criteri:

- qualità del fiore
- spessore della pelle

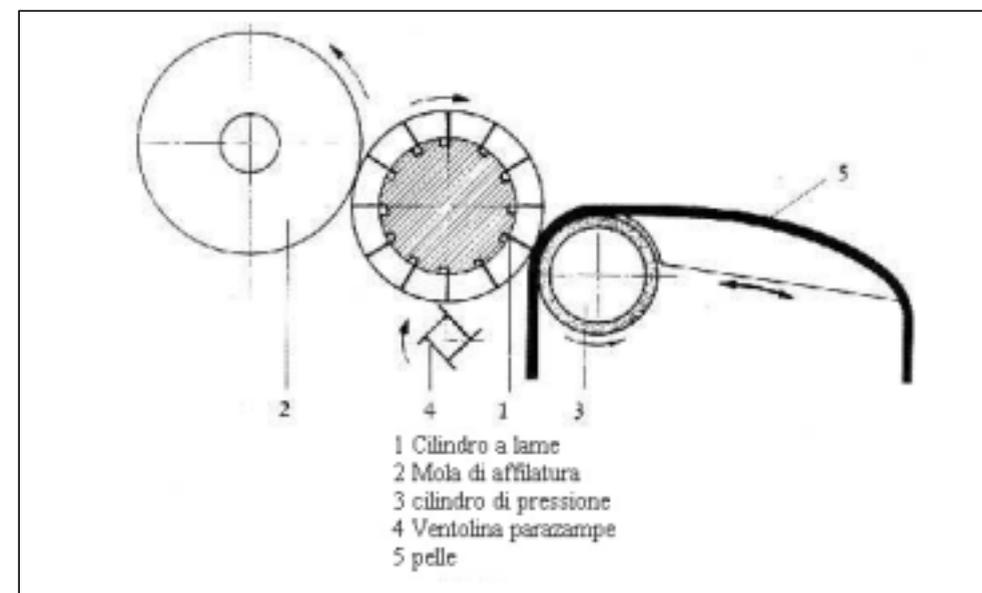
Per quanto riguarda la qualità del fiore, la composizione delle partite dovrà tenere conto, in generale, delle percentuali qualitative promesse nella vendita. In particolare le pelli che non abbiano difetti sulla superficie esterna, e quindi di alta qualità, dovranno essere utilizzate per produrre pelli finite a pieno fiore mentre quelle con difetti superficiali per la produzione di pelli con fiore corretto o con fiore stampato.

La rasatura

Le pelli pressate passano all'operazione di *rasatura* con lo scopo di portarle allo spessore voluto, in modo uniforme su tutta la superficie. La rasatura viene effettuata dalla *macchina a rasare*. Questa è costituita da un cilindro munito di lame disposte nel senso elicoidale, metà con giro a destra e metà con giro a sinistra. Il cilindro è fornito di un numero di lame appropriato, in modo da assicurare una rasatura perfetta per ogni tipo di pelle. È bene operare con passate lunghe e non assottigliare di colpo le pelli, ma in più passate.

Le pelli ovine e caprine in molti casi vengono rasate soltanto nella zona anteriore, (collo). È però buona norma non rasare, o almeno non asportare eccessivamente, sulla zona del fianco ed in quelle parti per natura più vuote.

La rasatura è un'operazione di egualizzazione dello spessore: nella rasatrice la pelle avanza tra un rullo di acciaio sul quale appoggia il lato fiore, ed un rullo sulla cui superficie sono fis-



sate le lame elicoidali. I rulli sono dotati di moto rotatorio convergente: una ruota ad una velocità piuttosto bassa, equivalente alla velocità di avanzamento della pelle, variabile tra gli 8 e i 16 metri al minuto, l'altro invece, ruota molto più velocemente ed è posizionato ad una distanza dal rullo tale che lo spazio compreso tra la superficie esterna delle lame e la superficie del rullo corrisponde al valore dello spessore che si vuole attribuire alla pelle rasata. Le lame asportano il materiale eccedente tra lo spessore della pelle grezza e quello desiderato a seguito di una azione di *RASCHIATURA* che provoca l'asportazione di porzioni di pelle sotto forma di trucioli.

Lo sforzo di raschiatura provoca sulla pelle due rigorose azioni meccaniche:

- di stiramento longitudinale indotto dalla forza di raschiamento;
- di allargamento laterale dovuto alla componente S indotta dalle lame elicoidali.

Neutralizzazione (Disacidazione)

La neutralizzazione consiste nella eliminazione degli acidi liberi presenti nel cuoio a concia minerale o che si formano durante il magazzinaggio eseguita mediante ausiliari ad azione blanda, senza danneggiare la fibra del cuoio.

La riconcia dei cuoi al cromo

In questi ultimi anni, con l'evolversi dei metodi di lavorazione delle pelli, la riconcia è venuta assumendo, insieme all'ingrasso, un'importanza determinante. Le pelli conciate al cromo, specie se di natura piuttosto vuota, vengono molto spesso riconciate al fine di dare loro sufficiente pienezza. Questo trattamento è indispensabile per quelle pelli che devono essere asciugate con sistemi di incollaggio, per supplire alla minor pienezza e alla diminuzione di spessore che consegue a un tale metodo di essiccamento.

Bisogna prestare molta attenzione alla riconcia, al fine di ottenere un consolidamento uniforme della struttura fibrosa e non solo del fiore. La riconcia è indispensabile sulle pelli Wet-blue, se si vuole produrre velour o comunque un pellame morbido.

I principali fattori che influenzano il processo di concia sono:

- *temperatura*: basse temperature di processo aiutano il materiale riconciante a penetrare all'interno della pelle, mentre valori elevati promuovono legami superficiali;
- *lunghezza del bagno*: la penetrazione del materiale riconciante migliora la diminuzione della lunghezza del bagno;
- *PH*: per tutti i materiali riconcianti a carattere anionico più è basso il valore di PH e più è forte il legame superficiale con la pelle;
- *tempo di bottalatura*: al protrarsi del tempo di rotazione la distribuzione del riconciante è migliore e più uniforme. Va considerato però che i tempi di rotazione troppo lunghi possono provocare abrasioni sul fiore e soffiature indesiderate.

Ingrasso

Gli elementi fibrosi disidratatisi durante la concia vengono avvolti in uno strato di grasso, allo scopo di riammorbidire il cuoio con una sorta di azione lubrificante dandogli un determinato tatto. Nel contempo l'ingrassatura influenza anche la proprietà fisiche del cuoio, come la dila-

tabilità, la resistenza allo strappo, la bagnabilità da parte dell'acqua, l'impermeabilità all'acqua e la permeabilità all'aria e al vapore acqueo.

L'ingrasso è un'operazione svolta spesso contemporaneamente alla tintura allo scopo di lubrificare le fibre e riempire gli spazi interfibrillari del cuoio, rendendo le pelli più morbide e permeabili all'aria. I prodotti ingrassanti sono generalmente grassi ed oli di origine sia naturale che di sintesi; normalmente vengono resi solubili in acqua prima dell'aggiunta in bottale mescolandoli con prodotti ad azione emulsionante; in genere sono utilizzati tensioattivi.

Attraverso l'*ingrasso* le pelli vengono lubrificate impedendo che le fibre si saldino insieme ed evitando così ai cuoi alcuni difetti. Anzitutto esso conferisce loro morbidezza, ed è utile ricordare che i cuoi conciati con sali di cromo, se vengono asciugati senza ingrasso, diventano rigidi e difficilmente rinverdibili. La resistenza all'usura e allo strappo per i cuoi tecnici, la porosità, l'elasticità dei pellami per guanti, la cedevolezza e il tocco di stoffa per l'abbigliamento in pelle, sono tutte caratteristiche raggiungibili anche grazie a un buon ingrasso.

L'ingrasso viene effettuato per immersione oppure a secco, a caldo, a freddo o a spazzola. Gli oli ed i grassi usati in conceria possono essere classificati, a seconda della loro origine, in quattro categorie:

sostanze grasse di origine animale (olio di piedi di bue, giallo d'uovo, grasso di cavallo o lanolina)	sostanze grasse di origine vegetale (olio di ricino, olio di cocco, olio di palma, olio di oliva, olio di arachidi, ecc.)
oli di animali marini (olio di balena, olio di fegato di merluzzo, olio di foca, ecc.)	oli sintetici e minerali (ricavati dal petrolio grezzo)

Tintura

Per tintura si intende il processo di colorazione dei pellami con sostanze coloranti. Lo scopo della tintura è di migliorare l'aspetto dei cuoi, di renderli più idonei alla confezione degli articoli a cui sono destinati, di aumentarne il pregio ed il valore commerciale. Per la tintura del cuoio vengono usati due specie di coloranti: naturali e sintetici. I coloranti naturali hanno perso gran parte della loro importanza dopo la scoperta dei coloranti artificiali. La tintura conferisce alla pelle la colorazione desiderata; si effettua in bottale con una rotazione a velocità elevata delle pelli immerse in soluzioni acquose normalmente a temperatura elevata (50-60°C). All'acqua sono aggiunte soluzioni concentrate di colorante, e, successivamente, acido che contribuisce all'esaurimento del bagno ed a fissare il colorante alla pelle.

Ad un buon processo di tintura si richiedono le seguenti caratteristiche:

- buona uniformità di colorazione;
- massima profondità di colore con la minore quantità di colorante possibile;
- buona copertura dei difetti;

- alta solidità del colore alla luce, al sudore, alla migrazione.

La tintura è senz'altro l'operazione più complessa in conceria giacché è influenzata da moltissime variabili, sia dovute al processo stesso, sia imputabili alle lavorazioni precedentemente subite dalla pelle, tra cui si possono citare:

1. natura e carica del substrato;
2. valore del PH;
3. tipo di riconcia e contenuto di cromo;
4. asciugatura intermedia;
5. metodo di tintura;
6. natura chimica del colorante.

Nella tabella seguente sono riportati i principali metodi di tintura.

Tintura a spazzola	L'applicazione si effettua in più fasi, su uno dei lati del cuoio. L'incidenza del costo della manodopera è rilevante. concentrazione di colorante usata: 5/20 g/litri
Tintura per immersione	È impiegata ormai solo di rado
Tintura a spruzzo	Applicazione di soluzioni di colorante a mezzo della pistola ad aria compressa. Il grado di penetrazione viene regolato mediante aggiunta di una quota parte di solventi organici o di penetratori.
Tintura in bottale	<ol style="list-style-type: none"> a. tintura in bottale da un solo lato b. tintura in bagno caldo c. tintura in bagno freddo d. tintura senza bagno (a secco, o tintura a polvere) e. tintura graduale. Mediante aggiunta di acidi ausiliari di tintura fra un'aggiunta e l'altra di colorante, si ottiene un tono di colore più profondo f. tintura ad effetti di contrasto. Si realizzano tinte increspate a macchie o marmorizzate in effetto bicolore più o meno marcato
Tintura in aspo	Tintura in bagno lungo: è usata principalmente per le pelli ovine da pelliccia allo scopo di impedire la feltratura della lana
Tintura alla velatrice	
Tintura nella macchina a pressione	
Tintura in macchina apposita (multima)	Tintura a immersione di cuoio in crosta con breve tempo di permanenza in bagno di tintura

La *tintura* può essere effettuata in bottale, in macchine rotative o di altro tipo come a spazzola o a spruzzo. I bottali per tintura hanno dimensioni dipendenti dai lotti di pelli che si devono abitualmente tingere. Le tinte effettuate in bagni concentrati tendono a dare pelli tinte in profondità, il contrario avviene per le tinte effettuate in bagni diluiti. Oggi la tintura a spazzola viene sostituita, dove possibile, da quella a spruzzo che è più rapida e meno costosa. La tintura a secco, cioè non per immersione, può altresì essere effettuata con macchine rotative, perché distribuisce colorante in soluzione.

I controlli da eseguire in questa fase consistono nel seguire scrupolosamente le indicazioni delle ricette di lavorazione,

Asciugatura

Le pelli tinte ed ingrassate vengono messe per alcune ore, in molti casi per tutta la notte, a cavalletto, fiore contro fiore, affinché possano fissare nel miglior modo le sostanze con cui

sono state trattate: ingrassi, tinture ed eventuali riconce. Dopodiché vengono asciugate per passare alla rifinitura. L'acqua che si trova nelle pelli può essere in parte rimossa meccanicamente con operazioni di spremitura: la pelle viene poi tolta dal bottale e dopo un giorno di riposo viene messa al vento cioè spianata ad una macchina. Questa macchina esercita una forte pressione sulla pelle a mezzo di un cilindro a lame disposte in modo particolare il quale appiattisce al massimo la pelle. In questo modo la pelle risulta con il fiore ben levigato e le fibre stesse vengono a subire un determinato orientamento uniforme per tutta la pelle ed il prodotto che ne risulta è di caratteristiche fisiche superiori; ma il vero e proprio *essiccamento* è quello che viene condotto negli essiccatoi, apparecchi dove le pelli umide vengono a contatto con aria riscaldata ed asciutta alla quale cedono la loro acqua sotto forma di vapore.

Metodi di asciugatura del cuoio

1. Asciugamento all'aria senza apporto di energia

2. Asciugamento all'aria con apporto di energia

- *processo a circolazione di aria*
- *asciugamento in canale o tunnel*
- *asciugamento con il processo pasting (incollaggio)*

3. Asciugamento ad acqua calda

1. asciugamento a raggi infrarossi
2. asciugamento sotto vuoto
3. asciugamento ad alta frequenza

Il parametro di controllo in questa fase è l'umidità dell'aria = quantità di vapor d'acqua in grammi per metro cubo di aria effettivamente presente al momento della misurazione

Rifinitura

La rifinitura è l'insieme di tutte quelle operazioni che vengono eseguite sulle pelli asciutte, dopo la tintura, l'ingrasso e l'essiccamento. Lo scopo della rifinitura è di migliorare l'aspetto e le caratteristiche del pellame, rendendolo di colore vivo ed uniforme, brillante od opaco a seconda della richiesta, di mettere in risalto e valorizzarne tutta la bellezza naturale.

Molto spesso le pelli presentano sul lato fiore tutto una serie di difetti il più delle volte naturali, preesistenti cioè sulle pelli stesse, più raramente provocati da incidenti di lavorazione. In questi casi è la rifinitura che deve porre rimedio eliminando o almeno rendendo meno visibili tali difetti, in modo da permettere la migliore utilizzazione delle pelli in questione.

La rifinitura consiste nell'applicazione, sulla superficie del cuoio, di sostanze di natura chimica varia, che formano una pellicola più o meno sottile, trasparente, elastica o dura, a seconda del tipo di rifinitura e di pellame. Questa pellicola deve legarsi intimamente alla superficie del cuoio, in modo da diventare con essa una sola cosa. Alla pelle rifinita vengono richieste doti notevoli di solidità: allo sfregamento umido o secco, alla flessione, ai solventi, al montaggio

nel caso di calzature, ecc.

Lo scopo della rifinitura è il miglioramento generale delle caratteristiche del cuoio:

- aumento della protezione nei confronti dell'umidità e dell'imbrattamento;
- ugualizzazione con eliminazione delle macchie e delle imperfezioni del fiore;
- applicazione di uno strato di fibre sintetiche nei cuoi in crosta o smerigliati;
- regolazione delle proprietà della superficie (tono, brillantezza, tatto, ecc.)

La rifinitura consiste in operazioni meccaniche e in operazioni di ricoprimento.

Operazioni meccaniche

1. palissonatura
2. bottalatura a secco
3. stenditura su telaio a pinze
4. smerigliatura
5. feltratura
6. pressatura e stampatura
7. satinatura
8. lucidatura

Operazioni di ricoprimento

Il loro compito fondamentale è di dare:

- aspetto e caratteristiche fisiche costanti;
- coloritura, grado di lucido e trasparenza omogenea;
- solidità generali permanenti nel tempo, per rendere la pelle adatta all'impiego futuro;
- massima nobilitazione della pelle mantenendo l'aspetto più naturale possibile.



In linea generale si può dire che più povero e difettoso è il materiale di partenza e più complesso è il trattamento di rifinitura richiesto.

Il ciclo di rifinitura integra le fasi di applicazione del prodotto con operazioni meccaniche quali la stampatura, palissonatura, stiratura a caldo, lucidatura eseguite sia alla fine del ciclo o intercalate alle singole fasi, che servono sia ad uniformare la superficie delle pelli, sia a conferire quelle caratteristiche di tatto lucentezza, morbidezza che l'articolo da produrre richiede.

Non è pertanto possibile fornire uno schema logico univoco di rifinitura in quanto in funzione dell'articolo prodotto ci saranno differenti processi produttivi.

Palissonatura

La palissonatura, che conferisce la cosiddetta "morbidezza" alle pelli, può avvenire sia con la macchina, sia a mano (anche se quest'ultimo metodo è oggi poco usato). Quando tale fase viene fatta a mano si utilizza una lunetta che l'operaio deve afferrare saldamente. Il mazzo dei cuoi viene trattenuto saldamente da due pesi ai bordi; l'operatore passa dal lato carne la lunetta a filo ben mordente, sfogliando il mazzo come se fosse un grande libro.

Rifilatura

Con questo processo le pelli vengono rifilate per togliere brindelli in eccesso, oppure ripulire da graffi ed altre malformazioni.

Smerigliatura

Questa fase viene generalmente effettuata sia sul lato carne, che sul lato fiore delle pelli. Se si tratta di pelli scamosciate o velour, essa viene effettuata principalmente sul lato carne, al fine di rendere la lunghezza delle fibre uguale ed uniforme su tutta la superficie. Invece il lato fiore, che sull'articolo confezionato non sarà visibile, potrà essere smerigliato come avviene nel caso delle capre per velour, lungo la linea dorsale, al fine di uniformare lo spessore, ed eliminare il fiore, a volte grossolano e rigido, per ottenere così un miglioramento nella morbidezza della pelle. Se si tratta di pelli che vengono usate dal lato fiore (tomaia, pelletteria, ecc.), allora la smerigliatura viene effettuata per correggere il fiore delle pelli bovine pesanti e renderlo più simile alle pelli di vitello, oppure per eliminare i piccoli difetti e rendere meno evidenti quelli più gravi. L'operazione di smerigliatura viene effettuata per pelli velour, mediante piccole smerigliatrici. Per grandi produzioni invece si usano oggi grandi macchine a smerigliare continue, provviste di cilindro smerigliatore oscillante.

Stiratura e pressatura

Le pelli che hanno ricevuto una o più applicazioni di miscele coprenti, vengono stirate a caldo o con pressioni variabili, al fine di migliorare l'adesione e l'ancoraggio delle sostanze applicate e favorire la formazione di una pellicola omogenea, migliorando contemporaneamente la levigatezza e il tatto della superficie. Per stirare le pelli si usano presse idrauliche che possono esercitare pressioni totali oppure piastre di dimensioni variabili. Le piastre possono essere riscaldate elettricamente oppure a vapore. Nel campo della pressatura, si possono usare macchine a lavorazione continua.

Si raggiunge la completa automazione per mezzo di un nastro trasportatore di gomma che porta le pelli tra le espansioni della pressa. La produzione con questo tipo di macchina è cinque volte superiore a quella ottenibile a pressa tradizionale con piani normali. Di macchine a pressa continua ne esistono molti tipi, come quella adatta per stampare o satinare (effettuando una pressione angolare molto forte sulla pelle che la fa risultare regolare ai bordi e morbida al tatto).

Misurazione dei pellami

Le pelli finite vengono poste in commercio a misura di superficie ad eccezione dei cuoi pesanti. La misurazione viene effettuata mediante la macchina a misurare a pioli. Quando nella macchina passa una pelle, questa solleva i pioli che così innestano il movimento di un meccanismo che provoca l'avvolgimento di un nastrino d'acciaio. A misurazione effettuata, premendo il pedale della macchina, si riporta l'indice a zero. È ovvio che ci possono essere errori di strisce marginali, ma in genere sono compensati, per cui l'errore di misura è molto piccolo.

La misurazione delle pelli, può essere fatta anche con macchine elettroniche, che si basano sul principio della "proiezione". Le pelli vengono passate su un trasportatore a fili di nylon e passano attraverso una barriera fotoelettrica che trasmette all'apparecchiatura i dati necessari alla integrazione numerica, che è la base per determinare la superficie della pelle passata. Un dispositivo memorizza i dati che provengono dall'integrazione, per poi trasmetterli all'addizionale ed alla timbratrice, entrambe automatiche.

L'addizionale registra la misura sul nastro di carta, mentre la timbratrice la stampiglia sulla pelle misurata; la misura può essere in piedi oppure, come avviene oggi, in decimetri quadrati.

2.1.5 Descrizione delle traiettorie tecnologiche

L'industria conciaria italiana è costituita per lo più da un gran numero di aziende di piccola taglia concentrate in 5-6 poli produttivi. Le aree interessate sopportano un notevole impatto ambientale anche là dove esistono impianti di depurazione consortile dei reflui.

L'applicazione di nuove tecnologie, che rappresentano la razionalizzazione delle operazioni già eseguite in relazione al corretto utilizzo dei prodotti chimici ed al migliore controllo dei parametri di processo (pH, temperatura, ecc.), permette da un lato, l'ottenimento di pellami di ottima qualità, dall'altro di diminuire in modo drastico l'impatto ambientale prodotto dalla lavorazione della pelle.

Nel campo della ricerca scientifica e tecnologica vi sono alcuni filoni tradizionali come quello della riduzione dei consumi d'acqua e di prodotti chimici e l'automazione delle operazioni. Emergono nuovi filoni come quelli legati all'individuazione di articoli completamente originali, all'eliminazione di inefficienze lungo l'intera catena produttiva, al bilancio ambientale dell'intero ciclo di vita del prodotto (da grezzo al manufatto dismesso).

Vi sono due tipi di penuria che dovrebbero spingere i ricercatori: l'uno è la manodopera, l'al-

tro è l'acqua che verrà ridotta nelle quantità e aumentata nelle tariffe: le soluzioni sono l'automazione spinta e il minor impiego idrico.

2.1.6 L'impatto delle nuove normative

Uno dei settori in cui negli ultimi tempi è stato profuso il maggiore impegno è quello della preservazione della qualità dell'ambiente. Una conceria effettua una trasformazione di materie prime (le pelli grezze), attraverso processi nei quali vengono utilizzate risorse naturali (acqua) e non (prodotti chimici) ed energia. Inoltre vengono prodotti scarti solidi ed effluenti liquidi ed aeriformi in diverse fasi della lavorazione.

La consapevolezza che è necessario adottare modelli di sviluppo industriale ecologicamente compatibili ha reso gli obiettivi di riduzione degli impatti ambientali associati alle attività produttive e di prevenzione dell'inquinamento di primaria importanza. A livello internazionale esistono oggi precisi riferimenti normativi (la norma internazionale UNI EN ISO 14001796 ed il regolamento europeo UE 1836793 EMAS) a cui le aziende possono fare riferimento, per la gestione delle problematiche ambientali, verso un miglioramento continuo delle proprie prestazioni.

Questi diversi aspetti della problematica ambientale sono strettamente connessi tra di loro: una gestione sistematica degli aspetti ambientali in conceria permette di prevenire l'insorgere di problemi di tipo legislativo, di individuare le necessità di ammodernamento e le possibilità di risparmio e di migliorare le prestazioni ambientali, ma anche l'immagine dell'azienda verso l'esterno.

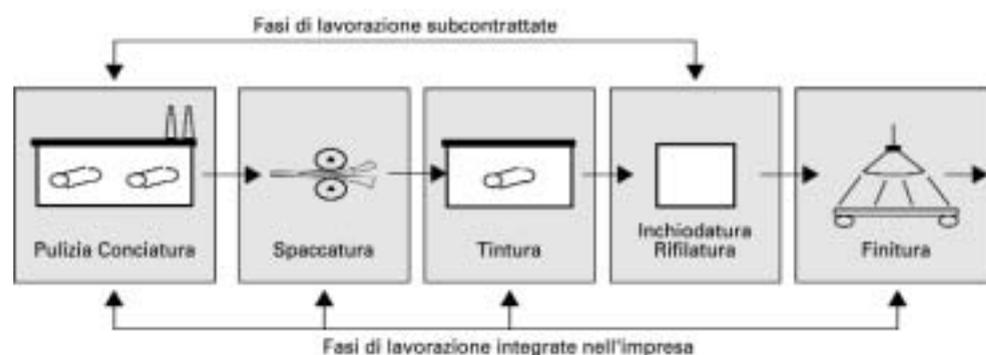
Le problematiche ambientali della conceria devono essere gestite sotto molteplici aspetti.

Per prima cosa l'azienda deve operare nel pieno rispetto delle leggi vigenti (come ad esempio i limiti delle emissioni in atmosfera e degli scarichi idrici), secondariamente devono essere tenuti sotto controllo tutti i costi associati alla gestione degli aspetti ambientali (come ad esempio il costo smaltimento rifiuti), cercando eventualmente soluzioni innovative per la loro riduzione.

2.1.7 Fasi critiche del processo produttivo

Le imprese intervistate, esternalizzano le parti meno "critiche" del processo produttivo, creando economie di scala e mantengono all'interno unicamente quelle attività come la tinteggiatura o la rifinitura che danno maggiore valore aggiunto al prodotto e che sono fondamentali per conferire la qualità al prodotto finale (vedi Fig. 1).

FIG. 1 - SCHEMATIZZAZIONE DELLE FASI DI LAVORAZIONE INTERNE ED ESTERNE



Data la complessità dei processi è importante controllare tutte le singole fasi di lavorazione affinché il risultato ottenuto sia conforme all'impostazione data e riproducibile nel tempo. Per ottenere un sistema di controllo abbastanza efficiente devono essere definiti i parametri da controllare, il modo con cui controllarli e l'analisi da compiere sui dati raccolti. È necessario controllare tutti gli aspetti che interferiscono direttamente o indirettamente con il sistema produttivo e in particolare:

- *la materia prima*
- *il processo*
- *i prodotti chimici*
- *il prodotto finale*
- *gli scarichi industriali*

Il livello del controllo è direttamente proporzionale al grado di esigenza della qualità richiesta, tuttavia in considerazione dell'importanza dell'aspetto chimico nella trasformazione è fondamentale che tutti i prodotti usati siano testati per verificarne il rispetto delle specifiche.

I gradi di controllo che si possono incontrare in conceria sono di tre tipi:

1. *valutazione soggettiva*: riflette le percezioni visive, di tatto e di odore dell'osservatore;
2. *test pratici*: vengono utilizzati per verificare alcune caratteristiche di processo in mancanza di attrezzature di controllo adeguate o quando non esistano tempi sufficienti per eseguire analisi più approfondite. Tra queste rientrano l'uso di indicatori di pH, le misure per la concentrazione e i test di adesione di una rifinitura con il nastro adesivo;
3. *metodi analitici*: sono analisi chimiche e fisiche dei parametri coinvolti nel processo tali da garantire precisione e ripetibilità. La realizzazione di questo tipo di controllo necessita di:
 - un laboratorio per eseguire controlli sui prodotti chimici usati e sulle caratteristiche chimico fisiche del prodotto finito;
 - un'efficiente attrezzatura specifica per il processo produttivo;
 - un sistema di controllo basato sul personal computer che elabori e trasmetta i dati in modo da permettere una completa organizzazione delle lavorazioni, una corretta movimentazione dei materiali ed una gestione armonica delle risorse.

Nei paragrafi precedenti abbiamo illustrato il processo conciario nella sua interezza: rispetto a tale ciclo tra le fasi più critiche vi è quella di rifinitura.

La criticità è dimostrata dalla individuazione di parametri di riferimento che debbono essere soddisfatti dai semilavorati.

Gli indici di riferimento – minimi – per quanto concerne le caratteristiche di una rifinitura, sono i seguenti:

- *Resistenza della rifinitura allo sfregamento*
- *Resistenza al calore*
- *Adesione della rifinitura*
- *Resistenza alla goccia d'acqua*
- *Resistenza alla luce*
- *Scoloritura di pelli scamosciate*
- *Migrazione dei coloranti nel PVC e gomme*
- *Resistenza all'acqua delle tomaie*

I difetti di rifinitura possono riassumersi in una sensazione tattile troppo rigida, dovuta ad una rifinitura non ben distesa e connaturata alla pelle; questi difetti debbono essere evitati con scelte opportune già dalle prime fasi di lavorazione.

Sempre al contatto tattile, più manifestarsi una cattiva piegatura. Si definisce la buona piegatura come una mancanza di soffiatura e grogliatura, cioè la capacità che deve presentare il film di rifinitura di essere perfettamente accorpato alla pelle, seguendola nel suo comportamento allo stiramento, compressione, manipolazione e flessione. Rifiniture estranee in definitiva alla natura e quindi alle caratteristiche fisiche delle pelli sono peggiorative, mancano alla funzione primaria di nobilitare il supporto.

Una pelle rifinita bene, presenta un finish incorporato in modo perfetto e le caratteristiche di elasticità, morbidezza e tatto della rifinitura saranno omogenee alla pelle naturale.

Una cattiva piegatura può essere la conseguenza di una di queste cause e loro combinazione:

- cattiva conservazione del grezzo;
- errato rinverdimento sia in eccesso che in difetto;
- scarnatura su macchine con cilindri troppo usurati;
- varie operazioni di concia non bene effettuate come dosaggio di componenti e tecnica di addizione;
- rasature effettuate con macchine dotate di cilindro non a punto o con pelli troppo secche;
- riconcianti ed oli impiegati nel trattamento finale e dalle condizioni della loro applicazione.

Il rifinitore di fronte a pelli soffiate, non ha molte possibilità migliorative, se non può ricorrere alla impregnazione, mentre quando lavora pelli di buon comportamento alla piegatura deve curare in modo particolare il mantenimento di questa importante caratteristica.

Bisognerebbe controllare che la rifinitura sia stata realizzata con strati progressivamente più rigidi e che filmogeni di tipo duro non siano contenuti nei primi appretti in quantità eccessiva. Spesso si verifica il fenomeno della grogliatura a causa di insufficiente penetrazione degli appretti di rifinitura.

2.1.8 Indicazioni su profili professionali

Dall'analisi del processo produttivo standard con l'individuazione delle fasi critiche, si è giunti all'individuazione di una figura professionale con maggiori possibilità di sviluppo: l'addetto alla rifinitura.

La rifinitura delle pelli infatti, può essere assimilabile ad un lavoro artigianale con aspetti, spesso, di vera applicazione artistica.

Un importante obiettivo che si prefigge il rifinitore è di sviluppare sempre nuove proposte per alimentare una moda che possa tenere alto il proprio contenuto innovativo come viene costantemente richiesto dal mercato. La necessità che ogni produttore sente è di differenziare le proprie proposte al mercato e di avvicinarsi sempre più alle specifiche attese del consumatore finale con attenzione sempre maggiore alla durabilità dei manufatti, al loro aspetto, alla facilità di una loro manutenzione, alla rispondenza alle condizioni più severe d'uso.

Anche questa esigenza rende incessante la ricerca di nuovi prodotti, nuovi metodi applicativi e nuove proposte di pelli.

Ricordiamo alcuni dei parametri che occorre soddisfare sempre:

- L'aspetto delle pelli rifinite deve essere il più naturale possibile per rendere evidente ed inequivocabile la natura biologica del materiale acquistato.
- Mascheratura del difetto che, anche se si cerca di farlo accettare come carattere proprio dei prodotti naturali, tuttavia ne fa tendenzialmente rifiutare l'acquisto che si orienta in ogni caso al manufatto dello stesso tipo ma con minori difetti o del tutto privo di essi.
- Il tatto deve essere gradevole e rivelare la naturalezza.
- Occorre assicurare la possibilità di una facile manutenzione e cura con i prodotti qualificati disponibili in commercio.
- La solidità alla luce deve essere la più elevata in particolare nel caso di rivestimenti per sedili di auto/aeromobili e vestiario.
- Le favorevoli caratteristiche meccaniche generali devono essere mantenute entro ampie escursioni termiche da -20°C a +40°C.
- Ottima deve essere la resistenza all'abrasione, la durabilità all'uso, la compatibilità con le tecnologie di lavaggio a secco.
- Uguali garanzie per quanto concerne la resistenza allo sfregamento a secco e a bagnato.
- L'adesione del finissaggio deve essere perfetta.

Il compito immediatamente successivo del rifinitore è di mantenere lo standard produttivo degli articoli da lui proposti e la regolarità delle forniture in presenza di un supporto, le pelli, che hanno caratteristiche variabili essendo un prodotto biologico e di differenti provenienze.

Nell'area pelle l'esigenza di differenziazione si rende manifesta nelle scelte ad ogni livello aziendale: pelli grezze, macchine, impianti, processi, uomini, prodotti chimici, creativi, managers, localizzazioni strategiche.

Lo sforzo dei conciatori italiani di innovare, la loro capacità di rendere più profittevole il business lavorando pelli di qualità in origine a volte più bassa, ma trasformandole in manufatti di

eccellente presentazione, morbidi, uniformi, di ottimo aspetto e tatto, ha fatto sì che in passato fossero evidenziati, enfatizzati proprio questi aspetti, magari senza curare con eccessiva attenzione anche i parametri tecnico-meccanici delle rifiniture; oggi la rifinitura non è più accettabile se non conforme alle esigenze più sofisticate del consumatore anche in riferimento alle solidità generali, durabilità, facilità di manutenzione

La necessità di garantire caratteristiche rigide e predefinite potrebbe sembrare la premessa per andare verso un inevitabile appiattimento, una standardizzazione delle produzioni. In realtà non è così, proprio perché la rifinitura consente di mettere in atto così tante varianti, di operare così tante scelte diverse per la loro realizzazione che sono sempre possibili larghi margini di differenziazione nei risultati complessivi.

2.1.9 Scheda dei profili professionali

Si riporta di seguito una scheda profilo relativa alla figura professionale del "rifinitore".

La scheda profilo è suddivisa in quattro parti:

1. descrizione del profilo in relazione al processo produttivo ed alla collocazione organizzativa
2. descrizione delle competenze in relazione alle attività chiave
3. descrizione delle competenze in relazione alle risorse-persona
4. descrizione delle risorse-esterne

SCHEMA PROFILO

Nome del profilo	Addetto alla rifinizione
Codice ISTAT	6.5.4.1.
Denominazione ISTAT	Conciatore di pelle e di pellicce e pellettiere (stampatore - decoratore - coloritore - lucidatore di pellame)
Altre denominazioni	preparatore responsabile di colori grassi ed ingredienti chimici e addetto alla campionatura e sperimentazione di nuove ricette (CCNL SETTORE CONCIARIO)
Area professionale	Attività manifatturiere - industrie conciarie
Settori	DC 19.1
Descrizione dei pre requisiti	Titolo di studio: istituto tecnico con specializzazione conciaria diploma di perito chimico. Esperienza: esperienza specialistica consolidata delle mansioni svolte e delle problematiche connesse, maturata attraverso adeguati percorsi formativi; esperienza di più specializzazioni tra loro collegate e di tutte le loro applicazioni operative
Descrizione del profilo	Il profilo interviene nella fase di rifinizione del processo di concia. Gli input sono: le specifiche tecniche, la pelle (che ha già subito operazioni di tintura, ingrasso e asciugatura) i prodotti chimici (miscele di rifinizione) Nello svolgimento della sua attività, il profilo prepara colori grassi ed ingredienti chimici, svolge la campionatura nonché la sperimentazione di nuove ricette, con responsabilità anche di variazioni di dosaggio e del controllo, e conseguente, completa responsabilità del prodotto, prepara le pelli per la concia, provvede alle operazioni di concia con i vari sistemi tenendo conto della destinazione della pelle, effettua le operazioni meccaniche di finitura delle pelli conciate, secondo le fasi del ciclo produttivo.
Descrizione del processo	La figura professionale opera nell'ambito del sub processo di rifinizione. Tale operazione consiste nell'applicazione alle pelli di un "film" ad effetto estetico-coprente mediante il quale si perviene alla nobilitazione dell'aspetto estetico della pelle e si conferiscono proprietà di idro e oleo-repellenza; inoltre possono essere effettuate alcune operazioni meccaniche tese a migliorare ulteriormente l'estetica del conciato.
Descrizione output/performance	Gli output originati sono due: da una parte la pelle rifinita e dall'altra eventuali suggerimenti per modifiche da apportare alla ricetta di rifinizione.
Destinatari clienti	Il primo output che è sempre presente ha come cliente finale il selezionatore, mentre il secondo, eventuale, ha come cliente finale il responsabile della produzione.

Competenze attività chiave	
Competenze/Attività chiave	1. Applicare le ricette di rifinizione
Criteri di realizzazione	<ol style="list-style-type: none"> 1. preparando le miscele di rifinizione 2. calcolando le quantità da utilizzare per le miscele e i relativi prodotti chimici impiegati 3. rimescolando i componenti chimici 4. controllando la compatibilità dei vari componenti 5. seguendo le fasi di lavorazione previste dalla ricetta 6. prevedendo o individuando problemi di realizzazione e di conformità dell'output
CONOSCENZE	
Input	Input
Elementi di merceologia	Applicare indicazioni ricette rifinizione
Chimica organica e inorganica	Miscelare prodotti chimici
Tipologie e caratteristiche della pelle per provenienza geografica	
Documenti tecnici per lo sviluppo del prodotto (ricetta di rifinizione)	
Output	Output
Caratteristiche pelle	Valutare la conformità dell'output rispetto alle attese
Processo	
Del processo di concia	ciclo produttivo e utilizzo delle macchine e degli impianti
Del sub processo di rifinizione	
Sistemi qualità	
Organizzazione delle varie fasi di lavoro	
Metodi e tecniche	
Tecniche di lavorazione	
Tipologie di rifinizione	
Procedure	
Procedure di funzionamento di macchinari per rifinizione	
Macchinari/utensili/strumenti	
Tipi di macchine	Impostare i parametri di funzionamento delle macchine
Norme di sicurezza nell'uso di macchine	

Competenze/Attività chiave	2. verificare la corretta impostazione dei processi per garantire il rispetto delle specifiche di prodotto
Criteri di realizzazione	<ol style="list-style-type: none"> controllando i parametri di processo rilevanti confrontando il prodotto realizzato con il campione di riferimento analizzando i problemi di realizzazione dell'output e di conformità dell'output rispetto all'atteso elaborando ipotesi di soluzione di problemi analizzati
CONOSCENZE	CAPACITÀ
Input	Input
Elementi di merceologia Chimica organica e inorganica	Applicare indicazioni ricette rifinizione Applicare le specifiche, cioè documenti di riferimento riportanti i parametri di processo da rispettare e/o i riferimenti fisici definiti come parametri di prodotto da ottenere
Tipologie e caratteristiche della pelle per provenienza geografica Conoscere la filiera del comparto Documenti tecnici per lo sviluppo del prodotto (ricetta di rifinizione)	
Output	Output
Utilizzazione finale della pelle Conoscere le tolleranze in funzione degli articoli in lavorazione	Individuare le cause di non conformità dell'output rispetto alle attese Riconoscere anomalie degli impianti e della produzione Prevedere su quali cause intervenire per ottenere un output che si avvicini il più possibile a quello atteso
Processo	Processo
Criteri di selezione delle pelli Livello di qualità delle pelli Tecniche di lavorazione e controllo delle singole fasi del ciclo produttivo	Visione dei nessi causali Capacità critica
Metodi e tecniche	Metodi e tecniche
Tipologie di rifinizione	Impiego di prodotti chimici nella lavorazione
Procedure	Procedure
Procedure di funzionamento di macchinari per rifinizione	
Macchinari/utensili/strumenti	Macchinari/utensili/strumenti
Tipi di macchine	Impostare e/o modificare i parametri di funzionamento delle macchine

Comportamenti	
B=base T=trasv	
Proattività	
Adeguarsi a metodi, procedure, regole di lavoro	
Curare il margine economico ed evitare sprechi 1	
Curare la precisione e la qualità	
Lavorare in equipe in maniera costruttiva	
Individuare soluzioni creative	
Rapporti interpersonali a monte e a valle e con i livelli di responsabilità	
Apertura mentale al cambiamento	
Avere sensibilità tattile	
Problem solving	
Facoltà d'iniziativa e completa autonomia operativa nell'ambito del proprio lavoro	
Risorse Esterne	
ID. Competenze di riferimento	Risorse esterne
	Novità tecnologiche
	Rapporti con fornitori di prodotti chimici
	Fonti di conoscenza esterne: pubblicazioni, fiere, stilisti ecc.

APPENDICE

NOTA METODOLOGICA

Ambito territoriale della ricerca

Distretto Conciario di Solofra (AV)

Durata

febbraio-luglio 2003

Gruppo di lavoro

Guglielmina De Simone (ARLAV), *Angelina Picariello* (Provincia di Avellino), *Rosa Santoriello* (Consulente ARLAV)

Obiettivi

- Fornire strumenti per le politiche attive del lavoro attraverso lo studio del sistema produttivo nella realtà territoriale oggetto di sperimentazione.
- Analizzare le dinamiche di innovazione e cambiamento al fine di identificarne rischi e potenzialità.
- Creare un modello di monitoraggio delle competenze replicabile sia in altri settori che in altri ambiti territoriali

Nell'ambito del territorio della provincia di Avellino è stato scelto il Distretto conciario di Solofra in quanto esempio di concentrazione produttiva e di filiera tra i più significativi in ambito provinciale.

LE FASI DEL PROGETTO

Le fasi del progetto sono le seguenti:

- Analisi di settore
- Analisi del processo produttivo standard delle imprese del distretto
- Analisi dei modelli organizzativi prevalenti
- Analisi delle competenze e delle professionalità critiche

A. *Analisi di settore*

La prima fase del lavoro si è posta l'obiettivo di realizzare un'analisi di settore che rappresentasse il contesto di riferimento entro cui collocare il campione territoriale analizzato successivamente.

B. *Analisi del processo produttivo delle imprese del Distretto*

In questa fase l'obiettivo è stato la ricostruzione del ciclo produttivo standard utilizzando dei diagrammi di flusso, l'individuazione delle fasi principali e dei relativi semilavorati, l'individuazione delle decisioni e scelte principali connesse.

C. *Analisi dei modelli organizzativi prevalenti*

La terza area di analisi ha riguardato il modello organizzativo interno prevalente tra le imprese del distretto.

D. *Analisi delle competenze e delle professionalità critiche*

Questa quarta area di indagine si è concentrata sull'analisi delle competenze critiche di alcune figure professionali che svolgono un ruolo chiave nell'ambito del processo aziendale analizzato.

Metodologia

Il lavoro è stato svolto attraverso una fase di analisi desk (bibliografica e da riviste da fonti derivate) di dati e documentazione esistente, utili principalmente per l'elaborazione dell'analisi di settore ed una fase di analisi field (sul campo da fonti dirette), finalizzata all'acquisizione di informazioni e dati utili all'indagine di tipo qualitativo e mirate a ricostruire il processo standard, ad individuare i modelli organizzativi prevalenti e le nuove tecnologie ed infine le indicazioni sul sistema professionale.

L'analisi desk mirata a reperire dati utili all'inquadramento del settore, a livello nazionale e locale, è stata realizzata utilizzando le banche dati locali, in particolare i dati ISTAT disponibili presso la CCIAA provinciale e i dati INPS, oltre ad altri dati desk derivanti da letteratura specialistica come riportato nella bibliografia della relazione finale.

Questa fase ha visto lo svolgimento in parallelo delle seguenti attività:

- raccolta di informazioni relative alle tendenze demografiche, occupazionali, svolta prevalentemente su dati ISTAT;
- attività di monitoraggio dei dati elaborati da altri Enti (Unioncamere, Unione Industriale, Confapi) che svolgono ricerche e indagini sul Mercato del Lavoro.

I soggetti coinvolti, oltre alle aziende oggetto di analisi, sono stati:

- Provincia di Avellino - Politiche del Lavoro
- Unione degli Industriali della Provincia di Avellino
- CISL - Settore conciario
- Istituto Tecnico Industriale "Ronca"

L'analisi field è stata realizzata attraverso la conduzione di una serie di interviste a testimoni privilegiati esperti del settore e del distretto prescelto per l'indagine. Per l'analisi sul campo sono stati utilizzati di questionari semistrutturati. Gli intervistati sono stati:

- rappresentanti di associazioni di categoria;
- imprese operanti nel settore;

- istituti di formazione specialistica.

Le interviste, oltre a supportare la raccolta di elementi utili allo studio, hanno avuto la finalità di condividere con attori dello sviluppo del territorio il processo di analisi e di osservazione sperimentale, al fine di arricchirlo di elementi utili alla messa a punto di uno strumento di agevole replicabilità.

Nelle fasi successive di analisi dei processi aziendali e delle professionalità critiche, alla ricerca quantitativa si sono affiancati strumenti qualitativi. Presso un numero ristretto di imprese sono state svolte interviste di analisi organizzativa a figure ricoprenti ruoli chiave all'interno dell'organizzazione aziendale.

Le attività realizzate e il percorso di indagine

- Contatti con enti ed istituzioni
- Riunione di presentazione progetto e Formazione gruppo di ricerca
- Riunione di presentazione progetto presso Unione degli Industriali di Avellino
- Formazione finalizzata alla realizzazione dell'analisi di settore
- Intervista presso la conceria DMD SOLOFRA S.p.A.
- Riunione presso Unione degli Industriali di Avellino per formalizzazione partecipazione al progetto
- Ricerca dati presso Regione Campania e Banca d'Italia
- Elaborazione lettera richiesta di adesione progetto LABOR
- Ricerca dati presso CCIAA e INPS di Avellino
- Intervista presso la Conceria NOVAX s.r.l.
- Rielaborazione dati e stesura bozza relazione analisi di settore
- Riunione verifica stato avanzamento progetto
- Riunione di coordinamento gruppo di lavoro di Avellino
- Intervista segretario Fimca-Cisl
- Intervista dirigente scolastico I.S.I.S.S. "RONCA"
- Formazione gruppo di ricerca
- Intervista presso la Conceria Patrizia s.r.l.
- Intervista presso la conceria DMD SOLOFRA S.p.A.
- Rielaborazione dati acquisiti ed interviste
- Formazione gruppo di ricerca
- Approfondimento dati di settore da riviste specializzate
- Intervista presso la conceria DMD SOLOFRA S.p.A.
- Elaborazione schede profili professionali
- Rielaborazione interviste ed output finale

Prodotti finali

Relazione, diario di bordo, nota metodologica.

Risultati raggiunti

L'elaborato finale con tutti i limiti di una sperimentazione, potrebbe costituire una base per poter monitorare le competenze da valorizzare nell'ambito del distretto conciario in esame. L'analisi del settore, delle dinamiche di sviluppo che lo caratterizzano e delle criticità del processo produttivo, risultano importanti al fine di individuare competenze non esistenti nel distretto e la cui incentivazione potrebbe offrire opportunità di sviluppo della competitività delle imprese oltre che opportunità di occupazione per la forza lavoro locale.

È utile sottolineare che i risultati raggiunti sono suscettibili di ulteriore approfondimento e sviluppo.

Questionario

Azienda (nome, ragione sociale):

.....

Indirizzo:

Comune:..... Cap:..... Prov.:.....

Referente aziendale

(cognome, nome):

L'azienda ha stabilimenti in località diverse da quella sopra indicata? NO SI **Attività** (breve descrizione dell'attività aziendale)

.....

.....

.....

Addetti (inclusi titolari e soci, se sono operativi in azienda)

Totale addetti: di cui operai:.....

Lavorazioni e servizi (Allegato 1)

1)

2)

3)

Prodotti di subfornitura (Allegato 2)

1)

2)

3)

4)

5)

Offerta di prodotti propri (non di subfornitura)

Breve descrizione dei principali prodotti standard o a catalogo:

.....

.....

.....

Aree di mercato

L'azienda esporta direttamente?

 NO SI, occasionalmente SI, abitualmente

Se l'azienda esporta direttamente, i mercati esteri di riferimento sono (indicare aree e paesi):

Unione Europea (UE)

Francia

Spagna

Belgio

Germania

Gran Bretagna

Austria

Olanda

Altri paesi dell'Europa Occidentale

Svizzera

.....

Centro-Est Europa

.....

.....

Centro-Nord America

USA

.....

.....

.....

Sud America

.....

.....

Nord Africa

.....

.....

.....

Altri paesi africani

.....

.....

Medio Oriente

.....

.....

Asia, Estremo Oriente

.....

.....

Australia, Oceania

.....

.....

Ripartizione geografica delle vendite nell'ultimo anno

Mercato	% del fatturato
- nella Vostra regione
- in altre regioni italiane
- all'estero (export diretto)
Totale fatturato	100%

Fascia di mercato (se significativa)

I prodotti di subfornitura, le lavorazioni e i servizi realizzati dalla Vostra azienda sono destinati alla produzione di beni di fascia:

BASSA	MEDIA	MEDIO ALTA	ALTA/FINE

Committenza

I principali committenti dell'azienda sono:

- Grandi imprese o gruppi
 Piccole e medie imprese

Con i principali committenti l'azienda opera prevalentemente:

- su ordini chiusi (ordini non ripetuti, definiti di volta in volta)
 su ordini aperti (ordini ripetuti, ma non programmati regolarmente)
 a programma (es: ordini mensili e previsioni per i mesi successivi)

Ricorso al decentramento

L'azienda affida a ditte esterne l'esecuzione di talune lavorazioni o fasi del processo produttivo?

- NO SI, per esigenze occasionali SI, sistematicamente

Controlli di qualità

L'azienda effettua controlli di qualità? NO SI

Se SI,

- in entrata: sui materiali acquistati · sulle lavorazioni affidate a terzi
 in fasi intermedie della lavorazione o in corso d'opera
 sul prodotto finito: controlli dimensionali · controlli funzionali

Prove, analisi

- L'azienda dispone di un **laboratorio attrezzato** per effettuare prove, analisi, test sui materiali e sui prodotti?
 NO SI Se SI, con quanti addetti?.....
- Per effettuare prove, analisi ecc. l'azienda fa ricorso a **laboratori esterni**?
 NO SI

Referenze commerciali - Nome, provincia, paese estero

Indicare il nominativo di committenti per i quali l'azienda lavora abitualmente o per i quali ha effettuato di recente lavori significativi e qualificanti:

- 1)
 2)
 3)

ALLEGATO 1

Lavorazioni e servizi svolti	Pressatura	Smerigliatura
		Stampatura
Il ciclo produttivo	Nobilizzazione	Lucidatura
Riviera		Satinatura
Riverdimento	Neutralizzazione	Pigmentatura
- Calcinaio	Riconcia	Velatura
- Scarnatura	Ingrassaggio	Tamponatura
- Spaccatura	Tintura	Altro (specificare).....
- Decalcinazione/purga	Sbianca	
- Macerazione		Immagazzinamento
- Sgrassaggio	Asciugaggio	
- Piclaggio		Servizi Controlli di qualità
- Preconcia	Messa al vento	
Concia	Rasatura/	Prove fisiche
Concia al cromo	Burraschiatura	
- Ecologica	Intelaiatura/Inchiodatura	Prove chimiche
- A due bagni	Sottovuoto	
- A secco	Cilindratura	Prove meccaniche
<i>Concia al vegetale</i>	Altro	
- Rapida		
- Lenta	Condizionamento	
- Ultrarapida/a secco		
- Mista	Palissonatura	
- Allo zolfo		
- Con sali di alluminio	Rifinitura	
- Con sali di zirconio		
- Con solfochloruri	Bottalatura	
- All'aldeide	Palmellatura	

ALLEGATO 2 - Prodotti realizzati

Prodotti intermedi nella produzione della pelle conciata	Prodotti finiti realizzati
	Cuoio da suola
Trippe	Cuoio per sottopiede e guardoli
Cuirots	Cuoio/pelle da tomaie
Piclate	Pellami da fodera
Bazzane	Pellami da abbigliamento
Wet-blue	Guanteria
Skivers	Confezioni
Wet-white	Marocchino per cappelli
Croste	Pellami per pelletteria
	Pellami per arredamento e carrozzeria
	Cuoi tecnici per:
	Pergamena
	Selleria
	Cinghie
	Guanti industriali
	Football
	Lacci
	Guarnizioni
	Cacciatacchetti

ALLEGATO 3 - Settori di sbocco

Calzature	Abbigliamento e confezioni
Suolifici	Giacche
Tacchifici	Cappotti
Topponifici	Pantaloni
Guardolifici/ Treccifici	Gonne
Fondi per calzature	Abiti
Sottopiede	Cappelli
Pelletteria	Altro (specificare)
- Borse	Arredamento
- Portafogli	Tappezzeria
- Guanti	Mobilio
- Cartelle	Sellerie mezzi di trasporto
- Valigeria	Altro (specificare)
- Selleria	Strumenti musicali
- Cinghie	Legatoria
- Finimenti	
- Piccola pelletteria (bottoni, oggetti vari...)	

BIBLIOGRAFIA

- *Vademecum del tecnico conciaro* - BASF
- *Corso ICEC Vision 2000 Applicazione nel settore conciaro* (ICEC 2000)
- *La gestione ambientale in conceria* - Unione Nazionale Industria Conciaria, Stazione Sperimentale Industria delle Pelli
- *Tecnologie pulite nel ciclo conciaro* - Ing. Giovanni Lombardi Enea di Pisa
- *Relazione del Presidente sull'andamento del settore conciaro italiano 2002* - Unione Nazionale Industria Conciaria
- *Il processo conciaro «Quaderni di ingegneria conciaria»* G. Cespi, A. Favazzi - ASSOMAC
- *Conceria pratica*, G. Martignone – Levrotto & Bella
- *VIII Forum Nazionale dei localismi* - Distretti industriali, infrastrutture e servizi per la logistica - CENSIS
- *Studio di fattibilità. Fabbisogno di infrastrutture materiali e immateriali nei distretti e sistemi locali del lavoro della Regione Campania*, Fondazione Censis, Ernst&Young S.p.A., Luiss Management S.p.A., Sistema Impresa s.r.l., UN.I. Service s.r.l.

Articoli

- *Le concerie italiane e l'ecogestione: risultati e prospettive di un'esperienza pilota*
A. Zucchini

Altre fonti

- Interviste presso l'Unione degli Industriali della Provincia di Avellino, dott.ssa Rosanna D'Archi
- Intervista presso la conceria DMD s.r.l. di Solofra
- Intervista presso la conceria Novax s.r.l. di Solofra
- Intervista presso la conceria Patrizia s.r.l. di Solofra
- INPS, sede di Avellino
- C.C.I.A.A. di Avellino

Dati Desk

ISTAT, UNIC, IL DENARO, ECONOMIA 2000, Unioncamere, Area Centro Studi di Sistema Moda Italia CENSIS

2.2 Sistemi produttivi intersettoriali delle energie rinnovabili nella provincia di Benevento*

FASE I - ANALISI DI SETTORE, ANALISI DI COMPARTO, PROCESSI CONNOTATIVI

La finalità specifica di questo segmento progettuale è costituita dalla individuazione di figure e competenze il cui sviluppo possa incidere positivamente nella evoluzione del contesto socio-economico della provincia di Benevento.

Fra le produzioni presenti sul territorio che maggiormente si prestano ad uno sviluppo "a catena", a fare comparto ed a generare una "filiera" produttiva, quella dei "termocamini" è sembrata essere particolarmente idonea, sia per la marcata caratterizzazione territoriale, sia per le potenzialità trainanti rispetto ad altre produzioni (rivestimenti in marmo e pietre lavorate, ceramiche artistiche per la decorazione di interni, collettori solari, canne fumarie ed altre svariate attività), sia, infine, per le potenziali opportunità connesse agli sviluppi tecnologici prospettati in campo energetico ed ambientale.

Questa costellazione di attività economiche, produttive e di servizio, connesse alla funzione d'uso "riscaldamento domestico" con impiego di fonti energetiche rinnovabili, nell'ambito di questo lavoro, è stata raggruppata sotto il termine "comparto bio-termico abitativo".

Tutto quanto analizzato e descritto in questo lavoro è stato pensato e va letto in rapporto alla finalità specifica di progetto: le relazioni reciproche sul territorio provinciale fra competenze e professionalità delle risorse umane da un lato ed opportunità di sviluppo del tessuto economico-produttivo dall'altro.

2.2.1 Analisi di contesto

La realtà produttiva della provincia beneventana individuata per lo sviluppo del progetto rientra nel generale contesto di impiego di energie rinnovabili.

La dimensione dell'indagine e l'ambito geografico sono quantitativamente marginali; tuttavia gli aspetti prospettici, anche in ottica delle specifiche finalità di progetto, sono di una valenza tale che impongono un rapido inquadramento di contesto.

Una significativa modificazione delle fonti energetiche utilizzate nelle attività produttive, nella vita quotidiana e nel sistema dei trasporti è tale da sconvolgere completamente l'assetto produttivo, economico e sociale di un Paese.

Le eventuali potenzialità presenti nel territorio (provinciale, in questo caso) potranno essere opportunamente utilizzate per cogliere in maniera adeguata le nuove opportunità. Tuttavia, nel caso specifico, le componenti esogene sono tali e tante che la rotta dello sviluppo dovrà essere costantemente monitorata in rapporto alla mutevole "mappa" di contesto.

* Gruppo di lavoro: *Anna Maria Mollica* (Provincia di Benevento), *Angelo Nuzzolo* (esperto d.o.), *Rosalba Sorice* (Provincia di Benevento), *Luca Tinessa* (esperto Arlav).

In questa prima parte si cercherà di mettere in evidenza le principali variabili di contesto che, nel presente od in prospettiva, potranno incidere sullo sviluppo della costellazione di attività, presenti in ambito provinciale, appartenenti al "comparto bio-termico abitativo".

Si riportano, nell'ordine: un rapido inquadramento della struttura produttiva provinciale, una panoramica sulle energie rinnovabili e sulle opportunità economiche ed occupazionali generate dalle stesse, la connotazione del sistema produttivo provinciale in rapporto all'impiego termico delle tecnologie ad energie rinnovabili, le potenziali opportunità di sviluppo.

Il sistema produttivo locale

La struttura produttiva della provincia, con esclusione delle attività del settore primario, è ricavabile dai dati provvisori del censimento ISTAT industria e servizi del 2001.

Nella seguente tabella si riportano i dati aggregati per settore di attività economica con il raffronto con i dati (definitivi) del censimento 1991.

TAB. 1 - UNITÀ LOCALI E ADDETTI PER SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA - PROV. BENEVENTO

	unità locali			addetti		
	1991	2001	D%	1991	2001	D%
Industria	3.621	4.221	16,6%	17.282	18.148	5,0%
Commercio	6.295	6.319	0,4%	11.378	11.332	-0,4%
Servizi	4.685	6.046	29,1%	12.331	18.596	50,8%
Istituzioni	1.164	1.462	25,6%	17.784	23.347	31,3%
Totali	15.765	18.048	14,5%	58.775	71.423	21,5%

Fonte: ISTAT, datawarehouse "daWinci"

Già da questo sintetico quadro è evidente la scarsa consistenza del sistema industriale nella provincia.

La seguente tabella evidenzia il rapporto fra gli addetti nel settore secondario e la popolazione residente nelle cinque province della regione, sempre secondo i dati provvisori dei censimenti ISTAT 2001:

TAB. 2 - RAPPORTO FRA NUMERO ADDETTI INDUSTRIA E POPOLAZIONE RESIDENTE IN CAMPANIA

Province Regione Campania	Industria		Popolazione residente	% addetti industria/residenti
	numero u.l.	addetti		
Caserta	7.775	41.963	853.009	4,9%
Benevento	4.221	18.148	286.040	6,3%
Napoli	24.802	137.159	3.009.678	4,6%
Avellino	6.286	34.695	428.314	8,1%
Salerno	13.366	56.798	1.075.451	5,3%
Totale	56.450	288.763	5.652.492	5,1%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT, datawarehouse "daWinci"

Sebbene, dunque, la consistenza del settore primario sia povero in valore assoluto nella provincia beneventana, in termini relativi assume una valenza non marginale.

I comuni a maggiore intensità di occupazione industriale sono riportati nella seguente tabella.

TAB. 3 - COMUNI DELLA PROVINCIA CON MAGGIOR NUMERO DI ADDETTI

Comuni Provincia di Benevento	Industria		Popolazione residente	% addetti industria/residenti
	numero u.l.	addetti		
Benevento	915	3.760	61.486	6,1%
Montesarchio	252	919	12.748	7,2%
San Giorgio del Sannio	192	713	9.515	7,5%
Limatola	99	635	3.619	17,5%
Airola	115	624	7.536	8,3%
Morccone	115	546	4.956	11,0%
San Salvatore Telesino	70	479	3.695	13,0%
Ponte	60	469	2.569	18,3%
Torreco	67	461	3.518	13,1%
Sant'Agata de' Goti	61	429	11.566	3,7%
Apice	109	420	5.656	7,4%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT, datawarehouse "daWinci"

Le industrie localizzate nella provincia sono di piccole dimensioni con una media di 4,3 addetti per unità locale.

I comuni in cui sono localizzate le industrie di maggiore dimensione sono riportati qui di seguito.

TAB. 4 - LOCALIZZAZIONE DELLE INDUSTRIE DI MAGGIORE DIMENSIONE

Comuni Provincia di Benevento	numero u.l.	addetti	addetti/u.l.
Castelpagano	4	51	12,8
San Marco dei Cavoti	38	383	10,1
Sassinoro	11	109	9,9
San Bartolomeo in Galdo	28	259	9,3
Bonea	30	242	8,1
Forchia	23	185	8,0
Ponte	60	469	7,8
San Nicola Manfredi	11	80	7,3
Sant'Agata de' Goti	61	429	7,0
Vitulano	9	62	6,9
Torreco	67	461	6,9
San Salvatore Telesino	70	479	6,8

Fonte: elaborazione su dati ISTAT, datawarehouse "daWinci"

Per quanto concerne gli aspetti dimensionali dei principali comparti industriali, una indicazione di primo livello è ripresa dai dati ISTAT del censimento intermedio del 1996:

TAB. 5 - INDUSTRIE E ADDETTI PER SETTORI NELLA PROVINCIA DI BENEVENTO

Settori	n. di imprese	% imprese	n. di addetti	% addetti	% imprese rispetto alle corrisp. campane	% imprese rispetto al totale campano
Estrattiva	25	0,69	116	0,88	12,08	0,04
Agroalimentare	463	12,69	1633	12,42	7,22	0,77
Tessile e abbigliamento	282	7,73	2778	21,13	5,02	0,47
Carta	72	1,97	234	1,78	3,88	0,12
Chimica e petrolchimica	22	0,60	87	0,66	5,64	0,04
Materiali da costruzione	107	2,93	647	4,92	8,50	0,18
Vetro e ceramica	41	1,12	106	0,81	4,65	0,07
Siderurgia	2	0,05	19	0,14	1,63	0,00
Metalli non ferrosi	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Meccanica	509	13,95	1866	14,19	5,53	0,84
Altre manifatturiere	356	9,76	1026	7,80	4,35	0,59
Costruzioni	1770	48,51	4638	35,27	6,80	2,94
Totale industria	3649		13150			

Fonte: ISTAT, Censimento intermedio dell'Industria e dei servizi, 1996

Le fonti energetiche rinnovabili

I prodotti e le applicazioni che sono alla base delle attività economiche analizzate in questa ricerca sono collegate, in maniera diretta od indiretta, alle tecnologie di impiego dell'energia termica.

Nella stessa definizione del comparto oggetto di indagine è esplicito il riferimento sia alla tipologia di fonti energetiche (biologiche, rinnovabili, eco-sostenibili) che alla destinazione d'uso delle stesse (generazione di calore ad uso domestico).

Il contesto è di smisurata complessità, con implicazioni su tutti gli aspetti della vita individuale e collettiva e, pertanto, non affrontabile in un ambito circoscritto come quello delimitato dalla presente ricerca.

Tuttavia, risulta assolutamente indispensabile soffermarsi brevemente sugli aspetti tecnologici che, con le proprie evoluzioni, possono determinare significativi cambiamenti nella struttura economica del fenomeno oggetto di indagine.

La "cifra" tecnologica caratterizza i contenuti, gli sviluppi economico-produttivi, la consistenza occupazionale, le competenze e l'intero apparato di comparto, così come inteso all'interno di questa ricerca.

La elevata "fungibilità" delle fonti energetiche non consente una separazione a monte della destinazione d'uso delle fonti medesime; il calore può essere generato da diversi elementi attraverso trasformazioni successive e ciò significa, innanzitutto, che il livello delle minacce e delle opportunità derivanti da prodotti e tecnologie sostitutive è molto alto.

In rapporto alle finalità specifiche del progetto ed alle fonti energetiche utilizzate dalle produzioni oggetto di indagine, la panoramica sugli aspetti applicativi si concentrerà sulle fonti energetiche rinnovabili utilizzate per il riscaldamento negli ambienti domestici, escludendo, quin-

di, sia gli impieghi di fonti energetiche fossili che le applicazioni elettriche e dei trasporti (convenzionali od innovative) destinate ad altri impieghi.

Di seguito, nel presente capitolo, si darà una rapida descrizione di ciò che comunemente si intende per "fonti rinnovabili" cercando di individuare le relazioni dirette, implicite o potenziali con l'oggetto dell'indagine.

Le fonti energetiche rinnovabili sono quelle che possono considerarsi inesauribili, contrariamente alle fonti fossili che sono destinate ad esaurirsi.

Oltre all'energia idroelettrica, rientrano nelle forme di energia rinnovabili: geotermia, eolica, solare fotovoltaico, solare termico, biomasse, biogas, biocombustibili ed energia da rifiuti.

In realtà solo l'energia solare, legata a fenomeni cosmici e non del nostro pianeta, può essere considerata costantemente rinnovabile e quindi inesauribile, per almeno altri cinque miliardi di anni. Una ulteriore fonte rinnovabile, ancora in fase sperimentale, è rappresentata dai moti ondosi e dei flussi marini.

Allo stato, le tecnologie di impiego dell'idrogeno sono ancora classificabili come di "seconda trasformazione", ovvero che utilizzano combustibili a monte di diversa natura, rinnovabili e fossili, ma che in tempi non lunghi dovrebbero assumere un ruolo decisivo nel panorama delle fonti rinnovabili.

Fabbisogno energetico nazionale e vincoli ambientali

Nel 2000, il fabbisogno energetico italiano è stato di circa 184,8 Mtep, coperto per il 49% dal petrolio e suoi derivati, per il 31% dal gas naturale, per il 7% da carbone ed assimilati e per il resto da energia elettrica primaria.

L'energia da fonti rinnovabili è ammontata a 12,9 Mtep (pari al 7% del fabbisogno nazionale). In Italia, i combustibili fossili, almeno nel breve-medio periodo, continueranno ad avere un ruolo fondamentale nella generazione elettrica, termica e nel trasporto.

Il gas naturale è la fonte che ha avuto una forte penetrazione nel sistema energetico italiano nell'ultimo decennio, passando dai 39,1 Mtep del 1990 ai 58,1 Mtep del 2000, attestandosi al secondo posto nella copertura della domanda energetica, dopo il petrolio.

La dipendenza energetica italiana dall'estero è forte, negli ultimi 20 anni le importazioni hanno soddisfatto l'85% dei consumi totali, raggiungendo nel 2000 una quota di circa l'87%.

UNITÀ DI MISURA E ABBREVIAZIONI

1 tep (tonnellata equivalente di petrolio = 10.000.000 kcal = 11,63 MWh

1 GWh = 1.000 MWh = 1.000.000 kWh

1 Mt = 1.000.000 di tonnellate

1 Mtep = 1.000.000 di tep

Wt = watt termico

We = watt elettrico

TAB. 6 - BILANCIO ENERGETICO ITALIA - ANNO 2000 (in milioni di tonnellate equivalenti di petrolio)

Disponibilità ed impieghi	Fonti fossili			Rinnovabili	Energia elettrica	Totale
	comb. solidi	gas naturale	petrolio			
Produzione	0,4	13,4	4,5	12,5	-	30,8
Importazione	13,1	47,4	109,4	0,4	9,7	180,0
Esportazione	0,1	-	21	0,4	-	21,1
Variazione scorte	0,6	2,7	1,6	-	-	4,9
Consumo int. totale	12,8	58,1	91,3	12,9	9,7	184,8
Trasformazione energia elettrica	-6,6	-19,2	-17,8	-11,5	55,1	-
Consumi e perdite del settore energia	-1,2	-0,4	-5,9	-0,1	-40,9	-48,5
Totale impieghi finali	4,6	38,5	67,6	1,3	23,9	135,9
Industria	4,3	16,3	7,5	0,4	11,8	40,3
Trasporti	-	0,3	40,2	-	0,7	41,2
Usi civili	0,1	20,8	7,8	0,9	11,0	40,6
Agricoltura e pesca	-	0,1	2,4	-	0,4	2,9
Usi non energetici	0,2	1,0	6,9	-	-	8,1
Bunkeraggi	-	-	2,8	-	-	2,8

Fonte: ISTAT, Censimento intermedio dell'Industria e dei servizi, 1996

Quanto alle fonti rinnovabili, i numeri parlano chiaro: nelle attuali condizioni, tolte quelle idroelettriche, incidono in maniera assolutamente marginale e non sono in grado di far fronte in modo significativo alle esigenze di un Paese industrialmente evoluto.

TAB. 7 - DOMANDA TOTALE DI ENERGIA RIPARTITA PER FONTI PRIMARIE (in milioni di tonnellate equivalenti di petrolio)

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Combustibili solidi	15,8	12,5	12,8	11,8	11,5	11,2	11,0
Gas naturale	39,1	44,8	58,1	67,1	72,5	77,5	80,4
Petrolio	92,5	95,7	91,3	89,7	88,7	87,1	86,8
Energie rinnovabili	8,4	10,2	12,9	13,6	15,3	15,3	16,2
Energia elettrica importata	7,6	8,4	9,7	8,3	7,6	7,1	7,0
TOTALE	163,5	171,6	184,8	190,5	195,6	198,2	201,4

Fonte: ENEA - elaborazione dati ENI, ENEL e Ministero delle Attività Produttive

L'obbligo ad aumentare nel nostro paese l'energia prodotta da fonti rinnovabili deriva dal rispetto degli impegni assunti con la sottoscrizione del protocollo di Kyoto, nel dicembre 1997, per la riduzione delle emissioni in atmosfera di biossido di carbonio.

In attuazione del protocollo di Kyoto, e sulla base delle decisioni assunte successivamente dall'Unione Europea, l'Italia dovrà ridurre, entro il 2008-2012, le proprie emissioni di CO₂ e degli altri gas serra nella misura del 6,5% rispetto ai valori del 1990 (555 milioni di tonnellate di CO₂ equivalenti).

Considerato il livello tendenziale delle emissioni al 2012, stimato in 612 Mt CO₂equ., la riduzione del 6,5% corrisponde a circa 102,8 Mt CO₂ equ.

Si stima che la riduzione richiesta sia raggiungibile attraverso la promozione dell'efficienza energetica in tutti i settori, lo sviluppo di fonti rinnovabili per la produzione di energia e di tecnologie innovative per la riduzione delle emissioni, la protezione ed estensione delle foreste per l'assorbimento del carbonio, nonché l'adozione di misure fiscali mirate a disincentivare le emissioni di gas serra.

TAB. 8 - RIDUZIONE DI CO₂ AL 2008-2012 (Mt)
INTERVENTI PER RIDURRE LE EMISSIONI DI GAS SERRA (DELIBERA CIPE 137/98)

Aumento di efficienza del parco elettrico	20/23
Riduzione dei consumi energetici nel settore dei trasporti	18/21
Riduzione dei consumi energetici (1)	24/29
Riduzione delle emissioni nei settori non energetici	15/19
Produzione di energia da fonti rinnovabili	18/20
Assorbimento delle emissioni di CO ₂ dalle foreste	(0,7)
Totale	95/112

(1) Nei settori industriale, abitativo, terziario.

L'orientamento verso sistemi di generazione distribuita, che richiedono infrastrutture di dimensione più ridotte, si afferma sempre più come la tendenza prevalente, anche sulla base di considerazioni relative alla sicurezza degli impianti.

Il pericolo terroristico, infatti, costringe a riconsiderare la sicurezza delle grandi infrastrutture energetiche, dalle raffinerie agli oleodotti e gasdotti, alle linee di trasmissione elettriche, alle installazioni di generazione convenzionali e, soprattutto, a quelle nucleari, vulnerabili ad attacchi con conseguenze che potrebbero essere catastrofiche.

Il paradigma economico che ne ha regolato sinora la taglia andrà incrociato con la necessità, e soprattutto il costo, di garantirne anche la sicurezza.

In schemi di produzione di energia più prossimi al punto di utilizzo, le fonti energetiche rinnovabili ritrovano un valore addizionale e ulteriori opportunità di penetrazione.

Se si considera anche il contributo della legna da ardere nelle abitazioni, il bilancio delle "rinnovabili" appare migliore di quanto mostrato dalla precedente tab. 7). Nell'ultimo decennio, il contributo delle fonti energetiche rinnovabili al bilancio energetico nazionale dai circa 12,7 Mtep del 1990, è aumentato fino ai 16,7 Mtep del 2000, con un incremento di circa il 32%. Nello stesso periodo, l'energia prodotta dalle sole fonti rinnovabili non tradizionali è aumentata del 72%. In Italia, il consumo annuo di biocombustibile (sostanzialmente biodiesel) nel 1999 e nel 2000 è valutato in un equivalente di energia fossile sostituita di 80 ktep.

TAB. 9 - FONTI ENERGETICHE RINNOVABILI IN ITALIA: EQUIVALENTE DELL'ENERGIA DA FONTI FOSSILI SOSTITUITA. ANNI 1990-2000 (KTEP)

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000 ⁴
Idroelettrica ¹	6.958	8.312	9.248	9.152	9.067	9.979	9.816
Eolica	0	2	7	26	51	89	98
Solare	6	10	10	10	13	13	15
Geotermia	909	969	1.041	1.072	1.140	1.182	1.248
RSU	191	124	134	172	267	382	520
Legna e assimilati ²	4.578	4.661	4.638	4.654	4.687	4.696	4.696
Biocombustibili	0	65	45	0	80	80	80
Biogas	9	19	59	95	142	167	200
Totale	12.652	14.162	15.183	15.182	15.447	16.587	16.673
di cui non tradizionali ³	1.169	1.265	1.278	1.342	1.624	1.803	2.009

(1) Solo elettricità da apporti naturali.

(2) La serie, che include il risultato dell'indagine ENEA sul consumo di legna da ardere nelle abitazioni, è stata consolidata rispetto a quanto riportato nel REA 2000 alla luce di una nuova indagine che ha ridimensionato la stima del consumo di legna da ardere nel settore residenziale da 5,2 Mtep a 3,6 Mtep.

(3) Eolico, solare, RSU teleriscaldamento a legna, legna ed assimilati per la produzione di energia elettrica e calore in impianti industriali (l'utilizzo della legna da ardere nel settore residenziale, stimato in 3,6 Mtep, è escluso perché impiego tradizionale), biocombustibili, biogas.

(4) Dati provvisori e stime.

Fonte: Elaborazioni ENEA di dati di origine diversa

Le iniziative per impieghi più significativi delle "rinnovabili", soprattutto in parziale sostituzione dei combustibili fossili, si sono intensificate dopo l'accordo di Kyoto.

È stato attivato un accordo volontario fra gli operatori per introdurre progressivamente nella rete di distribuzione nazionale di carburanti miscele biodiesel-gasolio con percentuali di biodiesel fino al 5%. Lo stesso accordo prevede l'utilizzo di miscele a più elevato contenuto di biodiesel nelle flotte di trasporto pubblico e in quelle dei servizi di pubblica utilità.

Un maggiore utilizzo di sostituti di origine vegetale del gasolio offre benefici di differente natura: contribuendo a contenere la domanda di gasolio, concorrerà alla stabilità dei mercati energetici e a ridurre le emissioni di CO₂ e di altri inquinanti, potrà avere un effetto positivo sull'occupazione nel settore agricoltura e renderà possibile il recupero di aree marginali.

Nel 2001 sono partiti inoltre tre progetti specifici relativi al programma Tetti fotovoltaici, per la realizzazione di impianti collegati alla rete elettrica e integrati nelle strutture edili (tetti, terrazze, facciate, elementi di arredo urbano). I tre progetti riguardano: impianti fotovoltaici di taglia compresa tra 1 kWp* e 20 kWp per i soggetti pubblici; impianti fotovoltaici da 1 a 20 kWp per i privati e i soggetti pubblici non ricadenti nel primo programma; impianti fotovoltaici di grande taglia, almeno 30 kWp da integrare in edifici di alta valenza architettonica.

La realizzazione dei progetti rivolti ai privati prevede il diretto intervento delle Regioni.

Nelle seguenti tabelle si riportano gli obiettivi di produzione di energia elettrica e termica da fonti rinnovabili che si propone il governo, con orizzonte temporale 2008-2012.

* kWp = kilowatt di picco (alla migliore insolazione possibile)

TAB. 10 - PRODUZIONE DI ENERGIA ELETTRICA DA FONTI RINNOVABILI E PRODUZIONE MEDIA ANNUA

	Previsione al 2008-2012 (Mtep)	Produzione media annua kWh/kW (1)
Energia idroelettrica (> 10 MW)	7,92	2.400
Energia idroelettrica (≤ 10 MW)	2,44	3.700
Geotermia	1,29	7.350
Energia eolica	1,10	2.000
Energia solare (fotovoltaico)	0,07	1.100
Energia da biomasse e biogas	3,04	6.000
Energia da rifiuti solidi urbani	0,88	5.000
Totale	16,74	

(1) I valori della produzione media annua per kW installato sono dati di letteratura: per l'energia idroelettrica e la geotermia i dati sono riferiti alla produzione Enel.

Fonte: Libro bianco per la valorizzazione energetica delle fonti rinnovabili. Approvazione Cipe 06.08.99

TAB. 11 - PRODUZIONE DI ENERGIA TERMICA DA FONTI RINNOVABILI

	Previsione al 2008-2012 (Mtep)
Biocombustibili	0,94
Geotermia	0,40
Energia solare (termico)	0,22
Energia da biomasse e biogas	1,75
Energia da rifiuti solidi urbani	0,20
Totale	3,51

Fonte: Libro bianco per la valorizzazione energetica delle fonti rinnovabili. Approvazione Cipe 06.08.99

Il programma di sviluppo delle energie rinnovabili

In estrema sintesi, si riportano: il quadro produttivo e le indicazioni sui principali programmi governativi di sviluppo relativamente alle fonti energetiche rinnovabili.

Ciò anche allo scopo di apprezzare la consistenza e la tipologia di opportunità occupazionali che possono derivare da un così vasto programma di conversione tecnologica.

L'energia idroelettrica

Alla fine del 1997 si aveva in Italia una potenza installata di 14.000 MW da impianti con potenza superiore a 10 MW e circa 2.200 MW da impianti con potenza non superiore a 10 MW (di cui 400 MW da microimpianti con potenza inferiore a 1 MW). Pur essendo al limite delle disponibilità sfruttabili, si prevede per il 2008-2012 di giungere ad una potenza complessiva di 18.000 MW, tenendo anche conto dei programmi e delle richieste già avanzate.

Nel 1997 la produzione idroelettrica fu di 42.000 GWh, a fronte di una potenzialità massima offerta dal territorio italiano e stimata da alcuni studiosi di 65.000 GWh, quest'ultimo dato converge con la futura potenza prevista di 18.000 MW. I costi medi di investimento nel periodo considerato sono stimati in 2,6 M€/MW per impianti superiori a 10 MW e in 2,3 M€/MW per impianti più piccoli.

La geotermia

Grazie alle fonti energetiche presenti in Toscana e nell'Alto Lazio, l'Italia occupa una posizione di avanguardia nel settore geotermico. Siamo vicini ad una potenza installata di 650 MW e si conta di giungere a 800 MW entro il 2008-2012. Tale valore appare un limite massimo di sfruttamento sia per esaurimento delle disponibilità note sia per complessità organizzativa e costi eccessivi nel reperire nuove fonti. I costi medi di investimento sono stimati in 2,6 M€/MW. Alla geotermia può abbinarsi il teleriscaldamento, il cui costo è stimato in 2.600€ per unità abitativa da 300 m³.

L'energia eolica

Fruendo della tariffa privilegiata per l'energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili, si ritiene di poter giungere al 2008-2012 ad una potenza installata di 2.500 MW. Gli impianti attuali e quelli previsti sono situati lungo la catena appenninica centro-meridionale e nelle isole maggiori. Notevoli possibilità si possono avere anche da impianti off-shore, come è stato fatto nell'Europa settentrionale; da noi, dove le coste sono ricche di insediamenti abitativi, vi sono indubbiamente maggiori vincoli ambientali, ma si ritiene che si potrebbero ulteriormente installare 3.000 MW addizionali. I costi dell'eolico sono in rapida diminuzione e l'Italia dispone di ottima tecnologia. Gli investimenti medi per un impianto eolico sono contenuti in 775 K€/MW.

L'energia solare fotovoltaica

In Italia si è puntato alla realizzazione di impianti di media e grossa taglia – da qualche centinaio di kW a qualche MW – con costi dell'energia elettrica prodotta compresi tra 0,25 e 0,5 €/kWh e quindi non competitivi e con margini di riduzione che appaiono ancora ristretti. Un incremento potrebbe aversi con l'integrazione del fotovoltaico con l'edilizia tramite la realizzazione programmata di tetti, facciate e pensiline fotovoltaiche. Con l'intervento pubblico e privato, si stima di poter giungere al 2008-2012 ad una potenza installata di 280 MW. I costi medi di investimento sono intorno ad 5,7 M€/MW, riducibili a 2,6-3,1 M€/MW con un programma di abbinamento con l'industria edile, in quest'ultimo caso si potrebbe contare su ulteriori 200 MW installabili.

L'energia solare termica

Il solare termico (produzione di acqua calda sanitaria) è una tecnologia già matura ed economicamente competitiva. La situazione italiana consente un suo sviluppo, in virtù di: condizioni climatiche favorevoli, elevata diffusione di edifici residenziali con uno o due unità abitative, un "parco" di dieci milioni di scaldabagni elettrici installati. Per il 2008-2012 si stima di potere installare tre milioni di metri quadrati di pannelli solari. Per realizzare tale programma è necessaria un'iniziativa pubblica per promuovere e incentivare l'industria del settore nonché fornirne ed organizzare una rete di installatori-manutentori. I costi medi di investimento per un impianto completo (decrescenti sino al 2008-2012) sono valutabili in 360 €/m² di pannello.

Biomasse e biogas

Con il termine biomassa si intendono le sostanze biologiche in forma non fossile: materiali e residui agroforestali, scarti dell'industria agroalimentare, reflui zootecnici. Rientrano nelle biomasse anche le alghe ed alcune specie vegetali destinate alla conversione energetica ed alla depurazione dei liquami. Possono considerarsi biomasse anche i rifiuti solidi urbani – che tratteremo più avanti – in quanto hanno un contenuto medio del 40% di sostanze organiche. L'utilizzazione energetica delle biomasse è alquanto varia. Oltre alla tradizionale produzione di calore o vapore per combustione diretta, possono essere trasformate in combustibili liquidi (es. biodiesel, bioetanolo) e possono produrre biogas per fermentazione anaerobica; in passato erano gassificate per produrre gas combustibile.

Calore da biomasse

Un provvedimento governativo (Cip 6/92) prevede un programma per valorizzare le biomasse agricole e forestali con un pacchetto di misure che include: la riforestazione di terreni marginali, la creazione di opportunità occupazionali in aree ad alto tasso di disoccupazione, la valorizzazione economica di sottoprodotti e residui organici che attualmente sono smaltiti in modo non corretto, interventi per ridurre i costi di depurazione e smaltimento per i residui da attività agroindustriali.

Indipendentemente dagli interventi di natura pubblica, in Italia esiste già un mercato sviluppato di prodotti destinati alla produzione di calore per ambienti domestici alimentati a legname e residui agroforestali, quali: caminetti, stufe e termocucine con potenze sino a 30 kWt, con rendimenti alquanto bassi, dal 10 al 45%, ma che possono raggiungere il 60-75% nel caso dei termocamini ad acqua.

Si è già visto in che l'apporto di questa fonte di energia non trascurabile all'interno delle rinnovabili: 3,6 Mtep.

L'aspetto più interessante, ai fini della nostra indagine, è che questa applicazione di fonte rinnovabile dispone già di un proprio mercato, senza necessità di ulteriori aiuti o sussidi pubblici. Nei settori industriali del legno e agroalimentare, inoltre, vengono utilizzati i residui per produrre calore o energia con centrali da 0,5 a 20 MWt e rendimenti sino al 75-80%. Si valuta in questi settori una potenza installata di 2.500 MWt equivalenti a 0,6-0,8 Mtep. Tenendo conto del possibile uso di biomasse per il teleriscaldamento (già praticato in Piemonte e Alto Adige per un totale di 40 MWt installati), abbinando eventualmente la cogenerazione, si conta di giungere al 2008-2012 con una produzione di calore da biomasse per 1,7 Mtep.

Energia elettrica da biogas

Per quanto riguarda la produzione di energia elettrica dal biogas prodotto dalle discariche dei rifiuti solidi urbani, sono stati autorizzati impianti per 100 MWe. Tenendo conto delle discariche italiane, si potrebbe giungere ad una potenza installata dell'ordine dei 1.000 MWe, ma non sempre il recupero del biogas è economicamente possibile e spesso sorgono problemi di vettoriamento dell'energia elettrica prodotta. Si stima quindi che solo un terzo dell'energia producibile sia recuperabile e per il 2008-2012 si prevede di realizzare impianti per la produ-

zione di energia elettrica per 200-300 MWe installati.

I costi di investimento medi per impianti di produzione di energia elettrica da biogas sono valutabili in 1-1,3 M€/MW.

Energia elettrica da biomasse

In Italia i residui agricoli, forestali, agroindustriali, organici ed i reflui zootecnici hanno un contenuto energetico che potrebbero consentire di produrre ogni anno energia elettrica per 20-25 Mtep. Il problema è che si tratta di biomasse alquanto sparse nel territorio e quindi a bassa densità energetica; ciò deriva dalla estrema parcellizzazione dei fondi agricoli italiani, estesi su qualche ettaro.

Attualmente tali biomasse sono sottoposte a combustione sul campo; occorrerebbe far abolire tale pratica e contemporaneamente organizzare un sistema di raccolta e di opportuna dislocazione di impianti di cogenerazione.

Più risolvibile appare l'utilizzo di biomasse agroindustriali come sanse esauste, segatura, scorze di nocchie, lolla di riso e simili: per accessibilità e quantità sarebbero in grado di produrre notevoli quantità di energia elettrica.

Tenendo conto delle considerazioni fatte, della possibilità di impiegare tre milioni di ettari per coltivazioni energetiche e industriali, dal potenziale rappresentato dai boschi cedui, si stima in circa 2.000 MWe la potenza installabile al 2008-2012 per produrre energia elettrica da biomasse i costi di investimento medi per impianti di produzione di energia elettrica da biomasse sono valutabili in 1,5-2,3 Mld/MW.

Biocombustibili

I biocombustibili sono di origine vegetale e non contengono zolfo, hanno un basso livello di emissione di CO e incombusti e la loro combustione non sviluppa CO₂. L'incremento del loro uso come carburante per autoveicoli consentirebbe una produzione al 2008-2012 pari ad 1 Mtep (intesi come Mtep sostituiti al petrolio). Tale obiettivo dipende dalla politica dell'Ue, che dovrebbe individuare gli opportuni incentivi. I biocombustibili in questione sono il biodiesel e l'ETBE. Il biodiesel (potere calorifico inferiore di 9.000 kcal/kg) è prodotto dalla transesterificazione degli oli vegetali (di colza e di girasole) eseguita con gli alcool metilico ed etilico; è un prodotto simile al gasolio e miscelabile con esso. In Italia vi sono 11 imprese che nel 1997 hanno prodotto 70.000 t; si può giungere nel 2008-2012 a 500.000 t, corrispondenti a 0,45 Mtep sostituiti. L'ETBE (etil-terbutil-etero) deriva dalla sintesi del bioetanolo, che è prodotto dalla fermentazione e distillazione di materiali zuccherini o amidacei. L'ETBE, prodotto dall'Agip a Ravenna, è usato miscelato a benzine come additivo ossigenato e antidetonante in sostituzione del piombo tetraetile o degli idrocarburi aromatici. In Italia si consumano ogni anno 16 milioni di tonnellate di benzina e l'ETBE è additivato al 10%; quindi si potrebbe raggiungere un mercato potenziale di 1,6 Mt/anno corrispondenti a 0,50 Mtep sostituiti.

L'energia elettrica e termica dai rifiuti solidi urbani

Nel nostro paese i rifiuti solidi urbani "disponibili" tal quali ad un recupero energetico ammontano annualmente a 26 Mt.

Consideriamo un loro utilizzo del 25-30%, un contenuto energetico del rifiuto di 2.000 kcal/kg, una efficienza di conversione in energia elettrica del 25%, una produzione media annua di 5.000 kWh/kW. Ne deriva una potenza installabile di 700 MW, è questa la stima al 2008-2012. Gli attuali 90 MW dovrebbero passare a breve a 300-400 MW, in base ad iniziative in atto in conseguenza del provvedimento Cip 6/92, ma ci sono richieste per ulteriori 600 MW. L'obiettivo di 700 MW è da considerarsi abbastanza realistico. Inoltre, applicando la cogenerazione, è possibile una parallela produzione di calore pari a 0,2 Mtep.

I costi di investimento medi, incluso le fasi a monte degli impianti sono stimati in 4,1 M€/MW.

Le applicazioni energetiche dell'idrogeno

Le celle a combustibile sono sistemi elettrochimici capaci di convertire l'energia chimica di un combustibile (in genere idrogeno) direttamente in energia elettrica, senza l'intervento intermedio di un ciclo termico, ottenendo pertanto rendimenti di conversione più elevati rispetto a quelli delle macchine termiche convenzionali.

Le celle a combustibile risultano particolarmente adatte alla generazione di potenza distribuita; lo sviluppo del loro mercato dipende pertanto fortemente dall'evoluzione in atto con la liberalizzazione del sistema elettrico e, più in generale, del sistema energetico, e dai tempi e modi con cui la stessa verrà attuata. Già oggi in tutto il mondo la tendenza è quella di abbassare la taglia media degli impianti di generazione. Negli Stati Uniti si è scesi da una taglia media di 600 MW ai 100 MW del 1992, sino ai 21 MW del 1998. In Italia, grazie soprattutto agli apporti degli autoproduttori industriali e civili, la taglia media è già scesa nel 1999 al di sotto dei 50 MW. È quindi prevedibile uno spazio crescente per tecnologie di generazione di piccola-media taglia a limitato impatto ambientale, ed elevata efficienza come le celle a combustibile.

Le emissioni degli impianti con celle a combustibile si mantengono infatti al di sotto del 10% di quelle di un equivalente impianto convenzionale. Il contenuto in NO_x e CO è praticamente trascurabile, originandosi questi inquinanti direttamente dalla fase di combustione. Anche composti come particolato e SO_x sono anch'essi trascurabili; ogni impianto con celle a combustibile prevede la conversione e/o l'eliminazione degli SO_x prima dell'ingresso in cella.

Il ruolo delle amministrazioni pubbliche nazionali e locali

Dalla Tab. 12 si vede che le cifre in gioco – stima di 37.500 miliardi di lire a valuta 1997 (19,4 Mld€) solo per gli investimenti – non sono da sottovalutare per chi opera o intende operare nel settore delle energie rinnovabili. L'architettura legislativa e normativa, nelle sue linee generali, è già stata messa a punto ed i finanziamenti sono già stati attivati, anche perché l'Italia ha degli impegni internazionali di rispettare.

TAB. 12 - STIMA DEGLI INVESTIMENTI NECESSARI PER GLI OBIETTIVI AL 2008-2012 (valuta al 1997)

	Investimento specifico	Obiettivi (periodo 1997-2012)	Costo totale (Mld)
Produzione energia elettrica			
Energia idroelettrica (> 10 MW)	5,0 Mld/MW	1.000 MW	5.000
Energia idroelettrica (≤ 10 MW)	4,5 Mld/MW	800 MW	3.600
Geotermia	5,0 Mld/MW	300 MW	1.500
Energia eolica	1,5-1,8 Mld/MW	2.500 MW	3.800
Energia solare (fotovoltaico)	11-16 Mld/MW	280 MW	3.100
Energia da biomasse e biogas	3,5 Mld/MW	2.100 MW	7.400
Energia da rifiuti solidi urbani	8 Mld/MW	700 MW	5.600
Totale elettrico		7.580 MW	30.000
Produzione energia termica			
Geotermia	5MI/US(1)	190.000 US	1.000
Energia solare (termico)	0,7 MI/m2(2)	3*106 m2	2.100
Energia da biomasse e biogas	5 MI/US	680.000 US	3.400
Energia da rifiuti solidi urbani	5 MI/US	100.000 US	500
Totale termico			7.000
Biocombustibili	1 MI/t		500(3)
Totale generale			37.500

(1) US (Unità Servita) corrisponde a un'abitazione da 300 m2 con un fabbisogno termico di 1 tep/anno (pari a tre abitanti equivalenti allacciati).

(2) Si intendono i metri quadrati di pannelli solari installabili.

(3) Rappresenta il costo per impianti di produzione di biocombustibili di capacità complessiva da 1 Mtep/anno.

Fonte: Libro bianco per la valorizzazione energetica delle fonti rinnovabili. Approvazione Cipe 06.08.99

Dal punto di vista ambientale, la realizzazione del programma di investimento sintetizzato nella tabella sopra riportata dovrebbe consentire la riduzione delle emissioni di CO₂ indicate qui di seguito.

TAB. 13 - EMISSIONI EVITATE DI CO₂ AL 2012 (SVILUPPANDO IL PROGRAMMA SOPRA RIPORTATO)

	CO ₂ (Mt)
Produzione energia elettrica	
Energia idroelettrica (> 10 MW)	1,8
Energia idroelettrica (≤ 10 MW)	2,1
Geotermia	0,6
Energia eolica	3,4
Energia solare (fotovoltaico)	0,2
Energia da biomasse e biogas	9,3
Energia da rifiuti solidi urbani	1,3
Totale elettrico	18,7
Produzione energia termica	
Geotermia	0,4
Energia solare (termico)	0,6
Energia da biomasse e biogas	1,9
Energia da rifiuti solidi urbani	0,1
Totale termico	3,0
Biocombustibili	2,5
Totale generale	24,2

Fonte: Libro bianco per la valorizzazione energetica delle fonti rinnovabili. Approvazione Cipe 06.08.99

Gli investimenti previsti sono considerevoli. Il ruolo delle Amministrazioni centrali dello Stato è assolutamente determinante per il decollo e lo sviluppo dello sfruttamento delle energie rinnovabili. L'Enea dovrebbe assumere una posizione organizzativa fondamentale, conferitagli dalla legislazione. Gran parte dei programmi disegnati rischiano, purtroppo, di restare nel libro dei sogni se non si sveltiscono gli iter autorizzativi. Esempi pratici e studi al riguardo hanno portato al drammatico risultato che per costruire un impianto per produrre energia da fonti rinnovabili occorre attendere da 3 a 4 anni per avere tutti i vari permessi e autorizzazioni. Il governo dovrà, altresì, assicurare di sostenere finanziariamente gli incentivi varati o da varare. Maggiore sicurezza e regole certe debbono consentire l'interscambio dell'energia elettrica prodotta.

Alcune iniziative governative sono già in atto:

- impianti che utilizzano fonti rinnovabili (come il solare termico) beneficiano della detrazione Irpef;
- sistemi che impiegano la fonte solare per produrre e distribuire calore domestico usufruiscono dell'IVA al 10%.
- reti di teleriscaldamento alimentare da biomasse in comuni di zone climatiche E ed F usufruiscono di un credito di imposta di 1 eurocent/kWh.

Se gli investimenti sono tali da innescare attività economiche di rilievo, l'impatto indotto assume proporzioni di assoluto rilievo. Ciò anche su aspetti apparentemente marginali che riguardano l'intero territorio nazionale.

Ad esempio, nel predisporre i traguardi della Tab. 13, sono state mosse critiche al governo per l'insufficiente incremento della forestazione, che, da sola, porta ad una riduzione della CO₂ presente nell'atmosfera per via della fotosintesi clorofilliana. Un'analisi condotta al riguardo ha concluso che un'operazione di conversione delle attuali coltivazioni boschive, ad esempio ampliando l'estensione delle coltivazioni di boschi cedui, anche in rapporto ai diversificati impieghi a cui più sopra si è fatto cenno, porterebbe ad un assorbimento di 8-9 Mt/anno di CO₂.

Oltre a questi benefici, si otterrebbe un maggiore presidio delle foreste con conseguente maggiore controllo degli incendi boschivi, un'accresciuta stabilizzazione dei terreni ed una quantità di legname con un contenuto energetico corrispondente a 0,8 Mtep anno.

Nel caso della legna destinata alla generazione di energia termica per usi domestici, il mercato non abbisogna di specifici incentivi, mentre è senz'altro utile un intervento sulla risistemazione delle aree boschive e miglioramento della produzione della legna.

Non meno importante è il ruolo delle Regioni e degli Enti locali, ai quali competono funzioni di pianificazione promozione ed amministrazione.

In particolare, le Regioni si dovranno avvalere dell'azione normativa e regolamentare per affrontare su scala locale le problematiche energetico-ambientali attraverso i Piani Regolatori Generali, i Piani Energetici Comunali (per i comuni con più di 50.000 abitanti) ed i regolamenti Edilizi.

Per quanto riguarda l'autorizzazione alla costruzione, all'esercizio, alla modifica ed al potenzia-

mento di impianti di produzione dell'energia, la cui competenza non sia riservata allo Stato dalle normative vigenti, le Regioni, in accordo con le Province e nel rispetto delle loro autonomie, potrebbe emanare un regolamento che indica procedure comuni dell'iter autorizzativo. In base alla normativa vigente, le Regioni, riservandosi funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo, promuove e facilita il decentramento alle Province ed ai Comuni delle funzioni amministrative in materia di energia.

In questo contesto, le Province dovrebbero essere il soggetto attivo della pianificazione e programmazione energetico-ambientale del territorio, operando in coerenza con gli obiettivi, le strategie e gli indirizzi di pianificazione regionale.

Nel settore del calore il contributo delle fonti rinnovabili giunge dal solare termico dalla geotermia a bassa entalpia e dalle biomasse (ambito, quest'ultimo, di diretto interesse di questa indagine).

Si fa rimando al documento sul Piano Energetico Regionale citato in bibliografia per quanto riguarda la normativa in sviluppo relativa alla Regione Campania.

L'impatto occupazionale

I notevoli investimenti che richiedono gli impianti per la produzione di energia elettrica e termica da fonti rinnovabili hanno una positiva ricaduta in termini occupazionali. Tenendo presente la riduzione dell'impegno negli impianti tradizionali, in quanto sostituiti dai nuovi da fonti rinnovabili, si stima che per il 2008-2012 questo settore possa assorbire da 70.000 a 80.000 unità, con una valutazione di riferimento al 2010 pari a 74.000 unità.

Circa il 25% di queste unità è dovuta all'occupazione diretta e indotta per l'esercizio e la manutenzione degli impianti già realizzati mentre il rimanente 75% è legato al piano di investimenti. L'assorbimento della manodopera sarebbe così ripartito: 40% per le biomasse, 20% ciascuno per il solare e l'idroelettrico, 10% per i rifiuti solidi urbani, 8% per l'eolico ed il restante 2% circa per geotermia e biocombustibili.

Un aspetto interessante è che alcune fonti primarie sono maggiormente disponibili nel Mezzogiorno (biomasse, solare, eolico), dove l'occupazione dovrebbe assorbire da 35.000 a 43.000 unità delle 74.000 previste al 2010 (dal 47 al 58%). Si tenga presente che la popolazione del Mezzogiorno ammonta a circa il 35% del totale nazionale e, pertanto, l'impatto occupazionale è molto più vasto di quello di cui fruirebbe il Centro-Nord. Inoltre, il Mezzogiorno è deficitario in termini di energia: consuma il 17% in più dell'energia che produce con punte deficitarie dell'80% in Campania e 70% in Basilicata. Quindi la realizzazione sul posto di impianti per la produzione di energia elettrica servirebbe a ridurre questo deficit.

Ritornando alla manodopera, non si tratta di addetti generici, anzi per lo più si tratta di un'occupazione che tende qualitativamente a spostarsi verso fasce professionali alte. Gli aerogeneratori per la produzione di energia eolica hanno enormi eliche, del diametro anche di 50 metri, e richiedono una scelta dei materiali e una lavorazione a livello di costruzione aeronautica. Addetti con ottima conoscenza della logistica vanno inseriti nella raccolta, movimentazione e trasporto delle biomasse e dei rifiuti. Per il fotovoltaico sono richiesti esperti in celle

al silicio. Altri tecnici dovranno occuparsi della gestione e della manutenzione degli impianti. Aspetti positivi sono le sinergie che possono venire a crearsi, ad esempio lo sviluppo delle biomasse può fare da sostegno all'economia agricola e silvicola. Inoltre le nuove costruzioni impiantistiche richiedono infrastrutture e formazione tecnica che può creare un indotto parallelo di elevate proporzioni laddove si tenga conto della rimarcata tendenza all'autoproduzione distribuita di energia ed alla convenienza allo sviluppo di sistemi combinati sia termici che elettrici o di cogenerazione.

Detraendo dagli originari 37.500 miliardi di lire da investire, quanto già speso o non più spendibile, si ha un investimento differenziale netto di circa 16 Mld di euro per 70.000-80.000 posti di lavoro, pari ad un investimento di 200-230 Keuro per addetto, che è un valore più alto ma non spropositato rispetto alla media nazionale, tenendo anche conto dei vantaggi e dell'indotto che si verrebbe a creare.

Le tendenze evolutive delle tecnologie

L'orientamento verso sistemi di generazione distribuita dell'energia costituisce l'elemento comune alle molteplici attività di innovazione tecnologica in corso, anche nei campi applicativi dell'energia termica.

Nel caso specifico dei congegni termici basati sulla combustione della legna, i maggiori sforzi sono rivolti soprattutto al miglioramento della combustione, sia per ottenere rendimenti più elevati che per abbattere le emissioni in atmosfera di fumi e gas.

Su queste attività di ricerca sono impegnate anche i laboratori di sviluppo delle maggiori imprese operanti sul territorio. Specifici progetti di R&S sono in corso con la collaborazione dei principali centri di competenza scientifici presenti sul territorio regionale.

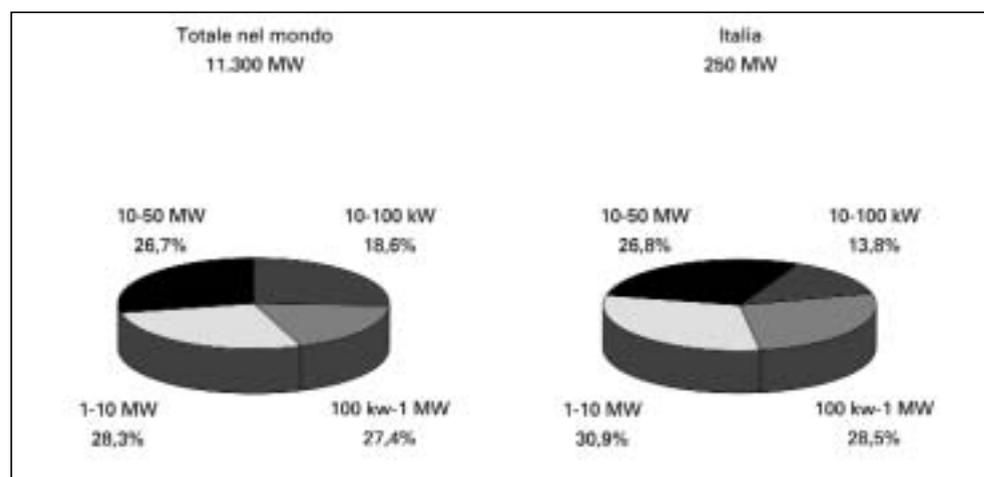
L'innovazione che verosimilmente condiziona in maniera molto significativa il prossimo futuro è rappresentata dalle applicazioni dell'idrogeno come fonte energetica, sia per applicazioni "stazionarie" (produzione di energia elettrica e calore) sia per le applicazioni di trasporto.

In questa sede interessa dare una rapida panoramica sulle possibili evoluzioni delle applicazioni stazionarie e delle minacce ed opportunità che si potranno determinare per il comparto in esame in questo studio.

Gli impianti con celle a combustibile, grazie alle caratteristiche di modularità, flessibilità, rendimento e compatibilità ambientale, possono trovare applicazione sia presso utenti, con piccoli impianti di generazione da alcuni kW a qualche MW, che presso aziende elettriche con taglie da qualche MW a qualche decina di MW.

Sulla base di studi effettuati da società specializzate (Arthur D. Little, *EscoVale Consultancy Services*), è stata fatta un'ipotesi conservativa per lo sviluppo e la penetrazione dei sistemi con celle a combustibile in generale e delle celle a bassa temperatura in particolare, con riferimento sia al mercato mondiale, che a quello italiano.

FIG. 1 - STIMA DEL MERCATO DELLE CELLE A COMBUSTIBILE



In generale per le celle a combustibile è prevista, nelle applicazioni stazionarie, una penetrazione che, espressa come percentuale della potenza totale installata per il settore di applicazione considerato, varia, nel lungo termine e a livello mondiale, dal 3% delle applicazioni isolate a valori compresi tra il 13% per la sola generazione di energia elettrica e il 17% per la cogenerazione (generazione congiunta di energia elettrica e termica), con valori complessivi di oltre 11.000 MW/anno al 2020. A tale data il contributo maggiore (più di due terzi del totale) potrebbe derivare dalle celle ad alta temperatura, in virtù della loro maggiore efficienza e del loro impiego anche per impianti della taglia di qualche decina di MW.

TAB. 14 PREVISIONE MERCATO ITALIA

	Potenza totale installata (GW)	Celle a combustibile (MW)	Quota celle (%)
Applicazioni isolate	16,9	540	3,1
Cogenerazione	23,4	4.100	17,5
Generaz. distribuita	45,3	5.980	13,2
Altre applicazioni	31,9	710	2,2
Totale	117,9	11.300	

Le celle a bassa temperatura, e soprattutto quelle ad acido fosforico, avranno un ruolo chiave nel breve-medio termine per l'introduzione della tecnologia nel mercato (con sistemi da qualche centinaio di kW) ed occuperanno anche nel lungo termine, prevalentemente con le celle ad elettrolita polimerico, uno spazio significativo nelle taglie medio-piccole per usi residenziali. Nell'arco temporale considerato si prevede che gran parte degli impianti verranno installati nei paesi più sviluppati, dove esistono le condizioni tecniche ed economiche per lo sviluppo della generazione/cogenerazione distribuita con tecnologie innovative.

Il principale ostacolo alla penetrazione nel mercato degli impianti con celle a combustibile è rappresentato dal costo di produzione elevato.

È chiaro che ci sarà maggiore spazio per le celle a combustibile se gli utenti troveranno semplice e conveniente l'autoproduzione di energia elettrica e calore con impianti di piccola taglia. Questo comporterebbe semplicità nelle procedure per l'installazione ed avviamento degli impianti, nonché facilitazioni dei rapporti con la rete elettrica (cessione di energia alla rete, ecc.).

L'Unione Europea finanzia attività di ricerca, sviluppo e dimostrazione sulle celle a combustibile, e sulle tecnologie ad esse correlate, all'interno del Programma Quadro-sottoprogramma "Energia". L'obiettivo strategico di questa parte del programma è quello di sviluppare in Europa sistemi e servizi energetici sostenibili e contribuire al rafforzamento dello sviluppo sostenibile su scala mondiale, allo scopo di aumentare la sicurezza e la diversificazione dell'approvvigionamento, fornire servizi energetici di alto livello a costi contenuti, migliorare la competitività delle industrie e ridurre l'impatto ambientale.

Per le applicazioni stazionarie il programma prevede lo sviluppo di:

- impianti di cogenerazione a celle a combustibile per uso residenziale e commerciale di potenza compresa fra 10 e 100 kW;
- celle a combustibile ad alta temperatura (da 100 kW a 1 MW) per la produzione di energia elettrica, compresi i sistemi ibridi con turbine a gas;
- generatori portatili di potenza compresa fra i 500 W ed i 3 kW.

In un quadro tecnologico in grande evoluzione, certamente il comparto bio-termico, così come definito in questo progetto, subirà notevoli sollecitazioni.

Il parere degli esperti converge su alcuni giudizi in merito allo scenario dei prossimi 10-15 anni:

- il combustibile "legna da ardere" costituirà una fonte che verrà sensibilmente valorizzata,
- le celle a combustibile non rappresentano un concorrente, né diretto né indiretto, degli impianti a combustione della legna ad elevate prestazioni per la generazione del calore negli impianti domestici,
- notevoli prospettive si aprono allo sviluppo impiantistico di sistemi combinati formati da generatori di energia elettrica e termica basati sulle energie rinnovabili. È da prevedere, cioè, che si sviluppi in maniera sensibile la realizzazione di sistemi domestici formati da impianti solari, impianti a termocamino e celle a combustibile; ciò come diretta conseguenza della tendenza alla distribuzione della generazione dell'energia e del notevole gap energetico che le rinnovabili devono riempire per arrivare a significativi contributi economici ed ecologici rispetto al fabbisogno ed ai consumi delle famiglie.

Connotazione del sistema locale

Si è specificato, nell'introduzione di questo documento, che il principale oggetto di studio è costituito dalla produzione di termocamini ad acqua. Questa scelta è determinata sia dalla significativa presenza in ambito provinciale di questa attività economica sia dalla capacità della produzione medesima a generare un indotto in altri segmenti produttivi ed a "generare com-

parto”.

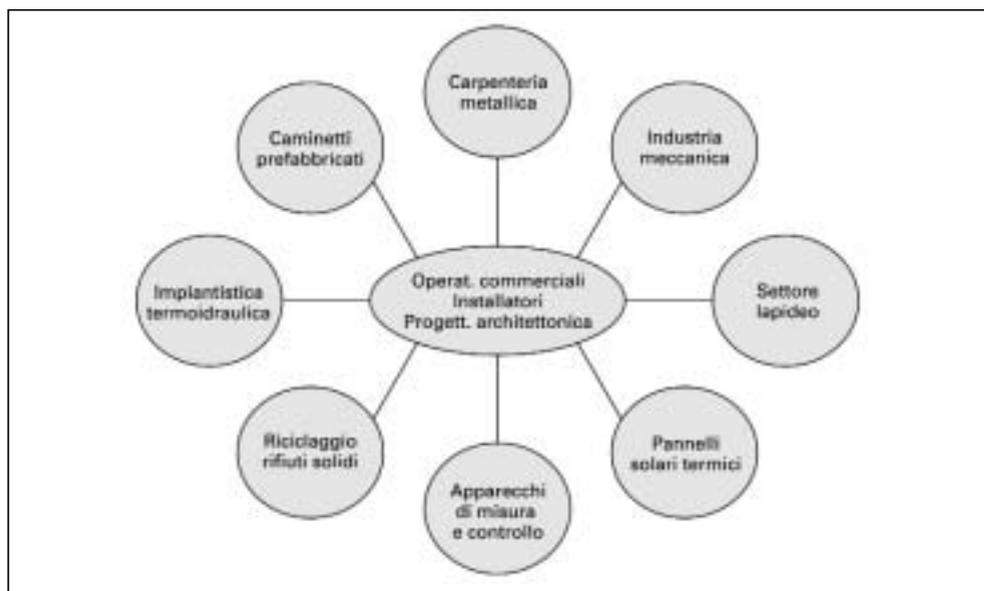
Il “termocamino” ad acqua è uno dei pochi prodotti industriali a prevalente manifattura meridionale.

Il prodotto è di antiche origini toscane, ma si è sviluppato nelle regioni meridionali, in particolare nelle aree appenniniche di Campania, Basilicata e Calabria.

Per la radicata tradizione del focolare domestico, utilizzato sia per la cottura dei cibi che per il riscaldamento domestico, nella provincia sannita (ma, più in generale, nell’area dell’antico Sannio) il prodotto ha trovato e trova ampia diffusione.

Le motivazioni di natura culturale costituiscono, tuttavia, un aspetto marginale della scelta di questo prodotto come nucleo centrale di raccordo di un sistema ancora embrionale di produzioni interconnesse e con una elevata proiezione esterna rispetto all’ambito locale di appartenenza.

LE IMPRESE DEL COMPARTO



Le consistenti prospettive di sviluppo, la presenza di alcune realtà produttive di rilievo sul territorio provinciale e gli aspetti funzionali del prodotto, che tende ad integrarsi con altre produzioni e servizi, prospettano una configurazione di “sistema produttivo” con marcate caratteristiche di specificità locale e la presenza di un’impresa trainante che dispone della capacità di innovare le tecnologie, il prodotto e di conquistare i mercati nazionali ed esteri.

Questo sistema, qui denominato “Comparto bio-termico abitativo”, aggrega realtà produttive, distributive e di servizio di diversi settori economici. L’elemento comune è rappresentato dalla “funzione d’uso” riscaldamento domestico e dalla caratteristica tecnologica dell’utilizzo di fonti energetiche rinnovabili (biomasse e solare).

Per la stessa natura impiantistica del prodotto termocamino, lo sviluppo di network è di fatto strutturale nelle varie fasi della filiera: produzione, distribuzione, progettazione impiantistica, progettazione architettonica, installazione, assistenza tecnica.

In aggiunta alle caratteristiche intrinseche dei prodotti, specifiche distintività di carattere locale inducono a classificare il sistema individuato come “Sistema Locale”.

Tale sistema è connotato da:

Distintività socio-economiche	Presenza di industrie di rilievo del segmento “termocamini” ad acqua Cultura del “focolare” che crea una competenza distintiva derivante dall’uso e sviluppo del prodotto alimentato a legna Edilizia abitativa molto orientata alle case monofamiliari, favorita dalla bassa densità abitativa della provincia Sfruttamento delle relazioni derivanti dall’alto tasso di emigrazione del territorio beneventano per la penetrazione sui mercati esteri
Grado di integrazione interna	Presenza delle funzioni direzionali e di sviluppo del prodotto Logica di sistema indotta dalla natura tecnologica dei prodotti più complessi Strutturazione delle funzioni logistiche a monte ed a valle indotte dalle economie gestionali
Capacità di operare in rete	Sviluppo di articolate reti distributive a livello nazionale ed internazionale Creazione di un crescente indotto delle lavorazioni intermedie e dei prodotti complementari Attivazione di collaborazione con i centri istituzionali di ricerca e sviluppo tecnologico Cooperazione con i fornitori di tecnologie avanzate di automazione Sviluppo delle tecnologie di automazione industriale e di progettazione tecnica Cooperazione con altri settori produttivi per lo sviluppo di sistemi di riscaldamento misti Impiego delle tecnologie informatiche per il sostegno alla logistica distributiva e di assistenza al prodotto
Sistema di regole e politiche locali	Sostegno degli enti ed associazioni di categoria alla valorizzazione di prodotti e delle vocazioni dell’artigianato locale Sostegni comunitari, nazionali, regionali e locali allo sviluppo dell’impiego delle fonti energetiche rinnovabili Marketing territoriale volto a promuovere stili di vita salubri ed al consumo di prodotti genuini Strumenti agevolativi mirati (PRUSST “Calidone”)
Risorse locali	Rivitalizzazione delle antiche cave di marmi e pietre tipiche del beneventano per le decorazioni ed i rivestimenti di interni abitativi Impiego della legna e rilancio delle produzioni silvicole come fonte termica rinnovabile Disponibilità di personale ad elevato livello di formazione di origine locale emigrato per motivi di studio o di lavoro e desideroso di trovare adeguate opportunità di impiego nella provincia di appartenenza

Opportunità di sviluppo

Le ricorrenti crisi generate dai combustibili fossili e, soprattutto, il prospettico esaurimento dei giacimenti possono rappresentare una importante opportunità per il sistema locale beneventano se saprà costruire sul vantaggio competitivo rappresentato dalle competenze consolidate disponibili, almeno nel comparto termico.

Il "sistema" emette segnali incoraggianti. Un'apparente capacità autopropulsiva sembra radicarsi sul territorio tenuto conto che:

- le aziende consolidate stanno puntando seriamente ad una diversificazione verso segmenti applicativi e/o tecnologicamente limitrofi,
- già nel corso degli ultimi cinque anni sono comparsi diversi "followers", attratti dalla redditività del prodotto e dagli spazi di mercato disponibili,
- la penetrazione sui mercati esteri, dopo lunghi sforzi, comincia a dare risultati economicamente significativi,
- le politiche di attrazione di flussi turistici e di capitali di investimento verso il territorio sannita cominciano a dare qualche tangibile risultato,
- la valorizzazione di forme di artigianato locale, come le lavorazioni di pietre e marmi, la produzione di ceramiche artistiche decorative, contribuiscono a confezionare un'offerta più completa e culturalmente connotata del prodotto industriale generando, nel contempo, nuove iniziative economiche che, a traino delle produzioni primarie, incominciano a trovare domanda al di fuori dei ristretti ambiti territoriali locali.

L'integrazione delle biomasse, legna in particolare, con il solare termico costituisce un elemento tecnologico di elevate potenzialità per effetto della forte integrazione delle due fonti energetiche.

Il rischio più consistente è rappresentato dalla scarsa integrazione del sistema produttivo con i centri di competenza scientifica e tecnologica. La gran parte degli operatori si limita ad imitare il percorso già seguito dagli altri. In prospettiva ciò potrebbe significare che quando la grande industria, nazionale od estera, deciderà di investire nel comparto, il vantaggio esistente rischia di essere rapidamente eroso.

Una potenzialità di assoluto rilievo è rappresentata dall'integrazione del prodotto industriale con il tradizionale artigianato locale. Si è verificato, ad esempio, che il termocamino, nato come prodotto a tecnologia "povera" per fornire un sistema di riscaldamento efficiente alle abitazioni rurali lontane dei centri abitati, può ampliare le proprie funzioni d'uso puntando al segmento "alto" dell'arredo e decorazione di interni attraverso l'abbinamento di rivestimenti e decorazioni artistiche di materiali e manufatti pregiate dell'artigianato locale (marmi di Vitulano e Cautano, pietre lavorate e terrecotte cerretesi, pietre di S. Marco dei Cavoti, Cusano Mutri, San Lupo).

Una realtà di sicuro interesse da valutare per le prospettive di sviluppo della provincia è rappresentata dal PRUSST "Calidone", in fase di avvio operativo. Le attività di comparto rientrano in due delle aree di intervento previste nel patto.

Per ultimo, può essere opportuno considerare come un unico ambito territoriale anche l'area del Sannio Casertano, considerato che vi sono localizzate significative realtà produttive ric-

denti in quelle qui classificate e che, dal punto di vista lavorativo, l'area è senz'altro collocata in un raggio di ordinaria mobilità giornaliera.

2.2.2 Analisi generale del comparto

In questa seconda parte, dopo alcuni dati sulla consistenza dimensionale del comparto nella provincia beneventana, si svilupperà l'analisi sullo specifico segmento della produzione di termocamini.

La produzione di termocamini ad acqua nell'ambito di questo studio è stato assunto come prodotto-pilota in quanto rappresenta la tipologia di produzione più complessa attualmente presente sul territorio provinciale avente un elevato potenziale di "fare sistema". Peraltro, le realtà produttive di questo genere operanti sul territorio hanno già sviluppato in misura sensibile reti di relazioni ed attività che si prestano ad un'attenta analisi in proiezione della elaborazione di misure di accompagnamento per il sostegno allo sviluppo locale delle attività economiche e delle competenze professionali coinvolte, emergenti e potenziali.

Le produzioni legate alle fonti energetiche rinnovabili

La collocazione del comparto nel contesto delle energie rinnovabili comporta un rischio di valutazione delle effettive potenzialità del fenomeno. La scelta di un'ottica prospettica è obbligata ed i confini stessi dell'ambito di valutazione può risultare incerto.

Una preliminare ed estremamente parziale mappa delle produzioni di questo genere evidenzia l'ampiezza dei settori coinvolti:

Comparto termico

BIOMASSE - LEGNO

- Caminetti, forni, barbecue prefabbricati
- Termocamini ad acqua
- Termocamini ad aria
- Stufe
- Termocucine
- Caldaie alimentate a pellets e composti della lavorazione del legno
- Canne fumarie, cappe, comignoli in acciaio
- Rivestimenti in marmi e pietre lavorate
- Rivestimenti in ceramica per caminetti e stufe

ELIOTERMICO

- Pannelli solari piani
- Pannelli solari a tubi evacuati

IMPIANTISTICA

- Progettazione ed ingegneria impiantistica
- Installatori

RICICLAGGIO RIFIUTI SOLIDI

- Produzione pellets per la combustione

Comparto energetico

SOLARE

Pannelli fotovoltaici

EOLICO

IDROGENO

Celle a combustibile per applicazioni stazionarie

IDRICO

Comparto mezzi di trasporto

IDROGENO

Mezzi di trasporto pubblici

Mezzi di trasporto privati

Settore primario

SILVICOLTURA

Forestazione, impianto, gestione boschi cedui

AGRICOLTURA

Coltivazioni vegetali per la produzione di biocombustibili

Non tutte queste produzioni dispongono di mercati assestati e, spesso, non è ancora provata la redditività delle produzioni medesime.

Alcune sono marginalmente rappresentate o del tutto assenti sul territorio provinciale.

Tuttavia, l'espansione sistemica delle applicazioni già commercialmente consolidate rappresenta per la realtà locale una significativa opportunità per l'ulteriore sviluppo ed il consolidamento di competenze distintive.

La mappa dei confini delle attività economico-produttive che in questo lavoro vengono raggruppate sotto il termine "comparto bio-termico abitativo" è definita dalle funzioni d'uso dei beni realizzati e dai bisogni che gli stessi intendono soddisfare:

Funzione d'uso dei prodotti	Riscaldamento, acqua sanitaria delle singole abitazioni Decorazione architettonica degli interni Economicità: risparmio sui costi del combustibile per il riscaldamento
Fruibilità	Indipendenza dalle reti di distribuzione energetica Costi rapportati direttamente all'uso, assenza di canone, nessuna condivisione di oneri Indipendenza da "black-out" energetici
Sostenibilità ambientale	Impatto sull'ambiente inferiore alle fonti energetiche fossili

Le tipologie di imprese che rientrano in questo profilo sono diverse. La quantificazione dei dati di settore (unità locali, addetti, fatturato, ecc.), il ricorso alle abituali fonti statistiche indirette risulta poco utile. Si tratta, infatti, di segmenti produttivi interni a diversi settori produttivi censiti in maniera aggregata con produzioni tecnologicamente affini. Ad esempio, le imprese che producono termocamini risultano classificate sotto il codice ISTAT DJ.28.22, "Fabbricazione di radiatori e caldaie per riscaldamento centrale".

In considerazione della struttura del sistema economico-produttivo provinciale, le principali categorie di attività di interesse sono le seguenti:

Descrizione sottosezione/attività		COD. ISTAT '91
02	SILVICOLTURA E UTILIZZAZIONE DI AREE FORESTALI E SERVIZI CONNESSI	A.02.
02.0	Silvicoltura e utilizzazione di aree forestali e servizi connessi	A.02.0
02.01	Silvicoltura e utilizzazione di aree forestali	A.02.01
02.01.1	Aziende di utilizzazione delle foreste e dei boschi	A.02.01.1
02.01.2	Consorzi di forestazione e rimboschimento	A.02.01.2
02.02	Servizi connessi alla silvicoltura e all'utilizzazione di aree forestali	A.02.02
14.1	Estrazione di pietra	CB.14.1
14.11	Estrazione di pietre per l'edilizia	CB.14.11
14.11.1	Estrazione di pietre ornamentali	CB.14.11.1
14.11.2	Estrazione di altre pietre da costruzione	CB.14.11.2
14.13	Estrazione di ardesia	CB.14.13
26.21	Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali	DI.26.21
26.26	Fabbricazione di prodotti ceramici refrattari	DI.26.26
26.7	Taglio, modellatura e finitura della pietra	DI.26.7
26.70.1	Segagione e lavorazione delle pietre e del marmo	DI.26.70.1
26.70.2	Lavorazione artistica del marmo e di altre pietre affini; lavori in mosaico	DI.26.70.2
26.70.3	Frantumazione di pietre e minerali vari fuori della cava	DI.26.70.3
29.21	Fabbricazione di fornaci e bruciatori	DK.29.21
28.22	Fabbricazioni di radiatori e caldaie per riscaldamento centrale	DJ.28.22
29.21.1	Fabbricazione e installazione di fornaci e bruciatori	DK.29.21.1
29.21.2	Riparazione di fornaci e bruciatori	DK.29.21.2
37	RECUPERO E PREPARAZIONE PER IL RICICLAGGIO	DN.37.
37.2	Recupero e preparazione per il riciclaggio di cascami e rottami non metallici	DN.37.2
37.20.2	Recupero e preparazione per il riciclaggio dei rifiuti solidi urbani, industriali, biomasse	DN.37.20.2
45.3	Installazione dei servizi in un fabbricato	F.45.3
45.33	Installazione di impianti idraulico-sanitari	F.45.33

Sulla base delle ricerche effettuate su elenchi e repertori di varia natura, sono state individuate e quantificate le imprese più rappresentative del comparto già operanti nella provincia..

Categorie di attività	n. imprese (prov. BN)
TERMOCAMINI - Produzioni industrialmente organizzate	8
SETTORE LAPIDEO - Lavorazione mosaici e marmi per pavimenti e rivestimenti	30
IMPIANTISTICA - Impianti idraulici e termoidraulici	20
ENERGIA SOLARE ed energie alternative - impianti e componenti	5
CAMINETTI, forni, barbecue prefabbricati	15
CANNE FUMARIE, ciminiera e camini	1
Totale imprese	79

La stima è approssimata per difetto a causa della parzialità dei repertori e fonti consultate. Sono state accorpate alcune categorie similari, eliminando le referenze replicate, e costruite le liste delle imprese per le indagini dirette.

L'indagine sul campo è proseguita per la sola categoria "Termocamini ad acqua".

Gamma dei prodotti termici alimentati a legna

Fra i prodotti che utilizzano le energie rinnovabili, quelli alimentati a legna sono gli unici che provengono da una lunga tradizione di libero mercato, che non necessitano di un sostegno di incentivazioni utilizzando tecnologie collaudate e di antica tradizione. I principali prodotti termici alimentati a legna e le relative caratteristiche sono riepilogati nella seguente tabella.

Famiglia di prodotto	Tecnologia costruttiva	Funzioni d'uso
Caminetti convenzionali prefabbricati	Prefabbricati in laterizi	Riscaldamento di ambiente singolo. Decorazione architettonica di interni.
Caminetti ad aria	Carpenteria metallica	Riscaldamento di ambienti attigui. Decorazione architettonica di interni.
Termocamini ad acqua	Carpenteria metallica	Riscaldamento dell'abitazione. Produzione di acqua calda sanitaria. Decorazione architettonica di interni.
Stufe in metallo	Metallo formato (carpenteria) o fuso (fusioni) smaltato o rivestito in maiolica	Riscaldamento di ambiente singolo. Decorazione architettonica di interni.
Stufe prefabbricate in maiolica	Maioliche e refrattari	Riscaldamento di ambiente singolo. Decorazione architettonica di interni.
Forni prefabbricati	Carpenteria metallica	Cottura dei cibi
Forni in metallo	Carpenteria metallica	Cottura dei cibi
Barbecue prefabbricati	Prefabbricati in laterizi	Cottura dei cibi
Barbecue in metallo	Carpenteria metallica	Cottura dei cibi
Termocucine	Carpenteria metallica	Cottura dei cibi Valenza estetico-arredativa dell'ambiente cucina.
Caldaie a pellets	Carpenteria metallica	Riscaldamento di ambienti di medio-grandi dimensioni (potenza superiore ai 34 kW)

La diffusione dei diversi prodotti è legata alle diverse tradizioni locali:

- stufe e termocucine: paesi dell'Europa centrale ed orientale. Particolarmente diffuse nei Paesi di lingua tedesca;
- caminetti ad aria: molto diffusi nei paesi di lingua francese ed in Nord America;
- barbecue e forni: diffusi nei paesi mediterranei ed in quelli delle due Americhe.

Il caminetto, in genere, è un prodotto diffuso in tutte le culture. Sempre più va scomparendo la versione di caminetto aperto, sostituito dal caminetto chiuso con porte a vetri piroceramici che limitano i consumi di ossigeno dall'ambiente e riducono le emissioni in atmosfera.

Il prodotto "termocamino ad acqua"

Il termocamino ad acqua è un congegno termico in cui i principi tecnologici essenziali sono:

- fisica tecnica e chimica della combustione avanzata della legna,
- fluidodinamica dello scambio termico,
- impiantistica termoidraulica degli impianti di vettoriamento del calore.

Il termocamino è alimentato a legna in cui il piano fuoco del caminetto viene racchiuso in un guscio (caldaia) che offre una grande superficie radiante ed un piccolo spessore; il calore pro-

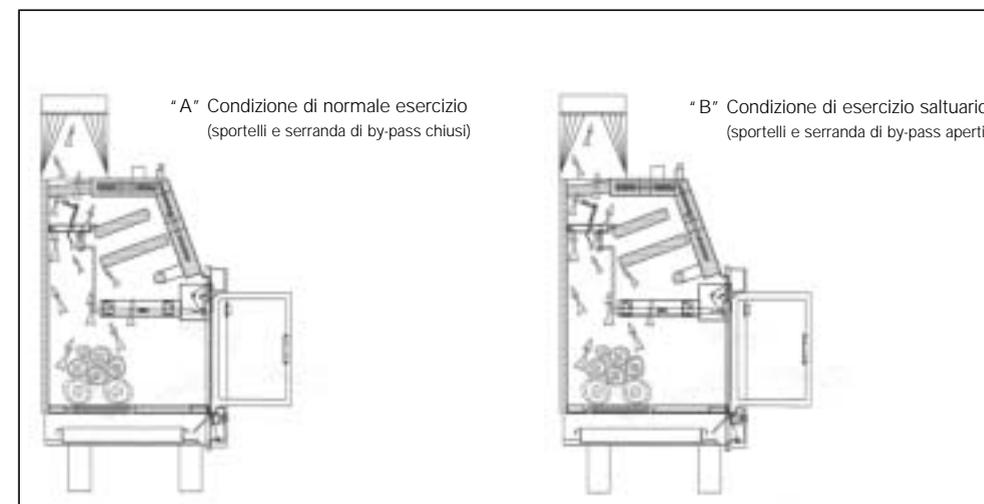
dotto dalla combustione riscalda l'acqua contenuta nella caldaia e viene convogliato al sistema di riscaldamento collegato, così come all'acqua destinata ad usi igienico-sanitari in una serpentina sistemata al di sopra del piano di fuoco. Il prodotto viene realizzato in modelli di diversa potenzialità che vanno dai 15 ai 34 kW. I principali "optional" funzionali sono relativi alla presenza/assenza di acqua calda sanitaria e/o girarrosto.

L'aspetto estetico prevede soluzioni diversificate con sistemi di apertura vari, mentre la messa in opera richiede il corredo estetico di rivestimenti di vario tipo e genere che possono contribuire in maniera significativa alla gradevolezza architettonica dell'ambiente abitativo.



All'interno della camera di combustione possono essere alloggiati diversi elementi metallici cavi, attraversati dal fluido termovettore allo scopo di migliorare l'efficienza della macchina termica. La fiamma ed i fumi di evacuazione lambiscono questi elementi collettori riscaldando le pareti esterne e, conseguentemente, il liquido in movimento all'interno degli scambiatori. Il liquido è convogliato nell'impianto di riscaldamento a valle.

RAPPRESENTAZIONE DELLE POSSIBILITÀ DI ESERCIZIO DEL TERMOCAMINO



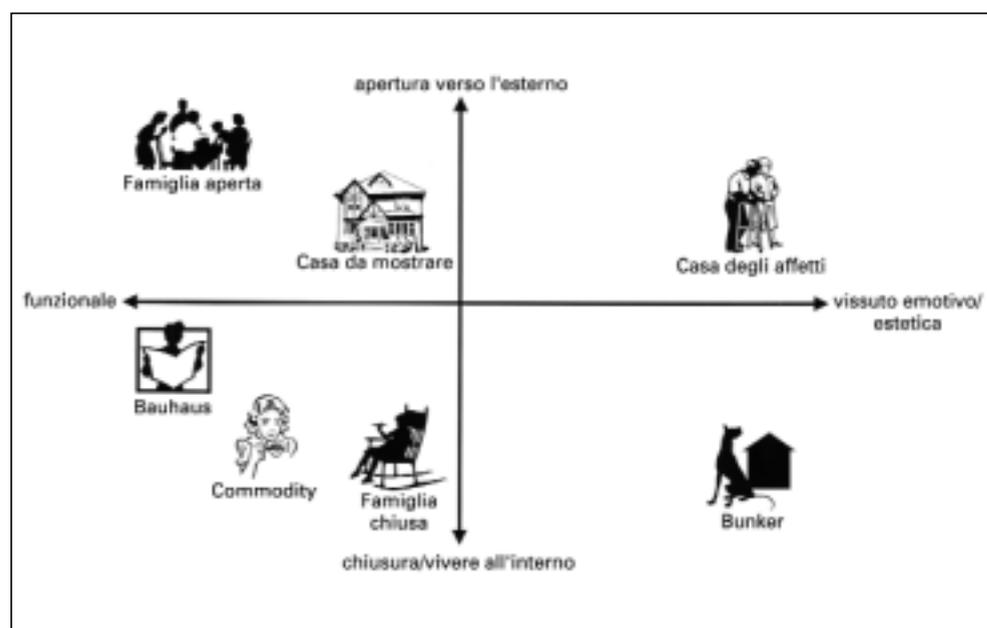
Mercati di sbocco

Il termocamino ad acqua è destinato al mercato delle famiglie residenti in abitazioni monofamiliari. Dunque un primo elemento di identificazione del mercato target è costituito dal dato statistico di questo genere di abitazioni. Le motivazioni di acquisto e le destinazioni d'uso del prodotto determinano, inoltre, una griglia tale da configurare segmenti di mercato con connotazioni anche marcatamente differenziate.

L'aspetto più significativo per la segmentazione della clientela è rappresentato dallo stile abitativo. Facendo riferimento ad una classificazione degli stili di vita definita attraverso una indagine condotta dalla Makno&C nel 2000, illustriamo sinteticamente, in forma grafica, i sette stili abitativi individuati.

L'indagine della tipologia di clientela utilizzatrice di termocamini, rapportata agli stili di vita ripresi dall'indagine Makno, dà luogo alle seguente segmentazione. Nella descrizione, le funzioni d'uso ed i bisogni, combinati con le motivazioni derivanti dallo stile di vita, danno luogo a differenti configurazioni di prodotto.

GLI STILI ABITATIVI DELLE FAMIGLIE ITALIANE



Classi	Fattori demografici	Fattori sociali	Fattori economico-reddituali	Stili di vita	Valori	Tipologia di abitazione	Xref vs stili abitativi	Funzioni d'uso e bisogni soddisfatti
Arcaico-rurale	Famiglia allargata Piu nuclei familiari integrati Piu generazioni Presenza di anziani	Localizzazione extraurbana Piccoli proprietari terrieri Bassa scolarità Socialità limitata ai piccoli gruppi Canali informativi limitati (TV)	Redditi agrari Produzione per autoconsumo Integrazioni da pensioni, rimesse Economie da convivenza di gruppo Limitata monetizzazione Elevata propensione al risparmio	Essenziali Scarsa propensione ai consumi Familsimo Religione come fattore aggregante	Famiglia Religione Risparmio	Rurali Plurinucleo	CASA DEGLI AFFETTI	Riscaldamento domestico Acqua calda Risparmio su combustibili Funz. simbolica: aggregazione ed unità del nucleo familiare
Agricolo-imprenditoriale	Famiglia allargata Piu nuclei familiari indipendenti Piu generazioni Presenza di anziani	Localizzazione extraurbana Proprietari di imprese agricole e/o zooteniche Scolarità media Discreta socialità Indotta dagli scambi economici Discreta mobilità e attitudine a mantenersi informati Elevata incidenza dei mass media nelle decisioni di acquisto	Redditi reli (incl. produzione per autoconsumo) medio-alti	Propensione alla spesa in beni durevoli Tendenza all'affermazione sociale mediante esibizione (ostentata o discreta) del possesso Elevata competitività sociale Relazioni sociali sviluppate all'interno di circuiti circoscritti	Famiglia Proprietà (patrimonio) Sicurezza Salute	Abitazioni multifamiliari autonome in costruzione unica Superfici ampie Arredo ed architetture tendenzialmente appariscenti e kitch	FAMIGLIA CHIUSA	Riscaldamento domestico Acqua calda Ricchezza decorativa Funzione di status symbol (affermazione sociale, successo economico)
Montana	Piccoli nuclei familiari, prevalenza di anziani	Isolamento da aree strutturate dotate di servizi	Redditi da attività del settore primario Limitati contributi da attività turistiche	Solitari, piccole comunità Funzione aggregatrice eventi religiosi	Religione Salute Patrimonio naturale (ambiente)	Unifamiliare, indipendente, isolata o in nuclei molto piccoli	FAMIGLIA CHIUSA	Utilizzo legna come fonte primaria ed economica di riscaldamento Spesso anche per la cottura di cibi

Classi	Fattori demografici	Fattori sociali	Fattori economico-reddituali	Stili di vita	Valori	Tipologia di abitazione	Xref vs stili abitativi	Funzioni d'uso e bisogni soddisfatti
Salariato	Nucleo familiare medio, raramente stratificato	Localizzazione periferica di medi e piccoli centri con attività economiche del secondario e commerciali Bassa scolarizzazione	Famiglie monored-dito Redditi modesti	Rigida gestione dell'economia domestica Spinte emulative verso stili di vita borghesi nei com-portamenti esterni	Promozione sociale, guadagno Scolarizzazione per i propri figli	Modesta, di piccole dimensioni, spesso costruita in economia	FAMIGLIA CHIUSA CASA COMMODITY	Risparmio su bol-letta energetica
Piccolo-borghese (sud)	Nuclei familiari (4-5 persone) Due generazioni (genitori, figli + event. collaterali)	Local. in piccoli centri o perif. di centri medi/suburb. Capofamiglia implegato Scolarità media Figli in età scol./universitaria Attitudine all'ag-giornamento Discreta dipen-denza da condiz. pub-blicitario (limite nei fattori di redd.: maggiore sensibili-tà su prodotti di largo consumo	Reddito fisso Raramente più di un reddito per nucleo Limitate capacità di risparmio	Buona disponibilità di tempo libero Tendenza al fai-da-te al fine di ridurre il fabbisogno finan-ziario per acquisto di beni e servizi Alta propensione alle relazioni sociali di tipo domestico	Casa come luogo di svolgimento delle relazioni sociali Elevazione sociale (specialmente dei figli)	Unifamiliare indi-pendente, spesso con giardino/orto	CASA BUNKER	Risparmio (combustibili) Comfort domestico (risc.+acqua calda) Grigliate, argan. di eventi conviviali a costi contenuti (scambio visite amici e parenti)
Piccolo-borghese (centro-nord)	Nuclei familiari piccoli	Generalmente urbanizzati Localizzati nei sob-borghi di centri abitati quando vivono in abitazioni monofamiliari Medio-basso livello di scolarità	Spesso coppia di lavoratori dipen-denti; scarsa dispo-nibilità di tempo per la casa	Propensione a spendere il tempo libero fuori casa (limitato tempo libero, pochi figli, discreto reddito disponibile) Feticisti del "diver-timento" e della "trasgressione" Socialità di tipo occasionale	Soldi, divertimen-to, edonismo	Generalmente in appartamenti di piccole dimensioni Anche quando in abitazioni unifami-liari, scarsa cura per la casa	CASA BUNKER	Scarsa propensio-ne al termocamino Solo nel caso di abitazioni non rag-giunte da altre di-ologie di combu-stibili

Classi	Fattori demografici	Fattori sociali	Fattori economico-reddituali	Stili di vita	Valori	Tipologia di abitazione	Xref vs stili abitativi	Funzioni d'uso e bisogni soddisfatti
Borghese-urbana	Nuclei monofami-liari di medio-pic-cole dimensioni	Localizzazione in zone residenziali a ridosso dei centri abitati Capifamiglia con uno status medio-alto (imprenditori, dirigenti, liberi pro-fessionisti e lavora-tori autonomi) e un livello di scolarità elevato	Redditi elevati, pro-pensione alla patri-monializzazione ed al consumo	Vita sociale attiva e ricca di relazioni dentro e fuori casa	Successo, afferma-zione sociale, benessere fisico	Abitazioni ampie e articolate Decorazione e arre-cto curati e ricchi Casa molto rivolta a una socialità esterna, testimone del valore e del successo della pro-prietà	CASA DA MOSTRARE	Estetica
Borghese-vacanze	Utilizzo saltuario di uno o più nuclei familiari spesso originari del luogo ed emigrati per ragioni di lavoro	Strati sociali in pre-valenza di umili origini ed evoluti in termini sociali ed economici Cultura medio-alta Amore per la natu-ra e legame affetti-vo-culturale per le tradizioni	Redditi medio-alti	Aore per le com-odità Stili abitativi spes-so inconsueti, lega-ti alle tradizioni locali	Benessere fisico, consumi, mobilità, piacere, status	Abitazioni rurali o dei piccoli centri ristrutturate ed ammoderate in stile tradizionale	CASA DA MOSTRARE	Relax, estetica, aspetti valoriali del "caminetto"

Dati dimensionali e quantitativi

In ambito regionale sono state censite 22 imprese produttrici di termocamini ad acqua. La ricerca è stata effettuata attraverso fonti specialistiche (elenchi espositori a fiere specialistiche, riviste specializzate, interviste ad operatori del settore). Sono state escluse le aziende con volumi produttivi marginali (molti fabbri, specialmente nella provincia di Salerno) che non raggiungono produzioni statisticamente significative.

L'elenco ottenuto è il seguente:

Prov	Azienda	Comune
AV	TERMO INOX SPATOLA	Quaglietta
AV	EUROCAMIN	Rotondi
AV	EUROSTEK di Liucci	Venticano
AV	VULCANO	Ariano Irpino
BN	BELMONTE F.lli Costruzioni	Apice
BN	CMM Costruzioni Meccaniche Meola	Morcone
BN	CT PASQUALICCHIO TERMOTECNICA	Montesarchio
BN	CTM	S. Salvatore Telesino
BN	DI BIASE Caminetti	Cusano Mutri
BN	DIODATO	Airola
BN	FALDI	Campolattaro
BN	LUMITHERM	Calvi
BN	METAL-CALD	Fragneto l'Abate
CE	AR.TE.M.	S. Maria a Vico
CE	ETA KAMINI ITALIA	Alife
CE	FA.MAR. BREVETTI	Pietravairano
CE	INTESA	Dragoni
CE	TCL di LANDINO PASQUALE	Alvignano
NA	RICOSA SUD	Mugnano
SA	INCOGNITO A	Pattano di Vallo della Lucania
SA	FT EFFETI	Sala Consilina
SA	MORRETTA	Bellizzi

Con l'eccezione di una sola impresa, le informazioni acquisite nella prima parte delle indagini sono sufficientemente accurate per dare un quadro analitico del segmento produttivo.

Circa la localizzazione, si rileva una significativa concentrazione di imprese lungo l'asse delle S.S. Telesina-Raccordo A16 che tocca le tre province campane Caserta, Benevento, Avellino. Attraverso indagini dirette, realizzate prevalentemente mediante interviste ad operatori commerciali del settore, ed integrazioni tratte dalle riviste specializzate di impiantistica e termotecnica, sono state stimate le produzioni delle singole imprese.



Il quadro riepilogativo della produzione regionale di termocamini ad acqua è dato dalle seguenti tabelle:

Provincia	Raggruppamenti	Totale	%
AV	Imprese nella provincia	4	18,2
	Somma di pz/anno	2.100	7,4
BN	Imprese nella provincia	9	40,9
	Somma di pz/anno	13.800	48,4
CE	Imprese nella provincia	5	22,7
	Somma di pz/anno	8.300	29,1
NA	Imprese nella provincia	1	4,5
	Somma di pz/anno	500	1,8
SA	Imprese nella provincia	3	13,6
	Somma di pz/anno	3.800	13,3
Totale imprese		22	100,0
Somma di pz/anno		28.500	100,0

Tenuto conto che la stima della produzione nazionale di termocamini è di circa 45.000 pezzi/anno, la produzione della provincia di Benevento assorbirebbe le seguenti quote di mercato:

- quota regionale 48,4%
- quota nazionale 30,7%

La dinamica di natalità delle imprese operanti nel settore appare in sensibile crescita nell'ulti-

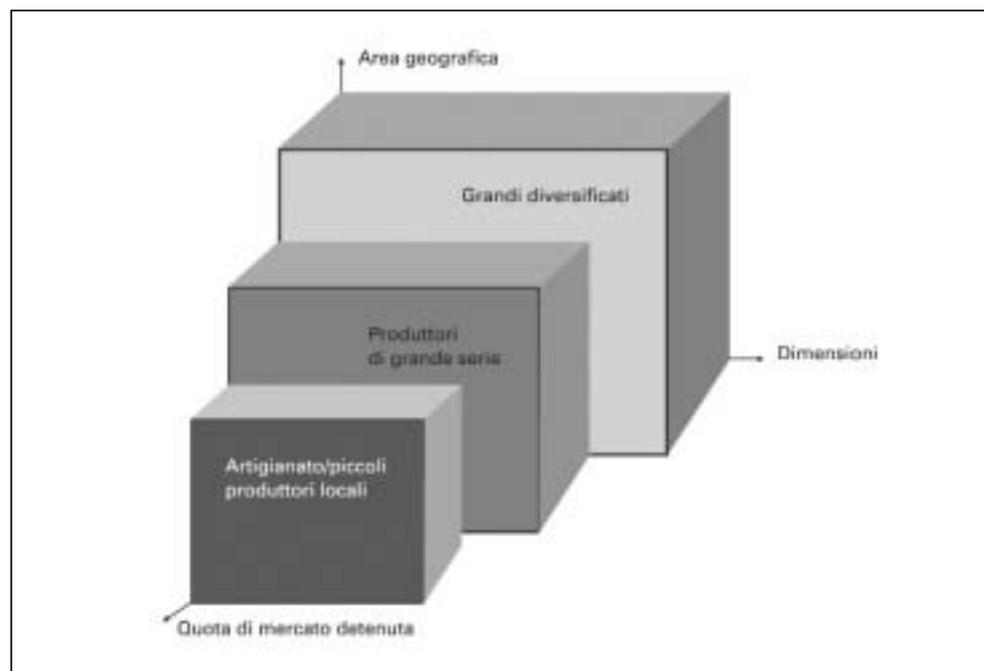
mo quinquennio. In realtà, si tratta, in prevalenza, di imprese che evolvono da un precedente status artigianale spesso favorita dall'acquisizione di finanziamenti agevolati.

Un fenomeno significativo è rappresentato dalla presenza di aziende presenti sul mercato, i cui prodotti sono esposti in fiere, ma delle quali non è facile rintracciare riferimenti. Non è raro il caso di imprese totalmente sommerse che producono per conto terzi.

Il profilo aziendale medio

La configurazione tecnico-organizzativa degli operatori determina in maniera significativa i contenuti professionali della forza lavoro.

Il posizionamento degli operatori del settore, a livello nazionale, può essere strutturato su tre dimensioni: area geografica coperta dalla commercializzazione, dimensioni aziendali, quota di mercato detenuta.



Il segmento dei produttori "grandi diversificati" include le imprese operanti nel centro-nord che producono i termocamini come referenza di una serie di prodotti termotecnici di più vasta gamma. In questo segmento di operatori la produzione di termocamini ad acqua rappresenta una quota marginale del business aziendale.

L'azienda locale di riferimento considerata nel prosieguo dell'analisi è una impresa industrialmente organizzata che realizza il prodotto su piccola serie (da 500 a 2.000 pezzi/anno) od in grande serie (oltre 2.000 pezzi/anno).

Fattura da 500.000 a 6.500.000 euro, occupa da 8 a 70 addetti ed è orientata ad esportare una quota della propria produzione.

Il ciclo produttivo medio è stimato fra un minimo di 10 h/pezzo, nelle aziende di maggiori dimensioni e le 30 h/pezzo in quelle più piccole, a bassa capitalizzazione.

L'organizzazione aziendale mostra qualche strutturazione nelle aziende di maggiore dimensione. Di norma lo sviluppo prodotto è inglobato all'interno della funzione produttiva, ma nelle imprese più grandi è presente una autonoma funzione di R&S che, abitualmente, si occupa anche dell'assicurazione di qualità.

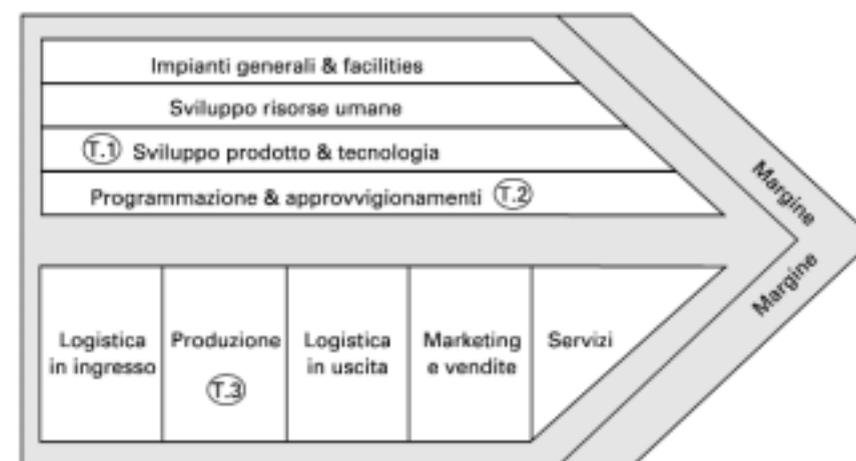
Le funzioni strategiche e di supporto sono abitualmente svolte dalla proprietà.

Le attività esternalizzate crescono col passare del tempo e col crescere delle dimensioni aziendali. Lo stile manageriale è fortemente condizionato dalla matrice culturale della proprietà.

Analisi dei processi connotativi

Con riferimento allo schema semplificato di Porter, sono state individuate tre aree di processi, principali o di supporto, che connotano la tipologia d'impresa ed il grado di evoluzione della stessa nell'ambito del proprio settore.

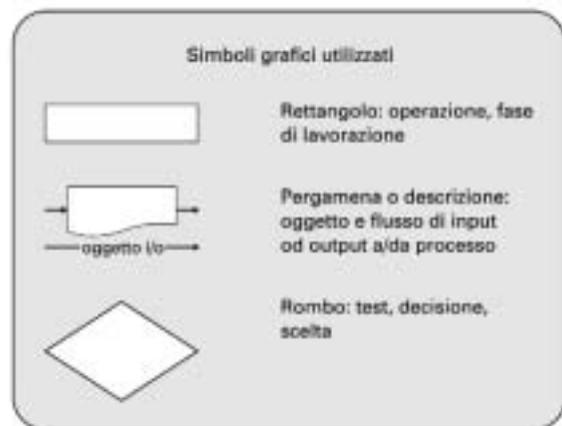
Si riportano, di seguito, i grafici descrittivi dei processi connotativi del segmento produttivo in esame.



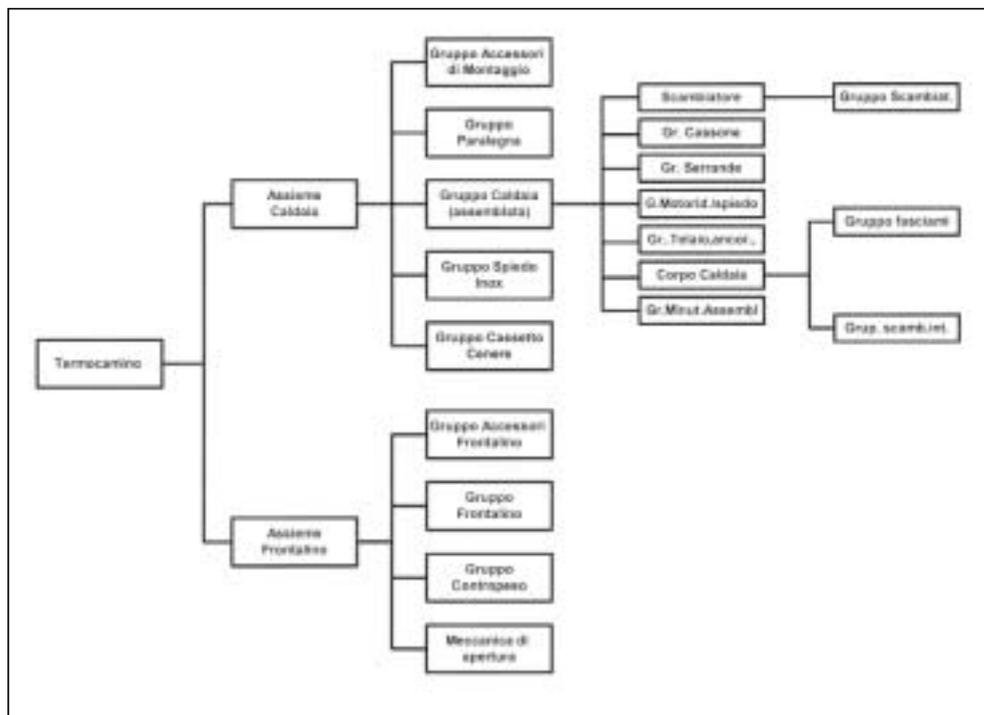
La simbologia grafica utilizzata, date le finalità del progetto, è estremamente semplice ed è basata sui simboli qui specificati.

Per ragioni di semplificazione e sintesi espositiva, la descrizione degli oggetti di input/output è stata soppressa laddove intuitivamente comprensibile dal semplice flusso di collegamento.

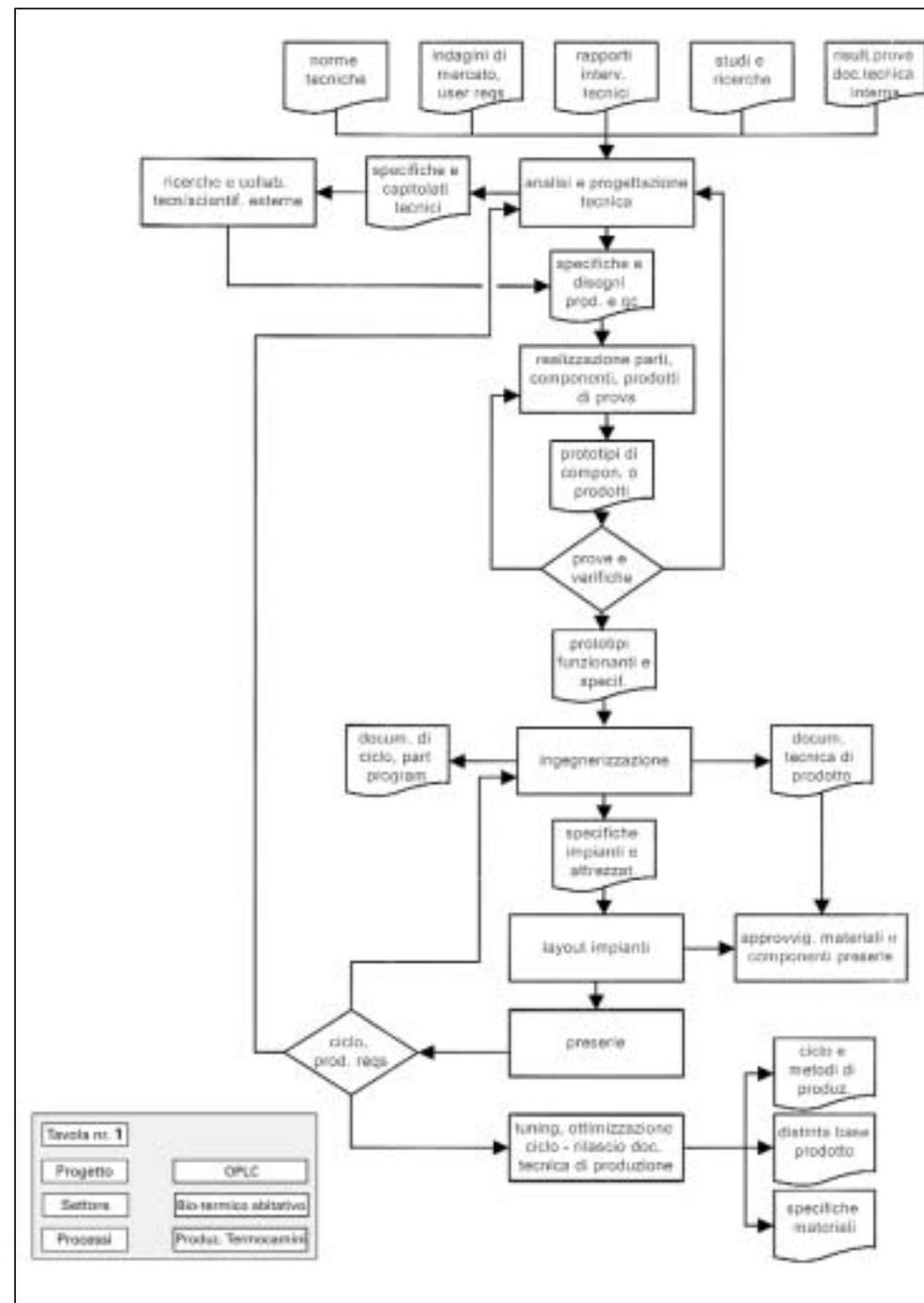
Al fine di una migliore comprensione del processo di lavorazione, riportiamo, innanzitutto, uno grafo semplificato della struttura tecnica di un generico termocamino.



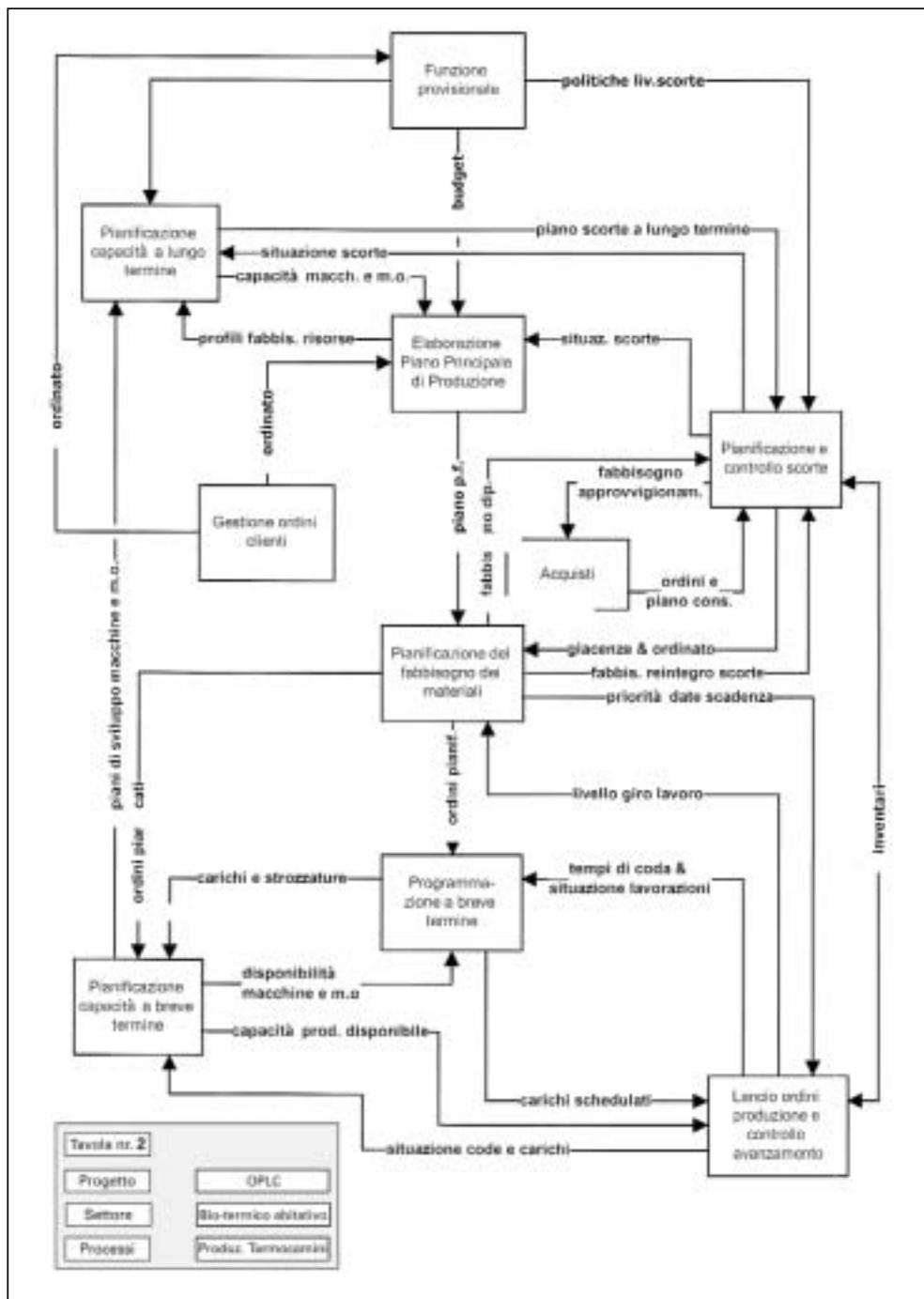
TERMOCAMMINO - SCHEMA DISTINTA BASE DI PRODUZIONE



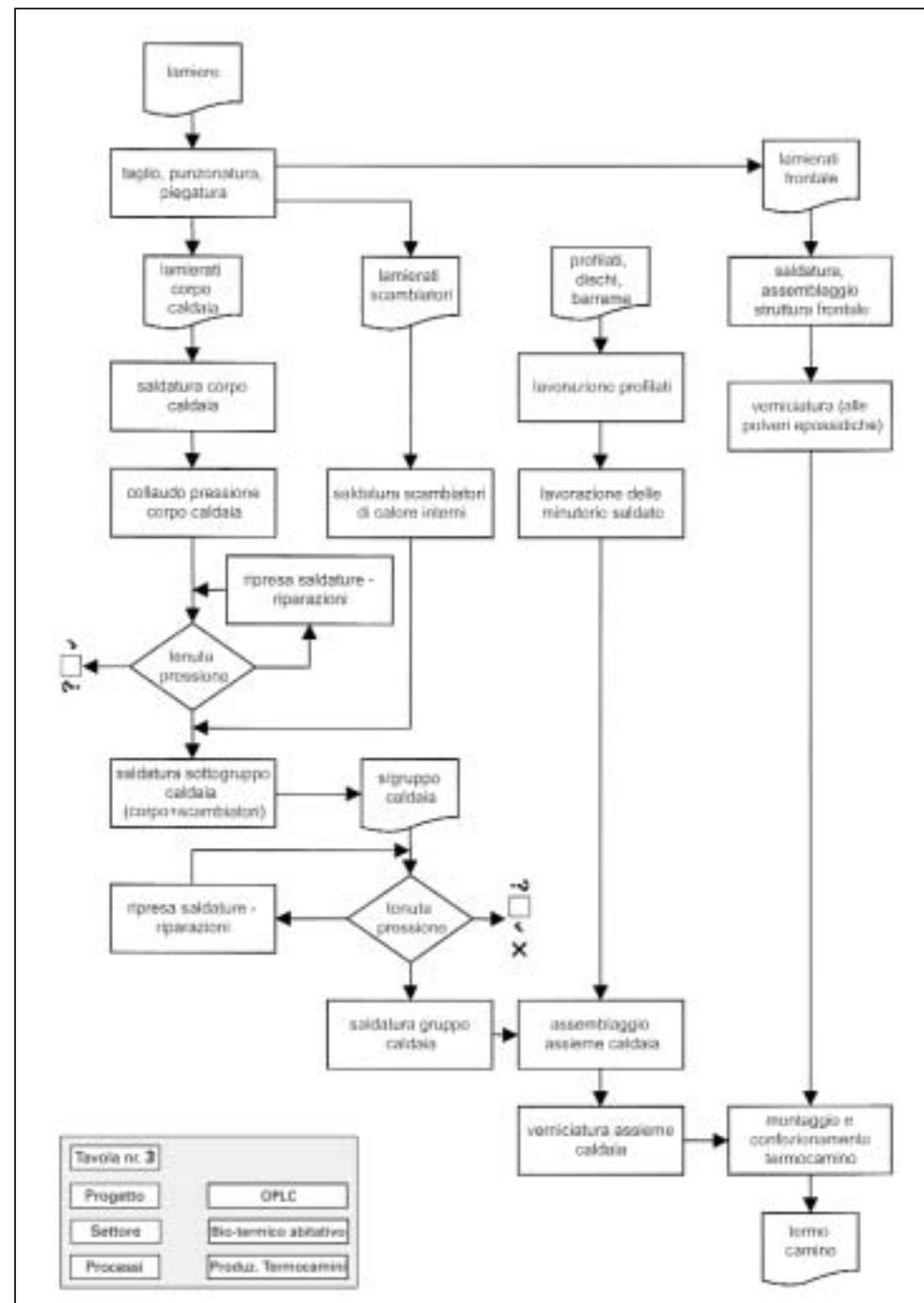
PROCESSO: SVILUPPO PRODOTTI & TECNOLOGIA



PROCESSO: PROGRAMMAZIONE & APPROVVIGIONAMENTI



PROCESSO: LAVORAZIONI



Bibliografia e fonti utilizzate per la ricerca

- Benvenuto M. e Di Maria M., *Taburno e Camposauro: il paesaggio, la geologia, i marmi*, Nord-Sud 1998
- ENEA, *Il compendio del rapporto energia e ambiente 2001*, ENEA dic. 2001
- ISTAT, datawarehouse "daWinci"
- La Torre C., *La produzione di energia elettrica e termica da fonti rinnovabili*, "Installatore Italiano" 10/00, pg. 94-101
- Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio, Direzione Generale I.A.R., *L'industria italiana di tecnologie per le fonti rinnovabili di energia: posizionamento tecnologico e di mercato, prospettive di politiche di incentivazione mirata*, 2002
- Regione Campania, ENEA, Università degli Studi di Napoli "Federico II" -DETEC, Università degli Studi di Salerno-Facoltà di Ingegneria, *Studi preliminari per l'elaborazione del piano energetico regionale (P.E.R.) della Campania*, dicembre 2002
- Ronchetti M. e Iacobazzi A., *Celle a combustibile - Stato di sviluppo e prospettive della tecnologia*, ENEA 2002

FASE II - PROCESSI, COMPETENZE E PROFILI PROFESSIONALI

Come risultato ultimo della prima fase di progetto si è pervenuti alla descrizione del processo produttivo del segmento-pilota dei termocamini ad acqua.

In questa seconda fase l'oggetto di indagine e di analisi è rappresentato dal sistema professionale e delle competenze. Alla luce degli elementi emersi in sede di descrizione dei processi ed, in particolare, del processo produttivo, sarà analizzata la diade tecnologia-organizzazione. Nell'ordine, si focalizzeranno le tecnologie di produzione, con una prima segmentazione tecnologia-dimensioni organizzative; successivamente saranno affrontate le seguenti tematiche:

- fasi critiche del processo produttivo;
- traiettorie dell'innovazione tecnologica;
- innovazione organizzativa;
- individuazione profili professionali critici.

Nell'ultima parte si svilupperà la sperimentazione sui descrittivi di competenze e dei fabbisogni formativi a supporto del Servizio di incontro Domanda-Offerta degli SPI provinciali.

2.2.3 Le tecnologie di produzione

La produzione del termocamino è, tradizionalmente, una produzione di carpenteria metallica leggera.

Lo sviluppo del prodotto e dei volumi produttivi ha spinto le aziende di maggiori dimensioni ad un progressivo spostamento verso le tecnologie della meccanica laddove richiesto da processi ad alta automazione, come nel caso della saldatura robotizzata.

In effetti, il livello tecnologico delle imprese è fortemente condizionato dalle dimensioni organizzative, di produzione e di mercato delle stesse. La stessa tipologia di prodotto viene realizzata attraverso processi produttivi che impiegano diverse tecnologie in rapporto ai volumi produttivi realizzati.

Si hanno, dunque, diverse configurazioni del ciclo produttivo standard, almeno per quanto riguarda il metodo di lavoro, in dipendenza delle tecnologie utilizzate per ciascuna delle fasi componenti il processo in precedenza descritto.

Naturalmente ciò comporta significativi scostamenti nei profili dei soggetti che attendono alle medesime fasi del processo a seconda del contesto tecnologico in cui lo stesso viene realizzato. Ai fini della presente ricerca, sono stati definiti 3 diversi stadi di sviluppo delle tecnologie produttive, sostanzialmente correlate ai volumi produttivi:

Categorie dimensionali

Tipologia di produzione	Volumi produttivi di t/c
Produzione artigianale	< 500 pz/anno
Industriale piccola serie	500 ↓ 2000 pz/anno
Industriale grande serie	> 2.000 pz/anno

Nella seguente tabella si riporta il dettaglio delle varie fasi di un processo produttivo "standard" del termocamino con la descrizione delle varianti tecnologiche delle modalità realizzative delle stesse.

Nella tabella le fasi del processo produttivo, illustrate nel diagramma di flusso riportato in precedenza, sono state riorganizzate in base alle singole trasformazioni tecnologiche (qui approssimativamente chiamate "reparti produttivi") con l'indicazione delle lavorazioni effettuate, input, output e tecnologie (macchine) utilizzate.

PRODUZIONE TERMOCAMINI AD ACQUA - TECNOLOGIE PRODUTTIVE

REPARTO PRODUTTIVO	LAVORAZIONI	PARTI IN INPUT	PARTI IN OUTPUT	MACCHINE
Lavorazione lamiera	Taglio lamiera Punzonatura Piegatura	Lamiere	Fasciame interno Fasciame esterno Mantelli lame Copertura lame Copertura scambiatore Mantello scambiatore	<u>Produzione artigianale:</u> Cesoia e punzonatrice oleodinamiche (Pressopiegatrice) <u>Lavorazioni esterne</u> <u>Ind.le piccola serie</u> Cesoia e punzonatrice oleodinamiche Taglio plasma, ossitaglio manuali Pressopiegatrice <u>Lavorazioni esterne</u> <u>Ind.le grande serie</u> Cesoia a C.N./Centri lavoro taglio Laser o a getto ad alta pressione Punzonatrice a C.N. Pressopiegatrice a C.N.
Lavorazione profilati	Taglio Foratura Sbavatura	Profilati, barrame, tubolari, lamierati semilavorati	Componenti di saldatura (costoloni, minuterie, etc.)	<u>Produzione artigianale:</u> Troncatrici meccaniche Trapano maschiatore Smerigliatrice Banchi attrezzati <u>Ind.le piccola serie</u> Troncatrici automatiche Trapano maschiatore Smerigliatrice Banchi attrezzati <u>Ind.le grande serie</u> Troncatrici automatiche Trapano maschiatore Smerigliatrice Banchi attrezzati

REPARTO PRODUTTIVO	LAVORAZIONI	PARTI IN INPUT	PARTI IN OUTPUT	MACCHINE
Saldatura Scambiatori/ Lame	Saldature delle lame d'acqua Saldatura degli scambiatori	Coperchio scambiatore Mantello scambiatore Serpentina Tubi raccordo cald/scamb Bocchetta mandata Costoloni rit. scambiat. Costoloni rit. lame Coperchio lame Mantello lame	Scambiatori lame d'acqua	<u>Produzione artigianale:</u> Generatori/inverter per saldatura manuale <u>Ind.le piccola serie</u> Generatori/inverter per saldatura manuale <u>Ind.le grande serie</u> Attrezzatura portatile per saldatura a plasma Attrezzatura di pre-assemblaggio Isole robotizzate di saldatura
Saldatura caldaia	Saldatura del corpo caldaia	Fasciame esterno Fasciame interno Costoloni di ritegno cald. Lame preassemblate	Corpo caldaia	<u>Produzione artigianale:</u> Generatori/inverter per saldatura manuale <u>Ind.le piccola serie</u> Generatori/inverter per saldatura manuale Attrezzatura portatile per saldatura a plasma <u>Ind.le grande serie</u> Attrezzatura di pre-assemblaggio Isole robotizzate di saldatura
Collaudo a pressione	Prova di tenuta a pressione dei componenti (scambiatore e corpo caldaia)	Corpo caldaia Scambiatore	Stessi, collaudati	<u>Produzione artigianale:</u> Stazioni idrauliche di immissione forzata e misurazione della pressione <u>Ind.le piccola serie</u> Stazioni idrauliche di immissione forzata e misurazione della pressione <u>Ind.le grande serie</u> Stazioni idrauliche di immissione forzata e misur. della pressione

REPARTO PRODUTTIVO	LAVORAZIONI	PARTI IN INPUT	PARTI IN OUTPUT	MACCHINE
Assemblaggio caldaia	Saldatura manuale dello scambiatore sul corpo caldaia 2.o ciclo di prova a pressione su corpo caldaia Saldatura manuale del pianale, serrande e del cassone (base del termocamino)	Corpo caldaia Scambiatore Cassone Serrande by-pass e fumi Staffe Ancoraggi Telaio cappa	Gruppo caldaia	<u>Produzione artigianale:</u> Paranchi ed attrezzatura per sollevamento e movimentazione Saldatrici manuali (generatori/inverter) <u>Ind.le piccola serie</u> Paranchi a rotaia per sollevamento e movimentazione Saldatrici manuali (generatori/inverter) <u>Ind.le grande serie</u> Banchi elevatori di saldatura Saldatrici manuali (generatori/inverter) Paranchi di sollevamento e movimentazione radiale
Minuterie	Lavorazione delle minuterie saldate	Componenti profilati e lamierati semilavorati	Sottocappa Telaio cappa Cassetto cenere Serranda by-pass Sottopianale	<u>Produzione artigianale:</u> Banchi di saldatura Saldatrici manuali Smerigliatrici Attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le piccola serie</u> Banchi di saldatura Saldatrici manuali Smerigliatrici Attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le grande serie</u> Banchi di saldatura Saldatrici manuali Smerigliatrici Attrezzatura minuta di officina
Verniciatura	Verniciatura del corpo caldaia Verniciatura delle minuterie	Gruppo caldaia Carter scomparsa Paralegna Contrappesi Riempimento pianale	Stessi verniciati	<u>Produzione artigianale:</u> Verniciatura a spruzzo <i>Lavorazioni Esterne</i> <u>Ind.le piccola serie</u> Verniciatura a spruzzo Stazioni di verniciatura con letto fluido a velo d'acqua e depuratore a carboni attivi Forno a polveri epossidiche <i>Lavorazioni Esterne</i> <u>Ind.le grande serie</u> Stazioni di verniciatura con letto fluido a velo d'acqua e depuratore a carboni attivi Forno a polveri epossidiche <i>Lavorazioni Esterne</i>

REPARTO PRODUTTIVO	LAVORAZIONI	PARTI IN INPUT	PARTI IN OUTPUT	MACCHINE
Pre-montaggio	Composizione dei kit di montaggio finale	Componenti frontale antina Componenti frontale scomparsa Componenti spiedo girarrosto	Kit di montaggio frontale antina Kit frontale scomparsa Kit spiedo girarrosto	<u>Produzione artigianale:</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le piccola serie</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le grande serie</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina
Montaggio antine	Montaggio componenti comuni (pianale, cappa, ...) Montaggio del frontale con antine Imballaggio	Gruppo caldaia verniciato	Kit frontale antina Componenti comuni Termocamini finiti ad antina	<u>Produzione artigianale:</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le piccola serie</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le grande serie</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina
Montaggio scomparsa	Montaggio componenti comuni (pianale, cappa, ...) Montaggio del frontale a scomparsa Imballaggio	Gruppo caldaia verniciato Kit frontale scomparsa componenti comuni	Termocamini finiti a scomparsa	<u>Produzione artigianale:</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le piccola serie</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina <u>Ind.le grande serie</u> Utensili pneumatici, e attrezzatura minuta di officina

2.2.4 Fasi critiche del processo produttivo

La fase più critica del processo produttivo è senz'altro costituita dalla saldatura degli elementi costruttivi della caldaia: corpo caldaia, "alettoni" o "lame", scambiatore.

La criticità è evidenziata anche dal doppio collaudo riportato nel diagramma di flusso degli elementi costruttivi sottoposti alle sollecitazioni della pressione di esercizio della caldaia.

Nel segmento di imprese di maggiori dimensioni, anche la lavorazione delle lamiere assume caratteristiche di criticità indotte dalla presenza di tecnologie di saldatura avanzate a valle che

impongono livelli di finitura e tolleranze molto contenute, analoghe a quelle tipiche delle produzioni meccaniche.

Sempre nelle imprese tecnologicamente più evolute, immediatamente a monte del processo produttivo va segnalata, infine, la fase di ingegnerizzazione ed industrializzazione del prodotto e dei processi come problematica tendenziale di enorme interesse, anche per quanto concerne le figure professionali coinvolte direttamente nelle attività produttive.

Saldatura

Le tipologie di saldatura utilizzate sono relative a tre tecnologie:

- Saldatura con elettrodo infusibile TIG (ad arco in atmosfera inerte con elettrodo in tungsteno: Tungsten Inert Gas)

Indicata per la saldatura di parti che richiedono una tenuta di pressione. Parti in cui, ad esempio, deve passare del liquido come pompe, caldaie, tubazioni, bocchettoni, raccordi. Utilizzata anche per saldature estetiche: fini saldature che non richiedono alta tenuta meccanica, ma una finitura di maggiore livello.

- Saldatura con FILO CONTINUO (MIG-MAG: Metal Inert Gas-Metal Active Gas)

Indicata per la saldatura di parti che richiedono una tenuta meccanica. Esempi possono essere bracci di piccole gru, staffe e componenti di cassoni per autocarri.

- Saldatura a PLASMA

Tipologia di saldatura simile alla tig: ha una penetrazione minore e scalda molto meno inducendo così distorsioni minori al pezzo lavorato. L'arco è più preciso, la maggior stabilità consente un bagno di fusione di qualità superiore. Altro vantaggio è la maggiore concentrazione d'energia con aumento della velocità di saldatura.

Queste tecnologie di saldatura sono presenti in tutte le classi dimensionali delle imprese di comparto. Diversi, invece, sono le attrezzature ed i metodi di realizzazione dell'operazione di saldatura. Sono contemplate tutte le metodologie dalla saldatura integralmente manuale fino a quella robotizzata.

Il processo di saldatura rappresenta la tecnologia distintiva di comparto; mentre gli altri processi possono essere parzialmente od integralmente esternalizzati, la saldatura è sempre integralmente realizzata all'interno delle imprese del comparto.

La maggiore criticità è rappresentata dalla tenuta di pressione del liquido termovettore presente nella caldaia e negli elementi di scambio termico.

Le norme tecniche prevedono che gli operatori ed i processi siano certificati.

Il processo di saldatura è utilizzato, oltre che per la realizzazione della caldaia, anche nell'assemblaggio del termocamino e nella realizzazione dei particolari di complemento (parelegna, serrande, ecc.). In questi



casi la saldatura viene effettuata sempre manualmente.

La saldatura robotizzata viene effettuata su isole di saldatura attrezzate con robot antropomorfi e posizionatori manipolatori per la rotazione dei pezzi da saldare fissati, questi, su apposite maschere di sostegno.

Nell'azienda-campione, gli interventi tecnico-organizzativi per l'introduzione della saldatura robotizzata sono stati numerosi.

In realtà l'innovazione del processo di saldatura è stata qualcosa in più che non la pura e semplice acquisizione di macchinario e circuiteria, perché ha richiesto una completa rilettura dei processi a monte, una intensa analisi di ottimizzazione del processo stesso di saldatura ed una reinterpretazione di quelli a valle, fino ad arrivare a definire l'intero stabilimento come un Focused Center di Saldatura, cioè un complesso dedicato alla produzione di termocamini basati sul processo critico di saldatura.

Un accurato studio tecnico ha permesso di definire le fasi di ciclo da automatizzare, la suddivisione in fasi di preparazione e di lavorazione, gli algoritmi di sovrapposizione e di accodamento, le tecniche di lottizzazione e di suddivisione, i metodi di fissaggio e mascheraggio, i percorsi ed i parametri elettrotecnici ottimali di saldatura, i cicli di posizionamento e prelievo. In effetti la maggior parte dei dieci mesi che ha richiesto l'ottimizzazione del processo di saldatura è andata spesa, al netto della formazione degli operatori, per la definizione e realizzazione di aree dedicate di saldatura e di premontaggio e magazzini di asservimento e per la messa a punto di cicli attivi che consentissero la massima velocità ottenibile a parità di qualità ed in regime di costanza dei risultati ottenibili.

L'area di saldatura ha una collocazione strategica nello stabilimento ed è suddivisa in quattro zone. Due sono perfettamente eguali, attrezzate ognuna con un robot e due postazioni portapezzo così da rendere l'intero sistema flessibile al 100%, in quanto il sistema di downloading dei part programs e le maschere ed i portapezzi permettono di realizzare ogni modello di caldaia su ognuna delle postazioni previste, configurando ampia libertà di risposta alle variazioni di ritmo di assorbimento dal magazzino.

La terza zona, pur simile nella configurazione, è dedicata alla realizzazione degli scambiatori mentre la quarta zona è dedicata alla preparazione dei pezzi ed al caricamento in postazione. L'intera area è costruita intorno a tre robot posizionati su basamento, con struttura antropomorfa a 6 assi, portata al polso di 10 Kg, volume operativo di 3,25 m² x 360°, ripetibilità inferiore a 0,1 mm, equipaggiati con unità di controllo dedicate, programmabili sia in autoapprendimento che in modalità off line, con capacità di libreria di 1.000 part programs.

Le principali funzioni operative in dotazione, oltre a quelle di sicurezza, di protezione operatore ed attrezzatura, di monitoraggio e registrazione, di pulizia e manutenzione, sono quelle autotaratura, di interpolazione multipla, di trasformazioni geometriche dirette, di oscillazione della torcia in traiettorie programmate, di saldatura multi-pass, di ricerca automatica del giunto ad arco spento direttamente con il filo di saldatura, e di inseguimento del giunto ad arco acceso in caso di variazioni del percorso programmato, nell'ambito dei limiti predisposti.

Lo studio di ottimizzazione delle operazioni a valle ha goduto invece della possibilità di opera-

re su di un semilavorato di caratteristiche stabili, per cui i tempi di realizzazione e la resa in termini di Average Quality Level sono drasticamente migliorati.

I risultati dell'analisi dell'output naturale della saldatura sono stati, infatti, migliori di quelli che, alla stazione di collaudo, presentavano i particolari saldati manualmente, prima delle riprese di messa a punto.

Globalmente, la reingegnerizzazione del processo produttivo ha prodotto un accorciamento del tempo.ciclo di circa 1/3, oltre ai vantaggi qualitativi sul prodotto finito.

Lavorazioni lamiera

La lavorazione delle lamiere è ancora relativamente povera. Le tecnologie riguardano:

- il taglio lineare mediante cesoiatura, ossitaglio, taglio a plasma,
- la foratura sagomata mediante punzoni (punzonatura),
- la piegatura lineare (pressopiegatura).

Molto raramente vengono utilizzate tecnologie diffuse in realtà produttive multiprodotto, in cui il termocamino rappresenta soltanto uno dei prodotti della gamma delle referenze, quali:

- taglio laser,
- taglio a getto d'acqua ad alta pressione,
- calandratura.

Sul territorio regionale, tuttavia, non operano imprese multiprodotto.

Nelle imprese di dimensioni minori, spesso la lavorazione delle lamiere è integralmente esternalizzata. Questa scelta è resa conveniente, oltre che dalla disponibilità di offerta di mercato di contoterzisti che operano in questo segmento d'affari, dalla inadeguatezza degli investimenti tecnologici per i volumi prodotti, o perché gli impianti di basso costo e vecchia tecnologia realizzano una scarsa produttività oppure perché gli impianti a tecnologia più evoluta non trovano un adeguato impiego in termini di capacità produttiva disponibile. D'altra parte, il ricorso alla lavorazione esterna delle lamiere consente l'utilizzo di parti lavorate con elevati livelli di finitura anche da parte delle produzioni artigianali di piccole dimensioni.

La principale criticità rilevata in quest'area tecnologica è indotta dalla presenza di eventuale saldatura robotizzata a valle.

Nell'azienda-campione, si è dovuta studiare la maniera di realizzare un cpk di processo (l'indice di variabilità dell'output del processo, inteso come rapporto tra tolleranza naturale – in termini di multipli dello scarto quadratico medio – del processo e campo di tolleranza di progetto) che rendesse i pezzi tagliati e piegati idonei alle strette tolleranze richieste da processi di inseguimento del giunto di saldatura realizzati dalle torce robotizzate, tolleranze che sono tipiche e consuete nel settore meccanico più che nella carpenteria.

Sono state anche analizzate le performances globali dei flussi logistici interoperazionali, perché la rigidità introdotta da stazioni robotizzate di saldatura può essere assorbita ed accettata soltanto a patto di una conveniente organizzazione delle aree e delle dimensioni dei lotti da produrre, per evitare di perdere tutti i benefici della standardizzazione che produce l'automazione e mantenerne quelli della riduzione dei costi.

Il risultato è stato l'introduzione di macchine a controllo numerico idonee alla realizzazione di componenti aventi i desiderati livelli di tolleranza.

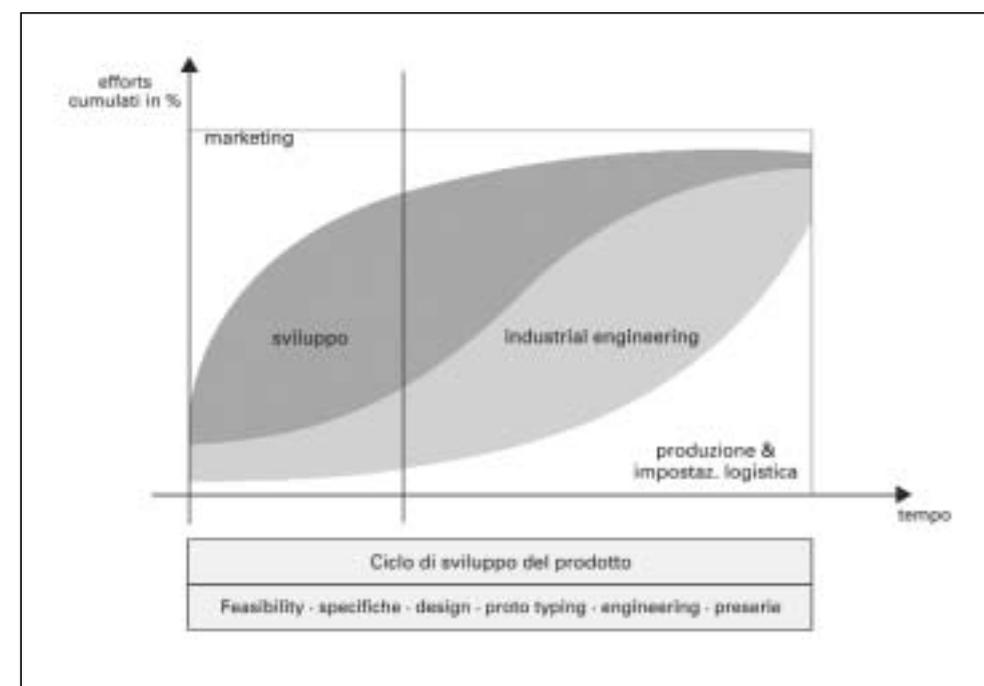
Ingegneria industriale

L'evoluzione da un processo produttivo semi-artigianale ad uno di tipo industriale comporta lo sviluppo delle funzioni progettuali e quelle di ingegnerizzazione.

Nelle imprese di minori dimensioni le attività di trasformazione sono sostanzialmente "artigianali": ogni operatore realizza tutte le fasi di assemblaggio e saldatura in una sequenza temporale non discontinua, utilizzando un suo proprio personale metodo, un proprio percorso tecnico, un proprio ciclo. Le informazioni tecniche fornite sono pressoché inesistenti; l'operatore può realizzare qualunque modello in qualunque momento con qualsivoglia attrezzatura, ma anche intervenire in ogni singola fase, in ogni singolo punto, modificando, integrando, correggendo, in definitiva collaudando l'output delle operazioni precedenti ed intervenendo direttamente in caso di discrepanza.

In tale assetto l'insostituibile competenza degli operatori gioca da elemento differenziante dalla concorrenza, perché soltanto il possesso di elevata esperienza, acquisita nel tempo, assicura la qualità dell'output.

In un processo industriale, viceversa, la "decisionalità progettuale" deve essere trasferita a monte, i dettagli tecnici e costruttivi devono essere minutamente specificati e le anomalie devono essere previste con le necessarie azioni correttive.



La consapevolezza che la qualità dei prodotti prende origine già nella fase della concezione tecnica e nella sua ingegnerizzazione, comporta l'approntamento di laboratori ed officine di sviluppo attrezzati con moderne apparecchiature per la progettazione, le analisi tecniche, la realizzazione dei prototipi, l'effettuazione delle prove e delle misurazioni. Ma oltre a ciò si rende indispensabile l'attivazione di una costante funzione di ingegnerizzazione del prodotto, per programmare ed eseguire i cicli produttivi in condizioni tecniche ed economiche convenienti, nonché l'ingegnerizzazione dei processi finalizzata alla ottimizzazione dei cicli di lavorazione affinché i tempi ciclo, di attrezzaggio, i lead times, i magazzini di transito interoperazionali, le rilavorazioni e gli scarti siano minimi.

La criticità dell'ingegneria industriale cresce col crescere del grado di automazione degli impianti. Parallelamente, tuttavia, cresce la possibilità di impiego degli strumenti di supporto per l'automazione degli impianti (CAM) e di integrazione fra la progettualità e l'esecuzione delle operazioni (CAD-CAM). Ma ciò comporta una crescita dei profili professionali sull'intera catena progettazione-progettazione-esecuzione.

Soltanto la completa specificazione tecnica dei prodotti, dei processi e dei loro parametri di controllo costituisce lo strumento di riferimento per l'efficace gestione del sistema di assicurazione della qualità.

Non sempre le problematiche di natura ingegneristica trovano una soluzione nella sola tecnologia di automazione. Anche gli aspetti di organizzazione industriale hanno il loro peso, come nel caso di interventi sul layout mediante introduzione di group technology. Tuttavia, anche in questo caso, l'applicazione solleva criticità nei profili professionali e sugli aspetti finanziari.

2.2.5 Le traiettorie dell'innovazione tecnologica

Il naturale processo di sviluppo dell'impresa ed il contemporaneo aumento della capacità competitiva comportano in questo settore, come in tutti i settori manifatturieri, il passaggio allo stadio di produzione su ciclo industriale.

Il successo delle aziende del comparto si misura con la loro capacità di integrare il know-how specifico di prodotto con il pieno sfruttamento delle straordinarie possibilità offerte dalla tecnologia dell'automazione flessibile, mantenendo identica la missione di soddisfazione delle esigenze del cliente, il livello elevatissimo di qualità intrinseca del prodotto finito, i costi competitivi.

Le tecnologie di base della carpenteria metallica sono sufficientemente consolidate ed evolvono con sostanziale lentezza. I miglioramenti tecnologici nell'uso di gas nobili per il taglio (ossitaglio, taglio a plasma, taglio laser) o l'impiego della tecnologia abrasiva a getto d'acqua ad alta pressione consistono nella messa a punto di tecnologie abbondantemente sperimentate. Altrettanto può dirsi per quanto concerne la saldatura.

Ciò che, invece, è in costante evoluzione è l'automazione ed il grado di integrazione degli impianti. La presenza di attrezzatura portatile per il taglio a plasma non garantisce di per sé



una produttività competitiva rispetto ad un taglio effettuato mediante cesoia a controllo numerico. Ovvero, le traiettorie evolutive della tecnologia vanno attentamente valutate in rapporto al grado di automazione e di flessibilità complessiva dell'apparato produttivo, specificando, inoltre, che il ciclo produttivo include tutto ciò che è compreso fra la ideazione del prodotto e lo shipping al cliente.

L'impiego dell'automazione ha attenuato in maniera sensibile la separazione fra le attività produttive "dirette"

e quelle "indirette" di supporto ed anche in realtà produttive di medio-piccole dimensioni, industrialmente organizzate, sono tangibili gli effetti organizzativi della "lean production": appiattimento dei livelli gerarchici, espulsione dei profili professionali a bassa scolarizzazione e privi di specializzazione, introduzione della formazione continua, integrazione e sovrapposizione delle funzioni., riduzione delle attività manuali ed incremento di quelle automatizzate, incremento delle attività operative degli "indiretti", incremento delle attività decisionali-di controllo-di mantenimento dei "diretti".

Le traiettorie innovative, dunque, interessano marginalmente le tecnologie di trasformazione e sensibilmente le seguenti aree:

- manipolazione e metodi,
- sviluppo delle attrezzature speciali,
- handling,
- integrazione progettazione-esecuzione,
- progettazione e specificazione (disegni tecnici, disegni costruttivi, viste, specifica dei materiali, cicli e centri di lavoro, attrezzi, metodo, ...),
- verifica e controllo delle operazioni.

Lo sviluppo delle macchine di produzione governate dalle tecnologie flessibili del software si muove sempre più verso:

- crescenti gradi di controllo delle movimentazioni dell'attrezzo (numero degli assi controllati e programmabili),
- intercambiabilità degli attrezzi manipolati dalla singola macchina,
- controllo delle attrezzature portapezzo,
- interpolazione fra le movimentazioni dell'attrezzo e delle attrezzature portapezzo.

L'utilizzo di robot antropomorfi per la saldatura dà l'idea del grado di complessità delle operazioni che possono essere effettuate anche in realtà industriali di piccole dimensioni.

In ottica prospettica, i vincoli tecnici ed economici all'introduzione di automazione perderanno peso rispetto a quelli professionali.

2.2.6 L'innovazione organizzativa

I cambiamenti organizzativi indotti dall'automazione e dal passaggio a forme evolute di produzione industriale sono molteplici e riguardano la gran parte dei profili professionali della struttura organizzativa.

Se l'azienda è effettivamente nelle condizioni di realizzare prodotti migliori, in maggiore quantità, a prezzo unitario inferiore, vuol dire che è nelle condizioni di crescere ulteriormente o, quantomeno, di competere/difendersi meglio sul mercato.

La crescita dell'impresa si accompagna allo sviluppo delle funzioni della tecnostruttura e di staff. Specificatamente, le linee evolutive dell'innovazione organizzativa evidenziano l'emergenza dei seguenti bisogni:

- *Ricerca e Sviluppo*: analisi delle nuove funzioni d'uso, sviluppo di nuovi prodotti, sfruttamento delle tecnologie, messa a punto della Quality Function Deployment, collegamento con i centri di competenza esterni, partecipazione ai Comitati Tecnici e di normazione, allestimento ed equipaggiamento di laboratori interni di sviluppo;
- *Programmazione della produzione*: attivazione di sistemi informatici di supporto, pianificazione dei fabbisogni delle risorse e delle capacità, integrazione di metodologie push (MRP) e pull (a flusso, JIT) ;
- *Qualità, ambiente e sicurezza*: sviluppo e formalizzazione dei contesti normativi, degli standard e delle procedure; interventi e monitoraggio sull'ambiente di lavoro e sulle potenziali cause di inquinamento o rischio dell'ambiente esterno; sicurezza degli impianti;
- *Sistemi informatici*: sviluppo dei sistemi di supporto alla programmazione ed alla gestione, sviluppo delle funzioni in remoto via rete geografica (siti web, acquisizione ordini di vendita, gestione logistica, ...)
- *Pianificazione strategica*: sviluppo prodotti-mercato; business planning; pianificazione delle risorse finanziarie, tecnologiche, di know-how
- *Finanza e controllo*: reperimento dei mezzi finanziari per i nuovi investimenti; controllo dei costi ed analisi del valore; sviluppo delle metodologie full costing;; analisi della produttività e della redditività;
- *Gestione delle Risorse Umane*: metodologie di ricerca e selezione del personale; programmi di addestramento e formazione; sistemi di valutazione ed incentivazione; relazioni industriali;
- *Legale e contrattuale*: diritti industriali; contratti di distribuzione nazionali ed internazionali; joint ventures e contratti di cooperazione; contenzioso giudiziario.

Sulla linea di creazione del valore, inoltre, altre funzioni, oltre quelle tecnologico-produttive, vengono sollecitate ad ulteriori evoluzioni. La crescita della capacità "a produrre valore", realizzata mediante potenziamento del sistema produttivo e delle funzioni di supporto, accresce la capacità competitiva dell'impresa e, dunque, la possibilità di accedere a nuovi mercati geografici, demografici, di funzione d'uso, di prodotto. Pertanto, la struttura organizzativa tende ad arricchirsi sulle seguenti funzioni:

- *Logistica*: pianificazione e supporto operativo dei flussi in ingresso, uscita e di attraversamento; distribuzione, spedizione e rifornimento dei punti vendita; spedizioni internazionali; gestione flotta automezzi ed operatori esterni del trasporto; handling interno; organizzazione dei magazzini e depositi;
- *Assistenza Tecnica e Servizi al Cliente*: supporto pre-sale; aggiornamento ed addestramento installatori e personale tecnico-commerciale; interventi in garanzia e di assistenza tecnica; outsourcing sui mercati nazionali ed esteri;
- *Distribuzione commerciale e vendita*: allargamento dei mercati di sbocco nazionali; potenziamento/riorganizzazione della rete vendita; internazionalizzazione, attivazione di nuovi canali di vendita;
- *Marketing e promozione*: analisi dei bisogni e delle funzioni d'uso; sondaggi e concept test su nuovi prodotti; miglioramenti e nuovi versionamenti; ampliamento della gamma prodotti; gestione del mix; promozione e selezione delle fiere e manifestazioni internazionali; comunicazione e pubblicità; attivazione di nuovi media e pianificazione della comunicazione pubblicitaria.

Il *breakthrough* tecnologico nel segmento di business in esame costituisce, dunque, uno strumento di competitività che consente di sottrarsi alla compressione dei prezzi dovuto alla crescita del numero dei concorrenti.

Qualora realizzato con successo, esso innesca una "reazione a catena" che si riflette su tutta l'organizzazione generando un processo circolare con la ricerca e la realizzazione di performance qualitative comparate, di nuovi ritrovati, di alternative, di prodotti sostitutivi, di competizione allargata sulle variabili strategiche della gestione d'impresa.

Le gamme dei prodotti si estendono e si innovano con maggiore rapidità; il numero dei modelli tende a crescere e le modifiche si fanno sempre più frequenti. Il prodotto è sempre migliore, a costi sempre più bassi.

La comunicazione si orienta allo stimolo della domanda selettiva, i vantaggi competitivi sono più difficili da mantenere e difendere ed hanno durata sempre più limitata.

In questa dimensione gli aspetti organizzativi e, soprattutto, le risorse professionali assumono un ruolo determinante; ai competitori non sarà più sufficiente l'acquisto di tecnologia, e ciò già di per sé rappresenta una barriera cospicua; ma si richiede di saper dominare più tecnologie integrate, utilizzandole ai livelli di performance più avanzati abbinare a metodiche gestionali evolute.

Su questo campo le imprese più piccole mostrano per intero i propri limiti: mentre risultano imbattibili nel contenimento dei costi di produzione, esse, di norma, sono estremamente vulnerabili nell'acquisire, formare e gestire risorse umane ad elevato profilo professionale.

I competitori che non sono in grado di strutturarsi e non hanno la capacità di allargare la propria offerta sull'intera linea di prodotti vengono aggirati ed emarginati; tutti gli spazi vengono occupati e perfino la forte caratterizzazione di un prodotto e l'identificazione di una valida terna prodotto-mercato-tecnologia non assicurano il riparo da attacchi ipercompetitivi.

In effetti, la consapevolezza del management (che in questo contesto coincide con la pro-

prietà) del processo di evoluzione organizzativa qui tracciato appare alquanto debole. E, difatti, questa circostanza costituisce uno dei problemi strutturali che ostacola la crescita dell'imprenditoria meridionale.

2.2.7 Dimensioni, organizzazione e profili professionali

L'indagine *field* ha evidenziato la forte correlazione esistente fra le dimensioni aziendali, la strutturazione organizzativa dell'impresa e l'articolazione delle figure professionali.

Il panel delle sei imprese sulle quali è stato effettuato l'approfondimento di indagine diretta è stato composto con l'intenzione di verificare le dinamiche di crescita delle imprese del comparto. L'insieme delle imprese incluse nel panel rappresenta oltre 160 addetti, un fatturato per oltre 13 milioni di euro ed una produzione annua di 16.500 termocamini.

L'andamento dello sviluppo aziendale risulta contrassegnato da una marcata discontinuità rappresentata dalla fascia produttiva compresa fra i 2.000 ed i 3.000 pezzi/anno.

Fino a questo livello commerciale e produttivo lo sviluppo risulta sufficientemente rapido. La struttura operativa si concentra su due profili-chiave: il venditore ed il saldatore. Il dinamismo e la capacità di iniziativa dell'imprenditore determina la differenza fra le imprese di successo rispetto a quelle mediocri.

Oltre il volume di soglia dei 3.000 pezzi/anno si manifestano tutti i problemi del "nanismo" imprenditoriale che connota l'attuale panorama industriale, non soltanto meridionale.

Lo sviluppo delle funzioni "indirette", necessarie per guadagnare un posizionamento di competitività in contesti geografici più ampi rimane un problema molto accentuato anche su di un segmento dinamico come quello analizzato nel corso di questo lavoro.

Le realtà più "attrezzate" per il superamento delle barriere dimensionali ed organizzative sembrano contrassegnate da un elemento comune: la provenienza od, almeno, una significativa esperienza lavorativa degli imprenditori in realtà industriali o della distribuzione commerciale di ampie dimensioni, aventi strutture organizzative complesse ed articolate.

Ciò induce a ritenere che, laddove l'imprenditore ha avuto la possibilità di accrescere il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienza all'interno di strutture organizzative avanzate, egli dispone di una maggiore visibilità e sensibilità in termini di sviluppo della propria iniziativa.

In generale, tuttavia, sembra di poter rilevare una insufficiente consapevolezza del "fabbisogno professionale" necessario allo sviluppo dell'impresa per una collocazione di elevata competitività in contesti di mercato globale.

In relazione alle tematiche di servizio di una struttura che si propone l'obiettivo di far incontrare la domanda e l'offerta di lavoro, appare opportuno annotare la circostanza rilevata in cui la domanda di determinate professionalità è di tipo latente, non consapevole o, molto spesso, espressa in maniera non appropriata.

Sono, forse, da ipotizzare azioni di promozione-sensibilizzazione verso la proprietà e/o management sulle diagnosi appropriate sui bisogni organizzativi in termini di profili professionali

(cioè far emergere ed identificare la "domanda reale") e sulle adeguate risposte (associare la giusta offerta, anche in termini di formazione-riqualificazione di personale interno).

FASE III - SPERIMENTAZIONE

Sulla base di una approfondita conoscenza dei processi messi in atto nelle imprese del segmento oggetto d'indagine, si procede all'analisi delle "competenze" necessarie secondo un modello di analisi "output driven": a partire dai risultati concreti attesi dai singoli processi si sviluppa l'analisi delle attività necessarie e, conseguentemente, alle risorse personali richieste per la realizzazione delle attività medesime.

La sperimentazione è stata limitata ad un numero minimo di figure professionali "critiche" individuate sulla base dell'indagine field realizzata sul campione rappresentativo delle imprese del segmento "produttori di termocamini ad acqua".

2.2.8 Individuazione dei profili professionali critici

Dalla descrizione del processo e dalle indicazioni delle imprese intervistate sono state individuate tre figure professionali di sicuro interesse tendenziale, in rapporto a possibili squilibri domanda-offerta sul mercato del lavoro.

I tre profili sono:

- responsabile vendite di area,
- operatore delle lavorazioni automatizzate, ovvero addetto alla conduzione delle macchine a C.N. dei reparti lamiera e saldatura robotizzata,
- progettista di ingegnerizzazione industriale.

Di queste tre figure professionali sono state rilevate le connotazioni prevalenti derivanti sia dai dati oggettivi di processo che dalla percezione degli interlocutori intervistati.

Su queste figure professionali è stata applicata la metodologia di analisi delle competenze e specificazione del profilo ispirata alle indicazioni di Le Botef.

2.2.9 Schede dei profili professionali

La "Scheda Profilo" è strutturata in quattro parti:

- identificazione, classificazione, descrizione e contestualizzazione del profilo all'interno del processo,
- descrizione delle competenze in termini di attività chiave che competono al profilo professionale,
- descrizione delle competenze in termini di risorse-persona,

- descrizione delle risorse esterne.

All'interno delle schede vengono utilizzati degli identificativi (IDa-c) che hanno una funzione contingente, nell'ambito della medesima scheda, di collegamento fra attività e descrittivi di competenze di risorse-persona.

Allo stato gli altri identificativi non hanno alcuna funzione. La definizione delle risorse-persona potranno, in futuro, essere collegate alla progettazione formativa per lo sviluppo delle competenze: IDcon, IDcap, IDcomp possono assumere il significato di codici relativi a specifici moduli formativi, rispettivamente orientati allo sviluppo di competenze di conoscenze (di base e trasversali), capacità-attitudini personali e comportamenti, secondo la tradizionale tripartizione dei saperi.

Con il supporto di un database relazionale dei profili e delle azioni formative, i codici possono funzionare da doppio link: profilo-moduli formativi, nel db delle figure professionali; moduli formativi-profilo a cui sono rivolti nel db dei moduli formativi.

SCHEDA PROFILO

RVA

Nome del profilo	Responsabili vendite di area
Codice ISTAT	3.3.3.4 - Tecnici della vendita e della distribuzione
Denominazione ISTAT	Responsabile area dei servizi vendita e distribuzione
Altre denominazioni	capo zona/capo area (distribuzione)
Area professionale	3.3.3 – Tecnici dei rapporti con i mercati
Settori	Manifatturieri
Descrizione dei pre requisiti	Titolo di studio: Media superiore Esperienza: Cinque anni di vendita di prodotti complessi a distribuzione indiretta
Descrizione del profilo	Il profilo è posizionato nella linea intermedia dell'area commerciale. I compiti assegnati sono di coordinamento e controllo nella realizzazione degli obiettivi di vendita in segmenti geografici del mercato predefiniti (aree). La posizione prevede l'organizzazione e la gestione di reti commerciali a prevalente distribuzione indiretta. I prodotti commercializzati richiedono assistenza tecnica pre e post vendita.
Descrizione del processo	Vendite Marketing Assistenza pre e post-vendita
Descrizione output/performance Destinatari clienti	Outputs: Risultati di ordinato e fatturato nel territorio assegnato Motivazione e controllo della forza vendita diretta e dei canali indiretti (misurati secondo metodiche specifiche) Grado di copertura del territorio Quota di mercato Redditività delle vendite Livello di soddisfazione del cliente (misurato secondo metodiche specifiche) Livello di insolvenza su fatturato I destinatari degli output sono: logistica in uscita rete vendita gestione finanziaria

COMPETENZE ATTIVITÀ CHIAVE		IDA-C
Competenze/Attività chiave	Elaborare gli obiettivi di vendita dei segmenti operativi controllati (venditori diretti, agenti, canali, ...)	GOAL00
Criteri di realizzazione	Assicurando la definizione di goal aggressivi, ma fattibili, e lo sviluppo del fatturato nei segmenti di business di competenza	
Competenze/Attività chiave	Organizzare eventi promozionali di area PROM00	
Criteri di realizzazione	Valutando e controllando la congruità degli sforzi promozionali rispetto ai risultati commerciali attesi ed a quelli effettivamente conseguiti Controllando il veloce ed esaustivo smaltimento del follow-up dei contatti-fiera	
Competenze/Attività chiave	Gestire il territorio ed il personale vendita di zona	PERS00
Criteri di realizzazione	Elaborando reports di pianificazione e di controllo per la gestione del territorio, l'amministrazione della forza vendita, il controllo gestionale delle vendite Intervenendo a supporto del personale di vendita in difficoltà per garantire il raggiungimento dei goal, fornire addestramento "sul campo" e valutare la capacità del personale medesimo	
Competenze/Attività chiave	Verificare l'avanzamento ordinato-target riunioni e motivazione del personale di vendita	CONTR00
Criteri di realizzazione	Vigilando sull'efficacia e produttività del personale e di canali e promuovendo misure di riconoscimento per i risultati conseguiti Effettuando riunioni periodiche del personale di vendita Motivando il personale sui risultati da conseguire e gratificandolo su quelli conseguiti	
Competenze/Attività chiave	Valutare le attività pre-vendita e di assistenza tecnico-commerciale	ASS00
Criteri di realizzazione	Organizzando strumenti sistematici di raccolta ed analisi dei reclami e delle disfunzioni segnalate dai clienti e dei tempi ed efficacia delle risposte Coordinando la pianificazione degli interventi tecnici con la direzione tecnica ed eventuali servizi di supporto tecnico esterni	
Competenze/Attività chiave	Vigilare e controllare sul livello di soddisfazione del cliente e sull'affidabilità finanziaria del cliente	CUSSAT00
Criteri di realizzazione	Segnalando alla direzione tecnica i malfunzionamenti e le possibili migliorie di prodotto Segnalando alla direzione finanziaria i limiti di credito da applicare e le eventuali variazioni	

ELEMENTI DI COMPETENZA - RISORSE PERSONA

IDA-c	Conoscenze	B/T	IDcon
GOAL00	Tecniche di budgetting e di preparazione delle previsioni di vendita	B	Buved00
GOAL00	Data warehousing e datamart: organizzazione ed accesso ai dati commer.	B	Datawh00
GOAL00	Strumenti di conoscenza del mercato e della concorrenza	B	Ricmerc00
CONTR00	Conoscenze di applicazioni informatiche di office automation	T	lctbase00
PERS00	Progettazione ed utilizzo dei forms per la gestione delle vendite a livello operativo (piano viaggio, report visita cliente, ..) ed a livello di controllo (reports riepilogativi, ordinato, fatturato, controlli e verifiche sul campo,..)	B	Amvend00
PERS00	Planning delle attività e delle risorse. Time management	B	Plan00
ASS00	Conoscenza del prodotto e problematiche di assistenza tecnica	B	Astec00
IDA-c	Capacità	B/T	IDcap
GOAL00	Orientamento al risultato, problem solving	T	Oops00
PROM00	Iniziativa, capacità di osservazione e di investigazione	T	Ossinv00
PERS00	Capacità relazionali e di negoziazione	T	Relneg00
PERS00	Capacità di comunicazione argomentative persuasive	T	Relneg00
CONTR00	Comunicazione verbale e non verbale; presentazioni; scrittura funzionale	T	Comun00
ASS00	Capacità diagnostiche induttivo-deduttive	T	Diagn00
IDA-c	Comportamenti	B/T	IDcomp
GOAL00	Determinatezza, concentrazione sull'obiettivo	T	Assert00
PERS00	Leadership	T	Lead00
PERS00	Linguaggio e comportamento assertivo	T	Assert01
ASS00	Ascolto, memorizzazione	T	Asc00
RISORSE ESTERNE			
IDA-c	Risorse esterne		
GOAL00	Analisi di mercato, di settore, competitive, quote di mercato		
PROM00	Calendari di fiere, manifestazioni, eventi - Reports e previsioni su espositori, visitatori, ...		
ASS00	Evoluzione tecnologie e prodotti di comparto - Prodotti alternativi o sostitutivi, prodotti complementari		
CUSSAT00	Accesso alle fonti informative di valutazione dell'affidabilità del cliente		

SCHEMA PROFILO

OLA

Nome del profilo	Operatore lavorazioni automatizzate
Codice ISTAT	7.2.1.1 – Operai addetti a macchine utensili automatiche e semiautom. industriali
Denominazione ISTAT	Operai addetti a macchine utensili automatiche e semiautomatich industriali (processi multipli elencati al 5.o livello della codificazione)
Altre denominazioni	tecnico conduzione di macchine (utensili) a controllo numerico tecnico conduttore di processo meccanico
Area professionale	7.2.1 – Operai addetti a macchine automatiche e semiautomatich per lavorazioni metalliche e per prodotti minerali
Settori	Manifatturieri meccanici e della carpenteria metallica
Descrizione dei pre requisiti	Titolo di studio: Istituto professionale meccanico, Perito industriale meccanico, elettrotecnico Esperienza: Due anni di apprendistato, tirocinio, aiuto sui processi specifici
Descrizione del profilo	L'operatore ha lo scopo di eseguire le operazioni di lavorazione nelle varie fasi previste dal ciclo tecnico di produzione dei componenti del prodotto. Le operazioni devono essere eseguite con le attrezzature, le modalità e la sequenza previste dalle specifiche e dai disegni tecnici dei particolari da lavorare. Le finalità del ruolo assegnato consistono nell'ottenere una quantità di prodotto intermedio predefinito nei piani di produzione aventi le caratteristiche di conformità qualitativa. Il profilo prevede la possibilità di utilizzo di macchine dedicate a diverse lavorazioni con grado diversificato di automazione, anche, eventualmente, per le medesime operazioni laddove l'organizzazione del processo produttivo lo richieda (group technology, flessibilità di lotto, etc.). La collocazione organizzativa del profilo è alle dirette dipendenze del capo reparto o del capo turno con frequenti "distacchi" lungo i centri di lavorazione del processo, secondo un modello organizzativo di flessibilità implicitamente riferito alle unità tecnologiche multiprocesso a flusso (piuttosto che a reparto) con impiego di operatori polifunzionali
Descrizione del processo	La figura professionale opera nell'ambito del processo "Lavorazioni" (vd. sopra). Le operazioni che richiedono massicciamente l'impiego della figura professionale sono: lavorazione lamiera e saldatura Queste operazioni, infatti, sono quelle che prevedono il maggior livello di automazione.
Descrizione output/performance Destinatari clienti	I parametri di misurazione dell'output e delle performance vengono accuratamente e sistematicamente rilevati ed analizzati dai responsabili aziendali: Quantità del versato Qualità: conformità alle tolleranze, quantità dello scarto e delle rilavorazioni Rendimenti del versato vs tempi assegnati a ciclo Lead times e livello delle scorte lungo le linee Tempi di set-up delle macchine e di fermo macchina I clienti degli output realizzati sono gli operatori a valle nel processo di trasformazione e, per ultimo, il reparto assemblaggio manuale del prodotto finito.

COMPETENZE ATTIVITÀ CHIAVE		IDA-c
Competenze/Attività chiave	Interpretare la documentazione tecnica e scegliere il metodo di lavoro	DOCU00
Criteria di realizzazione	Valutando le implicazioni in termini di attrezzaggio macchina, scegliendo metodi alternativi in funzione dei parametri del lotto di produzione e raggruppando in sottolotti le lavorazioni in rapporto alla ottimizzazione dei tempi di set-up e cambio-tipo	
Competenze/Attività chiave	Attrezzare e pre-settare la macchine per la realizzazione del programma di lavoro di turno	STUP00
Criteria di realizzazione	Scegliendo gli attrezzi in rapporto ai materiali ed alle tolleranze richieste. Bilanciando i carichi di lavoro e prevenendo la formazione di "colli di bottiglia" a piè di macchina. Impostando i parametri tecnici di lavorazione in modalità fuori linea od in linea, in funzione della tecnologia di automazione della macchina utensile	
Competenze/Attività chiave	Eseguire le operazioni di lavorazione previste dalle fasi del ciclo	OPER00
Criteria di realizzazione	Allimentando la macchina con le parti da sottoporre a lavorazione, operando gli opportuni bloccaggi e posizionando gli attrezzi Ispezionando l'avanzamento delle operazioni in automatico Eseguendo le operazioni manuali previste dal metodo e dalla documentazione di dettaglio	
Competenze/Attività chiave	Eseguire i controlli in linea	CQLN00
Criteria di realizzazione	Scaricando la macchina ed effettuando i controlli metrologici e di qualità previsti sulla linea Valutando l'accettabilità o la necessità di rilavorazioni/scarto Tenendo le previste rilevazioni per l'elaborazione delle carte di controllo Posizionando i pezzi conformi nella stazione prevista per la successiva lavorazione	
Competenze/Attività chiave	Provare e mettere a punto i part program delle operazioni in automatico ed ottimizzare le fasi di lavorazione	TUNE00
Criteria di realizzazione	Riscontrando i dati quantitativi e temporali previsti dagli standard tecnici Valutando sequenze alternative ed ottimizzando la sovrapposizione dei tempi Intervenendo sui parametri o sul codice del ciclo per apportare migliorie Riducendo i tempi di set-up Ottimizzando le fasi macchina e fuori macchina	
Competenze/Attività chiave	Mantenere la funzionalità e l'efficienza delle macchine e delle attrezzature	MANU00
Criteria di realizzazione	Monitorando le componenti di degrado Tenendo pulita, ingrassando/lubrificando le parti in movimento, ripristinando le condizioni di efficienza e pulizia periodicamente ed a fine lavorazione Eseguendo periodicamente i test diagnostici Intervenendo nella sostituzione e/o riparazione delle componenti meccaniche, elettriche, pneumatiche Mantenendo le condizioni di sicurezza dell'impianto Intervenendo in caso di anomalia, guasto o malfunzionamento per il rapido ripristino della funzionalità ed eventuale attivazione di interventi di manutenzione straordinaria	

ELEMENTI DI COMPETENZA - RISORSE PERSONA			
IDA-c	Conoscenze	B/T	IDcon
DOCU00	Disegno tecnico, norme di unificazione, scale e proporzioni; specifiche parametriche dei part program	B	Distec00
DOCU00	CAD bidimensionale	B	Cad2d00
DOCU00	Programmazione, linguaggi di programmazione di M.U. a C.N.	B	Progmu00
STUP00	Organizzazione operazioni in linea e fuori linea, pre-setting, sovrapposizioni ed ottimizzazione del flusso	B	Pianof00
STUP00	Programmazione di officina, livellamento e bilanciamento della produzione	T	Pianof01
OPER00	Tecnologie di base (meccan., elettr., fluidodinamica), tecnologia dei materiali	T	Tecnol00
OPER00	Tecnologie delle macchine a controllo numerico; utensili, funzioni e set-up	B	Tecmu00
CQLN00	Metrologia e strumenti di misura, tolleranze di lavorazione	B	Tecnol01
TUNE00	Organizzazione e metodi di lavorazione; metodologie di miglioramento	B	Metod00
MANU00	Inglese tecnico	T	Ingiba00
MANU00	Componentistica e manutenzione delle macchine utensili	B	Tecmu01
IDA-c	Capacità	B/T	IDcap
STUP00	Capacità di pianificazione ed organizzazione	T	7strqua100
OPER00	Abilità diagnostica; attitudine al problem-solving; concretezza/rapidità decisionale	T	Rolepl00
OPER00	Abilità manuali, precisione, velocità di esecuzione, ordine e pulizia	T	Abiman00
CQLN00	Approccio metodologico; accuratezza; formalizzazione e registrazione dei dati di fatto	T	Metod01
IDA-c	Comportamenti	B/T	IDcomp
OPER00	Affidabilità, sensibilità al comportamento di gruppo	T	Teamw00
TUNE00	Propositività, approccio costruttivo, "building-up" vs "building-against"	T	Teamw01
STUP00	Apertura mentale al cambiamento; dialettica basata sui dati di fatto	T	Orgchg00
RISORSE ESTERNE			
IDA-c	Risorse esterne		
DOCU00	Supporti informatici; novità e dimostrativi		
OPER00	Novità tecnologiche		
MANU00	Rapporto con i fornitori degli impianti		

SCHEMA PROFILO

PIN

Nome del profilo	Progettista di ingegnerizzazione industriale
Codice ISTAT	3.1.2.3 Elettrotecnici
Denominazione ISTAT	progettista disegnatore meccanico
Altre denominazioni	analista dei processi progettista disegnatore particolarista sviluppatore di ciclo
Area professionale	3.1.2 – Tecnici delle scienze ingegneristiche
Settori	Manifatturieri
Descrizione dei pre requisiti	Titolo di studio: Perito industriale meccanico, elettrotecnico; Laurea/laurea breve tecnica Esperienza: Tre anni di disegno tecnico automatizzato 3D ed esperienza diretta di conduzione macchine utensili a controllo numerico
Descrizione del profilo	Il compito del progettista dell'industrializzazione consiste nel produrre metodi di lavorazione dei particolari e dei prodotti finiti che siano economici, efficienti e garantiscano la stabilità della qualità del prodotto finale. Le finalità del ruolo consistono nel progettare e documentare cicli di lavorazione che utilizzino al meglio le risorse della struttura tecnico-produttiva per raggiungere livelli ottimali dei parametri produttivi: produttività, qualità, flessibilità, scorte lungo la linea, scarti di lavoraz., tempi di lavoro, tempi di attraversamento, tempi di attrezzaggio, ecc. La collocazione organizzativa della posizione è tipicamente situata nell'area della direzione tecnica.
Descrizione del processo	La figura professionale opera nell'ambito del processo "Sviluppo prodotti & tecnologia" (vd. sopra). Le principali operazioni presidiate sono: - ingegnerizzazione dei prodotti: sviluppo dei cicli industriali di lavorazione a partire dalla versione definitiva del prototipo - ingegnerizzazione dei processi: sviluppo, messa a punto, miglioramento dei metodi, macchinari ed attrezzature di lavorazione - progettazione/miglioramento del layout: analisi ed ottimizzazione dei flussi dei materiali lungo le linee di produzione, progettazione delle isole/celle tecnologiche, ecc. - integrazione delle automazioni: progettazione-lavorazione (CAD-CAM); - handling/transito: sistemi di movimentazione, AGV, ecc; sovrapposizione delle attività macchina e fuori macchina; miglioramento degli attrezzaggi e presettaggi - produzione della documentazione tecnica cartacea, digitale ed eseguibile dei particolari, attrezzature processi.
Descrizione output/performance	I principali output sono: - documentazione tecnica di lavorazione, in manuale ed in automatico (ciclo) - disegni di assieme, montaggio, dei particolari in formato cartaceo e digitale (distinte di produzione) - disegno delle attrezzature speciali - layout degli impianti, dei flussi, delle aree di lavorazione/movimentazione/ stoccaggio - schede valutative di richiesta di nuovi investimenti produttivi.
Destinatari clienti	I clienti degli output realizzati sono gli operatori delle varie fasi del processo di lavorazione. Destinatari delle specifiche tecniche dei materiali e componenti in ingresso al processo produttivo sono, anche, la funzione logistica in ingresso (approvvigionamenti, magazzini accettazione), logistica di trasformazione (sistemi informatici di gestione della produzione, programmazione di produzione), pianificazione finanziaria. Il progettista di ingegnerizzazione interviene anche nelle fasi di sviluppo del prodotto per tutte le attività di officina sviluppo e prototipazione.

COMPETENZE ATTIVITÀ CHIAVE		IDa-c
Competenze/Attività chiave	Sviluppare il ciclo di produzione industriale	SVIL00
Criteri di realizzazione	Applicando i linguaggi di programmazione standard e dei linguaggi di programmazione geometrica Analizzando i disegni ed i cicli di produzione dei prototipi Riorganizzando le informazioni geometriche e tecnologiche dei particolari Valutando l'impiego alternativo di macchine ed i relativi tempi di attrezzaggio e di fuori-macchina e sviluppando di cicli alternativi in rapporto ai parametri di produzione Individuando le operazioni in sovrapposizione (overlapping) di fase Definendo gli utensili, gli attrezzaggi macchina e le sequenze degli attrezzaggi	
Competenze/Attività chiave	Sviluppare la documentazione tecnica di prodotto e di processo	DOPRO00
Criteri di realizzazione	Sviluppando i disegni costruttivi dei particolari con indicazione delle quote, tolleranze, ecc. Specificando i materiali ed i componenti di ingresso con dettaglio dei parametri tecnico-funzionali Producendo la descrizione formalizzata cartacea, digitale ed eseguibile dei cicli di lavorazioni tradizionali: disegni, operazioni, macchine, attrezzi, metodi Effettuando le prove ed addestrando il personale operativo	
Competenze/Attività chiave	Incrementare l'automazione e l'integrazione di processo	AUTOM00
Criteri di realizzazione	Integrando le specifiche digitali di progettazione (CAD) con le macchine/centri a controllo numerico (CAM), effettuando le operazioni di downloading, post-processing, e sviluppando le procedure per i collegamenti in linea ed off-line Integrando i processi consecutivi di linea attraverso lo sviluppo di alimentazione automatica delle stazioni di lavoro e/o il trasporto delle parti	
Competenze/Attività chiave	Ottimizzare i cicli e migliorare la disposizione degli impianti	OTTIM00
Criteri di realizzazione	Analizzando i dati statistici di produzione (SPC) Formalizzando ed analizzando i flussi delle lavorazioni Sperimentando modalità di lottizzazione degli ordini di produzione al fine di ottimizzare il livellamento dei flussi nel tempo ed il bilanciamento dei carichi macchina rispetto alle risorse critiche (colli di bottiglia) Riorganizzando la disposizione degli impianti allo scopo di snellire i flussi e parallelizzare le operazioni	
Competenze/Attività chiave	Sviluppare le attrezzature	ATTR00
Criteri di realizzazione	Scegliendo gli attrezzi più idonei per la realizzazione del processo tecnologico Analizzando le manipolazioni spazio-temporali del pezzo e dell'attrezzo e definizione dei percorsi di minimizzazione Studiando le metodologie di staffaggio/fissaggio/tenuta/mascherag. del pezzo Sviluppando attrezzi di lavorazione, maschere e strumenti di tenuta specifici per il miglioramento della produttività e/o qualità	
Competenze/Attività chiave	Sviluppare la qualità e gli standards tecnici	STDS00
Criteri di realizzazione	Applicando le norme tecniche nazionali ed internazionali (UNI, DIN, ...) e sviluppando le procedure attuative Mantenendo e revisionando le procedure tecniche e del sistema di qualità Curando l'addestramento del personale operativo e gli eventuali percorsi di qualificazione sui processi speciali	
Competenze/Attività chiave	Collaborare alle attività di laboratorio nelle attività di sviluppo	LABSV00
Criteri di realizzazione	Assistendo all'allestimento degli ambienti di prova di sviluppo di prodotto e dei particolari Allestendo i banchi prova e la strumentazione di misura per il data gathering manuale e/o computerizzato Collaborando alla valutazione dei parametri tecnico-prestazionali dei prototipi	

ELEMENTI DI COMPETENZA - RISORSE PERSONA			
IDa-c	Conoscenze	B/T	IDcon
SVIL00	Lavorazioni su centro di lavoro a C.N.; automazione; robotizzazione	T	Tecnol01
SVIL00	Linguaggi di programmazione di livello basso e di livello alto; programmaz. di macchine a logica digitale; PLC, macchine utensili, centri automatici	B	Lingpr00
SVIL00	Sistemi di controllo a retroazione: componenti, casistica, strumenti di trasduzione, strumenti di attuazione, ecc.	B	Fbacs00
DOPRO00	Programmazione ad oggetti; aspetti geometrico-matematici; interfacce grafiche	T	Lingpr01
DOPRO00	CAD tridimensionale; modellazione solida costruttiva	B	Cad3d00
DOPRO00	Formalizzazione e specificazione dei cicli e metodi di lavorazione	B	Ciclav00
OTTIM00	Metodiche del miglioramento continuo e di controllo statistico dei processi (SPC)	T	Mestat00
OTTIM00	Produzione snella, celle, group technology, livellamento e bilanciamento della produzione	T	Leanpr00
ATTR00	Tecnologia dei materiali; processi e tecnologie costruttive dei metalli	T	Tecnol00
STDS00	Norme tecniche di settore; procedure del sistema qualità	T	Nortec00
IDa-c	Capacità	B/T	IDcap
SVIL00	Approccio logico-matematico; attitudini alla formalizzazione grafica	T	Logica00
SVIL00	Capacità critica, visione dei nessi causali, concretezza	T	Infer00
DOPRO00	Precisione formale; attitudine all'utilizzo di linguaggi a sintassi rigide e non ambigue	T	Logica01
DOPRO00	Attitudine allo studio e apprendimento continuo; curiosità scientifica	T	Cogn00
OTTIM00	Capacità di pianificazione dinamica; visione della complessità	T	Piacap00
IDa-c	Comportamenti	B/T	IDcomp
DOPRO00	Autorevolezza nella dimostrazione pratica delle prescrizioni tecnico-operative elaborate	T	Lead00
OTTIM00	Capacità a portare a termine i cambiamenti, fronteggiando anche eventuali conflitti	B	Orgch00
OTTIM00	Impostazione e conduzione di negoziazioni	T	Nego200
RISORSE ESTERNE			
IDa-c	Risorse esterne		
SVIL00	Fonti di conoscenza tecnico-scientifiche esterne: pubblicazioni, centri di ricerca, fiere, fornitori, esperienze internazionali reperibili via internet, ecc.		
STDS00	Comitati tecnici, istituti di normazione, forum, ecc.		
LABSV00	Novità tecnologiche		

2.2.10 Considerazioni e annotazioni sulla sperimentazione condotta

I profili sviluppati sono stati "testati" durante l'indagine field attraverso la verifica condotta con i responsabili di funzione dell'azienda pilota.

Si ritiene che la verifica ed accettazione da parte dei destinatari finali del servizio ipotizzato in questo lavoro, attraverso opportune metodologie, costituisca un elemento critico di vitale importanza per il successo dei nuovi Centri Provinciali per l'Impiego. Ciò comporta implicazioni sulla definizione delle professionalità da utilizzare nella progettazione e strutturazione del servizio.

In altri termini, la rispondenza dell'output di servizio ai bisogni dei destinatari del servizio (imprese e personale in cerca di occupazione) e delle professionalità necessarie a garantirla dovrebbero essere progettate con la stessa metodica utilizzata per la definizione delle competenze e dei profili utilizzata in questa sperimentazione.

Sotto questo aspetto è opportuno rilevare che l'applicazione della metodologia di analisi delle competenze è stata realizzata con l'apporto di specifica e qualificata esperienza nel campo della direzione ed organizzazione di processi manifatturieri.

Non è noto, allo stato, in quale misura simili competenze siano disponibili presso le strutture provinciali, tuttavia, per una corretta applicazione della metodologia, è opportuno tenere ben presente che questa è incentrata sulla definizione dei "target" quali-quantitativi di output e le professionalità realizzative rappresentano una variabile dipendente di tali target.

La difformità della specificazione dei profili così come percepita dal management in rapporto a quanto risultate dall'applicazione metodologica scelta può risultare molto sensibile.

Una corretta e puntuale analisi dei processi può evidenziare fabbisogni professionali sottovalutati od, addirittura, ignorati dal management.

Non è neppure raro il caso di assegnazione di ruoli e funzioni a risorse prive delle necessarie competenze derivante da una scarsa visibilità del processo. La situazione più delicata, ma molto ricorrente, è quella in cui la proprietà/management si assegna ruoli per i quali non dispone di adeguate competenze, conoscenze ed esperienza. In questo caso l'impatto non riguarda soltanto la singola posizione, ma si riflette sui profili professionali dei processi contigui.

In questi casi, la funzione di matching fra domanda ed offerta si complica alquanto.

In relazione al fabbisogno di formazione specialistica tecnica evidenziata nell'analisi dei profili sopra riportati, è verosimile stimare che nessun soggetto, pubblico o privato, operante in sede regionale sia in grado di fornire un livello di servizio adeguato. Ciò per il semplice motivo che appare alquanto improbabile che vi siano operatori della formazione che dispongano di competenze e di attrezzature adeguate al livello richiesto.

L'attivazione di servizi concreti in questo campo potrebbe costituire materia di monitoraggio da parte dei nuovi Enti Provinciali.

L'utilizzo di metodiche FAD (formazione a distanza) e degli stage dovranno essere sviluppati in modo da rendere attraente l'impiego da parte delle stesse imprese che esprimono la

domanda di figure professionale formate.

È determinante che la verifica di qualità dell'output formativo possa essere validato dalle medesime imprese.

In generale, la metodica utilizzata, per le modalità operative stesse di attuazione, mette profondamente in crisi tutti i servizi di politica attiva del lavoro e di formazione basati sull'autoreferenzialità: laddove i servizi forniti non sono tali da assicurare gli output dei processi interessati, i servizi medesimi vengono qualificati come "non conformi". E il giudizio è inappellabile perché è emesso dal destinatario-cliente. Le conseguenze sono intuibili.

Per quanto concerne le ricadute della sperimentazione condotta nell'ambito di questo segmento, sono previste concrete applicazioni nella selezione e nell'addestramento dei profili descritti, almeno nell'azienda-pilota.

ALLEGATI

Modulo rilevazione dati utilizzato per l'indagine field

OPLC - MODULO RILEVAZIONE DATI AZIENDALI

PARTE I - DATI GENERALI

AZIENDA CODICE

COMUNE INDIRIZZO

RIFERIMENTO: Nome posizione
Tel e-mail

SITO WEB

FORMA GIUR. DATA COST

FATTURATO 2002 - di cui export - importi in ...
2001 - -
2000 - -

NR ADDETTI 2002
2001
2000

IMMOBILIZZAZ INVESTIM 2002
2001
2000

SUPERFICIE (mq): uffici tettoie mag-prod
magazzini aree esterne
reperti produz. suolo non utili
totale cop. - totale scoperte

ANNOTAZIONI

PARTE II - PRODOTTI & MERCATO

GAMMA MERCEOLOGICA DEI PRODOTTI

TIPOLOGIA					
NR. MODELLI	-	-	-	-	-
PRODCOMM.					
ORE CICLO INT.					
VOLUMI DI PRODUZIONE:					
UN. MISURA					
QUANTITA	-	-	-	-	-
PREZZO MEDIO	-	-	-	-	-

COD. ATECO '91 (principale)

MERCATI DI SBocco	regionali	<input type="text"/>	quota %	<input type="text"/>
	nazionali	<input type="text"/>	quota %	<input type="text"/>
	esteri	<input type="text"/>	quota %	<input type="text"/>

TIPOLOGIA CLIENTELA: desc. seg. % nr. cl. % fatt

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CANALE DISTRIBUTIVO

vendita diretta	<input type="text"/>	% di fatturato
rivenditori	<input type="text"/>	
....	<input type="text"/>	
....	<input type="text"/>	

ANNOTAZIONI

PARTE III - ORGANIZZAZIONE E PROCESSO

MATERIE & PARTI DI ACQ.

ORGANICO

	nr. addetti	di cui donne	età media	tecnologie & impianti
Progettazione & ingegnerizzaz.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Programmazione & acquisti	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Magazzini e spedizioni	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rep.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marketing e vendite (dipend.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amministrat. & finanza	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
totali	0	-	#DIV/0!	

CCNL ABC inquadram. contratti: Liv. /organ.

TITOLO DI STUDIO:

laurea	<input type="text"/>
media superiore	<input type="text"/>
professionale	<input type="text"/>
media inferiore	<input type="text"/>
elem. o nessuno	<input type="text"/>

PROCESSI CRITICI

COMPETENZE DISTINTIVE DELL'AZIENDA

ANNOTAZIONI rilevare diagramma di flusso input-lavorazione-output con evidenziazione lavorazioni esterne

PARTE IV - COMPETENZE E PROFESSIONALITA'

Indicare e descrivere 3 FIGURE PROFESSIONALI ritenute più significative nell'organizzazione dell'impresa:

FIGURA PROFESSIONALE 1:

Area organizzativa in cui opera:

Compiti principali:

Risultato atteso (output):

Attrezzature e strumenti utilizzati:

Esperienza richiesta per la mansione (anni):

Titolo di studio ottimale:

Conoscenze specialistiche:

FIGURA PROFESSIONALE 2:

Area organizzativa in cui opera:

Compiti principali:

Risultato atteso (output):

Attrezzature e strumenti utilizzati:

Esperienza richiesta per la mansione (anni):

Titolo di studio ottimale:

Conoscenze specialistiche:

2.3 Il Distretto calzaturiero di Aversa*

L'industria calzaturiera italiana non evidenzia radicali mutamenti nei caratteri di fondo che la caratterizzano.

In generale si è di fronte ad una dicotomia: da una parte la perdita di competitività di prezzo ed una flessione in quantità delle esportazioni, dall'altra la stabilità, se non l'aumento delle quote di mercato in valore. Ciò può essere, in parte, imputato all'aumento dei prezzi dei prodotti italiani ed alla tendenza ad esportare prodotti di più elevata qualità.

Le esportazioni verso i principali mercati esteri di sbocco come USA, Germania, Francia che assorbivano la maggior parte del fatturato all'esportazione, hanno subito verso la metà degli anni '80 una consistente flessione a causa dell'aumento del dollaro, della politica protezionistica attuata da questi Paesi, nonché della concorrenza dei Paesi in via di sviluppo per le calzature di qualità medio-economica.

Attualmente i principali mercati esteri sono rappresentati dai Paesi dell'Unione Europea (Germania, Olanda, Svizzera, Belgio, Austria in particolare). Si assiste però ad un tentativo di riconquista dei mercati USA e Canada, soprattutto, ad opera delle imprese del segmento fine che esportano prodotti di alta qualità, cercando di sfruttare i punti di forza del *Made in Italy*. Accanto ai mercati tradizionali si assiste all'apertura di mercati completamente nuovi come Giappone, Medio-Estremo Oriente, Australia, nei quali la penetrazione è perseguita con strategie commerciali diverse (accordi di licenza, joint-venture, contratti di franchising).

Non si rilevano significativi rapporti con l'estero per quanto riguarda le importazioni di parti/componenti o calzature da commercializzare internamente o destinare alla riesportazione. Ciò significa che l'andamento della produzione impatta completamente sulle aziende nazionali che producono "parti ed accessori per calzature" e sui fornitori di macchine e materie prime.

La struttura dimensionale dell'industria calzaturiera italiana e la sua evoluzione nel tempo si presentano abbastanza coerenti con la specializzazione produttiva delle imprese del settore fondata su produzioni di piccola serie e sulla massima aderenza alle richieste del mercato. In secondo luogo la mancanza di economie di scala non favorisce la crescita dimensionale.

Il settore è estremamente polverizzato. Oltre l'80% delle unità produttive occupa meno di 20 addetti. Nelle aziende calzaturiere con oltre 20 addetti il numero medio di occupati si è consolidato attorno alle 50 unità, mentre nelle aziende della provincia di Forlì su un livello superiore, attorno alle 85-90 unità.

L'attività calzaturiera in Italia è prevalentemente organizzata in comprensori, localizzati in sette regioni: Marche, Veneto, Toscana, Lombardia, Emilia Romagna, Campania e Puglia.

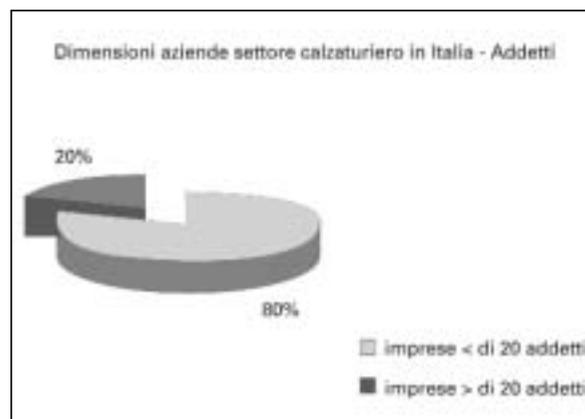
All'interno di ciascuna area vi è poi la tendenza ad una specializzazione sia in termini di prodotto, che di destinazione geografica dello stesso. Questo contribuisce a spiegare il perché di risultati complessivi assai differenti da un comprensorio all'altro in un determinato periodo.

* Gruppo di lavoro: *Carola d'Agostino*, Caterina Napoli (consulenti Labor), *Armando Sagliocco* (Arlav), *Renato Romano* (Provincia di Caserta).

Nel settore si osserva:

- un gruppo di aziende "stabile" formato principalmente dalle imprese più vecchie e grandi che producono scarpe classiche o di tipo economico;
- un gruppo di aziende più "dinamico" di piccole e piccolissime dimensioni, specializzate nella produzione di parti componenti ed accessori, che nascono e si sviluppano in corrispondenza di positive azioni congiunturali.

Ed è proprio il tessuto delle microaziende che rende la struttura produttiva complessiva flessibile ed adattabile alle esigenze della domanda.



Gli stretti vincoli di complementarietà esistenti tra le imprese specializzate in fasi diverse della produzione danno luogo ad una forte spinta alla concentrazione territoriale (in funzione del costo del lavoro ed all'approvvigionamento dei materiali). Si realizza così a livello di area una fitta rete di rapporti tra numerose imprese vicine e molto integrate che costituisce il cosiddetto

"Distretto Industriale".

La tendenza economica e le conseguenti strategie di riconversione produttiva, stanno però gradualmente portando alla scomparsa di unità di produzione artigianale ed alla costituzione di strutture di tipo industriale. Il calo delle aziende che caratterizza ormai in maniera strutturale il settore, interessa prevalentemente la fascia costituita dalle piccolissime imprese, mentre si consolidano quelle con un numero di addetti fra i 10 ed i 50 dipendenti.

La natura frammentata dell'industria calzaturiera trova spiegazione in una certa facilità d'ingresso sul mercato per il limitato peso delle barriere all'entrata presenti nel comparto. L'attività produttiva poco meccanizzata e prevalentemente basata sul lavoro manuale non richiede elevati investimenti iniziali. Non esistono rilevanti economie di scala di tipo tecnico; le uniche sono quelle generate dall'allungamento della serie che è conseguibile con una specializzazione produttiva.

La flessibilità produttiva che si ottiene grazie al "distretto industriale" permette di beneficiare di sinergie a livello di:

- minori costi di trasporto;
- efficace gestione delle forniture;
- opportunità di ottenere commesse di sub-fornitura da calzaturifici ben posizionati sul mercato ed orientati al decentramento.

La dimensione ottimale minima è quindi bassa. Non esistono consistenti vantaggi di immagine, mentre si avverte la tendenza degli operatori a ricercare nuovi materiali ed a proporre pro-

dotti innovativi.

La ripartizione delle imprese per gruppi strategici che concorrono alla segmentazione/differenziazione della produzione e del mercato può dar luogo a barriere alla mobilità da un segmento all'altro. Esse sono determinate da diverse competenze:

- ricorso al terzismo,
- ampiezza del mercato,
- fattori critici di successo competitivo
- livello di innovatività e creatività
- canali distributivi.

Ad eccezione dei segmenti in cui sono richieste competenze tecnologiche specifiche ed un elevato livello di meccanizzazione, le barriere all'uscita sono basse, per cui le imprese hanno la possibilità di riconvertire oppure liquidare l'azienda a condizioni non svantaggiose.

Esistono rilevanti economie di apprendimento legate a fattori di specializzazione delle linee di lavorazione e della manodopera.

I produttori di parti/componenti contrastano i nuovi ingressi attraverso la differenziazione della loro offerta, differenziazione basata non solo sulle caratteristiche del prodotto, ma soprattutto sull'affidabilità e disponibilità dell'azienda fornitrice nel soddisfare le esigenze del cliente offrendo servizi pre-post vendita e curando direttamente i rapporti di fornitura. In tal modo si cerca di fidelizzare i clienti contenendo anche la concorrenza di produttori marchigiani che riescono a praticare offerte più vantaggiose in termini di rapporto qualità/prezzo. Il "successo" dei produttori di input intermedi è comunque condizionato/legato all'andamento del settore calzaturiero in senso stretto.

Solo nella produzione di calzature del segmento fine, la presenza di marchi commerciali forti, l'elevato livello di innovatività e creatività ed i canali distributivi utilizzati, creano barriere all'entrata. Gli investimenti per costruire un'immagine di marca oltre ad essere costosi sono particolarmente rischiosi, poiché diventano irrecuperabili se l'entrata non ha successo. Ciò spiega la scelta di molte aziende calzaturiere di specializzarsi come terziste.

Il comparto calzaturiero può essere descritto in termini di combinazioni prodotto/mercato, facendo riferimento da un lato ai fattori della domanda (gruppi di clienti, funzioni d'uso dei prodotti), dall'altro ai fattori dell'offerta (materiali e tecnologie utilizzate, fascia qualità/prezzo dei prodotti) che concorrono alla segmentazione/differenziazione della produzione e del mercato. Il prodotto calzaturiero risulta così identificato e quindi differenziato in base alla combinazione di quattro variabili di segmentazione:

Clienti	Funzione d'uso	Materiali/ tecnologie	Prezzo/qualità
Uomo	Classiche	Pelle/cuoio	Econ./medi
Donna	Tempo libero	Sintetico	Medio/fine
Bambino	Sportive	Gomma	Fine

All'interno di ciascun segmento di offerta, determinato secondo questi criteri generali, ciascuna impresa persegue la propria politica di prodotto e di mercato.

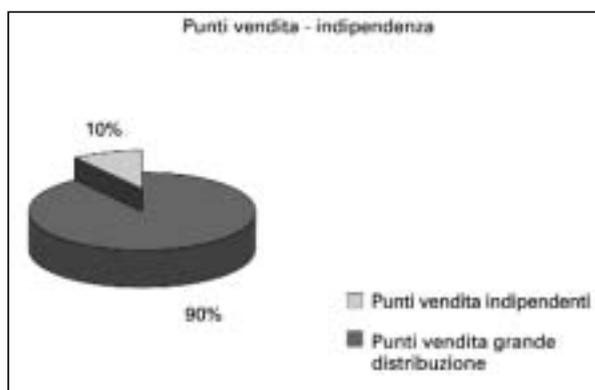
È interessante notare che al prodotto calzatura non esistono, in realtà, prodotti sostitutivi. La sua particolare funzione d'uso fa sì che sia impossibile trovare qualcosa che la sostituisca nella stessa funzione. Infatti, nonostante si possano ideare prodotti diversi per colore, materiali, forme, il prodotto finale rimane sempre lo stesso.

I tradizionali fornitori delle imprese calzaturiere sono rappresentati dalle conterie (per il segmento pelle/cuoio) o dai produttori di materiali plastici/sintetici, gomma, tessuto, ecc., a seconda del tipo di calzatura prodotta.

Generalmente i rapporti che si instaurano tra conterie e calzaturifici sono di interdipendenza reciproca piuttosto che di dominanza/dipendenza di tipo unidirezionale. Essendo il processo produttivo totalmente diverso da quello delle imprese calzaturiere è pressoché nulla la probabilità che questa categoria di fornitori cerchi di integrarsi a valle.

La struttura distributiva in Italia si presenta fortemente frammentata tanto che il 90% dei punti vendita sono indipendenti e non appartenenti a catene di distribuzione.

I canali di acquisto preferiti sono i negozi specializzati che vendono più del 50% delle calzature acquistate dalle famiglie, mentre gli ambulanti circa il 14%. La calzatura sportiva viene sempre più ritenuta come strumento



per lo sport e quindi per l'acquisto le famiglie si rivolgono ai negozi di articoli sportivi.

I principali acquirenti di calzature nel mercato interno sono le famiglie italiane e le calzature in pelle e cuoio (nonostante abbiano subito delle flessioni), rappresentano oltre il 50% degli acquisti delle famiglie italiane.

L'andamento del settore 2001- 2002 ed i consumi

Secondo fonte Associazione Nazionale Calzaturieri Italiani (ANCI) l'agognata ripresa, auspicata già per il 2002, per il settore calzature ed accessori in pelle, tarda a verificarsi e bisognerà attendere alla metà del 2003. I dati di interscambio commerciale segnalano una rilevante negatività, che ha inciso, nel periodo gennaio-maggio 2002 rispetto ai primi mesi 2001, non solo sulle quantità esportate (-13,6%), ma anche sul valore (-8,1%). A fronte di questi due dati, anche il positivo +6,3% del prezzo medio unitario, non ci allontana dalla conclusione di un sostanziale impoverimento delle nostre esportazioni".

Fino a oggi, l'interruzione del circuito positivo iniziata nel 2000 aveva investito solamente le quantità prodotte ed esportate, senza però incidere sul valore e sui prezzi, facendo sempre registrare una tenuta della fascia medio-alta e alta. I motivi dell'inversione di tendenza non sono sconosciuti e toccano un po' tutti i settori, non solo le scarpe. Tra questi sicuramente il

rafforzamento dell'euro nei confronti del dollaro, la negatività del mercato tedesco ed il continuo rinviare il nuovo ciclo economico che ha compromesso gli acquisti più di quanto già ci si attendeva dal mutato potere d'acquisto delle famiglie.

Difficile scorgere differenze all'interno dei diversi segmenti merceologici.

Se si eccettua il comparto delle pantofole, che si mantiene sui livelli dell'anno precedente (grazie peraltro a una riduzione dei prezzi medi), ma che rimane pur sempre un settore marginale, per tutti gli altri comparti il calo delle esportazioni in quantità supera il -11%, raggiungendo punte di -18% nelle calzature con tomaia in gomma.

In questa situazione di attesa l'Italia non è sola. Le previsioni vengono infatti confermate dai dati provenienti dalla Germania (-23,7% in volume, con un calo in valore del 19,4%); dagli Usa (-22,8% in quantità e -23% in valore) e anche dalla Russia che, considerata negli ultimi tempi un mercato emergente, registra però -17,2% in volume a fronte di un modesto +2,8% in valore. Unica eccezione, la Spagna che segnala un +7,1% in volume.

Per quanto riguarda le importazioni i dati consuntivi dei primi 5 mesi dell'anno mostrano infatti un incremento sul mercato italiano del 9,9% in quantità e del 10,8% in valore, con un mantenimento, intorno ai 9 euro, del livello dei prezzi medi applicati (+0,9%).

Tali dati vanno però depurati dalle cifre legate ai processi di delocalizzazione nell'Est europeo e Nord Africa con successiva reimportazione, ed evidenziano la capacità di penetrazione nel nostro mercato dei produttori asiatici, i quali – e questo è un altro dato importante – migliorano progressivamente il rapporto qualità/prezzo allargando così la loro aggressività anche sulle calzature di fascia media.

Con la ripresa delle importazioni si riaccende la competizione sul fronte dei prezzi. Gli incrementi più significativi riguardano i segmenti a maggior valore aggiunto: pelle e cuoio (+18,1% in quantità), sintetico (+12,4% sempre in quantità); gomma (+10,7%), mentre nelle calzature in tessuto e nelle pantofole le dinamiche dell'import rimangono stabili. Uno dei fattori che influenzano negativamente tale trend è costituito dalle importazioni anche non controllate da parte delle dogane europee per calzature provenienti da Paesi del sud-est asiatico che inquinano il mercato con prezzi bassissimi. Va da sé che l'industria calzaturiera italiana soffra anche in questo segmento di mercato da sempre presidiato dal "made in Italy".

In effetti il mercato, soprattutto quello della pelletteria, è ancora interessato pensatamente sia dalla presenza di articoli di importazione a basso costo, sia dalle vendite anomale che derivano dai falsi e da produzioni clandestine. Tale fattore influenza fortemente anche il settore calzaturiero in Campania, come attesta Pasquale Pisano, delegato ANCI Campania.*

I dati dell'import e dell'export sono confermati dal saldo della bilancia commerciale settoriale dei primi 5 mesi del 2002 che, pur rimanendo attivo per oltre 1.850 milioni di euro, registra un calo del 15,8% in valore. In termini di quantità la flessione è stata del 44,7%.

Le aspettative a breve termine prevedono un ulteriore contenimento dei volumi prodotti. Nel primo semestre 2002 la produzione, limitatamente al campione di indagine (svolta presso gli associati AnCI), è infatti diminuita del 3% in volume rispetto allo stesso periodo dell'anno pre-

* intervista

cedente. Più della metà delle imprese ha affrontato situazioni di arretramento produttivo, oltre il 28% ha dichiarato di aver subito, nel primo se-mestre, una riduzione della propria produzione superiore ai 5 punti percentuali.

L'andamento dei prezzi riflette l'evoluzione della domanda e dei volumi produttivi. In generale si registrano politiche di pricing meno restrittive, anche se la crescita dei prezzi è più limitata sui mercati esteri (+2,3%) rispetto a quella sul territorio nazionale (+3,6%).

Assodato il rinvio della ripresa, l'unico sbocco di mercato per le imprese è costituito dai consumi interni. In Italia sembra evidenziarsi una timida inversione di tendenza rispetto alla fase di flessione registrata precedentemente: gli ordinativi sono cresciuti, nel periodo aprile-giugno 2002, dello 0,9% in quantità. Nei primi sei mesi dell'anno la domanda interna è cresciuta del 6,7% in quantità con un incremento dell'8,6% in termini di spesa. Ad aumentare di più sono le calzature "relax" (+9,2% in volume) e donna (+7%). Ma sebbene l'interno e qualche mercato estero denotino elementi moderatamente positivi, il portafoglio ordini permane non propriamente positivo (-13%). È quindi prematuro parlare di ripresa.

Il consumatore è influenzato dalla situazione economica mondiale tutto è troppo anticipato e si brucia velocemente. I clienti stanno operando una scrematura delle aziende su cui puntare. Questo si tramuta in aziende che vanno bene, in qualche caso anche in crescita e altre che registrano una debolezza. Alcuni operatori sono del parere che occorra offrire collezioni fresche e innovative facendo comunque leva sulla sfera emotiva per infondere una rinnovata fiducia nella clientela. Si nota su tutti i mercati un generale ritorno al classico (fonte: Produzione Largo Consumo n. 1/2003)

I CONSUMI DI CALZATURE DELLE FAMIGLIE ITALIANE: GENNAIO-GIUGNO 2002 (in migliaia di paia e in milioni di euro)

	gennaio/giugno 2002	gennaio/giugno 2001	var. %
Volume			
Sportive	12.249	11.703	+4,7
Uomo	9.775	9.300	+5,1
Donna	24.641	23.025	+7,0
Bambini-ragazzi	7.082	6.831	+3,7
Relax*	23.513	21.534	+9,2
Totale paia	77.261	72.392	+6,7
Valore**			
Sportive	519,82	486,18	+6,9
Uomo	568,57	523,41	+8,6
Donna	1.139,11	1.045,58	+8,9
Bambini-ragazzi	199,06	193,32	+3,0
Relax*	237,10	205,09	+15,6
Totale spesa	2.663,67	2.453,59	+8,6

*pantofole/zoccoli e ciabatte/espadrillas e simili, per uomo donna e bambino

**prezzi al dettaglio

Fonte: Ac-Nielsen Sita Largo Consumo

2.3.1 La struttura produttiva del Distretto

Il Distretto Industriale Tessile Abbigliamento e Calzature di Grumo Nevano-Aversa è stato istituito con Delibera della Regione Campania n. 59 del 1997. Con la medesima Delibera, la Regione, dando attuazione alla legge 5 ottobre 1991 n. 317 e al successivo Decreto del Ministro dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, ha istituito altri sei Distretti Industriali nel territorio regionale.

Il Distretto in oggetto, il cui settore di specializzazione è il tessile/calzaturiero, interessa le Province di Caserta e Napoli e comprende i Comuni di: Aversa, Cesa, Frignano, Lusciano, Orta di Atella, Parete, San Marcellino, San Tammaro, Sant'Arpino, Succivo, Teverola, Trentola-Ducenta, Villa Di Briano, Arzano, Casandrino, Casavatore, Casoria, Frattamaggiore, Grumo Nevano, Melito di Napoli, Sant'Antimo, con una popolazione che supera i 440 mila abitanti. Sull'area in esame insistono forme di aggregazione più o meno radicate, tra cui spiccano l'area ASI di Arzano, l'area ASI Aversa Nord, quella di Teverola, nonché il Patto Zen del quale fanno parte tutti i Comuni della Provincia di Napoli rientranti nel Distretto.

Tra i sette istituiti, si tratta sicuramente del Distretto che presenta i caratteri di maggiore complessità, con valori decisamente superiori alla media sia in termini di unità locali per kmq che in termini di addetti per kmq.

Dal punto di vista geografico, il distretto è suddivisibile in due sub aree:

- Il sub distretto in provincia di Napoli che interessa una porzione significativa della conurbazione napoletana, comprende i territori della prima cintura di espansione del capoluogo e anche fasce più recentemente coinvolte da processi di trasferimento di popolazione dalla città di Napoli.
- Il sub distretto in provincia di Caserta comprende attualmente 13 comuni a nord di Napoli (Aversa, Cesa, Frignano, Lusciano, Orta di Atella, Parete, Succivo, Sant'Arpino, Teverola, San Tammaro, San Marcellino, Trentola-Ducenta, Villa di Briano). È in previsione un ampliamento anche a comuni limitrofi tra cui Carinaro, il cui territorio ospita il Consorzio Unica oltre a numerose imprese del settore tra cui alcune oggetto di intervista nel presente lavoro. Geograficamente, il territorio del sub distretto industriale di Caserta coincide con quello della cosiddetta "conurbazione aversana", su cui domina la città di Aversa, dove si concentrano università, uffici giudiziari, ospedale, centri sportivi, scuole medie superiori e attività economiche.

I comuni del distretto ricadenti nel territorio della provincia di Caserta hanno le dimensioni e la popolazione indicata nel prospetto che segue.

Sul territorio della provincia di Caserta vi sono, inoltre, alcuni comuni (S. Maria a Vico, Arienzo, San Felice a Canello) localizzati in aree non contigue nelle quali si riscontra una significativa presenza di aziende nel settore calzaturiero, i cui dati statistici non verranno riportati in questo studio.

	Comune	Provincia	Superficie	Popolazione residente	Densità di popolazione
1	Aversa	CE	8.73	55864	6399
2	Cesa	CE	2.79	7329	2626
3	Frignano	CE	9.92	8401	846
4	Lusciano	CE	4.52	13589	3006
5	Orta di Atella	CE	10.69	12866	1203
6	Parete	CE	5.72	9917	1739
7	San Marcellino	CE	4.64	11904	2565
8	San Tammaro	CE	36.82	4557	123
9	Sant'Arpino	CE	3.20	6983	2182
10	Succivo	CE	6.96	13331	1915
11	Teverola	CE	6.72	9801	1458
12	Villa di Briano	CE	8.52	5746	674
13	Trentola-Ducenta	CE	6.63	13895	2095

Elaborazioni Censis su dati Istat 2000

Caratteristiche peculiari

L'intero distretto grumese-aversano si configura come un'area dalla difficile identità territoriale, a causa dei numerosi comuni che lo compongono, delle sensibili differenze tra le diverse aree, fattori questi che spesso favoriscono la dispersione delle iniziative sul territorio.

La zona si caratterizza, inoltre, per la presenza diffusa di lavoro sommerso, che altera certamente i dati statistici.

La lavorazione di calzature risale al periodo tra le due guerre. Inizialmente, i ciabattini realizzavano i "fascioni", un sandalo da uomo, giunto da Napoli dove, fin dal 1400, esisteva un fiorente artigianato calzaturiero. Intorno agli anni '60 nacquero le prime piccole fabbriche a conduzione familiare. Il prodotto era di fattura artigianale e, poiché era molto marcata la componente legata al lavoro umano, occorrevano macchinari poco complessi e di basso costo.

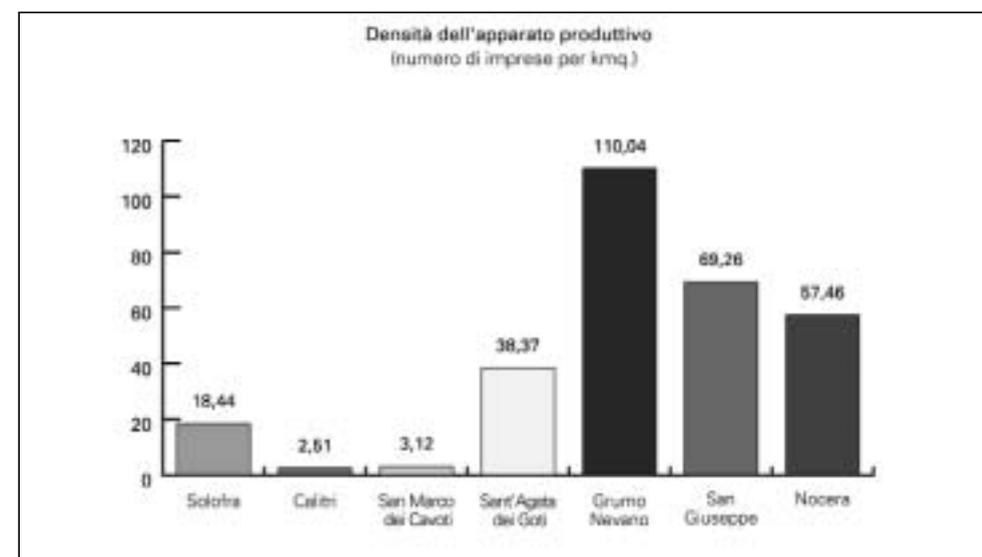
Con l'incremento della domanda nazionale, le iniziative sul territorio si moltiplicarono, favorite anche dalla presenza di basse barriere all'entrata.

Ma il vero decollo si ebbe tra gli anni '60 e gli anni '80, periodo in cui si registrò un aumento vertiginoso delle unità manifatturiere.

La localizzazione delle aziende calzaturiere nei comuni del Distretto si deve alla massiccia delocalizzazione verificatasi nel tempo di queste attività dal centro abitato di Napoli, prima verso la periferia, e poi sempre più verso il Casertano, specie nell'area aversana.

Nel suo complesso, il distretto di Grumo Nevano-Aversa si caratterizza per la compattezza nella produzione, poiché l'unica differenziazione rilevante è quella tra scarpe e vestiario. Presenta, inoltre, una forte compenetrazione tra produzione principale e comunità locale.

Nella zona è molto diffuso il lavoro sommerso e poiché la procedura di identificazione ufficiale dei distretti non tiene conto della presenza di lavoro irregolare e di imprese sommerse, è possibile affermare che la consistenza del distretto in questione, in termini di addetti e di unità locali, sia sottostimata rispetto alla realtà.



Tuttavia, risulta utile l'analisi dei dati ISTAT relativi alle imprese e agli addetti nell'area considerata, in quanto l'incidenza delle imprese che operano senza partita IVA è comunque ridotta, mentre è più diffuso il fenomeno del "lavoro nero". Tra i sette Distretti Campani quello di Grumo Nevano-Aversa presenta la maggiore concentrazione di imprese per km².

La presente analisi di contesto e delle competenze di rilievo riguarda solo il "sub distretto" * calzaturiero* della provincia di Caserta, ricadente cioè nell'area geografica delimitata dai tredici comuni sopra elencati, che possiede tra l'altro, come meglio innanzi specificato, caratteristiche distintive ben marcate che lo differenziano da quello della provincia di Napoli.

La provincia di Caserta si colloca in Campania al secondo posto, dopo quella di Napoli, per numero di aziende operanti nel settore calzaturiero. Le imprese con più di 20 addetti sono pari a circa 190. Le imprese con più di 15 dipendenti risultano circa 350 in tutta la Provincia. (fonte: elaborazioni Assindustria Caserta su dati Associazione Nazionale Calzaturieri-ANCI, dati 2001). Complessivamente le imprese operanti nel Distretto (tra la provincia di Napoli e Caserta) sono 900 e contano 11.000 addetti (fonte: Largo consumo dic. 2002 elaborazioni su dati Camere di Commercio, Associazioni Industriali, Club dei Distretti industriali, Enti di sviluppo, Fondazione Museo dello Scarpone Montebelluno ecc.).

Le imprese del Distretto, comprese quelle ricadenti nei comuni limitrofi di Carinaro e oggetto del futuro ampliamento del territorio del Distretto, registrate alla Camera di Commercio Industria, Agricoltura e Artigianato operanti nel settore calzaturiero (Settore ATECO DC19 Prep.e concia cuoio-fabbr. artic. viaggio e similari) nel 2002 sono pari a 297, in tutta la provincia pari a 496. Nel prospetto che segue vengono riportate le imprese registrate, iscritte e cessate per ogni comune del Distretto nel 2002.

* Convenzionalmente così definito nell'ambito del presente studio in quanto parte integrante del Distretto Tessile-Abbigliamento-Calzature Grumo Nevano-Aversa.

Comuni/ imprese	Registrate	Iscrizioni	Cessazioni
Aversa	170	3	4
Carinaro	27	5	4
Cesa	5	0	0
Frignano	0	0	0
Gricignano di Aversa	6	0	0
Lusciano	33	0	1
Orta di Atella	10	1	1
Parete	2	0	0
San Tammaro	1	0	0
San Marcellino	0	0	0
Sant'Arpino	27	4	3
Succivo	0	0	0
Teverola	12	0	0
Trentola Ducenta	4	0	1
Villa di Briano	0	0	0
Totale distretto	297	13	14
Totale Provincia di Caserta	496	23	30

Fonte: CCIAA Caserta DATI 2002

Gli addetti delle imprese del distretto risultano in totale circa 1640 (dati riferiti all'anno 2000), come riportato nel prospetto che segue.

	Addetti imprese Settore ATECO DC19 Prep.e concia cuoio-fabbr.artic.viaggio e similari
Aversa	618
Cesa	9
Carinaro	270
Frignano	0
Lusciano	147
Orta di Atella	54
Parete	0
San Marcellino	0
San Tammaro	6
Sant'Arpino	200
Succivo	16
Teverola	317
Trentola Ducenta	3
Villa di Briano	0
Totale addetti	1640

Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat/Censis DATI 2002

Le imprese del distretto si differenziano, oltre che per specializzazione produttiva, anche per tipologia di approccio alla produzione ed alla commercializzazione. Nell'area oggetto di indagine, infatti, operano aziende di diversa dimensione, che incorporano al loro interno tutte le fasi della produzione o solo alcune di esse.

Da un'indagine condotta nel 2002 dal Censis ed altri istituti di Ricerca sui Distretto Industriali (Fondazione Censis, Ernst & Young S.p.A., SistemImpresa s.r.l., Luiss Management S.p.A., UN.I.Service s.r.l.) sono state rilevate le seguenti tipologie di imprese:

- imprese che svolgono lavorazione in conto proprio: realizzano un prodotto di qualità alta

hanno una tradizione, lavorano in programmato e hanno un mercato di sbocco anche internazionale;

- imprese che effettuano una parte della lavorazione in conto proprio e una parte in conto terzi; di solito, sono imprese in conto terzi che hanno cominciato a produrre anche in conto proprio grazie all'esperienza maturata nel tempo e alle relazioni con le imprese committenti;
- imprese in conto terzi: producono prevalentemente in pronto moda, per imprese committenti locali (area grumese-aversana), oppure del centro nord. Quelle che producono per aziende locali o regionali generalmente effettuano un prodotto di medio-bassa qualità e si trovano a competere sui prezzi con i paesi in via di sviluppo, agevolati dal basso costo della manodopera e dal basso livello di imposizione doganale; alcune di queste producono per griffe di rilevanza internazionale (Gucci, Ferragamo, Geox, Campanile, ecc.);
- imprese specializzate "per fase" del processo produttivo. Si tratta di imprese che si occupano esclusivamente di una fase del processo produttivo (ad esempio aziende che si occupano della produzione delle sole tomaie);
- imprese che utilizzano lavoranti a domicilio, la "frazionabilità" del processo produttivo, favorisce il lavoro a domicilio.

La tipologia prevalente è di imprese che, al loro interno, svolgono l'intero processo produttivo e solo nei periodi di punta decentrano alcune fasi, avvalendosi comunque di lavoranti a domicilio per l'orlatura.

Dalle interviste è emerso, inoltre, che molte aziende producono scarpe di diverso livello qualità/prezzo in relazione ai diversi periodi dell'anno. Molte aziende che generalmente producono su commessa per grandi firme realizzando prodotti di elevata qualità, nei periodi tra una stagione ed un'altra, generalmente periodi di minor lavoro proveniente da commesse di grandi firme, lavorano per distributori locali producendo prodotti anche di bassissima qualità.

I Consorzi Unica ed Impreco

Due concentrazioni produttive particolarmente significative dell'area sono costituite dai Consorzi Unica ed Impreco.

- Il **Consorzio U.N.I.C.A.** conta la presenza di trentatré aziende ha sede a Carinaro, è nato con un Contratto di Programma. Al Consorzio aderiscono imprese della filiera calzaturiera (compresi tre suolifici, 1 solettificio, imprese che vendono e fanno manutenzione di macchinari, scatolifici); nell'ambito di tale consorzio è in programma la realizzazione di un Centro di Ricerca e Sviluppo nel quale verrà istituito un corso per stilisti e modellisti (di tale figura si lamenta la scarsità ed attualmente si fa ricorso a figure provenienti dalle Marche), un centro di ricerca sull'ingegneria del piede ed un centro di ricerca per l'innovazione tecnologica del design e dei materiali della scarpa;
- Il **Consorzio I.M.P.R.E.C.O.** conta 25 aziende. È ad oggi in fase di strutturazione ed ha sede tra Carinaro e Gricignano.

Un dato particolarmente interessante emerso dall'indagine sul campo è che non necessariamente, anzi raramente esistono rapporti commerciali tra le imprese aderenti ai consorzi citati.

2.3.2 Il prodotto/servizio

Le imprese si differenziano soprattutto in relazione al prodotto ed alla sua qualità. Una prima distinzione, infatti, si può effettuare tra imprese che realizzano la scarpa da uomo e quelle che producono calzature da donna.

Più nel dettaglio, nel comprensorio aversano operano per lo più imprese specializzate nella calzatura da uomo di qualità media (SEGMENTO MEDIO FINE) di modello sia classico che sportivo, destinate ad un uso sia civile che militare.

Nel segmento di produzione di qualità (identificabile con le aziende del SEGMENTO MEDIO - FINE che producono conto terzi per grandi marchi) e nel segmento scarpe di alta qualità- lusso (SEGMENTO FINE - produzione anche con marchio proprio) si riscontrano un elevato gusto estetico ed un'abilità artigianale tali da rendere i prodotti suscettibili di una qualità largamente percepita e riconosciuta per un segmento specifico delle calzature "made in Campania". Per quanto concerne la qualità, è possibile evidenziare una seconda distinzione.

La qualità alta impone alle aziende una concreta programmazione aziendale, soprattutto per la necessità di procurarsi pellami pregiati. La qualità bassa consente di produrre in pronto moda. Seppure per pochi casi (solo il 20%) si riscontra discreta innovazione della modellistica e maestranze locali in grado di seguire l'innovarsi delle esigenze della clientela. Eccetto questi rari casi, l'abilità a seguire le tendenze dei gusti dei consumatori rende il prodotto poco competitivo a livello nazionale (fonte: Assindustria Caserta).

2.3.3 I mercati di approvvigionamento delle materie prime ed i mercati di sbocco

La materia prima: mancanza di integrazione verticale

Nell'area di riferimento le aziende non possono usufruire dell'approvvigionamento diretto della materia prima. In esso, infatti, non operano aziende produttrici di tessuti né di pellami. In provincia di Napoli vi sono dei produttori di soles e sottopiedi dai quali ci si rifornisce. A Solofra, in provincia di Avellino, vi sono dei produttori di fodere per scarpe. Nelle zone in esame, è, invece, diffusa, la presenza di grossisti.

In ogni caso, non tutte le aziende si rivolgono ai rivenditori locali; in particolare, quelle che lavorano in "programmato" preferiscono acquistare la materia prima, in grossi quantitativi ed a minor prezzo, dalle aziende produttrici del Nord.

Le aziende che lavorano su commessa e realizzano volumi di produzione minori, invece, trovano più semplice rivolgersi ai grossisti, soprattutto perché hanno la possibilità di acquistare anche piccoli quantitativi di merce, con ovvi vantaggi in termini di spazio in magazzino

I macchinari

Per i macchinari, gli imprenditori di entrambi i settori di specializzazione devono quasi esclusivamente ricorrere alle imprese produttrici del Centro-Nord. A differenza dei distretti tipici

dell'Italia centrale e settentrionale, nell'area analizzata mancano, infatti, aziende che realizzano macchinari.

Dimensione e segmentazione dei mercati di sbocco

I prodotti di qualità media e medio-bassa vengono commercializzati con marchio proprio e, spesso, sono associati a marchi dei distributori. I prodotti di qualità elevata vengono prodotti conto terzi e dunque commercializzati con marchi italiani riconosciuti a livello internazionale (Salvatore Ferragamo etc.) Vi sono poi alcuni produttori di scarpe di lusso che commercializzano i propri prodotti con marchi propri andandosi a collocare in nicchie di mercato ben definite (Campanile etc.).

Il principale mercato di sbocco è costituito da quello regionale e delle diverse regioni italiane. Da dati Anci- Confindustria e da quelli emersi durante le interviste sul campo è emerso che solo il 30% in valore della produzione è rivolto all'estero.

I principali mercati di sbocco all'estero sono: Stati Uniti d'America, Francia, Germania, Regno Unito e Paesi Bassi.

Generalmente i mercati esteri vengono approcciati durante le fiere di settore o direttamente attraverso rappresentanti esteri.

Il mercato di riferimento è quello civile e militare, ed è costituito per lo più da uomini con esigenze di prodotti di qualità media sia nel segmento classico che in quello sportivo.

I clienti principali

I principali target di riferimento delle imprese del distretto sono:

- Uomini dai 18 anni in su che utilizzano scarpe classiche in pelle con suola in cuoio con un rapporto prezzo/qualità medio/fine e fine;
- Uomini dai 18 anni in su che utilizzano scarpe per il tempo libero in pelle con suola in gomma o in sintetico con un rapporto prezzo/qualità medio/fine;
- Militari che utilizzano anfibi e scarpe sportive.

In ogni caso la produzione è rivolta ad uomini che prediligono linee sobrie piuttosto che linee di tendenza anche nel segmento tempo libero- sportivo.

Per i produttori di scarpe vendute con proprio marchio il mercato di riferimento è localizzato in Italia e all'estero. In Italia si registra un maggior numero di clienti nel sud Italia. All'estero, come già accennato, i prodotti vengono distribuiti per il tramite di intermediari, grossisti o grande distribuzione.

Numerose imprese del Distretto si rivolgono ad altre aziende, producendo per queste ultime su commessa o "conto terzi" in via esclusiva o alternando alla produzione con marchio proprio quella commissionata da altre aziende. I clienti di queste ultime sono costituiti da grandi firme o grandi catene di distribuzione (soprattutto tra i clienti esteri).

2.3.4 Il processo produttivo

Il processo standard

Il comparto è caratterizzato dalla prevalenza del lavoro manuale rispetto alla rilevanza della meccanizzazione. Questa prevalenza si registra non solo nelle aziende di piccole dimensioni, ma anche in quelle di dimensioni maggiori che, pur operando nel segmento "fine", svolgono una attività molto artigianale.

Nonostante questa situazione il settore calzaturiero appare in forte evoluzione, spinto anche dalla elevata velocità di realizzazione di macchine ed impianti innovativi nella produzione a ciclo continuo ed a controllo numerico da impiegare nelle diverse fasi della produzione (soprattutto nelle fasi di modellera, taglio e montaggio).

Negli obiettivi del settore vi è l'inserimento graduale di innovazioni tecnologiche (tecnologie di automazione flessibile), che consentano di migliorare la produttività con la conseguente riduzione di costi e sostituzione di lavoro manuale, mantenendo comunque flessibilità ed elasticità alle fluttuazioni quali-quantitative della domanda.

La fase produttiva più interessata dai processi di meccanizzazione e dalla introduzione di tecnologie innovative è quella relativa al montaggio/assemblaggio. In essa trovano impiego i macchinari più evoluti che permettono una semplificazione del ciclo di produzione rispettando lo schema organizzativo e produttivo tradizionale.

Le imprese più innovative nel processo produttivo individuano i principali stimoli all'innovazione nella disponibilità di risorse interne. Questo si verifica anche per l'innovazione di prodotto, in quanto spesso i nuovi prodotti sono il frutto di una attività di ricerca e sviluppo interno che coinvolge, oltre all'imprenditore, stilisti interni ed esterni. Le innovazioni tecnologiche di prodotto sono principalmente il risultato di rapporti di collaborazione tra le imprese calzaturiere e conciarie.

La natura del processo produttivo, la sua scomposizione in fasi elementari (taglio pellami, preparazione fondi, giunteria tomaie, montaggio e finissaggio) ed il ciclo di vendite, richiedono capacità gestionali e conoscenze tecniche diversificate.

Le imprese terziste e sub-fornitrici svolgono una parte del ciclo produttivo in modo molto specializzato e quasi esclusivo, ma operano con la quasi completa assenza di una visione manageriale prospettica. Il loro grado di profitto è generalmente il più basso dell'intero settore pelli. La produzione è esclusivamente su commessa con un grado di sfruttamento degli impianti stagionale, in media pari al 70%.

Generalmente le imprese calzaturiere (ad eccezione dei produttori di scarpe del segmento fine, i quali, di solito, non decentrano) svolgono solo una piccola fase del ciclo produttivo: l'assemblaggio dei semilavorati.

L'assemblaggio dei semilavorati (es. tacco-suole) può essere effettuato dall'azienda fornitrice o dal cliente a seconda della tipologia di prodotto richiesto, con evidenti conseguenze sulla logistica produttiva. La varietà di articoli richiesti e la ridotta entità di ciascun ordinativo, ha reso necessaria l'applicazione di processi produttivi flessibili ed adattabili.

Il processo produttivo standard per la realizzazione di una scarpa finita è composto dalle seguenti fasi:

1. Ideazione
2. Modellera
3. Realizzazione prototipo
4. Acquisto materie prime/semilavorati
5. Taglio della suola
6. Taglio della tomaia
7. Costruzione del tacco
8. Oratura
9. Montatura
10. Assemblaggio con altri pezzi componenti (soletta, fibbie, ecc.)
11. Finitura
12. Imballaggio

Il processo produttivo delle imprese del Distretto

Le imprese produttrici del Distretto di scarpe di qualità medio-alta generalmente accentrano al proprio interno tutte le fasi del processo, mentre quelli di scarpe di qualità medio-bassa decentrano all'esterno alcune fasi del processo.

Nell'ambito del distretto sono state effettuate interviste ad aziende localizzate a Carinaro, una in area ASI, la GI.PI s.r.l., le altre nell'ambito del Consorzio Unica, la New Blitz s.r.l., il Suolificio Mediterraneo e la Benigno s.r.l.

Di tali aziende la GI.PI s.r.l., la New Blitz s.r.l. e la Benigno s.r.l. si occupano della produzione di scarpe finite acquisendo all'esterno soles, tacchi, solette ed altri accessori. Il Suolificio Mediterraneo si occupa invece di produzione di soles in gomma.

Da quanto emerso dall'analisi dei dati statistici di settore e dalle interviste somministrate anche ad Associazioni di categoria (Confapi, Assindustria) la realtà prevalente nel distretto è di aziende che rispecchiano le caratteristiche produttive delle prime tre citate, e cioè di imprese che non producono internamente ma acquisiscono all'esterno soles, solette, tacchi ed altri accessori occupandosi in proprio della produzione di tomaie (taglio e oratura) offrendo quale output finale la scarpa finita.

Dalle interviste è emerso che il ciclo produttivo delle aziende calzaturiere appartenenti a quest'ultima categoria, con le limitazioni proprie di una schematizzazione, si compone delle seguenti principali macro-fasi:

1. Modellera
2. Realizzazione prototipo
3. Acquisto materie prime/semilavorati
4. Taglio della tomaia
5. Oratura
6. Montatura

7. Assemblaggio con suola e tacco finiti
8. Finitura
9. Imballaggio

In particolare tali macro-fasi sono state ulteriormente scomposte ed analizzate al fine di individuare quelle richiedenti competenze maggiormente critiche per la qualità dell'output.

Nell'ambito di tale schematizzazione alcune fasi ed attività sono state considerate a monte o a valle del ciclo produttivo come riportato di seguito e schematizzato graficamente nell'allegato n. 1.

FASI A MONTE DEL PROCESSO

Sviluppo modello

Tale attività viene svolta da un responsabile dello sviluppo dei modelli interno all'azienda che funge al contempo anche da stilista.

I modelli vengono creati e realizzati dal responsabile grazie all'ispirazione proveniente dalla continua osservazione dei modelli di tendenza e delle innovazioni stilistiche nel settore delle calzature. A tal fine lo stesso ha in programma periodici viaggi in Italia ed all'estero sia a fiere che a località commerciali particolarmente significative per l'indicazione delle tendenze nel settore moda (Londra, Milano, Parigi etc.)

Il responsabile sviluppo modelli schizza il modello direttamente sulla forma in ferro del piede ricoperta di carta gommata adesiva. Successivamente la carta gommata adesiva viene riportata sul cartoncino rigido. Attraverso il taglio con un taglierino delle diverse parti componenti la scarpa vengono tirati fuori i cartamodelli. Gli stessi cartamodelli vengono poi portati in produzione per la realizzazione del prototipo.

Realizzazione del prototipo

Sulla base dei cartamodelli forniti dal responsabile sviluppo modelli in produzione viene realizzato il prototipo. Tale prototipo è suscettibile di verifiche da parte del Responsabile sviluppo modello al fine di apportare eventuali modifiche necessarie per il raggiungimento dell'equilibrio estetico, funzionale e dei materiali utilizzati.

Acquisizione di commesse a mezzo rappresentanti

Una volta realizzato il campione viene proposto dai rappresentanti ai vari punti vendita (all'ingrosso), alle fiere, a catene di grande distribuzione che rivendono poi prodotti con marchio proprio.

Acquisizione degli ordini

I rappresentanti acquisiscono gli ordini e li trasmettono in azienda, in amministrazione al personale addetto che acquisisce la commessa organizzandone tempi, modi e costi di realizza-

zione. Tali fasi vengono realizzate grazie al supporto di strumentazione hardware e software. Gli addetti dedicati sono suddivisi tra vendite Italia e vendite all'estero.

Acquisto materiali necessari per la produzione

L'amministrazione, grazie al supporto del Responsabile sviluppo modelli e del Responsabile reparto produzione definisce gli acquisti di materie prime: le quantità, i tempi di consegna, i pagamenti etc. Definiti gli ordini da effettuare e contrattate con i fornitori le condizioni economiche e di qualità della merce da acquistare, vengono spediti gli ordini via fax ai diversi fornitori.

Avvio della commessa interna

In contemporanea all'avvio della fase di acquisto delle materie prime, viene avviata la commessa interna alla produzione. Il tutto viene realizzato grazie al supporto del software sopra citato. In particolare, dai dati di input relativi alla commessa, viene realizzata una scheda base per la produzione. Tale scheda contiene le caratteristiche tecniche della commessa (modello, pellame da utilizzare, numero di paia, tempi di consegna etc.). Una volta inviata alla produzione un addetto organizza il lavoro del personale dedicato e lo trasmette alla linea.

LAVORAZIONE DELLA TOMAIA

FASI TIPICHE DEL PROCESSO

Preparazione della tomaia

Input di processo: Pelle bovina e carta modello su cartoncino rigido

Taglio

Al "tagliatore" viene fornita una scheda nella quale vengono descritte le caratteristiche della scarpa, il modello in uscita, la fodera da utilizzare, la quantità da realizzare, oltre alla pelle ed al cartamodello.

Viene posto il "carta modello" in cartoncino rigido sulla pelle bovina viene effettuato il taglio su forma a mano con un taglierino. Vengono realizzate così le fustelle (pezzi componenti per le scarpe). È molto importante l'occhio umano per vedere i difetti della pelle ed eventualmente scartarli. Ognuno lavora al taglio di pezzi per una scarpa completa.

Manualmente vengono realizzati tagli di pezzi al giorno circa 60 paia di scarpe per risorsa addetta. Con la trancia ne verrebbero realizzati per circa 90 paia.

Per acquisire le competenze finalizzate ad effettuare il taglio a mano necessitano minimo quattro anni di formazione "on the job".

Per quello a macchina ne necessitano minimo due.

Si sottolinea la esclusiva presenza di personale maschile addetti a tali mansioni.

Scarnitura

Tale fase concerne l'attività di assottigliamento dei lembi esterni delle fustelle in preparazione dell'orlatura.

Orlatura

Tale fase concerne le attività finalizzate alla rifinitura degli orli delle scarpe, la cucitura delle varie parti componenti della singola scarpa, l'incollaggio e la cucitura (ove previsto dal modello) dei bordi esterni e il taglio dei fili residui dalla cucitura. Viene realizzata innanzi tutto la campionatura dalle "orlatrici" di maggiore esperienza e successivamente sono realizzate le scarpe in numero di paia richieste dalla commessa. Il campione viene realizzato dall'orlatrice di esperienza in quanto deve essere in grado di riprodurre le cuciture che vede sul carta modello sulla scarpa.

Tali attività vengono svolte in parte internamente ed in parte esternamente. In particolare le orlature cucite a mano vengono realizzate esternamente in località non solo limitrofe all'azienda ma anche fuori Regione (Basilicata, Calabria).

Ciò al fine di individuare personale in possesso delle competenze adeguate a fornire un prodotto di qualità privo di imperfezioni estetiche e/o funzionali.

Per acquisire tali competenze è necessaria una formazione on the job di 4 anni minimo e 10 anni per diventare esperti. Si sottolinea la prevalenza di personale femminile addetto a tale mansione.

Foratura/Inserimento fibbie

In questa fase vengono svolte diverse attività: realizzazione di fori per le allacciature, applicazione di fibbie, cuciture speciali ed altri motivi ornamentali/funzionali. Alle scarpe che prevedono le allacciature vengono apposti dei lacci provvisori di spago che vengono successivamente sostituiti dai lacci definitivi.

Tali attività possono essere svolte anche da personale privo di particolari competenze.

Output: Tomaia

Preparazione della tomaia foderata

Input: Fodere, sottopiede, colla, chiodi, ecc.

Inserimento e incollaggio puntale

In questa fase viene incollato il puntale a caldo. Viene utilizzato un macchinario. Anche per eseguire da esperto tale attività è necessaria un'esperienza on the job di circa 7-10 anni.

Incollaggio fodera

Successivamente si incolla la fodera alla tomaia. Viene utilizzato un macchinario

Passaggio al "Gambrasperone"

Dopo l'incollaggio di fodera e puntale le tomaie si inseriscono in un macchinario detto "Gambrasperone" così denominato in quanto dà alla parte posteriore della tomaia la forma dello sperone.

Secondo output: Tomaia foderata

REALIZZAZIONE SCARPA FINITA

Inserimento sottopiede

In questa fase le tomaie arrivano alla manovia. Viene caricato il sottopiede (parte anteriore della scarpa). Per svolgere bene tale mansione è necessario un anno di esperienza (1 addetto).

Cucitura della tomaia alla parte anteriore del sottopiede

A questo punto la tomaia viene posta la tomaia si mette in una macchina detta "calderino" che riscalda la tomaia attraverso un getto di vapore (1 addetto).

Successivamente la tomaia riscaldata viene immessa in una pinza (a mano 1 addetto-esperienza 1 anno) per centrare la tomaia sulla forma alla quale è stato precedentemente apposto il sottopiede e successivamente viene cucita la tomaia al sottopiede (parte anteriore).

Montatura

Tale fase è preceduta dalla preparazione alla montatura nello scaldino prima della montatura a mano della parte posteriore. La tomaia viene rimessa nello scaldino e riscaldata nuovamente. Tale fase è strategica per la qualità della scarpa in quanto è necessario posizionare correttamente la tomaia sulla forma. Se arriva storta dalla fase precedente l'addetto a tale mansione la raddrizza effettuando un controllo ed intervento correttivo continuo sulle attività svolte nelle fasi precedenti. La parte posteriore della tomaia viene bloccata alla forma con degli spilli manualmente (1 addetto).

Inchiodatura della parte posteriore del sottopiede alla tomaia e incollaggio delle famici

Successivamente avviene l'incollatura delle "famici" e l'inchiodatura del tallone. Si rimette la scarpa in un forno per fissare la forma e si tolgono successivamente i chiodi (3 addetti).

Stiratura

In questa fase viene stirata a mano la pelle attraverso il passaggio sotto una macchina a getto di vapore. Con particolare maestria vengono individuate le pieghe della pelle e stirate con polli grazie all'azione del vapore.

Spazzolatura e lucidatura

Avviene poi la fase della lucidatura consistente in una prima "spazzolatura" necessaria per

consentire l'apertura dei pori della pelle seguita dall'"incredatura" della tomaia ed infine una seconda spazzolatura lucidante.

Per l'incredatura è importante capire il tipo di crema da utilizzare: non si può sbagliare altrimenti si altera il colore della pelle. L'addetto deduce dalle caratteristiche tecniche descritte sulla scheda distribuita dalla produzione la crema da utilizzare

Output: Scarpa senza suola

INCOLLAGGIO SUOLA/TACCO

Sfibratura

La scarpa viene passata sotto una macchina manualmente per eliminare eventuali sfilacciamenti dei bordi della pelle non orlati nella parte alla quale va incollata la suola. (1addetto).

Spianatura

La scarpa viene passata sotto una macchina manualmente per eliminare eventuali pieghe della pelle. (1addetto).

Preparazione e spalmaggio colla

Si passa manualmente la colla sulla base della scarpa alla quale va incollata la suola (sui bordi ed al centro).

Successivamente si passa la forma in un forno che attiva riscaldando l'effetto adesivo della colla (1addetto).

Incollaggio e pressione suola

A questo punto si congiunge manualmente la suola alla forma e si mette in una pressa per favorire ed accelerare l'incollaggio (1addetto).

Preparazione della tomaia

Si toglie la colla, fili ed imperfezioni. In estate si mettono in frigorifero (1addetto).

Si tolgono eventuali lacci in spago (1addetto).

Cucitura suola

Una figura definita "blecchista" cuce la suola alla tomaia a macchina.

Rifinitura

Si infilano i lacci, si marcano. Per lo svolgimento di tali attività si utilizzano più addetti generici.

Output finale: Scarpa completa

FASI A VALLE DEL PROCESSO

Imballaggio

Le scarpe pronte si inseriscono nelle scatole, complete di eventuali forme in cartone ed altro.

Spedizione al magazzino

Le scarpe imballate vengono immagazzinate.

Consegna al cliente finale

Le scarpe imballate vengono spedite al cliente finale.

LAVORAZIONE DELLA SUOLA

Fasi a monte del processo

Sviluppo modello

L'azienda non ha un modellista interno, anche se è una competenza necessaria e strategica per aumentare i margini ed impostare una strategia competitiva vincente.

Attualmente i modellisti vengono proposti dai clienti e provengono tutti da Toscana e Marche.

Fasi tipiche del processo

Sviluppo modello

L'ideazione e la modelliera tengono conto delle caratteristiche tecniche richieste da cliente (dura o morbida, alta o bassa, ecc.): attualmente svolta da un modellista esterno.

Preparazione e formulazione della ricetta

La preparazione della ricetta da parte di un chimico il quale è una figura strategica la cui formazione è stata realizzata in affiancamento per circa un anno e mezzo in uno stabilimento produttivo delle Marche.

La formulazione della ricetta viene realizzata da un responsabile della produzione e consiste nella preparazione del poliolo e dell'isocianato nel ciclo produttivo.

Immissione isocianato e poliolo nello stampo

L'immissione dei due elementi di base nello stampo rivestito di silicone

Sfilatura

Dopo l'immissione dei due componenti citati nello stampo ed il raffreddamento avviene la sfilatura a mano delle soles semilavorate dallo stampo (questo output è già vendibile come semilavorato ad aziende che lo verniciano).

Rifilatura

La rifilatura è la fase che serve ad eliminare sfilacciamenti ed altro dalle singole suole e viene generalmente effettuata a mano.

Lavaggio

Tolti i vari sfilacciamenti le suole vengono immerse in una vasca con acqua e solventi vari per eliminare i residui di silicone.

Verniciatura

Le suole così ottenute vengono generalmente colorate attraverso la cosiddetta "verniciatura". In questa fase è particolarmente utile l'abilità del "verniciatore" che si occupa di comporre le miscele di colore per realizzare il prodotto finito coerente con le esigenze del cliente. Il verniciatore è una figura strategica la cui formazione viene realizzata in affiancamento per circa un anno e mezzo in uno stabilimento produttivo delle Marche.

Fasi a valle del processo

Imballaggio

Le suole vengono imballate.

Spedizione al magazzino

Le suole imballate vengono immagazzinate.

Consegna al cliente finale

Le suole imballate vengono spedite al cliente finale.

2.3.5 I modelli gestionali prevalenti

Dalle testimonianze raccolte, in particolare dalle interviste a rappresentanti di associazioni di categoria, è emerso che il modello gestionale prevalente è quello dell'impresa familiare. La direzione aziendale si identifica, dunque, con la proprietà e quest'ultima è identificabile con un gruppo familiare. Tale modello di gestione comporta una serie di implicazioni, sia positive sia negative relativamente agli aspetti caratterizzanti l'organizzazione aziendale e del lavoro. Tra quelli negativi vi è l'assenza di crescita manageriale dei vertici aziendali, se non nella fase di ricambio generazionale, che comporta un scarso orientamento delle aziende al mercato ed al cliente rispetto ad un prevalente orientamento al prodotto. Alla "familiarità" della gestione ed alla preponderante presenza di un approccio "paternalistico" nella concezione dell'organizzazione aziendale è riconducibile la forte identificazione del personale con l'azienda, attraverso rapporti che si tramandano da padre in figlio.

Le nuove imprese nascono spesso per iniziativa di dipendenti che si distaccano dall'impresa dove hanno lavorato per generazioni per crearne una propria.

Vi è ancora una elevata presenza di imprese individuali rispetto a società di persone o di capitali.

Nell'organizzazione del lavoro la maggior parte delle unità lavorative sono impegnate nella produzione, qualcuna nell'amministrazione contabile dell'azienda e raramente nella modelliera e nella commercializzazione. Quest'ultima funzione è spesso gestita direttamente dal titolare, mediante l'utilizzo di rappresentanti esterni.

Le fasi critiche, in quanto determinanti il valore aggiunto del prodotto, risultano essere la modelliera, il marketing e la commercializzazione.

2.3.6 L'innovazione tecnologica

Tra le tecnologie innovative disponibili sul mercato le più significative in termini di innovazione ed abbattimento dei tempi di produzione sono:

- il disegno e la programmazione del taglio attraverso l'utilizzo di programmi per il disegno computerizzato (autocad etc.);
- il taglio ad acqua o al laser;
- l'utilizzo di fustelle in acciaio anziché in cartone;

Le fasi del ciclo produttivo della produzione delle calzature nelle quali si rileva una maggiore ricerca dell'innovazione sono, dunque, la modelliera ed il taglio.

Le imprese del distretto ricorrono poco all'utilizzo di tali tecnologie, utilizzando nella maggior parte dei casi tecniche e macchinari per la modelliera ed il taglio tradizionali.

Le fasi che richiedono invece a tutt'oggi un preponderante impiego della manualità rispetto al lavoro delle macchine sono:

- l'orlatura

- il montaggio
- il finissaggio
- il controllo di qualità.

Tale caratteristica si riscontra in maniera significativa nelle imprese del distretto, sebbene sia un aspetto caratterizzante l'intero settore calzaturiero.

Per quanto, infatti, il lavoro una volta svolto interamente dall'artigiano a mano sia stato sostituito in parte o supportato da macchinari, la competenza, l'esperienza e la professionalità degli addetti alle fasi sopra citate risultano determinanti per il livello di qualità dell'out put.

Le rifiniture "a mano" (effettuate dagli orlatori), insieme alla qualità delle materie prime e dal design, determinano infatti il carattere distintivo della calzatura "made in Italy".

Anche l'I&CT ha avuto negli ultimi tempi un forte impatto sul settore moda e dunque calzature. Sia l'alta moda che gli accessori di lusso si servono sempre più spesso di internet per offrire al consumatore finale web casting di sfilate, presentazione di prodotti in 3D, possibilità di ordini on line. Anche nel B2B (business to business) cresce l'utilizzo di internet e delle nuove tecnologie informatiche nelle transazioni commerciali, nella presentazione di prodotti in fiera (anziché il tradizionale campionario o il catalogo cartaceo viene realizzato un CD multimediale per la presentazione dei prodotti).

L'utilizzo di tali tecnologie è ancora contenuto da parte delle imprese del Distretto (fonte: Delegato Anci Campania), ma in crescita e potrebbe determinare un aumento nell'interscambio commerciale con l'estero, oltre che velocizzare e facilitare i rapporti commerciali in genere.

2.3.7 L'impatto delle nuove normative

Le normative e le dinamiche che risultano avere un maggiore impatto sull'andamento del settore calzaturiero sono inquadrabili in:

- introduzione dell'euro e aumento del costo della vita che ha modificato la propensione alla spesa dei consumatori;
- l'aumento della regolamentazione in materia di impatto ambientale, soprattutto per i produttori di materie prime (pellami etc.) che se non accompagnato da una attenta regia e interventi di carattere locale di controllo e incentivazioni, rischia di portare nel medio termine una tendenza alla delocalizzazione in paesi dove tali normative risultano meno rigide, oltre che alla ricerca di tecnologie produttive meno inquinanti, con un conseguente probabile allontanamento delle fonti di materie prime;
- la riforma del mercato del lavoro a condizione che si promuovano politiche nazionali e locali volte ad incentivare i fenomeni di emersione del lavoro nero che in Campania hanno radici storiche e culturali complesse.
- regolamentazione degli acquisti on line e sviluppo del commercio elettronico: attraverso la rete i produttori di calzature potrebbero accedere ai mercati esteri scavalcando gli attuali intermediari ed aumentando il proprio margine di profitto.

2.3.8 Indicazioni su sistemi professionali

La presente fase di analisi è mirata alla individuazione delle "competenze chiave" di alcune figure professionali ritenute critiche nell'ambito del processo di realizzazione delle calzature. La tecnica di individuazione delle suddette competenze presuppone l'individuazione degli output più significativi del processo, delle attività critiche per realizzarle e a monte delle competenze e delle risorse personali necessarie per realizzarle.

La sperimentazione messa in campo con il presente progetto, ha riguardato l'analisi di tre profili professionali, prescelti in base alle informazioni ed alle indicazioni fornite dai soggetti intervistati (imprese e associazioni di categoria) in quanto indicate da queste ultime come le figure critiche nell'ambito dei processi aziendali ed il cui livello di esperienza, professionalità e competenze risulta avere un impatto determinante sulla qualità del prodotto in uscita e sulle performance di mercato dell'azienda.

I tre profili prescelti sono:

1. l'orlatore/orlatrice
2. il tagliatore
3. il modellista calzaturiero

Di tali tre profili si lamenta la carenza, in quanto non esistono scuole di formazione o corsi sul territorio che ne consentano l'adeguata preparazione e la specializzazione deriva dall'esperienza sul campo.

Per i modellisti in molti casi si fa ricorso a figure esterne, provenienti in particolare dalle Marche. Per le orlatrici si ricorre invece a lavoranti a domicilio localizzate anche in località fuori Regione.

Delle suddette figure si riportano di seguito le principali competenze, conoscenze, capacità e comportamenti in relazione alle attività da svolgere ed alle fasi di processo da presidiare, sintetizzate in "schede profili".

All'interno di tali schede vi sono dei campi nei quali andrebbero inseriti dei codici identificativi da implementare in caso di realizzazione di una banca dati informatizzata di profili professionali per un'agile ed efficace consultazione.

Nell'ambito del presente documento tali campi non sono stati compilati.

SCHEMA PROFILO

Nome del profilo	Orlatore/Orlatrice di calzature
Codice ISTAT	6.5.4.2
Denominazione ISTAT	Orlatore di calzature
Altre denominazioni	Cucitore o cucitrice, rifinitore, confezionatore, pellettiere
Area professionale	Artigiani specializzati delle calzature e assimilati
Settori	Settore ATECO DC19 Prep. e conca cuoio-fabbr.artic.viaggio e similari
Descrizione dei pre requisiti	Titolo di studio: diploma di scuola media inferiore o di scuola media superiore, drop out, almeno 3 anni di apprendistato. È solitamente richiesta una figura di sesso femminile in tale ruolo.
Descrizione del profilo	L'operatore ha il compito di definire e rifinire gli orli ossia i bordi delle tomaie. Tali rifiniture consistono in affinamento delle tomaie, piegature dei bordi, incollaggio e cucitura dei bordi, giunzione delle diverse parti componenti per la realizzazione della tomaia finita e pronta per essere montata.
Descrizione del processo	La figura professionale descritta opera nella fase del processo produttivo che succede alla fase del taglio delle diverse parti componenti della tomaia. A seconda dell'esperienza professionale maturata si parla di orlatrice "generica" o "specializzata".
Descrizione output/performance Destinatari clienti	Componenti della tomaia rifiniti, tomaia cucita e completa per la montatura.

COMPETENZE ATTIVITÀ CHIAVE

Competenze/Attività chiave	Supportare il modellista nella fase di prototipazione della calzatura
Criteri di realizzazione	Valutando di concerto con il modellista, il tagliatore, il responsabile degli acquisti i materiali, la tipologia di macchinari, aghi, colle da utilizzare.
Competenze/Attività chiave	Predisporre adeguatamente le macchine e le attrezzature da utilizzare
Criteri di realizzazione	Presettando le macchine da cucire e le attrezzature per l'assottigliamento dei bordi/orli delle tomaie
Competenze/Attività chiave	Eseguire le operazioni di "orlatura"
Criteri di realizzazione	Assottigliando con apposite attrezzature i bordi uniformemente, eliminando sfilacciamenti ed imperfezioni delle estremità delle parti componenti della tomaia, creando il bordo di dimensioni esatte, apponendo la colla senza sbavature, ricucendo gli stessi, dove richiesto, con il colore giusto, dritti e senza imperfezioni
Competenze/Attività chiave	Realizzare la tomaia finita conformemente al modello
Criteri di realizzazione	Giungendo in maniera esatta i pezzi componenti, evitando che si sovrappongano troppo o troppo poco
Competenze/Attività chiave	Coordinare il lavoro proprio con quello degli altri orlatori e degli addetti alle altre fasi di lavorazione
Criteri di realizzazione	Evitando colli di bottiglia e problemi di tempistica
Competenze/Attività chiave	Supportare il controllo di qualità in linea
Criteri di realizzazione	Verificando la qualità del lavoro svolto nella fase di lavorazione precedente e comunicando tempestivamente eventuali imperfezioni o errori

ELEMENTI DI COMPETENZA - RISORSE PERSONA

	Conoscenze	Id....
.....	Taglio e cucito, scale e proporzioni
.....	Presettaggio macchine
.....	Materiali (colle, cotone, pellami)
.....	Metrologia e strumenti di misura
.....	Manutenzione di base delle macchine e delle attrezzature utensili utilizzate
.....	Elementi di base di organizzazione del lavoro
.....	Igiene e sicurezza del lavoro
.....	Norme contrattuali
Capacità		
.....	Capacità di organizzazione del lavoro
Capacità intuitive		
.....	Attitudine minima al problem solving
.....	Abilità manuali, precisione, velocità di esecuzione, ordine e pulizia
.....	Senso estetico
.....	Ottima vista
.....	Previsione dell'evoluzione del proprio ruolo professionale
Comportamenti		
.....	Affidabilità, sensibilità al comportamento di gruppo
.....	Propositività e proattività
.....	Senso di appartenenza al gruppo-azienda
Risorse esterne		
.....	Supporto di macchinari e materiali tecnologicamente innovativi
.....	Rapporto con modellista/stilista se esterno
.....	Rapporto con altri orlatori/orlatrici esterni

SCHEMA PROFILO

Nome del profilo	Tagliatore di calzature
Codice ISTAT	6.5.4.2
Denominazione ISTAT	Tagliatore di tomaie, di fodere, di cuoio da suola
Altre denominazioni	Pellettieri
Area professionale	Artigiani ed operai specializzati delle calzature e assimilati
Settori	Settore ATECO DC19 Prep. e concia cuoio-fabbr.artic.viaggio e similari
Descrizione dei pre requisiti	Titolo di studio: diploma di scuola media inferiore o di scuola media superiore, drop out, almeno 3 anni di apprendistato. È più frequente la richiesta di figure maschili.
Descrizione del profilo	Il tagliatore ha il compito di tagliare le parti componenti della tomaia
Descrizione del processo	La figura professionale descritta opera nella fase del processo produttivo del taglio delle diverse parti componenti della tomaia, immediatamente dopo la definizione del modello, già nella fase di prototipazione e successivamente nella messa in linea. Esiste il tagliatore a mano ed il tagliatore CAD/CAM. Il primo utilizza fustelle in cartone o acciaio ed apponendole con maestria sui pezzi di pelle taglia le varie parti della tomaia. Il secondo si serve di una macchina per il taglio computerizzato, ottimizzando le dimensioni della pelle attraverso il supporto di strumentazione software e hardware. Le parti componenti della tomaia vengono disegnate sulla pelle che viene scannerizzata e successivamente viene tagliata meccanicamente.
Descrizione output/performance	Componenti della tomaia grezze da rifinire e montare.
Destinatari clienti	

COMPETENZE ATTIVITÀ CHIAVE

Competenze/Attività chiave	Supportare il modellista nella fase di prototipazione della calzatura
Criteria di realizzazione	Valutando di concerto con il modellista, l'orlatore/orlatrice, il responsabile degli acquisti i materiali da utilizzare, la tipologia di macchinari.
Competenze/Attività chiave	Supportare il responsabile degli acquisti
Criteria di realizzazione	Verificando l'adeguatezza del tipo di pelle rispetto al modello da realizzare
Competenze/Attività chiave	Predisporre adeguatamente le macchine e le attrezzature da utilizzare
Criteria di realizzazione	Presettando le macchine e attrezzature da utilizzare
Competenze/Attività chiave	Eeguire le operazioni di taglio
Criteria di realizzazione	Utilizzando la taglierina a mano o i metodi CAD/CAM, a seconda di come è impostato il ciclo produttivo in questa fase
Competenze/Attività chiave	Realizzare le parti componenti secondo il modello
Criteria di realizzazione	Ottimizzando l'utilizzo della pelle, evitando errori nella forma ed evitando di utilizzare le parti imperfette della pelle
Competenze/Attività chiave	Coordinare il lavoro proprio con quello degli altri tagliatori, e degli addetti alle altre fasi di lavorazione
Criteria di realizzazione	Evitando colli di bottiglia e problemi di tempistica
Competenze/Attività chiave	Supportare il controllo di qualità in linea
Criteria di realizzazione	Scartando le pelli o le parti di esse rovinare o di cattiva qualità

ELEMENTI DI COMPETENZA - RISORSE PERSONA

	Conoscenze	Id....
.....	Taglio, scale e proporzioni
.....	Presettaggio macchine
.....	Materiali (pellami)
.....	Metrologia e strumenti di misura
.....	Manutenzione di base delle macchine e delle attrezzature utensili utilizzate
.....	Elementi di base di organizzazione del lavoro
.....	Igiene e sicurezza del lavoro
.....	Norme contrattuali
Capacità		
.....	Capacità di organizzazione del lavoro
Capacità intuitive		
.....	Attitudine minima al problem solving
.....	Abilità manuali, precisione, velocità di esecuzione, ordine e pulizia
.....	Senso estetico e del tatto
.....	Ottima vista
.....	Previsione dell'evoluzione del proprio ruolo professionale
Comportamenti		
.....	Affidabilità, sensibilità al comportamento di gruppo
.....	Propositività e proattività
.....	Senso di appartenenza al gruppo-azienda
Risorse esterne		
.....	Supporto di macchinari e materiali tecnologicamente innovativi
.....	Rapporto con modellista/stilista se esterno
.....	Rapporto con altri orlatori/orlatrici esterni

SCHEMA PROFILO

Nome del profilo	Modellista calzaturiero
Codice ISTAT	6.5.4.2
Denominazione ISTAT	Modellista calzaturiero
Altre denominazioni	-
Area professionale	Artigiani ed operai specializzati delle calzature e assimilati
Settori	Settore ATECO DC19 Prep. e concia cuoio-fabbr. artic. viaggio e similari
Descrizione dei pre requisiti	Titolo di studio: diploma di scuola media superiore, corsi di perfezionamento specialistici, esperienza/apprendistato di almeno 3 anni in azienda settore calzature. Attitudine al ruolo.
Descrizione del profilo	Il modellista calzaturiero è una figura professionale che, oltre a possedere cultura di base acquisita nel corso degli studi secondari, possiede capacità propositiva e creativa unita a solido bagaglio tecnico, legato alla conoscenza di tecnologie CAD di settore Sa, quindi, come determinare le tendenze della moda, interpretarle e trasferirle nella progettazione aziendale. Conosce le materie prime, gli accessori/componenti e le loro caratteristiche, nonché le metodologie di applicazione nelle nuove collezioni. Conosce la tecnica di taglio del pellame, la preparazione e cucitura delle tomaie e il montaggio dei modelli in catena e le caratteristiche economiche del posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato nazionale e internazionale.
Descrizione del processo	Il modellista calzaturiero è in grado di gestire, nel reparto modelliera delle imprese calzaturiere, le fasi di progettazione e realizzazione dei nuovi prototipi di calzature in base alle specifiche esigenze dell'azienda e al gusto della clientela. Trova impiego presso aziende calzaturiere e in attività autonoma.
Descrizione output/performance	Prototipo calzatura /modello standard
Destinatari clienti	

COMPETENZE ATTIVITÀ CHIAVE

Competenze/Attività chiave	Progettazione cartacea del modello
Criteria di realizzazione	Disegnando le varie parti della tomaia direttamente sulla forma, comprese le decorazioni e trasferendolo successivamente su carta. Valutando di concerto con lo stilista e gli addetti alla produzione la fattibilità operativa del modello. Servendosi di carta, penna, taglierino e alcuni chiodini.
Competenze/Attività chiave	Realizzazione delle forme base
Criteria di realizzazione	Disegnando le caratteristiche delle forme e commissionando il lavoro al formificio secondo le caratteristiche tecniche del modello e verificandone la validità
Competenze/Attività chiave	Sviluppo della calzata e del modello
Criteria di realizzazione	Adeguando lo stile estetico a caratteristiche di comodità e vestibilità della calzatura, calcolando le misure delle varie parti componenti, scegliendo i materiali da utilizzare.
Competenze/Attività chiave	Realizzazione del prototipo: tomaia e suola
Criteria di realizzazione	Commissionando una delle due parti all'esterno se non viene prodotto tutto internamente, e realizzando le altre internamente con l'aiuto degli addetti alle varie fasi di produzione (taglio, orlatura, montatura etc.) Scegliendo la dimensione del sormonto in relazione al pellame ed effettuando la corretta localizzazione delle cuciture in funzione dei punti di movimento e sollecitazione. Rifinando il modello e applicando accessori, foderami, rinforzi. Effettuando prove di collaudo e controllo qualitativo. Realizzazione di eventuali modifiche ed effetti moda. Ottimizzando i consumi di materie prime, energia, ecc.
Competenze/Attività chiave	Ingegnerizzazione e messa in linea del modello
Criteria di realizzazione	Supportando le varie funzioni aziendali (dagli acquisti, al commerciale, alle varie fasi della produzione) nella messa in produzione del modello standard
Competenze/Attività chiave	Coordinare le attività del team di lavoro
Criteria di realizzazione	Mantenendo rapporti interpersonali a monte ed a valle e con i livelli di responsabilità
Competenze/Attività chiave	Prevedere l'evoluzione della moda
Criteria di realizzazione	Aggiornandosi e confrontandosi continuamente con il mondo della moda

ELEMENTI DI COMPETENZA - RISORSE PERSONA

	Conoscenze	Id....
.....	Storia del costume
.....	Elementi di anatomia del piede e di ortopedia
.....	Elementi di realizzazione della forma
.....	Tipologia delle pelli e metodi di concia
.....	Tecniche di lavorazione del pellame
.....	Materiali diversi: cartoni, succedanei della pelle, tessuti, sintetici, gomme, adesivi ed altri
.....	Geometria piana e bidimensionale applicata alla calzatura
.....	Elementi di ortopedia
.....	Tipologia delle calzature: moda, linea, misure (adulto bambino)
.....	Basi di informatica ed uso del PC
.....	Programmazione e sviluppo del campionario
.....	Industrializzazione del modello
.....	Programmazione industriale
.....	Progettazione grafica tradizionale ed informatica (CAD CAM)
.....	Cicli di produzione
.....	Contratto di lavoro e principali normative regolanti il rapporto di lavoro
.....	Elementi di base di organizzazione del lavoro
.....	Igiene e sicurezza del lavoro
.....	Norme contrattuali
Capacità		
.....	Capacità di organizzazione del lavoro
.....	Capacità intuitive
.....	Attitudine minima al problem solving e capacità di ragionamento logico/matematico
.....	Capacità di analisi dei fabbisogni del cliente interno/esterno
.....	Capacità di interpretare le tendenze del mercato e tradurle in prodotto in grado di soddisfarle
.....	Doti di attenzione, precisione
.....	Senso estetico e del tatto
.....	Ottima vista
.....	Previsione dell'evoluzione del proprio ruolo professionale
Comportamenti		
.....	Affidabilità, sensibilità al comportamento di gruppo
.....	Propositività e proattività
.....	Dinamismo e curiosità
.....	Senso di appartenenza al gruppo-azienda
Risorse esterne		
.....	Supporto di macchinari e materiali tecnologicamente innovativi
.....	Tecnologie Cad-Cam
.....	Rapporto con stilista se esterno
.....	Rapporto rappresentanti e agenti di commercio

2.3.9 Conclusioni

Si riporta di seguito un prospetto sintetico relativo ai principali punti di forza e di debolezza emersi dall'indagine e caratterizzanti il distretto che potrebbero costituire spunto di riflessioni per iniziative di valorizzazione dello stesso.

Punti di debolezza	Punti di forza
Eccessiva frammentazione del comparto e poca propensione all'associazionismo	Buon grado di innovazione tecnologica degli impianti dovuto anche a finanziamenti regionali e nazionali
Piccolissime dimensioni delle aziende (media 12-15 addetti): la più grande azienda non supera i limiti della piccola azienda secondo i parametri definiti dall'UE	Gusto ed estetica dei produttori campani e del distretto che rendono potenzialmente di valore nel mondo l'immagine le calzature campane di qualità elevata (fine)
Organizzazione basata su linea parentale e non manageriale	Notevole disponibilità di manodopera giovane a costi maggiormente contenuti grazie alle agevolazioni alle assunzioni nel sud
Accesso al credito che grava spesso sulla consistenza patrimoniale della famiglia	Livello elevato di "artigianalità" del prodotto nella fascia lusso che aumenta il valore del prodotto
Impegno in R&S molto contenuto	Secolare tradizione nella lavorazione delle scarpe che rende di alto valore le maestranze locali
Scarsi investimenti volti ad interpretare i gusti ed i bisogni della clientela e dunque scarso orientamento al cliente e tendenze della moda	Agevolazioni agli investimenti ed all'aumento dell'innovazione tecnologica degli impianti presente al sud Italia
Scarsi investimenti nel marchio e nella promozione e valorizzazione del sistema calzaturiero campano	Buona immagine della scarpa italiana nel mondo
Investimenti concentrati nell'area produttiva delle aziende e non sull'area della ideazione, modelliera e marketing	Flessibilità produttiva
Scarsa disponibilità di risorse umane con esperienza specifica nel settore	Forte identificazione dei lavoratori con l'impresa
Scarsa propensione all'export (circa 30% fatturato)	
Tendenza a puntare sul prezzo come fattore competitivo invece che sulla qualità del prodotto	
Mancanza di una strategia commerciale definita in relazione ai target di clienti obiettivo	
Mancanza di innovazione nelle fasi di ideazione e modelliera	
Scarsa propensione ad effettuare acquisti da produttori presenti nel distretto	

APPENDICE

NOTA METODOLOGICA

Ambito territoriale della ricerca: Distretto Calzaturiero di Aversa (Ce)

Durata: febbraio- luglio 2003

Gruppo di lavoro: Carola d'Agostino, Caterina Napoli (Consulente Arlav), Armando Saggiocco (Arlav), Renato Romano (Provincia di Caserta)

Obiettivi

- Fornire strumenti per le politiche attive del lavoro attraverso lo studio del sistema produttivo nella realtà territoriale oggetto di sperimentazione.
- Analizzare le dinamiche di innovazione e cambiamento al fine di identificarne rischi e potenzialità.
- Creare un modello di monitoraggio delle competenze replicabile sia in altri settori che in altri ambiti territoriali
- Nell'ambito del territorio della provincia di Caserta è stato scelto il Distretto calzaturiero di Aversa in quanto esempio di concentrazione produttiva e specializzazione sul lavoro tra i più significativi in ambito provinciale.

Le fasi del progetto

Le fasi del progetto sono le seguenti:

- Analisi di settore
- Analisi del processo produttivo standard delle imprese del distretto
- Analisi dei modelli organizzativi prevalenti
- Analisi delle competenze e delle professionalità critiche

A Analisi di settore

La prima fase del lavoro si è posta l'obiettivo di realizzare un'analisi di settore che rappresentasse il contesto di riferimento entro cui collocare il campione territoriale analizzato successivamente.

B Analisi del processo produttivo delle imprese del Distretto

In questa fase l'obiettivo è stato la ricostruzione del ciclo produttivo standard utilizzando dei diagrammi di flusso, l'individuazione delle fasi principali e dei relativi semilavorati, l'individuazione delle decisioni e scelte principali connesse.

C Analisi dei modelli organizzativi prevalenti

La terza area di analisi ha riguardato le seguenti il modello organizzativo interno prevalente tra le imprese del distretto.

D Analisi delle competenze e delle professionalità critiche

Questa quarta area di indagine si è concentrata sull'analisi delle competenze critiche di alcune figure professionali che svolgono un ruolo chiave nell'ambito del processo aziendale analizzato.

Metodologia

Il lavoro è stato svolto attraverso una fase di analisi desk (bibliografica e da riviste da fonti derivate) di dati e documentazione esistente, utili principalmente per l'elaborazione dell'analisi di settore ed una fase di analisi field (sul campo da fonti dirette), finalizzata all'acquisizione di informazioni e dati utili all'indagine di tipo qualitativo e mirate a ricostruire il processo standard, ad individuare i modelli organizzativi prevalenti e le nuove tecnologie ed infine le indicazioni sul sistema professionale.

L'analisi desk mirata a reperire dati utili all'inquadramento del settore, a livello nazionale e locale, è stata realizzata utilizzando le banche dati locali, in particolare i dati ISTAT disponibili presso la CCIAA provinciale e i dati INPS, oltre ad altri dati desk derivanti da letteratura specialistica come riportato nella bibliografia della relazione finale.

Questa fase ha visto lo svolgimento in parallelo delle seguenti attività:

Raccolta di informazioni relative alle tendenze demografiche, occupazionali, svolta prevalentemente su dati ISTAT;

Attività di monitoraggio dei dati elaborati da altri Enti (Unioncamere, Unione Industriale, Confapi) che svolgono ricerche e indagini sul Mercato del Lavoro.

I soggetti coinvolti, oltre alle aziende oggetto di analisi, sono stati:

- Unione degli Industriali della Provincia di Caserta
- Confapi Caserta
- Provincia di Caserta-Assessorato al Lavoro

L'analisi field è stata realizzata attraverso la conduzione di una serie di interviste a testimoni privilegiati esperti del settore e del distretto prescelto per l'indagine. Per l'analisi sul campo sono stati utilizzati di questionari semistrutturati. I soggetti intervistati sono stati:

- rappresentanti di associazioni di categoria (n° 2 associazioni);
- imprese operanti nel settore (n° 3 imprese).

Le interviste, oltre a supportare la raccolta di elementi utili allo studio, hanno avuto la finalità di condividere con attori dello sviluppo del territorio il processo di analisi e di osservazione sperimentale, al fine di arricchirlo di elementi utili alla messa a punto di uno strumento di agevole replicabilità.

Nelle fasi successive di analisi dei processi aziendali e delle professionalità critiche, alla ricerca quantitativa si sono affiancati strumenti qualitativi. Presso un numero ristretto di imprese sono state svolte interviste di analisi organizzativa a figure ricoprenti ruoli chiave all'interno dell'organizzazione aziendale.

Le attività realizzate e il percorso di indagine

- Riunione di presentazione progetto

- Formazione finalizzata alla realizzazione dell'analisi di settore
- Ricerca dati presso Regione Campania e Banca d'Italia
- Ricerca dati presso CCIAA
- Intervista presso la Calzaturificio New Blitz s.r.l.
- Rielaborazione dati e stesura bozza relazione analisi di settore
- Riunione verifica stato avanzamento progetto
- Presentazione progetto presso Unione degli Industriali di Caserta
- Rielaborazione dati, ricostruzione processo produttivo
- Formazione formatori
- Presentazione Informale progetto Confapi
- Ricerca materiale per approfondimenti stili di vita, segmentazione del mercato,
- Rielaborazione materiali
- Intervista Suolificio Mediterraneo s.r.l. Carinaro
- Intervista GI.PI s.r.l. Carinaro
- Rielaborazione interviste

Elaborazione schede profili professionali

Rielaborazione interviste e out put finale

Prodotti Finali

Relazione, diario di bordo, nota metodologica.

Risultati raggiunti

L'elaborato finale con tutti i limiti di una sperimentazione, potrebbe costituire una base per poter monitorare le competenze da valorizzare nell'ambito del distretto calzaturiero in esame, e che l'analisi del settore, delle dinamiche di sviluppo che lo caratterizzano e dalle criticità del processo produttivo, risultano importanti al fine di individuare competenze non esistenti nel distretto e la cui incentivazione e sviluppo potrebbero offrire opportunità di sviluppo della competitività delle imprese oltre che opportunità di occupazione per la forza lavoro locale.

È utile sottolineare che i risultati raggiunti sono suscettibili di ulteriore approfondimento e sviluppo.

Le imprese intervistate

NEW BLITZ s.r.l.

Le imprese produttrici di scarpe del Distretto di scarpe di qualità medio-alta generalmente accentrano al proprio interno tutte le fasi del processo, mentre quelli di scarpe di qualità medio-bassa decentrano all'esterno alcune fasi del processo.

La New Blitz è localizzata a Carinaro nell'area dove sono concentrate le 33 aziende del Consorzio Unica. L'azienda è nata come piccola azienda artigiana per poi evolversi nel tempo e giungere oggi, grazie anche ad incentivi del Contratto di Programma a diventare una picco-

la industria che conta all'attivo circa 30 dipendenti oltre lavoratori stagionali esterni.

L'azienda realizza scarpe da uomo di qualità media, modelli classici e sportivi. Produce direttamente tomaie ed acquisisce al suo esterno soles, solette ed altri materiali vari utili per la realizzazione della scarpa finita.

La gestione è familiare e si basa sulla notevole competenza maturata dalle diverse generazioni operanti in azienda.

L'azienda ha al suo interno un modellista che cura la collezione. Vende in Italia ed all'estero a mezzo di rappresentanti e partecipando alle diverse fiere di settore.

GIPI s.r.l.

La Gipi s.r.l. ha sede a Carinaro. È un'azienda produttrice di scarpe da uomo segmento medio fine classico e sportivo per uso civile e militare. In particolare l'azienda produce per il settore militare data la presenza nell'area aversana di diverse caserme militari. Negli ultimi anni la produzione di scarpe per il mercato militare è cresciuta tanto da diventare prevalente sulle altre. L'azienda esporta una piccola quantità (10%) della propria produzione attraverso distributori all'estero, anche se nelle previsioni strategiche d'impresa in attuazione vi è quella di aumentare le proprie vendite all'estero. La gestione è familiare e si perpetua da tre generazioni. Attualmente l'azienda è capitanata dal Dr. Pasquale Pisano, delegato Anci per la Campania. La azienda ha ottenuto la certificazione di qualità ISO 9001.

Suolificio MEDITERRANEO s.r.l.

È uno dei suolifici del Consorzio Unica. È un'azienda tecnologicamente avanzata con una capacità produttiva giornaliera di soles in gomma e poliuretano di 35.000 paia al giorno. Lo stabilimento produttivo ha una superficie coperta di circa 14.000 mq coperti, non tutti impegnati, con ulteriore capacità di espansione con 42 addetti di cui 34 operai generici, 1 chimico, 1 verniciatore, 1 programmatore e cinque impiegati in amministrazione.

L'azienda è dotata di macchinari tecnologicamente molto avanzati ed in molte fasi di lavorazione vi è una gestione informatizzata del processo con possibilità di gestire a distanza il processo.

La produzione è programmata 3-4 mesi prima della stagione di riferimento, il mercato di riferimento è costituito da produttori di scarpe di qualità medio bassa, medio alta ed alta, per uomini e donne per scarpe tempo libero e sportive, localizzati in Puglia, Campania, Sud Italia. Ha un solo concorrente in Italia meridionale.

L'investimento è costato 57 miliardi di lire, il fatturato al 2002 è di circa 730.000 euro.

L'azienda lavora da 2 anni, non è dunque a regime. Nasce come un'integrazione produttiva nell'ambito di un gruppo imprenditoriale che possiede un tomaificio ed un calzaturificio.

L'azienda, come la maggioranza di quelle localizzate nel Distretto non ha un target di riferimento preciso: lavorano su commessa sia per produzioni del segmento di bassa qualità sia per quelli di qualità più elevata ("medio fine" e "fine").

Hanno infatti due linee produttive con performance produttive, in termini di qualità, completamente diverse. Una per le produzioni di bassa qualità, una per produzioni di più alta qualità.

Tale caratteristica rende però flessibile l'azienda ed in grado di affrontare le diverse congiunture di mercato.

Alcune delle differenze principali rilevate nel corso delle interviste tra il ciclo produttivo delle imprese del distretto ed il ciclo standard possono essere sintetizzate come segue:

- prevalente manualità nella lavorazione da parte;
- grande flessibilità nell'acquisizione di commesse;
- prevalenza di tomaifici rispetto a produttori di componenti calzature;
- scarsa integrazione di filiera;
- elevata curva d'esperienza e specializzazione delle maestranze locali;
- scarsa propensione all'utilizzo di nuove tecnologie nelle fasi in cui si riscontra una tendenza all'innovazione tecnologica (taglio);
- scarsa presenza di aziende che hanno al proprio interno il modellista;
- assenza totale di ideazione e stilismo;
- scarsa rilevanza delle funzioni commercializzazione e marketing.

Dall'intervista è emerso che le figure chiave che garantiscono alte performance di processo e di mercato nel settore sono:

- il modellista,
- il chimico,
- il verniciatore.

I ruoli di tali figure in ambito aziendale sono ricoperti da consulenti esterni provenienti dalle Marche, proposti dai clienti.

Anche il personale addetto alla linea di produzione (gestione macchine, utilizzo software di produzione) è stato inviato prima dell'avvio delle lavorazioni presso aziende nelle Marche in formazione per 18 mesi.

ASSINDUSTRIA E CONFAPI CASERTA

Sono stati intervistati anche il Dr. Riviezzo, Direttore Associazione Piccole Imprese Caserta, il Dr. Chiello, Dirigente Area Lavoro Assindustria Caserta e Dr. Pasquale Pisano delegato Associazione Nazionale Calzaturieri italiani per la Campania.

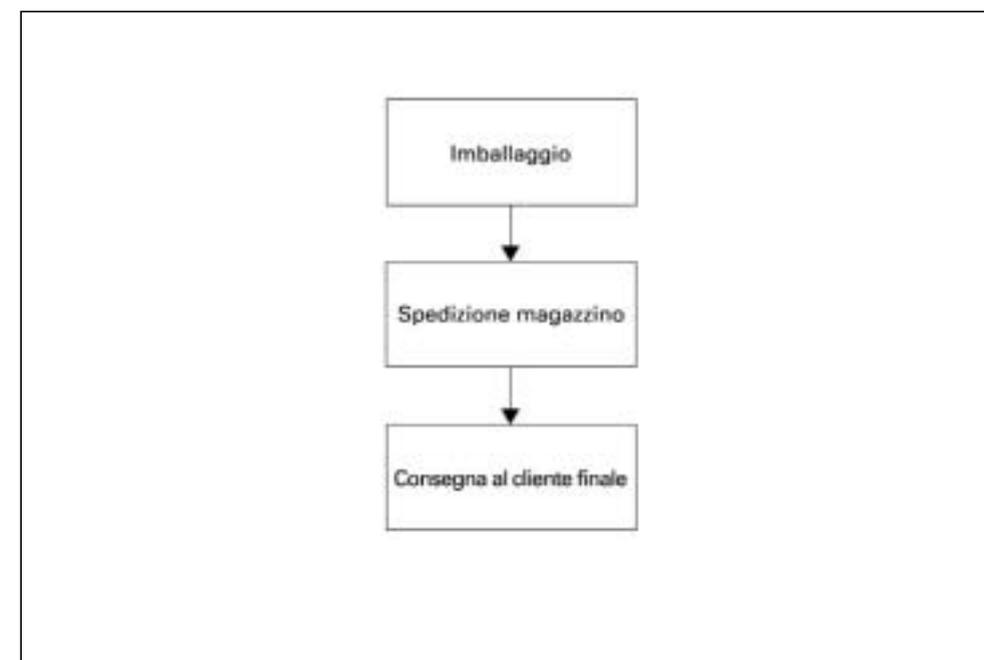
Il significativo contributo e le indicazioni fornite sono riportate nell'ambito del testo del presente lavoro.

Schemi per l'analisi di processo

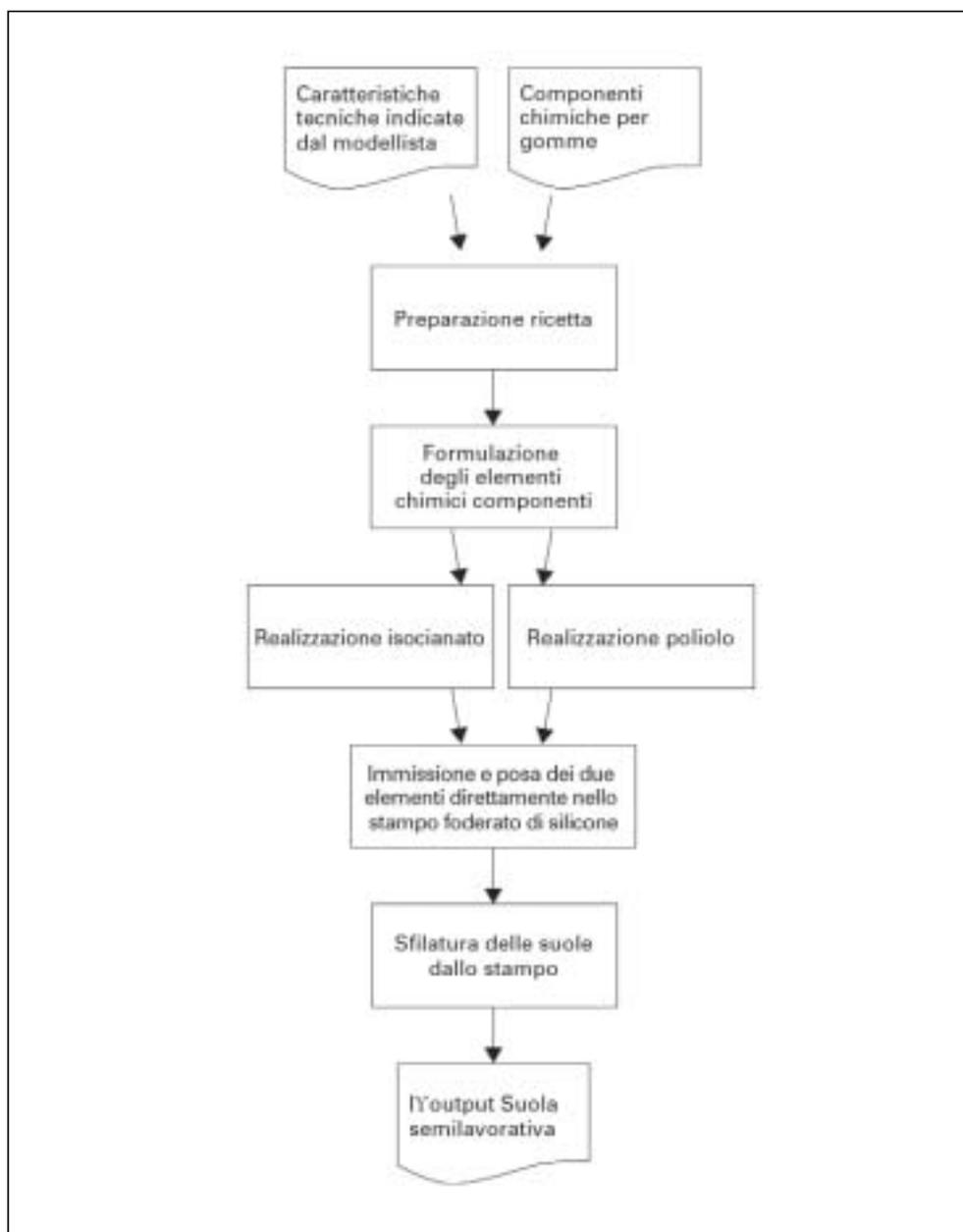
FASI A MONTE DEL PROCESSO



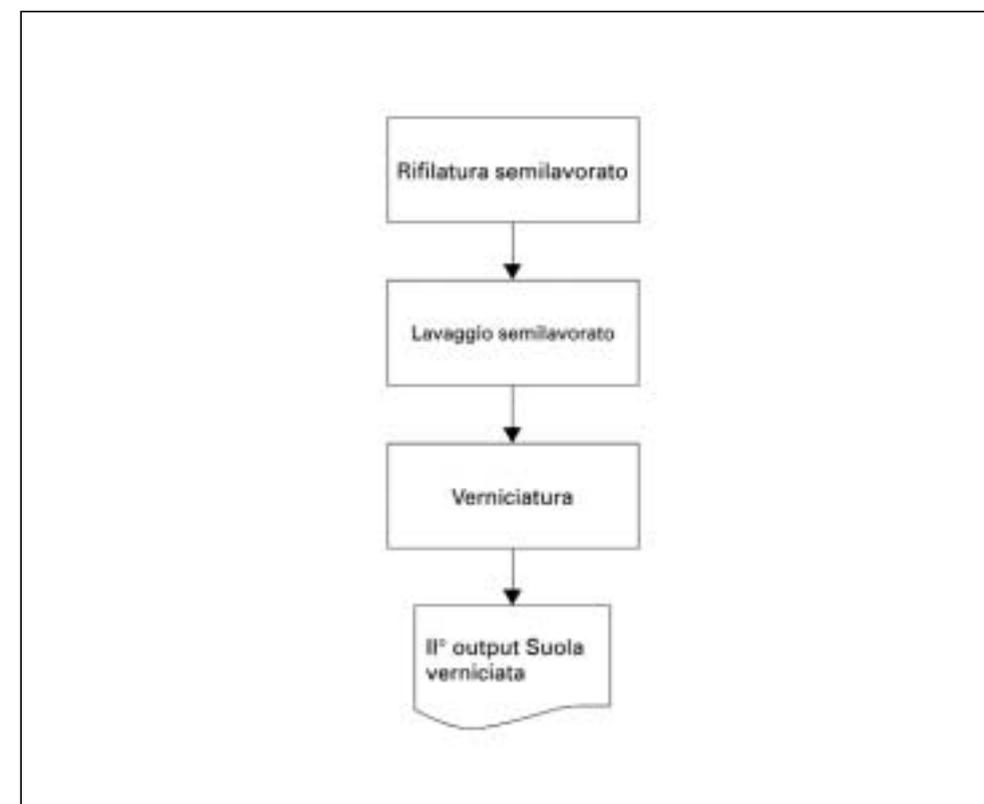
FASI A VALLE DEL PROCESSO



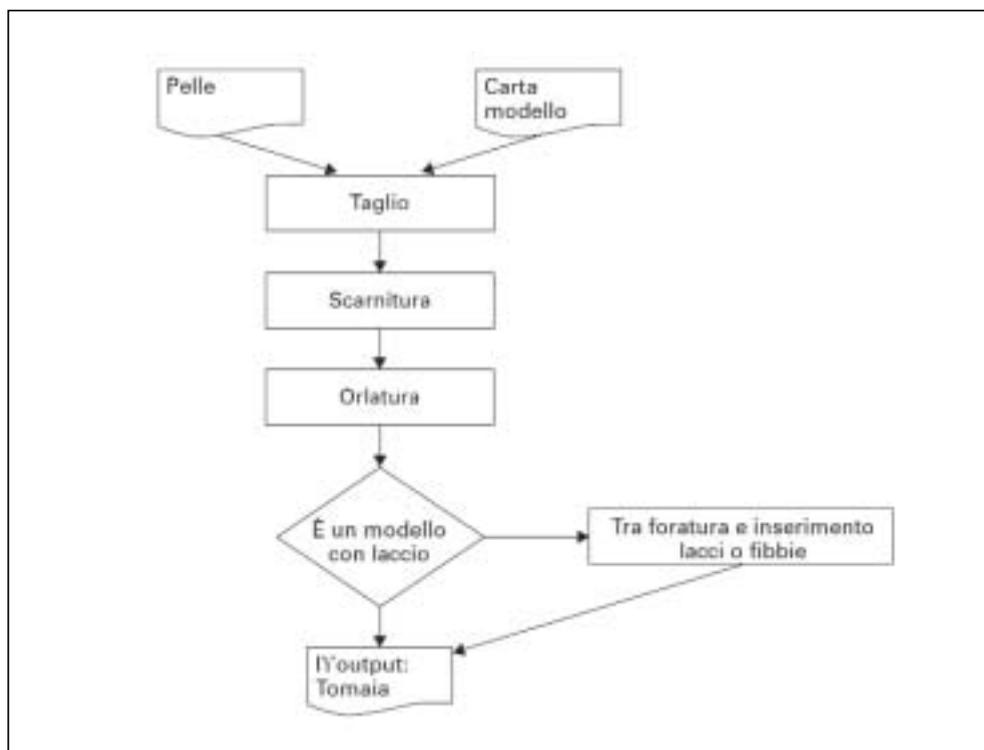
PREPARAZIONE SEMILAVORATO SUOLA IN GOMMA



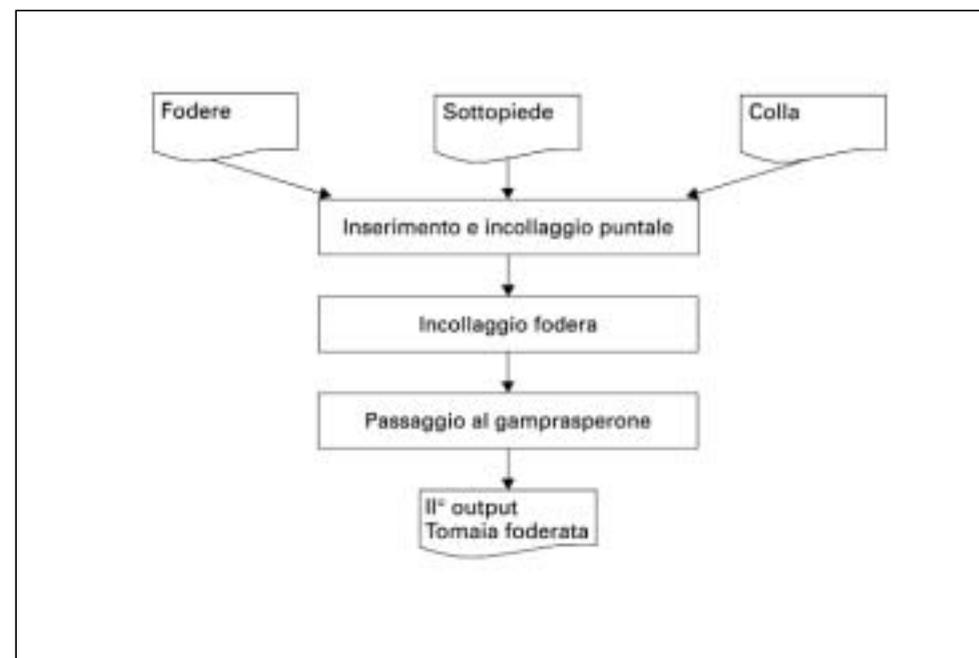
PREPARAZIONE SUOLA VERNICIATA



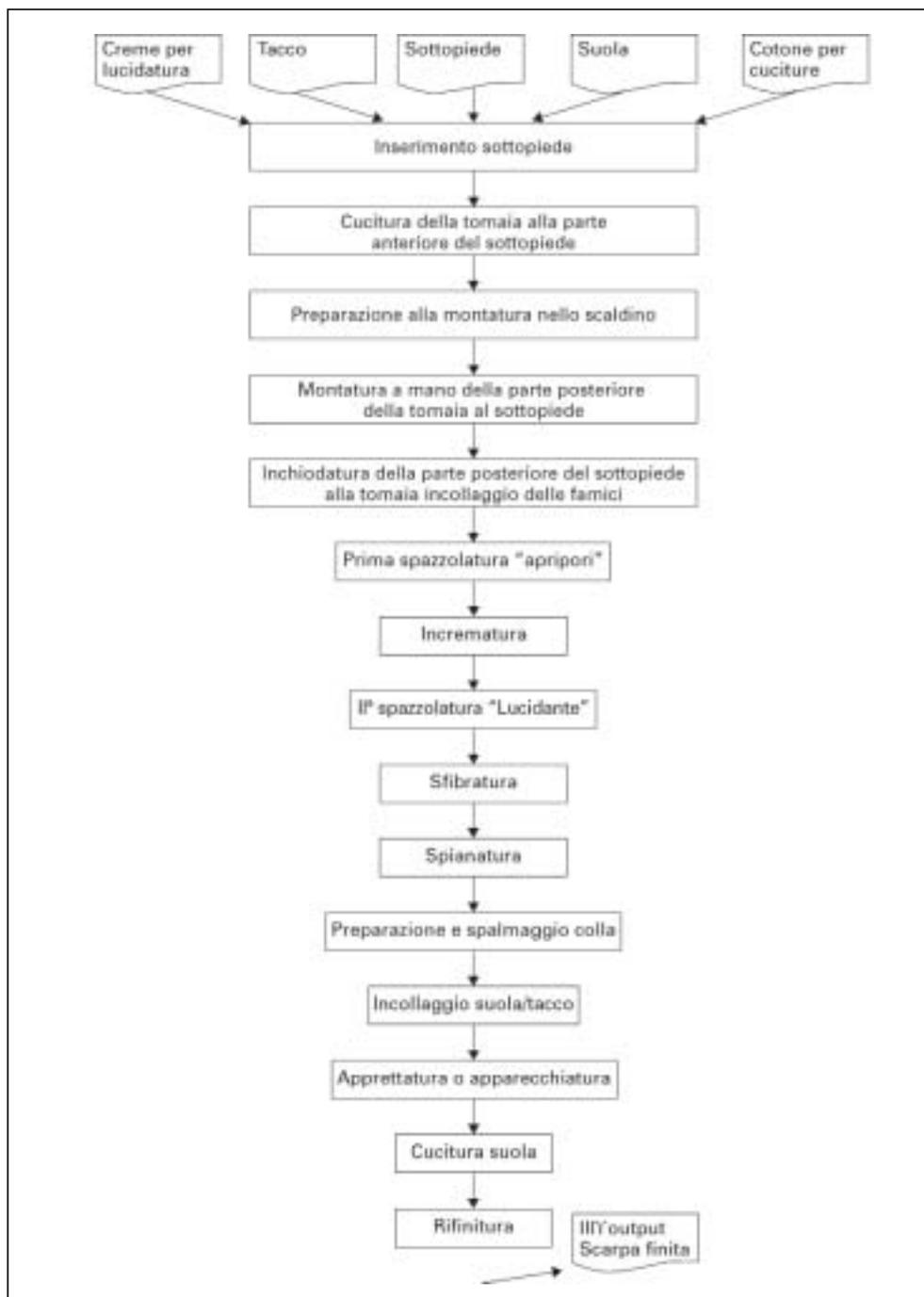
PREPARAZIONE TOMAIA



PREPARAZIONE TOMAIA FODERATA



REALIZZAZIONE SCARPA



Fac simile griglia intervista

finalizzata alla raccolta dati sul settore calzaturiero dell'area aversana in provincia di Caserta

1. Motivazioni d'acquisto di un tipo di scarpa piuttosto che un altro dei consumatori italiani e stranieri
2. Stili di vita e consumi di calzature in Italia e all'estero
3. Andamento delle vendite e trend del settore calzaturiero a livello nazionale, internazionale e nel Distretto calzaturiero di Aversa (mi interessa in particolare la realtà produttiva che caratterizza le aziende in prov. di Caserta e dunque per scarpe da uomo)
4. Dettaglio delle tipologie di scarpe prodotte nel Distretto
5. Tecnologie utilizzate nel distretto: incidenza della manualità ed artigianalità nelle tecniche di produzione
6. Fatturato di settore nel distretto
7. Tipologie di prodotti realizzate nel distretto (scarpe di qualità...di prezzo?... prodotte a mano ... di design locale, ecc.)
8. Sbocchi di mercato delle scarpe prodotte nel distretto in termini di destinazioni geografiche e tipologie di clienti (per età, reddito, per prezzo medio acquistato, ecc.)
9. Quanti imprenditori in % lavorano con marchio proprio nel distretto?
10. Quanti imprenditori hanno il modellista interno?
11. Chi produce con marchio proprio ha anche il modellista interno?
12. Principali punti di forza e debolezza del distretto rispetto agli altri poli produttivi italiani?
13. Le seguenti macrocategorie nelle quali abbiamo ipotizzato si possano classificare le imprese del Distretto sono verosimili a suo avviso? E in quale % pesano sul totale delle imprese del distretto (indicazione forfettaria)?
 - Terzisti che lavorano per grandi firme: % sul totale imprese del distretto_____
 - Produttori di scarpe di fascia media che hanno una parte di indotto e di sub fornitura: % sul totale imprese del distretto_____
 - Produttori di scarpe di bassa qualità che svolgono le varie parti del processo produttivo internamente.....o esternalizzando.....: % sul totale imprese del distretto_____

- Produttori con marchio proprio di scarpe di altissima qualità (segmento lusso) che producono internamente la scarpa: % sul totale imprese del distretto_____
- Altre.....
.....
14. Quante sono le imprese che lavorano su commessa nel distretto (Valori anche in % indicativa sul totale)?
15. Quante quelle che lavorano in programmato nel distretto (Valori anche in % indicativa sul totale)?
16. Le aziende operanti nel distretto sono orientate al prodotto, al cliente o al mercato? Ossia producono secondo le esigenze proprie o presunte del mercato o seguendo in maniera sistematica l'evoluzione delle esigenze dei consumatori?
17. Che documentazione tecnica viene in genere utilizzata nella produzione?
18. In quanto tempo si produce mediamente una scarpa?
19. Quali sono le fasi del processo critiche ed a maggior valore aggiunto tra quelle indicate di seguito?
- Ideazione/modelleria
- Realizzazione del prototipo
- Ingegnerizzazione del prototipo
- Programmazione
- Acquisti materie prime
- Taglio
- Oratura
- Giunteria
- Preparazione manovia
- Carico manovia
- Montaggio manovia
- Fondi e fissaggio
-
-
-
-
20. Nelle varie fasi chi si occupa e come della manutenzione macchine o delle condizioni dell'ambiente di lavoro?
21. Quali sono gli imprevisti ricorrenti?

22. Come si gestiscono gli imprevisti?
23. Esiste una figura dedicata?
24. Esistono tecniche di diagnostica degli imprevisti?
25. C'è ricerca di innovazione per ogni fase?
26. C'è Ricerca e sviluppo (materiali, modelli, tecniche produttive)?
27. Rispetto alle altre aziende del settore a livello nazionale come giudica il processo produttivo in atto presso le aziende del distretto:
- Artigianale/manuale
- In fase di evoluzione
- Tecnicamente avanzato
- Altro
28. Potrebbe fornirci una descrizione grafica del suo processo produttivo?
29. L'azienda è certificata ISO 9000? Potremmo avere copia delle procedure relative al processo produttivo?
30. Esistono scuole di formazione per tagliatori, modellisti o per formare altre competenze nel distretto?
- Altri spunti per inquadrare il settore.....

Bibliografia

Distretto delle Opportunità Documento strategico del P.I. del Distretto Grumo Nevano-Aversa
Fabbisogni di infrastrutture materiali e immateriali nei Distretti e Sistemi locali di lavoro della Regione Campania - Studio di Fattibilità finanziato dalla Mis 2.5 Q.C.S. 1994-99 realizzato dall'A.T.I. Censis, Luiss Management, Ernest&Young, ecc.

L'impresa calzaturiera, volumi I, II, III A. Morlacchi, G. Bellotti, F. Gambino Editrice San Marco s.r.l.

Scarpe da uomo fatte a mano, László Vaas, Magda Monhar, Konemann

Lo sviluppo locale un'indagine della Banca d'Italia sui Distretti Industriali, Luigi Federico Signorini, Meridiana Libri

Indagine sul fabbisogno formativo delle PMI nelle province di Napoli e Caserta, AA.VV., edito dal CURE-Consorzio Universitario Ricerche Economiche

VIII Forum nazionale dei localismi - Distretti industriali, infrastrutture e servizi per la logistica - CENSIS

Articoli:

L'andamento lento delle calzature «Largo Consumo» n. 1/2003

Il settore calzaturiero in Campania di Pasquale Pisano - Presidente Sezione Calzaturieri Unione Industriali Caserta e Vice Presidente Giovani calzaturieri ANCI - Costo zero sett. 2001

Altre fonti:

- Intervista presso l'Unione degli Industriali della Provincia di Caserta, dott. Alfonso Chiello
- Intervista presso la Confapi della Provincia di Caserta, dott. Pasquale Riviezzo
- Intervista presso il calzaturificio New Blitz s.r.l., Carinaro (CE)
- Intervista presso il calzaturificio GI.PI. s.r.l., Carinaro (CE)
- Intervista presso il Suolificio Mediterraneo s.r.l., Carinaro (CE)
- C.C.I.A.A. di Caserta

Dati Desk:

ISTAT, UNIC, Il Denaro, Economia 2000, Unioncamere, Area Centro Studi di Sistema Moda Italia CENSIS.

3. Politiche del lavoro: il sistema dei servizi per l'impiego

di Antonello Calvaruso

3.1 Premessa

David A. Kolb è un professore della Case Western Reserve University che insegna una strana materia denominata "Comportamento organizzativo".

La notorietà di questo professore è dovuta soprattutto ai suoi lavori sull'apprendimento derivante dall'esperienza, e come questo impatta sul comportamento organizzativo. In particolare la teoria di Kolb viene utilizzata per spiegare la natura dei cambiamenti individuali e sociali indotti dall'apprendimento esperienziale e supportato da idonee azioni formative.

Il modello Kolb evidenzia quattro momenti fondamentali del processo di apprendimento, finalizzato alla messa a punto nuove dinamiche organizzative.

Il primo momento riguarda l'esperienza concreta. Il soggetto, l'individuo o l'organizzazione, si impegna nell'azione e cerca di confrontare la propria esperienza con quella scaturita da altre situazioni, maturate ad esempio durante la realizzazione di progetti o eventi analoghi.

Quello immediatamente successivo riguarda l'osservazione riflessiva. Sulla base della sperimentazione, il soggetto analizza differenti punti di vista, rilegge le proprie esperienze e quelle altrui e cerca di identificare dati e informazioni utili per la reiterazione.

Il terzo momento è caratterizzato dalla concettualizzazione astratta. La ripetizione della sperimentazione facilita nel soggetto l'identificazione delle costanti, ovvero di quei principi chiave, concetti, condizioni di riuscita e quant'altro possa servire alla costruzione di un modello di azione. L'ultimo è quello definito della sperimentazione attiva. In esso si mettono alla prova, nella realtà, i concetti e le teorie d'azione al fine di tradurli ed interpretarli in funzione di nuovi contesti organizzativi indispensabili per l'intervento.

3.2 L'avvio del processo di apprendimento nel Progetto Labor

L'esperienza illustrata nei capitoli precedenti può essere rappresentata come una applicazione del ciclo di apprendimento elaborato da Kolb.

Rileggendo le dinamiche scaturite dalle attività del progetto Labor, il momento dell'esperienza concreta si è sviluppato con la costituzione di un gruppo di lavoro che, ispirandosi ad una esperienza maturata per la costituzione dell'Osservatorio delle Competenze della Provincia di Firenze, ha avviato delle attività sul territorio Campano.

Da tali attività sono scaturite azioni che hanno comportato lo sviluppo di interazioni tra differenti soggetti che insistono sul territorio e che, in maniera più o meno diretta, sono coinvolti nel processo di facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Questo gruppo di lavoro ha adattato la propria azione alle peculiarità del territorio ed alle esi-

genze derivanti da differenti equilibri politici, sociali e culturali. Tale adattamento ha comportato che alcune fasi fondamentali per l'esperienza toscana, quali ad esempio l'istituzione di una commissione tripartita, fossero saltate o riadattate al fine di raggiungere comunque l'obiettivo del progetto: leggere almeno tre realtà produttive e trarre delle informazioni utili a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Attraverso questi riadattamenti continui, il gruppo di lavoro è riuscito a creare sul territorio una rete di soggetti coordinati dagli esperti dall'Arlav e da consulenti esterni. Politici locali, dirigenti e funzionari degli enti locali e rappresentanti delle parti sociali hanno così dato vita a piccole comunità di apprendimento. Queste comunità hanno focalizzato la propria attenzione sulla identificazione di fabbisogni di competenze di alcune specifiche realtà produttive locali, al fine di ricavare delle informazioni utili per sviluppare azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

I casi riportati nel capitolo precedente rappresentano, in maniera adeguata, il frutto di questa esperienza concreta. Essi ci descrivono questi luoghi in maniera diversa dalle altre indagini sui fabbisogni. Non si soffermano sulla descrizione dello stato di fatto, ma affrontano una attenta analisi degli andamenti locali, comparandoli con quelli settoriali. Da tale comparazione cercano di identificare i punti di forza e di debolezza delle organizzazioni locali sulla base del ciclo di vita organizzativo del settore.

Questa analisi delle modalità con cui ciascuna organizzazione coniuga e realizza il proprio ciclo di vita ha consentito lo sviluppo di una analisi del sistema professionale di riferimento e di una rilevazione del fabbisogno di competenze estremamente connessa alle caratteristiche proprie della realtà locale analizzata.

Ecco quindi come l'esperienza concreta, maturata attraverso lo svolgimento di una sequenza di azioni, può consentire l'identificazione degli elementi portanti di un processo utile a supportare le politiche attive del lavoro.

3.3 L'identificazione delle fasi topiche che facilitano l'incontro domanda e offerta di lavoro

Per realizzare questo passaggio occorre passare dalla fase della esperienza concreta a quella della osservazione riflessiva. Questo momento del ciclo di apprendimento ha richiesto una rilettura delle esperienze maturate al fine di fissare gli assiomi del sistema e, conseguentemente, porre le basi per una reiterazione dell'esperienza.

Nell'appendice metodologica, si ritrovano gli elementi cardine dell'osservazione riflessiva. Il processo, per essere reiterato, necessita di alcuni passaggi fondamentali che sono stati schematizzati come:

- **Analisi di scenario:** per migliorare la capacità di lettura di un territorio, delle sue caratteristiche socio-economiche. Questa analisi deve tendere a fornire una mappatura in grado di far focalizzare l'attenzione sull'essenziale, sfrondando le informazioni superflue. Queste

analisi possono essere condotte con delle tecniche di analisi statistica multivariata, in grado di ridurre il rumore di fondo di un sistema complesso e di fornire delle mappature del territorio dalle quali si evincano gli aspetti essenziali in termini di similarità o differenza tra le aree territoriali, settori produttivi, variabili socio-economiche, ecc. Questa tipologia di analisi può rappresentare un utilissimo strumento di supporto alla definizione delle politiche attive del lavoro.

- **Analisi di settore:** per migliorare la lettura trasversale del territorio. Indispensabile per sviluppare un livello di analisi approfondito dei settori portanti e delle interazioni di filiera. Tale analisi risulta utile per rappresentare gli assi portanti delle dinamiche che caratterizzano lo sviluppo locale di uno specifico territorio. Essa deve consentire, altresì, un confronto tra i trend osservati sulle imprese che caratterizzano il territorio rispetto a quelle riprendibili a livello macroeconomico. Come si vedrà in seguito, la comprensione della configurazione e dell'andamento settoriale di un territorio può consentire una definizione più appropriata delle tipologie di intervento da proporre per rafforzare l'offerta di lavoro.
- **Analisi dei processi organizzativi:** chiariti gli elementi portanti del sistema locale di sviluppo, occorre rilevare sul campo una serie di elementi volti a descrivere i processi organizzativi. In questa fase si possono utilizzare differenti metodologie che vanno dalla somministrazione di interviste a testimoni privilegiati all'organizzazione di focus group presso associazioni o imprese rappresentative del territorio. I risultati di questa analisi devono facilitare l'identificazione dello stadio evolutivo dei processi critici all'interno del ciclo di vita delle organizzazioni. Ovvero identificare i punti di forza e debolezza delle organizzazioni presenti sul territorio relativamente a processi chiave quali l'ideazione del prodotto, piuttosto che il marketing, la logistica, l'organizzazione della produzione, la rete distributiva, ecc. Le modalità di coordinamento e logistiche di ciascun singolo processo aziendale possono aiutare a definire lo stadio evolutivo delle organizzazioni rispetto agli standard settoriali. In altre parole ci si può meglio rendere conto delle carenze organizzative delle imprese presenti sul territorio. Probabilmente i risultati sono banali. Le esperienze illustrate nel capitolo precedente evidenziano che i processi più deboli sono quelli collocati a monte e a valle della catena del valore: le imprese presenti nel territorio regionale sanno ideare poco ed mostrano delle strozzature evidenti in termini di capacità di commercializzazione e distribuzione dei propri prodotti.
- **Analisi del sistema professionale:** ovvero il passaggio dalla "banalità" dei risultati ottenuti al punto precedente all'identificazione del sistema professionale necessario per colmare i punti deboli delle organizzazioni analizzate. Si tratta in questa fase di allargare il raggio di azione, coinvolgendo le comunità di professionisti che possono facilitare la lettura in termini di fabbisogni di competenze. L'analisi del sistema professionale rappresenta, quindi, il momento in cui si può avviare un ragionamento strutturato sui bisogni immediati e prospettici connessi alla competitività delle imprese presenti sul territorio. In quest'ambito si possono coinvolgere associazioni sindacali e datoriali per focalizzare l'attenzione sugli aspetti connessi ai fattori che determinano l'obsolescenza di alcune professioni. Problemi

che hanno a che fare con l'avvento di nuove tecnologie, nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi modelli organizzativi, ecc.

- **Analisi delle competenze:** una volta identificato il sistema professionale di riferimento, occorre definire la cassetta degli attrezzi di cui questi professionisti debbono dotarsi. L'analisi delle competenze facilita l'identificazione delle risorse necessarie affinché un professionista possa essere definito competente. Il modello di analisi delle competenze si occupa, quindi, della messa a punto del processo che parte dalla identificazione delle risorse necessarie sino alla messa in opera nell'ambito dei processi organizzativi analizzati.

Ecco come il secondo momento del ciclo di apprendimento di Kolb è stato realizzato nell'ambito dell'esperienza maturata dal progetto Labor. Si è arrivati a identificare, attraverso l'osservazione riflessiva, tutte le informazioni utili per definire una serie di referenziali di competenze che descrivono le figure professionali critiche per lo sviluppo competitivo delle organizzazioni presenti nei settori portanti di un determinato contesto territoriale.

3.4 La schematizzazione di un sistema di servizi per l'incrocio tra domanda e offerta

Per passare alla creazione di un sistema è necessario identificare i principi chiave, i concetti, le condizioni di riuscita e di portata a regime delle attività sinora descritte. In altri termini occorre realizzare il terzo momento del ciclo di apprendimento di Kolb: quello della concettualizzazione astratta.

Questo salto impone il passaggio dalla reiterazione di ciascuna singola fase di un processo di sperimentazione alla presenza sul territorio di forme organizzative stabili, in grado di svolgere in maniera continuativa tutte le fasi sinora illustrate.

Data la complessità sistemica della sperimentazione illustrata, risulta abbastanza difficile attribuire un'etichetta all'organizzazione deputata a coordinare e gestire i processi illustrati. Organizzazione a cui andrebbe, tra l'altro, riconosciuto un "potere convocatorio" da parte degli attori del partenariato locale.

Il sistema, volto a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, è un complesso reticolo di processi, tra loro interconnessi e interdipendenti, la cui realizzazione richiede lo sviluppo ed il consolidamento di una rete territoriale. Questo aspetto, pur essendo riconosciuto, molto spesso viene trascurato.

L'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro assume così un significato molto più complesso del semplice equilibrio tra due elementi. Esso non può prescindere dall'estrema complessità sistemica nella quale la condizione di equilibrio tende a verificarsi.

L'incontro tra domanda e offerta di lavoro, in un determinato ambito, è la risultante ultima di una complessa interazione di dinamiche connesse allo sviluppo economico del territorio. Occorre quindi recuperare la dimensione dello sviluppo industriale, della diffusione dei fattori che generano prestazioni innovative e dei livelli di fiducia e cooperazione tra gli attori che interagiscono nell'ambito. Dimensioni queste in grado di generare dinamiche di sviluppo o di invi-

luppo.

Tali dinamiche di fatto si identificano e saldano in processi di apprendimento territoriale volti a rafforzare o indebolire le potenzialità di miglioramento dei livelli di qualità della vita.

Da questa angolazione il territorio è un contenitore di risorse utilizzabili per lo sviluppo. Per realizzare il potenziale di tale contenitore è necessario apprezzare le risorse presenti e valorizzarle con la realizzazione di processi di apprendimento collettivo coerenti e pertinenti.

Rileggendo l'esperienza del progetto Labor, si può affermare che l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro rappresenta il momento di sintesi di una serie pressoché infinita di riaggiustamenti occorrenti negli ambiti politici, economici e culturali di un territorio.

Istituzioni locali e parti sociali, presenti sul territorio, sono chiamate a cooperare per identificare, in maniera chiara, i fattori connessi allo sviluppo di prestazioni innovative che il territorio può proporre al mercato. In tal modo sarà possibile identificare meglio le professionalità necessarie affinché i processi chiave dello sviluppo del territorio siano presidiati e monitorati in maniera continuativa.

Anche se il problema risulta facilmente intuibile, le risoluzioni richieste sono complesse non tanto sotto l'aspetto tecnico, quanto sotto l'aspetto del coordinamento e della sincronizzazione dei differenti elementi che costituiscono l'insieme.

Ci si trova di fronte ad un classico problema sistemico: anche se le singole parti sono trattate con estrema perizia tecnica, non è detto che il sistema riesca a produrre risultati in grado di far raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il problema centrale consiste quindi non tanto nello sviluppare nuove tecniche di indagine rivolte ora all'analisi dello scenario ora all'identificazione dei profili di competenza necessari, bensì nell'integrazione dei ruoli giocati dai differenti attori, istituzionali e non. Un sistema di servizi non è la somma di singole competenze espresse nei vari contesti politici, istituzionali e organizzativi, esso è la risultante di un complesso sistema di interazioni in grado di supportare lo sviluppo della cultura del territorio, affinché risultino valorizzate le risorse ed enfatizzate le potenzialità.

Occorre focalizzare l'attenzione sul ruolo giocato dai vari attori istituzionali presenti sul territorio affinché si possa realizzare una integrazione delle differenti leadership espresse da ciascun attore locale.

Per massimizzare le potenzialità presenti in ciascun contenitore territoriale è necessario quindi identificare, seguendo il percorso per approfondimenti successivi illustrato precedentemente, i fabbisogni di competenze richieste alle risorse umane che insistono sul territorio.

Questo significa reiterare in maniera continuativa le fasi del processo che vanno dall'analisi dello scenario alla definizione dei profili di competenza critici affinché si possa disporre di tutte le informazioni necessarie per supportare la definizione di politiche attive del lavoro.

Il punto in cui la domanda di lavoro incrocia l'offerta può essere quindi rappresentato come la risultante delle azioni scaturenti dalle politiche attive del lavoro. In questa logica le istituzioni, facendo leva su una visione sistemica delle dinamiche che insistono sul territorio, possono sempre più investire in una formazione finalizzata allo sviluppo delle competenze critiche.

Gli assetti istituzionali fungono, quindi, da facilitatori del trasferimento delle conoscenze utili allo sviluppo competitivo dei settori trainanti di un territorio.

In tal modo le politiche attive del lavoro diventano il volano per la generazione di circoli virtuosi in cui si contestualizzano le informazioni, endogene ed esogene, necessarie a rendere competitivo il territorio. Esse facilitano lo sviluppo dei fattori necessari alle organizzazioni per competere sul mercato e, conseguentemente, massimizzano la probabilità di incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

Lavorare sugli assetti culturali del territorio significa quindi selezionare e veicolare le informazioni affinché queste divengano patrimonio comune del territorio, favorendo altresì lo sviluppo del senso della cittadinanza. In tal modo da minaccia l'informazione diviene opportunità. L'innalzamento dei fattori connessi allo sviluppo consente lo sviluppo di percorsi di apprendimento territoriale. Questi fattori comportano anche la rivalutazione delle risorse da destinare allo sviluppo, facilitando altresì la diffusione dei fattori e l'accesso ai fattori produttivi.

In altri termini le istituzioni locali divengono elemento fondante del processo di visioning del territorio, in grado di generare quella amalgama indispensabile per realizzare una integrazione di sistema tra politiche del lavoro, politiche formative e politiche sociali.

Se è condivisibile questo approccio, chiaramente con tutte le semplificazioni del caso, allora si potrebbe ipotizzare un sistema in base al quale ciascun attore presente sul territorio sia facilitato nel comprendere la propria posizione e quindi le modalità più idonee per contribuire alla realizzazione dell'incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

Se si accetta l'idea che il ruolo dell'istituzione è sempre più quello di facilitatore di opportunità di accesso alle informazioni, allora occorre chiedersi chi si debba occupare dello svolgimento delle varie analisi poste lungo il ciclo di vita della rilevazione e analisi dei fabbisogni di competenze. Ciascun livello di analisi richiede una forte coerenza con la definizione delle politiche e dei programmi definiti a differenti livelli: regionale, provinciale, comunale fino agli ambiti di programmazione negoziata.

Al livello più alto si ritrovano le direttive generali del Presidente della Giunta Regionale sull'azione amministrativa, le politiche di sviluppo definite dagli Assessorati relativamente ai propri ambiti di riferimento, il POR ed il complemento di programmazione.

Queste informazioni rappresentano i dati e requisiti di base su cui basare qualsiasi analisi di scenario da cui far scaturire altre analisi di dettaglio.

La produzione e la diffusione delle informazioni di base è il ruolo principale di quelle istituzioni deputate a svolgere un ruolo di meta organizzatori del territorio. Ruolo che si potrebbe definire di attivatori di risorse.

Queste istituzioni, quale l'ente regionale, giocano un ruolo di integratori di sistema. La loro missione è quella di attivare delle risorse, per lo più finanziarie, utili a sviluppare formazione, ricerca applicata e nuovi processi utili a supportare lo sviluppo locale e, quindi, in ultima analisi l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

Esse, anche attraverso l'azione delle strutture tecniche quali l'Arlav, svolgono la funzione di integratori di risorse all'interno singoli progetti, affinché si possano realizzare i principi della

concentrazione e dell'integrazione propri della progettazione territoriale integrata.

La capacità di utilizzare al meglio le informazioni, da parte degli altri attori territoriali, è tanto maggiore quanto più risulta chiara la finalità rispetto alle strategie di sviluppo ed alla loro trasformazione in obiettivi misurabili.

A questo livello, altre istituzioni locali, quali ad esempio le province, possono giocare il ruolo di connettori di sistema. Esse possono sfruttare la loro maggiore prossimità al territorio per interagire con i destinatari delle politiche, diagnosticare i problemi attraverso l'analisi dei processi organizzativi ed elaborare dati e informazioni che possano facilitare la corretta implementazione delle risorse.

Nell'ambito della sperimentazione di Labor, Province e Centri per l'Impiego hanno contribuito a rapportarsi con le parti sociali presenti sul territorio, rilevando le variabili connesse all'assetto culturale degli specifici ambiti territoriali. In questo modo le azioni da intraprendere per la realizzazione degli obiettivi di programmazione divengono strumenti efficaci per la realizzazione delle politiche attive di lavoro. Tra queste diviene fondamentale il ruolo svolto dalla formazione, laddove divenga pertinente ai reali fabbisogni di competenza necessari alla competitività delle organizzazioni presenti sul territorio.

Si pensi a come, attraverso l'analisi dei processi organizzativi e dei sistemi professionali di riferimento, sia molto più realistico identificare i fattori tecnologici e organizzativi che pressano sull'obsolescenza di una competenza piuttosto che sulla nascita di nuove figure professionali, testimonianza di nuovi fabbisogni delle imprese.

In contesti dove vi è totale assenza di cultura d'impresa è possibile rilevare fabbisogni connessi alla familiarizzazione con elementi di apprendimento di base, utili a minimizzare il rischio di esclusione sociale dell'individuo.

La conoscenza del territorio, da parte dell'ente locale, favorisce l'identificazione di processi formativi pertinenti alla risoluzione delle problematiche connesse a fabbisogni di apprendimento di base, adattativi o addirittura generativi di nuove forme di competizione.

3.5 I problemi classici connessi all'implementazione del sistema di partenariato territoriale

Questo semplice ragionamento, ha consentito la realizzazione di quanto presentato nel presente volume. Le complicazioni si moltiplicano laddove si tenti la realizzazione dell'ultimo passaggio del ciclo di apprendimento di Kolb: la sperimentazione attiva.

Questa complicazione è determinata soprattutto dalla messa in rete di tutti questi strumenti, dalla integrazione dei ruoli, dall'interscambio delle informazioni e dalla capacità di effettuare dell'analisi del follow up delle azioni intraprese.

La semplice esecuzione delle azioni tipiche di ciascuna fase del ciclo di vita del sistema dei servizi può risultare inefficace se non supportata dall'indispensabile flusso, discendente ed ascendente, delle informazioni. Da un lato, le informazioni dai livelli superiori della rete a quel-

li inferiori sono necessarie perché rendono coerenti le singole azioni avviate sul territorio. Dall'altro, quelle provenienti dai livelli inferiori a quelli superiori, consentono di valutare l'efficacia delle azioni intraprese e di validarle per successive ipotesi di intervento.

È probabile che gli attori inseriti nei vari livelli della rete istituzionale siano estremamente motivati ad avviare nuove iniziative. Tuttavia spesso, non percependo la visione d'insieme, perdono il senso della rotta. Quando si parla di sistema bisogna comunque tenere sempre presente la discontinuità relazionale tra le singole parti, che spesso sono conosciute, ed il tutto, che si vuole conoscere.

Ciascun singolo attore opera in un contesto di incompletezza informativa. Conosce bene la forma ed il significato del proprio "tassello", tuttavia può incontrare notevoli difficoltà nel percepire il disegno dell'intero mosaico. Questo comporta una enorme difficoltà sia nel valutare il valore aggiunto dal proprio "tassello" sia nell'identificare le fonti da cui attingere informazioni di ritorno utili per il miglioramento del proprio contributo.

Allora tutte le potenzialità raggiungibili con l'integrazione delle singole parti del sistema impattano sulla comprensione reciproca del chi fa che cosa a livello territoriale.

È probabile che dirigenti e funzionari di differenti strutture, nel mettere in atto meccanismi di concertazione, non riescano a focalizzare l'attenzione sull'idea guida che definisce il territorio e, conseguentemente, generino sovrapposizioni di progetti, iniziative e attività. Nella peggiore delle ipotesi questa carenza di visione d'insieme può generare dei "corti circuiti" della rete territoriale, impedendo al territorio di beneficiare del potenziale indotto dalle risorse messe in campo.

Il risultato del progetto Labor non può che fermarsi al terzo livello dello schema di apprendimento di Kolb: quello in cui è possibile identificare lo schema astratto all'interno del quale identificare gli attori che operano sul territorio, classificandoli su quattro livelli fondamentali:

- il livello delle istituzioni nazionali e sopranazionali, che hanno il compito di allocare risorse per lo più finanziarie,
- il livello dei nodi, ovvero quelle istituzioni che fungono da integratori di sistema. Su questo livello ritroviamo l'ente regione, con il suo compito di allocare risorse per la formazione e per la gestione di progetti finalizzati ad accelerare le dinamiche di sviluppo locale.
- il livello dei poli, ovvero quello dei connettori di sistema. In questa zona ritroviamo quelle istituzioni intermedie, quali le province, che giocano il loro ruolo di organizzatori di tipo orizzontale. Esse operano per facilitare il trasferimento dei processi verso il basso,
- il livello dei punti, ovvero quello in cui si ritrovano le singole organizzazioni e cittadini, o associazione degli stessi.

Il livello intermedio, definito livello dei poli, riprende quei soggetti deputati a svolgere il ruolo di meta organizzatori orizzontali. Essi hanno il compito istituzionale di coordinare i progetti che transitano sul territorio affinché si possano identificare le aree di sovrapposizione, le opportunità di integrazione e le necessità di sincronizzazione. Questi soggetti, con la loro prossimità al territorio, possono generare le informazioni necessarie affinché i risultati dei singoli progetti confluiscono in una logica sistemica, dove il raggiungimento di obiettivi non è più connesso

a singole parti incomplete ma al raggiungimento della coerenza dei risultati raggiunti rispetto alle finalità definite nella programmazione regionale.

In questa "zona" della rete territoriale si ritrovano le strutture tecniche, le agenzie di sviluppo sino ad arrivare a quei particolari sensori sul territorio rappresentati dai Centri per l'Impiego. Il ruolo di connettori si gioca quindi a differenti livelli di interazione tra utenti.

Essi potranno raccogliere dati di dettaglio sui fabbisogni delle imprese e sui potenziali dei singoli, elaborare strategie di informazione territoriale. Potranno sfruttare l'assistenza tecnica di strutture quali l'Arlav per accelerare i processi di apprendimento organizzativo connessi al miglioramento dei processi di erogazione dei servizi. In tal modo questi sensori, nel reperire dati, riusciranno anche a vederli vivere nell'ambito di strumenti quali il portale del lavoro, la definizione delle linee di programmazione delle attività formative, la territorializzazione dell'offerta formativa e quant'altro possa rappresentare le modalità più appropriate di erogare servizi utili per facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Se questi sensori trovano una loro corretta modalità di funzionamento, allora la rilevazione dei fabbisogni di competenza diviene utile per la definizione dei fabbisogni formativi. I servizi connessi all'orientamento divengono una realtà proponibile al territorio, si aumenta la capacità progettuale degli attori nel creare nuovi servizi per l'impiego o nuove modalità di erogazione di servizi esistenti.

Chi si occupa dell'integrazione delle risorse, allocate in differenti progetti che insistono sul territorio, può comprendere meglio la composizione della gamma di servizi da proporre all'utenza che caratterizza singole porzioni di territorio. In tal modo si può massimizzare l'utilità dei servizi offerti rispetto alle esigenze degli utenti e delle loro richieste di supporto per la realizzazione del proprio progetto di sviluppo professionale.

Questi sensori, attraverso il mutuo riconoscimento di compiti e responsabilità delle differenti istituzioni che fan parte della rete territoriale, possono facilitare il percorso per la costruzione del saper fare degli attori presenti sul territorio in termini di competenze spendibili sul mercato del lavoro, riempiendo di contenuti quel concetto, spesso astratto, dell'occupabilità della persona.

Nell'ottica della realizzazione di un sistema integrato, si può intravedere un mondo in cui è possibile organizzare le modalità per tradurre in realtà il concetto di passerella tra mondo della formazione e mondo del lavoro.

Senza dubbio ci sono un'infinità di ostacoli da superare. Ci sono problemi connessi allo sviluppo delle competenze all'interno dei Centri per l'Impiego, alla standardizzazione dei criteri di rilevazione dei dati, alla scelta dei modelli di elaborazione dei dati, alle modalità di trasmissione dei dati, alla capacità di analisi delle informazioni sino alla ricucitura delle stesse al livello di comparazione con gli obiettivi definiti in sede di programmazione provinciale e regionale.

C'è da identificare e definire le coordinate in cui collocare i poli di accumulazione della conoscenza, ovvero quei momenti che dovranno fungere da registratori di sistema e facilitare la restituzione di informazioni utili a tutti i livelli della rete del partenariato territoriale.

Questo interscambio continuo di informazioni deve consentire un riposizionamento continuo

sul territorio di tutti i soggetti posti nel sistema a rete territoriale. Questa accelerazione dei cicli di apprendimento può consentire agli enti locali di svolgere sempre meglio il loro ruolo di propulsori dello sviluppo economico del territorio e, conseguentemente, facilitatori dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Affinché le politiche e i servizi per l'impiego divengano uno strumento attivo a supporto dell'incontro della domanda e offerta di lavoro è necessario riportarle nell'alveo della più raffinata strumentazione di politica economica. Esse non rappresentano il kit di strumenti di base della cassetta del "pronto soccorso", anzi sono sofisticati strumenti nati per operare sulla rilevazione del potenziale valore che ciascun individuo possiede e sull'intervento attivo affinché queste potenzialità divengano competenze utilizzabili per rafforzare le dinamiche competitive del territorio.

3.6 Alcune ipotesi sullo stadio evolutivo del territorio

Un contributo fondamentale che il sistema di servizi illustrato può fornire, a supporto della definizione delle politiche attive del lavoro, consiste nell'identificare lo stadio evolutivo del sistema produttivo locale. Tale indicazione trova una sua naturale utilità nella selezione della strumentazione più idonea da impiegare per la realizzazione delle politiche stesse.

Gli output prodotti con le analisi di scenario, di settore e di processo di fatto concorrono a ridurre i costi di ricerca, di acquisizione e trasferimento delle informazioni utili alle scelte di adattamento operativo e strategico delle singole organizzazioni. Questo valore aggiunto può comportare, oltre che il beneficio immediato legato alla riduzione dei costi di acquisizione della conoscenza, un miglioramento della capacità competitiva del sistema, connessi alla riduzione dei costi derivanti dalla non conoscenza.

Le dinamiche variano a seconda della fase evolutiva del sistema territoriale:

1° - Fase di decollo e consolidamento

Il maggiore contributo consiste nel focalizzare l'attenzione sulla predisposizione di azioni volte a supportare il processo di divisione tecnica del lavoro e condivisione della conoscenza delle caratteristiche della domanda. In questa fase gioca un ruolo fondamentale l'economia della contiguità e la condivisione dell'atmosfera marshalliana che caratterizza le relazioni tra gli attori all'interno di un dato territorio.

L'efficienza del sistema dipende in larga misura dalla diffusione di capacità di apprendimento banale, di tipo istruttivo o imitativo basate su un doppio livello di interdipendenza:

- legame con i fattori che spingono allo sviluppo delle risorse produttive;
- ruolo svolto dalle istituzioni economiche per plasmare le modalità d'uso delle risorse.

Secondo l'approccio neo-classico (marshalliano) la dinamica dello sviluppo si riduce alla statica dell'equilibrio settoriale tra domanda e offerta: l'organizzazione coordina il suo funzionamento all'equilibrio di mercato.

Secondo l'approccio evolutivo lo sviluppo capitalistico è il risultato di una interazione mobile

tra l'organizzazione di un'impresa, lo scambio di mercato e le istituzioni economiche.

Tale interazione varia in funzione:

- delle tecnologie prevalenti;
- dei settori;
- dei contesti istituzionali del sistema paese, dei sub sistemi e del sistema produttivo territoriale.

La comprensione delle dinamiche evolutive richiede di spostare il focus dalle funzioni allocative a quelle creative, ovvero agli strumenti di trasmissione degli impulsi al cambiamento.

Focalizzazione sul mercato ma soprattutto focus sulle imprese e sulle loro variegate forme di coordinamento organizzativo.

Si può concludere dicendo che laddove si ritrovino caratteristiche proprie della fase di sviluppo è possibile attivare strumenti idonei a supportare:

- percorsi di innovazione incrementale;
- miglioramenti dei processi mediante imitazione sequenziale;
- percorsi di apprendimento istruttivo o adattativo proprie del learning by doing;
- promozione di forme di leadership tecnologiche;
- nascita e sviluppo di una identità comunitaria;
- forme di cooperazione fisiologica e naturale tra capitale e lavoro;
- visione comune del mondo e condivisione degli spazi di vita comuni.

2° - Fase della deverticalizzazione del sistema industriale territoriale.

In questa fase si osserva un forte incremento nella dinamicità delle imprese sorte in funzione della divisione tecnica del lavoro. Questo comporta una focalizzazione sulla promozione di attività di spinn-off.

Sistemi territoriali che si trovano in questa sono caratterizzati da esternalità di rete che si alimentano o si saldano a processi diffusi di innovazione di prodotto e di processo (di tipo incrementale). Sono territori in cui l'associativismo e il livello di infrastrutture si sono rafforzati e sono capaci di supportare le dinamiche di sviluppo.

In questa fase si realizza altresì un trasferimento e consolidamento dei valori della fiducia e della solidarietà che spingono verso la realizzazione di forme di capitalismo sociale. Si assiste di solito ad un radicamento della cultura produttiva, nella realtà locale, forte e coeso, con una forte attenuazione dei conflitti sociali.

Sono territori in cui risulta sviluppata un'etica della responsabilità di impresa e di lavoro.

In sistemi territoriali che vivono questa fase è possibile sviluppare un processo che alimenti un allargamento delle leadership industriali, riducendo i costi di innovazione e allargando le maglie competitive del distretto. Si può favorire il passaggio ad organizzazioni più orizzontali, dove il tessuto relazionale diviene in grado di coordinare apporti e indirizzi basati su una logica organizzativa multifocale.

L'istituzione intermedia può supportare lo sviluppo di ulteriori nodi intermedi della rete, come i centri di assistenza ed elaborazione (qualità, logistica, sistemi informativi) orientati alle piccole e medie imprese, che possono contribuire in maniera determinante alla diffusione di una

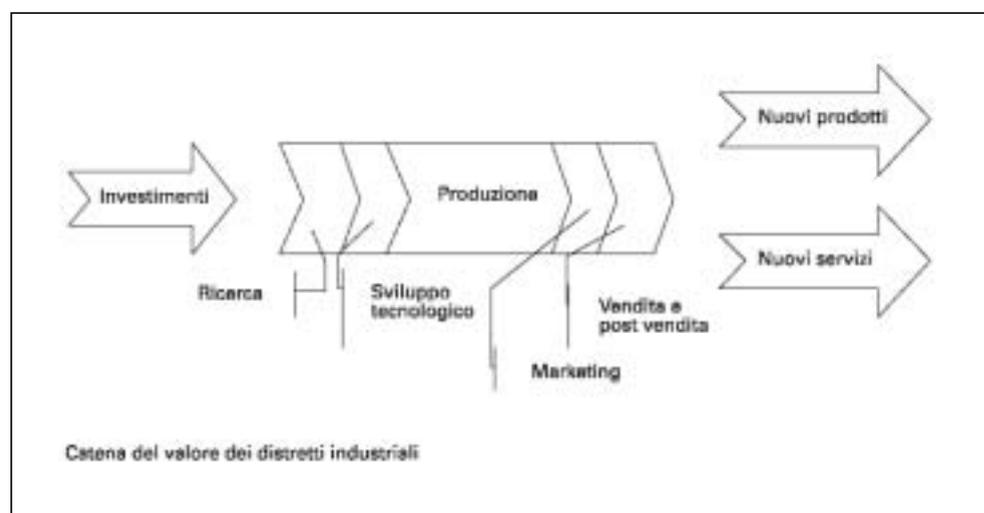
cultura votata allo sviluppo.

3° - Fase dell'accelerazione della decentralizzazione

In questa fase i sistemi territoriali sono caratterizzati da processo focalizzati sul decentramento del potere decisionale caratterizzato da assetti non gerarchici.

Le aziende del sistema territoriale sono capaci di gestire i punti di contatto con i clienti finali, aumentando in tal modo la capacità progettuale. Parallelamente si sviluppa la consapevolezza degli investimenti, con un correlato incremento della produttività delle imprese.

La catena del valore si rafforza mediante un miglioramento delle capacità progettuali e commerciali delle imprese. Contestualmente si riducono il lead-time ed il time to market.



Le istituzioni possono contribuire all'accelerazione dei processi di apprendimento adattativi, learning by doing, anche in funzione dell'attivazione di traiettorie di apprendimento basate sul learning by cooperation.

Le organizzazioni danno vita a catene di cooperazione verticale che si sviluppano in robusti contesti fiduciari. Si osserva una cospicua riduzione di costi della non qualità, soprattutto connessi ad errori di esecuzione.

In questa fase si possono avviare progetti volti ad innalzare la capacità di apprendimento, anche in funzione di un più facile accesso alle informazioni. Il processo di networking tra attori della rete può sostituire o attenuare le imperfezioni di mercato.

In un contesto di tal fatta è possibile sviluppare modelli di formazione sistemica a livello territoriale con lo sviluppo di reti non centrate, dove l'apprendimento prende la forma di learning by innovation.

La divisione cognitiva del lavoro non è più solo tecnica ma soprattutto sociale. L'estensione cognitiva della divisione del lavoro è guidata da progetti e percorsi ad elevata selettività di risorse utili e appropriatamente connessi ai mercati finali. Il saper fare selettivo e vertical-

mente coordinato deve rispondere agli impulsi dettati dalle esigenze di standardizzazione, flessibilità e orientamento alla clientela.

Tutto ciò comporta un alto grado di sviluppo delle relazioni di scambio tra:

- produzione e vendita;
- progettazione e consumo finale;
- industria, servizi e istituzioni locali.

In questa fase sono di solito richieste risorse, competenze, capacità e abilità tecniche in grado di favorire:

- forme più avanzate di accesso alle conoscenze utili per l'interazione;
- modalità di apprendimento non collegate semplicemente all'esperienza (oltre il learning by doing);
- lo sviluppo di linguaggi di comunicazione condivisi e trasferibili tra i vari stakeholder.

La competizione si configura a livello di sistemi industriali connessi verticalmente e gestiti dalla selezione di risorse e progetti utili per uno sviluppo basato sul medio-lungo termine.

Tutto questo viene reso possibile dallo sviluppo di forme avanzate di apprendimento basate sulla co-attivazione di fattori endogeni ed esogeni da far convivere in un contesto di cooperazione. Questo livello evolutivo tende a far convivere i valori della competizione con quelli della cooperazione.

3.7 Alcune ipotesi esemplificative di intervento a supporto dello sviluppo locale

Il livello è l'intensità di intervento sul sistema territoriale è senza dubbio funzione della fase evolutiva del sistema così come dei processi di networking realizzati in contesti territoriali e socio-istituzionali ben definiti.

Si è visto che l'efficienza di tali sistemi territoriali è il prodotto della correlazione tra fattori legati alla flessibilità del sistema produttivo ed alle esternalità della rete. Questo è riconducibile a modalità e procedure (formali/informali e esplicite/implicite) di apprendimento e di trasferimento delle conoscenze accumulate, dagli attori della rete territoriale, nel tempo e nello spazio.

È fuori dubbio che, nell'intervenire sul territorio, le istituzioni intermedie dovranno tenere conto delle capacità tecnologiche proprie del sistema, del contesto istituzionale che caratterizza il territorio e dei fattori di auto-determinazione della domanda.

Questi tre elementi possono essere presi come base per l'insorgenza di potenziali generativi di efficienza e/o innovazione.

Le fasi topiche di tale processo possono essere identificate in:

- comprensione della natura dinamica dell'insorgere di rendimenti crescenti (economie di scala statiche/dinamiche) a livello territoriale;
- individuazione delle caratteristiche salienti;
- internalizzazione;

- identificazione degli elementi evolutivi delle esternalità;
- individuazione dei modelli di apprendimento;
- produzione/trasferimento della conoscenza;
- generazione di fenomeni innovativi.

In definitiva le istituzioni potrebbero intervenire sul sistema produttivo locale al fine di aumentare l'efficienza. Questo incremento dell'efficienza del sistema potrebbe essere reso possibile favorendo l'insorgere di fattori moltiplicativi connessi alla divisione tecnica e sociale del lavoro tra le imprese, attivati a differenti livelli da impulsi generati da:

- fattori tecnologici (di processo e di prodotto);
- fattori di domanda, connessi a mutamenti negli usi e nei gusti dei clienti.

Il contesto istituzionale può influenzare l'efficacia, attraverso il coordinamento del processo non lineare di acquisizione, accesso e trasferimento di conoscenze e informazioni utili per l'innovazione.

Laddove ci si concentri sul miglioramento della percezione dei bisogni dei potenziali clienti del territorio, e quindi sulle esternalità di rete, si può contribuire allo sviluppo di azioni formative per lo sviluppo delle competenze necessarie a "leggere" i benefici connessi alla realizzazione di standard di compatibilità tali da garantire una qualità minima dei prodotti del sistema territoriale. Questo comporterebbe di fatto un balzo in avanti dell'intero sistema in termini di posizionamento.

Spesso la fase più complessa per la diffusione di una tecnologia sponsorizzata, riguarda la competenza dei singoli attori di internalizzare le esternalità. In quest'ambito l'istituzione può giocare su due fattori:

- generazione di economie di scala informative, in grado di decodificare i segnali esterni;
- avvio di processi dinamici di apprendimento, in grado di far padroneggiare le interrelazioni tecnologiche.

La ricerca di compatibilità è identificabile nel processo connesso alla ricerca di uno specifico addestramento ad una tecnologia indispensabile a soddisfare i segnali colti all'esterno della rete.

Si possono ipotizzare alcune tipologie di intervento a supporto dello sviluppo territoriale:

1° caso

Lo sviluppo del sistema locale richiede una crescita sistemica, nella quale il processo di generazione della compatibilità può svilupparsi sulla base di una forma completa di conoscenza, in cui il sistema produttivo locale assume la forma di coordinamento di una rete centrata con modalità:

- *standardizzate*. Formalizzando intere fasi della catena del valore. L'istituzione, trovandosi di fronte ad una scarsa autonomia imprenditoriale, favorisce dinamiche di apprendimento di tipo fordista, decentrata sul piano spaziale. Questi sistemi sono caratterizzati da forme di apprendimento di tipo istruttivo;
- *informali*. Riprendendo intere fasi della catena del valore su cui avviare un processo dinamico, guidato gerarchicamente attraverso l'introduzione di uno standard da parte di un lea-

der. In questo caso è possibile favorire processi di adesione sequenziale, a partire da coloro che ritengono adeguata la loro compatibilità, sino ad arrivare a fenomeni di diffusione delle condizioni imitative.

2° caso

Un ruolo fondamentale delle istituzioni locali può essere quella di favorire forme complete di evoluzioni basate su una standardizzazione formalizzata di tipo debole. In questo caso la contestualizzazione delle conoscenze si realizza attraverso forme di aggregazione di tipo distrettuale che supportano lo sviluppo di strategie di apprendimento di tipo adattativo e selettivo. In questo caso risulta fondamentale la capacità di coordinamento e concertazione espressa dalle istituzioni locali attraverso comitati istituiti per ricercare delle compatibilità utili, basate sulla ricerca di soluzioni negoziate ad interessi contrapposti.

3° caso

L'istituzione locale può giocare un ruolo di coordinamento al fine di definire degli interruttori/convertitori in grado di accompagnare il processo di compatibilità all'interno del cono della convergenza della maggioranza. In questo caso l'istituzione si fa garante della salvaguardia delle differenze e sfrutta al massimo le economie di funzionamento derivanti dalla partecipazione ad un network dotato di soluzioni comuni.

In questo caso si tende a raggiungere una compatibilità parziale a costi relativamente più elevati. Tuttavia questa soluzione tende a innalzare la soddisfazione del cliente, garantita dalla varietà dell'offerta e tende a contenere i costi marginali all'interno del beneficio connesso all'effetto network.

Questa dinamica di sviluppo si basa su una forte crescita della capacità di apprendimento di tipo istruttivo o adattativo (da learning by doing). Raramente fa leva sullo sviluppo di una capacità di apprendimento generativo (da innovation learning).

Si è ora in grado di definire due variabili fondamentali che spiegano le dinamiche evolutive e le biforcazioni competitive dei sistemi produttivi locali:

- l'apprendimento come risorsa cognitiva di tipo sistemico evolutivo;
- il contesto istituzionale come volano per l'accesso all'informazione ed alla conoscenza e come facilitatore del passaggio dalla materialità all'immaterialità.

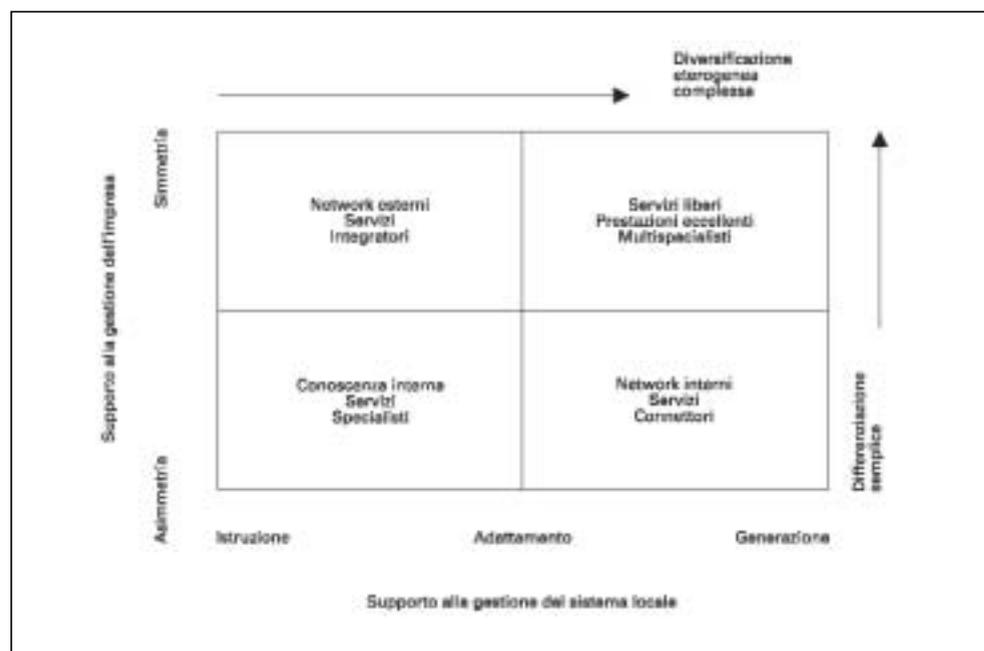
Entrambe le variabili giocano un ruolo fondamentale sui fattori economici e sociali dell'espansione della divisione cognitiva del lavoro tra le imprese.

3.8 Supporto alla gestione d'impresa ed al governo del territorio

La conoscenza delle traiettorie evolutive in corso, scaturente dagli output proposti dal sistema di servizi per l'incrocio tra domanda e offerta, serve per fornire indicazioni normative utili per la definizione di politiche industriali locali e per una loro maggiore appropriatezza.

Comportamenti e prestazioni territoriali possono essere analizzati sulla base di due macro-dimensioni:

- Supporto alla gestione d'impresa: che qualifica le modalità di intervento a favore della logica di divisione del lavoro tra le imprese ed il contesto istituzionale del sistema produttivo territoriale. Questa attività è definita da due sotto-dimensioni di carattere istituzionale e correlate positivamente:
 - grado di simmetria/asimmetria delle relazioni istituzionali e nei rapporti tra gli attori: tanto più robusta è la presenza delle istituzioni intermedie, tanto più simmetriche si dimostreranno le relazioni tra gli attori, equiparando i costi delle condizioni di accesso e acquisizione delle risorse, soprattutto quelle di informazione e conoscenza;
 - grado di simmetria/asimmetria nella divisione del lavoro prevalente, che ne identifica l'ampiezza della base di esercizio del potere di mercato e dell'autorità contrattuale nei rapporti tra leader e sub-fornitori.
- Supporto alla gestione del sistema locale: che qualifica le modalità di intervento sull'apertura all'esterno del sistema produttivo territoriale, sia in termini di capacità innovativa che di apprendimento sistemico. Essa è definita da due sotto-dimensioni correlate positivamente:
 - il grado di apprendimento, che va dal minore livello di apprendimento (livello istruttivo) a un livello medio (adattativo) fino ad un livello superiore o di tipo generativo.
 - il grado di innovazione, dimensione definita dal minore o maggiore numero di marchi propri presenti nell'area territoriale e/o dall'autonoma presenza sui mercati nazionali/internazionali, oppure dall'ampiezza del portafoglio delle tecnologie di prodotto/processo disponibili e accessibili.



A seconda del posizionamento delle imprese all'interno di questa tabella a doppia entrata, le istituzioni possono sviluppare la politica di intervento più appropriata, volta, ad esempio, a:

- allargare le basi di leadership laddove ci si trovi in condizioni di forte asimmetria nella divisione cognitiva del lavoro;
- facilitare l'accesso e la circolazione delle informazioni laddove ci siano condizioni di asimmetria nelle relazioni tra gli attori. Sviluppare servizi per le piccole e medie imprese in grado di accelerare il trasferimento delle informazioni e della conoscenza;
- promuovere lo sviluppo di fattori connessi alla penetrazione del mercato in senso verticale laddove ci si ritrovi di fronte ad aziende monoprodotto;
- sviluppare investimenti a monte della catena del valore per migliorare la qualità dei materiali e del design;
- favorire lo sviluppo della cultura del controllo dei cicli produttivi laddove si necessiti di attività di re-engineering dei processi.

In ogni caso il sistema dei servizi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro in tanto risulterà efficace in quanto riesce a fornire strumenti utili per favorire:

- la divisione cognitiva del lavoro tra le imprese;
- l'export e la selezione dei canali commerciali;
- le nuove forme di networking

3.9 Alcune ipotesi di politiche attive a sostegno dell'occupabilità nei sistemi locali

L'impostazione di una politica attiva del lavoro deve tenere conto di alcuni problemi aperti:

- la tipologia di attività innovative che possono essere attivate dalla coesistenza di tecnologie tradizionali e non, dalla forma di impresa e dal contesto in cui hanno origine;
- la natura differenziale dei vantaggi e degli svantaggi assegnati ai diversi modelli organizzativi di impresa sotto il profilo dei rapporti intra-impresa e inter-impresa, contestuali ed extra-contestuali;
- gli effetti della dimensione nazionale dei mercati e del grado di nazionalità delle imprese sui rapporti tra struttura dei mercati, intensità e diffusione innovativa e processi di trasferibilità e globalizzazione dei risultati fondamentali;
- la comprensione di quali sono le politiche industriali funzionali o attive localizzate per queste traiettorie di sviluppo innovativo dei sistemi industriali e in particolare per quelli a base territoriale. Coerenza con la natura dei potenziali generativi a diversi livelli – di azienda, di distretto, di sistema-regione, ... – da queste attivabili, considerando che ci muoviamo in contesti di crescente interdipendenza fra istituzioni e mercati organizzati.

I sistemi locali industriali meritano alcuni commenti specifici aggiuntivi:

- va sottolineata la natura locale/contextuale nella quale conoscenze/informazioni vengono acquisite e rese trasferibili in forme implicite o trasferibili in ambiti ristretti e a base territoriale;

- esistono spesso tradizioni locali consolidate, che sviluppano contesti produttivi che sono espressione di:
 - esperienza tecnica;
 - vocazione culturale locale;
 - specificità degli assetti istituzionali;
 - apertura su mercati nazionali/internazionali;
 - stato di fiducia reciproca;
 - condivisione, spesso informale, di informazione;
 - etica del lavoro di tipo calvinista.

Questi contesti, tuttavia, si sono rivelati delle vere e proprie barriere all'evoluzione imprenditoriale. Hanno mantenuto le imprese:

- in strutture a base familiare;
- con bassi livelli di capitalizzazione;
- con forza finanziaria inadeguata per un salto di qualità;
- scarsamente managerializzate per limiti nella delega delle responsabilità;
- poco predisposte ad allargare il rischio ad altri azionisti al di fuori della cerchia familiare;
- con problemi connessi al cambio generazionale.

Questi limiti spesso comportano il rischio di una regressione della capacità competitiva dell'impresa, facendola divenire strumento produttivo di gruppi nazionali o esteri, con una devalorizzazione delle capacità e delle competenze accumulate.

Spesso questo è frutto anche di carenze strutturali del sistema paese, quali:

- sistema creditizio poco propenso al rischio e privo delle competenze per assistere le piccole e medie imprese;
- mancanza di un terziario per l'industria;
- inefficienza delle infrastrutture di base e dei servizi di pubblica amministrazione.

Occorrono allora interventi che accompagnino ed incentivino l'evoluzione degli assetti industriali verso:

- economie della qualità;
- lo sviluppo di attività del ciclo a più elevato contenuto di valore e innovazione;
- la formazione permanente e diffusa delle capacità imprenditoriali, manageriali e professionali;
- azioni tese a migliorare la solidità patrimoniale delle piccole e medie imprese;
- potenziamento delle funzioni di terziarizzazione interna ed esterna anche attraverso traiettorie di de-industrializzazione e/o de-maturizzazione "guidate";
- sviluppo di connessioni inter-distrettuali con infrastrutture nella ricerca e nella formazione di base e specializzata.

In molti contesti territoriali si tratterà di favorire l'auto-selezione e l'auto-organizzazione dei sistemi locali in forme di coordinamento più robuste su base istituzionale (infrastrutture e associazioni intermedie) favorendo la crescita di network (centrati o non centrati).

In molti casi occorre favorire il riposizionamento della catena del valore verso attività più ric-

che di valore e servizi incorporati: ri-specializzando il core business e/o ridisegnando le connessioni tra le attività di progettazione, di produzione e di distribuzione e, più in generale, i rapporti tra industria, distribuzione e consumo.

In alcuni casi potrebbe essere opportuno facilitare connessioni del tipo cluster-to-cluster, ossia fra aree territoriali differenziate ma complementari nelle attività produttive, nei processi o in alcune funzioni specializzate. Tali interventi richiederanno sempre più azioni di politiche che investano su azioni di alta formazione, volte a migliorare la capacità diffusa di apprendimento, proprie di un rafforzamento delle istituzioni intermedie, associato al potenziamento delle infrastrutture di base: logistiche, informative e formative.

Queste azioni devono favorire lo sviluppo e l'espansione della divisione cognitiva del lavoro intra ed inter distrettuale finalizzate al miglioramento delle opportunità di accesso a mercati globali.

In altri termini le istituzioni locali sono deputate a divenire istituzioni di sostegno, volte a supportare azioni di facilitazione dell'apprendimento di sistema (organizzativo e territoriale) in sintonia con il quadro nazionale ed internazionale.

Il quadro nazionale deve aderire ai contesti locali enfatizzando i meccanismi endogeni di innovazione ed interazione creativa tra le imprese, in particolare:

- promovendo e rafforzando l'apprendimento localizzato (tecnico organizzativo) nelle sue differenti componenti istruttive, adattative e generative;
- accrescendo le capacità cognitive, soprattutto le conoscenze connesse all'interazione con i mercati;
- sviluppando processi di nuova industrializzazione, anche di alcune funzioni di impresa dove è necessario sviluppare la managerializzazione;
- favorendo il trasferimento e ri-trasferimento di beni immateriali attraverso l'avviamento di un circuito virtuoso tra risorse e competenze locali e globali.

Attraverso la reiterazione di servizi volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro è possibile migliorare il tessuto connettivo delle istituzioni locali, facilitando il processo di divisione del lavoro in senso cognitivo fra le imprese attraverso:

- la mobilitazione diffusa di risorse per la produzione di nuova conoscenza;
- la valorizzazione evolutiva delle identità locali.

Lo sviluppo di reti di sistemi locali può favorire la realizzazione delle condizioni necessarie, anche se non sufficienti, per attivare:

- la transizione da un apprendimento locale di tipo istruttivo o adattativo, verso un apprendimento di tipo auto-generativo;
- le convergenze virtuose verso un modello di nuova alleanza tra imprenditorialità e istituzioni, tra pubblico e privato, tra manifattura e servizi.

Riflettere sui meccanismi che sottendono l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro favorisce il superamento di logiche egoistiche basate sul perseguimento di obiettivi di breve periodo. È necessario che le istituzioni locali, anche attraverso l'azione della capillare rete dei Centri per l'Impiego, effettuino interventi correttivi affinché tali obiettivi possano democraticamente

convivere e divenire comuni, condivisi e finalizzati alla realizzazione di un percorso auspicabile di sviluppo sostenibile del territorio.

PARTE III

Il collocamento mirato dei disabili: trasferimento di buone prassi

1. Presentazione

di *Bruno Izzi*

Le province di Napoli e Reggio Emilia, su proposta dell'Agenzia della Campania per il Lavoro, nell'ambito del progetto Labor, hanno avviato una comune esperienza per realizzare un collocamento mirato per i disabili realmente efficace.

La filosofia di fondo è la sperimentazione di una rete di soggetti pubblici e privati volta alla facilitazione e stabilizzazione dell'inserimento lavorativo. Si è deciso di partire dall'esperienza di Reggio Emilia come riferimento e punto di eccellenza, che ha ottenuto risultati grazie ad una concertazione serrata in sede di commissione tripartita provinciale. In seguito è stata effettuata una attenta e razionale analisi delle procedure amministrative e, vero asse portante, della stipula di un protocollo con la A.usl, il Comune di Reggio Emilia e la cooperazione sociale. L'intento comune è di realizzare un servizio centrale articolato con unità operative nei Centri per l'Impiego fortemente collegate al territorio e con strumenti reali di progettualità ed intervento. In questo senso convergono gli interventi realizzati e programmati dalla provincia di Napoli.

Da questo lavoro già fatto, e dalle intuizioni che si intendono sviluppare, si possono trarre alcune linee generali per la costruzione di un modello operativo. Sul territorio e nella forte relazione tra servizi alla persona e politiche attive per il lavoro, esso deve sviluppare concrete azioni di inclusione sociale superando la logica dei compartimenti stagni. Non più l'orientamento sganciato dalle politiche attive per il lavoro, non più fratture tra agenzie formative ed educative, tra i servizi socio-sanitari e tra sistema dell'impresa e quello dell'impresa sociale.

Un nuovo modello d'intervento che prevede un sistema integrato di servizi al centro del quale c'è la persona, con il suo progetto e percorso individuale che si articola e interagisce in modo strutturato e costante. Un sistema complesso che presuppone comunque una nuova concezione del Welfare e dei diritti.

Al fine di differenziare l'intervento in funzione delle caratteristiche dell'utenza, individuando percorsi, metodologie e strumenti ad hoc nel rispetto delle specificità e nell'ottica dell'integrazione, occorre dunque porre attenzione particolare ai tempi ai percorsi necessari per ogni soggetto e ai livelli di autonomia, consapevolezza e partecipazione attiva degli utenti al percorso stesso.

In questa chiave occorre operare con molteplici azioni collegate tra loro, interventi attivati in un arco di tempo piuttosto consistente e realizzati attraverso progetti differenziati (formazione professionale, orientamento e iniziative di sostegno all'inserimento lavorativo) in grado di fornire agli utenti un sostegno complessivo. Tale sforzo va progressivamente messo in atto, ponendo in sinergia i diversi progetti attivando risorse comunitarie del FSE, Equal, dei fondi interregionali, e così via, per sistematizzare un modello di intervento attraverso la sperimentazione di un Servizio integrato per l'orientamento e l'inserimento lavorativo dei soggetti in condizioni di disabilità.

L'idea si pone nell'ottica di sperimentare un valido strumento che consenta la piena applica-

zione della legge stessa, mettendo l'accento sulla costruzione di percorsi individualizzati per l'inserimento al lavoro anche tramite l'uso dei tirocini.

2. Il contesto in cui è maturata l'esperienza

Gli interventi fatti con la formazione pura e semplice riguardano spesso corsi in settori obsoleti e poco attenti alle esigenze del mercato nonché alle caratteristiche dell'utenza.

Nella crisi occupazionale generale la Pubblica Amministrazione non riesce più a svolgere il ruolo di ammortizzatore delle tensioni sul mercato del lavoro (blocco delle assunzioni, processi di razionalizzazione e mobilità interna) e quindi non rappresenta più una grossa possibilità di inserimento per gli stessi disabili.

Il sistema attuale, privilegiando il collocamento mirato, supera le vecchie impostazioni ma non è ancora decollato. La polverizzazione e il mancato coordinamento tra gli enti, i servizi e le organizzazioni impegnate nel settore, rallenta tutti i processi di esecuzione della nuova legge. Centri per l'Impiego, Agenzia per il Lavoro, Assessorato regionale alla formazione professionale, centri di formazione professionale pubblici e convenzionati, centri di orientamento, ognuno va per la propria strada.

Occorre una adeguata informazione e sensibilizzazione degli imprenditori e delle forze sociali. Non essendoci un forte collegamento tra il sistema formativo e le imprese, queste ultime vedono spesso i lavoratori disabili come un peso da evitare con ogni mezzo e non sono a conoscenza delle loro potenzialità, né dei benefici accordati alle aziende.

Molto importante è il ruolo della cooperazione sociale. In particolare, viene sfruttata ancora in modo esiguo la possibilità di ottenere affidamento di lavoro senza appalto, con trattativa diretta da parte di aziende pubbliche o con partecipazione di capitale pubblico, così come previsto dalla legge 381/91 sulle cooperative sociali, ma nuove opportunità vengono aperte dalla recente legge 30 per quanto riguarda le modifiche all'art. 12 della 68 e il ruolo delle agenzie sociali.

L'idea di fondo è che l'istituzione di un servizio, che abbia come obiettivo l'inserimento lavorativo delle persone disabili e in condizione di svantaggio, comporta vantaggi sociali ed economici di lunga durata per la popolazione in questione e per l'intera società.

È importante ribadire il concetto che al centro del processo vi è la persona. Nel rispetto di questo assunto, occorre:

- garantire sempre uno spazio individuale al soggetto, anche se accede al Servizio accompagnato;
- non consentire che una eventuale "diagnosi" (clinica o sociale) possa risultare "pervasiva", definendo la persona nella sua interezza e coprendo così risorse e potenzialità;
- garantire sempre la riservatezza, anche nei casi in cui è necessaria l'attivazione di collaborazioni o gestioni.

3. Linee di fondo di un servizio di inserimento mirato

L'obiettivo principale è realizzare un servizio complessivo per le persone con disabilità in grado di offrire loro opportunità di:

- a) ricevere informazioni sui percorsi formativi e sulle offerte occupazionali,
- b) fare un bilancio di capacità, attitudini e competenze,
- c) partecipare a moduli formativi,
- d) usufruire di azioni di sostegno e counseling,
- e) accedere ad opportunità diversificate di inserimento:
- f) inserimento nel mercato libero, tramite gli strumenti più idonei quali il tirocinio, i contratti di formazione e lavoro, i contratti di apprendistato, i contratti di lavoro temporaneo, ecc.;
- g) promozione dell'autoimprenditorialità;
- h) inserimento nella cooperazione sociale.

Per realizzare ciò occorre seguire uno schema di piano di azione che abbia come componenti essenziali:

1) Preparazione di intervento

- Costituzione équipes multidisciplinari
- Predisposizione strumenti conoscitivi e griglie di osservazione
- Preparazione materiali informativi e didattici
- Fruibilità banca dati sull'utenza
- Progettazione della banca dati aziende

2) Azioni rivolte all'utenza

- Reperimento utenza:
 - lavoro di rete sul territorio
 - sensibilizzazione degli operatori dei servizi
 - pubblicizzazione
 - informazione diretta ai vari utenti
- Attività di accoglienza e primo screening:
 - primo/i colloquio/i
 - contatti con le famiglie o servizi di provenienza
 - eventuali invii ad altri servizi
- Orientamento

Il progetto deve integrare diversi modelli di orientamento, a seconda delle caratteristiche personali dell'utente, nonché della sua esperienza (tipo di handicap, grado di istruzione, struttura di riferimento, ecc.).

Si utilizzerà (come di fatto già avviene) quello SCOLASTICO, per persone che frequentano determinate scuole superiori e l'osservazione potrà avvenire in loco al fine di garantire continuità formativa e poter cogliere il soggetto nella sua esperienza peculiare. Da un approccio di tipo ISTITUZIONALE si "importeranno" gli elementi del servizio inteso anche come "sportello", dell'equipe multidisciplinare e del coordinamento di

varie risorse. Infine si intende l'orientamento in senso ATTIVO, al fine di operare in contesti concreti, finalizzati al conseguimento di effettivi cambiamenti sociali.

Il servizio si configura, quindi come uno sportello, collegato con il mondo della scuola, quello della formazione e quello del lavoro, in stretto coordinamento con i servizi socio-sanitari e del collocamento.

A conclusione della fase di orientamento si redige un bilancio delle competenze, delle abilità e delle attitudini comportamentali. Verrà rilasciato alla persona un vero e proprio certificato di orientamento.

- Counseling e sostegno
- Inserimento:
 - ricerca delle aziende disponibili
 - contatti con gli uffici per la definizione delle procedure
 - abbinamento utente-azienda (colloqui, banca dati)
 - contatto con l'azienda
 - preparazione del tirocinio: studio ergonomico ed incontro con il tutor aziendale ed eventualmente gli altri lavoratori
 - accordo con l'azienda e stipula della convenzione per il tirocinio
 - stesura del progetto formativo
 - avvio tirocinio mirato
 - mediazione per l'inserimento nell'ambiente lavorativo
 - "follow-up" e valutazione in itinere
 - inserimento in cantieri scuola ed in progetti di lavori socialmente utili
- Assunzione:
 - contratti di formazione e lavoro
 - contratto con collocamento mirato
 - chiamata numerica nel settore pubblico sulla base delle graduatoria
 - convenzioni con cooperative sociali

3) Attività di supporto

- Progettazione e gestione della banca dati
- Formazione degli operatori
- Lavoro di rete per il coinvolgimento di istituzioni, imprenditori e servizi
- Documentazione, monitoraggio e valutazione dell'intervento
- Azione di marketing sociale per la stipula di convenzioni tra cooperative sociali ed enti pubblici o a partecipazione pubblica per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi, purché finalizzate a creare opportunità lavorative per le persone disabili (art 5 della l. 381/91) e normativa di riferimento per le agenzie sociali e nuove opportunità fornite dalla legge delega 30 e decreto attuativo.

Nella fase di maturità e con personale e con strumenti adeguati l'utenza avrebbe l'opportunità di una serie di servizi personalizzati e di percorsi di attività.

A) Servizi

- primo colloquio con la persona e se del caso con la famiglia e i servizi/strutture di provenienza
- osservazione a scuola, in un CFP o in azienda
- eventuali input formativi brevi
- bilancio orientamento
- ricerca sbocchi

B) Attività

- attività di informazione
- colloqui individuali
- moduli formativi: recuperi di base, alfabetizzazione informatica e abilità per l'ingresso nel mondo del lavoro
- osservazione e bilancio
- visite conoscitive

Accanto a questo ci può essere l'opportunità di osservazione in loco; rotazione in vari laboratori di orientamento; informazioni; esperienze e relazioni significative; studio ergonomico (quando opportuno); visite; colloqui clinici.

4. Il livello di formazione delle risorse umane e il livello di competenze

Lo staff operativo di un Servizio per l'orientamento e l'inserimento al lavoro sarà composto da una figura che svolgerà funzioni di coordinamento e monitoraggio del servizio e da:

- gli operatori dei diversi sotto-servizi (psicologi, assistenti sociali, educatori professionali ed altre professioni sociali) che, oltre a svolgere le funzioni specifiche di ciascuna fase, effettuano l'osservazione e partecipano alla formulazione della proposta di percorso;
- il counsellor, con formazione psicologica, che conduce i colloqui di counseling per elaborare un bilancio delle competenze, orienta l'osservazione da effettuarsi all'interno delle diverse fasi (informazione, orientaforma, inserimento) e in accordo con l'equipe traccia un'ipotesi di percorso.

La presenza all'interno dello staff di figure professionali diversificate rappresenta un arricchimento per il Servizio in quanto consente un approccio multidisciplinare.

Oltre alle competenze specifiche riferite a ciascun sotto-servizio, è necessario individuare il bagaglio delle competenze che tutti gli operatori debbono possedere, così descritte:

- **Conoscenze (SAPERE)**
 - psicologia, educazione, sociologia, statistica, ergonomia, legislazione
 - conoscenza della persona, conoscenza del mondo e dei problemi riferibili allo svantaggio
 - mercato del lavoro e mondo dell'impresa
- **Abilità (SAPER FARE)**
 - ascolto

- osservazione
- gestione del colloquio
- conduzione di gruppi
- comunicazione, negoziazione, persuasione
- analisi
- intermediazione
- coordinamento delle risorse, lavoro di rete
- pianificazione, organizzazione, sistematizzazione
- lavoro di équipe
- informatica
- **Attitudini (SAPER ESSERE)**
 - motivazione
 - di mentalità aperta, positività, perseveranza, intraprendenza, sicurezza di sé, consapevolezza delle risorse e dei vincoli personali
 - diplomazia
 - creatività
 - flessibilità, assertività
 - decisionalità
 - obiettività
 - empatia

Gli operatori dovranno inoltre avere effettuato esperienze nel settore e nel lavoro con le persone in situazione di svantaggio.

In questo contesto si descrive la struttura di un Servizio Operativo organizzato per sotto-servizi. Questa descrizione non costituisce una norma rigida bensì deve essere intesa come riferimento indicativo, che va adattato alle situazioni concrete: tipologia di utenza, contesto territoriale e approccio metodologico. Ad esempio, si può ritenere che un operatore debba costituire il punto di riferimento costante per determinati utenti lungo l'intero percorso (dall'accoglienza all'inserimento).

È per questo importante che ciascun operatore sia in possesso di conoscenze teoriche e di abilità sperimentate che gli permettano di operare in qualsiasi situazione: sia come gestore del processo nella sua globalità, sia come gestore di una specifica fase (singolo sotto-servizio).

Gli operatori del Servizio devono saper valutare la propria professionalità e mettere in atto delle strategie per assicurare il proprio costante aggiornamento. Devono pertanto individuare e valutare gli elementi critici della propria attività: i propri vissuti (nell'ambito della relazione con l'utente), le difficoltà interiori nonché l'esigenza di supervisione. In questo senso, il lavoro di équipe costituisce una risorsa preziosa in grado di garantire collaborazione, confronto, controllo e sostegno. Indubbiamente, la capacità di lavorare in équipe può essere individuata come ulteriore indispensabile competenza di ciascun operatore.

L'operatore dell'orientamento e dell'inserimento, infine, sa costruire, partecipare e gestire una

rete territoriale e/o settoriale.

Esiste un lavoro di rete attorno ad un caso singolo, ad un'emergenza o ad un progetto specifico, ma non bisogna trascurare il lavoro praticamente quotidiano di tessitura di rapporti con gli altri servizi, con i gruppi spontanei, le associazioni, le forze sociali, le istituzioni, nelle varie articolazioni territoriali, che ha un respiro di lungo periodo e si propone di individuare interlocutori chiave all'interno dei soggetti sopra riportati per il perseguimento di una pluralità di fini quali, in ordine di importanza crescente: conoscenza reciproca; gestione di singoli casi; avvio di progetti congiunti; stipulazione di accordi politici.

È bene passare dalla fase di primo contatto/conoscenza reciproca a qualcosa di più stabile e meno legato alla volontà (ed aleatorietà) delle singole persone per instaurare un rapporto tra organizzazioni, il più concreto/formale possibile.

Occorrono buone capacità organizzative e di comunicazione e di appartenenza e costituisce buona prassi, inoltre, costruire e tenere un archivio dei vari partenariati locali o di settore.

5. La trasferibilità dello strumento

Alcune condizioni risultano essenziali per garantire la trasferibilità del modello proposto. In particolare:

- l'avvio di una partnership pubblico-privata per la gestione dell'agenzia per l'inserimento lavorativo. Riteniamo che i soggetti privati di tale partnership debbano essere prioritariamente gli enti di formazione o comunque organismi, con una certificata esperienza di formazione, orientamento e attività di inserimento rivolta a soggetti in condizione di svantaggio;
- la formalizzazione dei rapporti pubblico - privato attraverso protocolli d'intesa e convenzioni;
- la capillare diffusione dell'informazione agli utenti;
- la capillare diffusione del codice di buona prassi dell'inserimento lavorativo dei soggetti disabili;
- la capillare opera di formazione degli operatori coinvolti nel servizio;
- la razionalizzazione del sistema informativo e di banche dati centrali e periferiche.

Una consistente varietà di organismi che si occupano di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e in specificato modo dei disabili. In alcune zone sono le ASL a gestire queste attività, in altre sono i Centri di Formazione professionale pubblici e privati, in altre ancora sono le cooperative sociali e le ONLUS. In ogni caso, al di là della natura giuridica degli organismi, sarà necessario definire la centralità del servizio pubblico come riferimento, anche convenzionale, di reti pubblico-privato.

L'inserimento lavorativo dei soggetti in condizione di disabilità avviene con un processo individualizzato di orientamento e di integrazione lavorativa e non può quindi derivare da un meccanico incontro di profili ed esigenze.

L'altra necessità legislativa urgente è quella relativa alla definizione del ruolo delle cooperative sociali. Alla luce delle novità prima richiamate. Sarebbe pericoloso concepire le cooperative sociali di produzione come unica strada per l'integrazione lavorativa. Ciò porterebbe a trasformarle in laboratori protetti, scaricando su di esse tutto l'onere sociale dell'integrazione lavorativa dei soggetti svantaggiati, deresponsabilizzando così le imprese. Va invece ribadito che la cooperazione sociale è una delle opzioni possibili e che sicuramente rappresenta un valido strumento di formazione, ma non bisogna forzare questi steccati altrimenti costruiamo altri ghetti.

6. Organizzazione del servizio

La definizione sul territorio della rete dei servizi per l'impiego prevede la costituzione di un sistema di intervento in grado di sviluppare e realizzare servizi su diversi livelli:

- a) un livello di base, destinato a garantire alla generalità dell'utenza l'accesso a strumenti e servizi di prima accoglienza, di orientamento, di informazione (con particolare attenzione all'utenza giovanile), nonché una efficiente azione rivolta alla semplificazione e alla definizione delle procedure amministrative;
- b) un ulteriore livello specializzato, interventi mirati e strutture specifiche, destinato, da un lato, a fornire, implementare e realizzare servizi di consulenza per il sistema economico e le imprese, e dall'altro, a realizzare un intervento coordinato e di sistema nei confronti dell'utenza;
- c) un servizio mirato, in attuazione della Legge 68 del 1999, per l'inserimento lavorativo dei disabili e la promozione delle convenzioni e dei relativi servizi.

La funzione di servizio per l'utenza svantaggiata costituisce un elemento di fondo dei nuovi servizi per l'impiego e, come indicato dalle linee guida 2000-2006 del Fondo Sociale Europeo, si propone di realizzare interventi e strumenti per migliorare l'occupabilità e realizzare pari opportunità in favore delle fasce deboli.

Il servizio è quindi, nell'ambito dei Centri per l'Impiego, un servizio specifico sugli inserimenti lavorativi. Si configura anche come coordinamento per gli interventi relativi agli inserimenti lavorativi attuati dai vari servizi sociali operanti nel territorio.

Il servizio opera quindi quale luogo di collaborazione e relazione attiva tra i servizi per l'impiego rivolti alla generalità delle condizioni individuali e al sistema economico locale ed i servizi e le iniziative destinate ai soggetti in difficoltà e promosse in relazione alle funzioni di assistenza e sicurezza sociale, sostenute attraverso le misure comunitarie e regionali.

Attività specifiche proprie del servizio direttamente promosse o realizzate attraverso i suoi operatori:

1. Svolge l'attività di orientamento e consulenza individuale per gli utenti disagiati che si rivolgono ai servizi. L'orientamento e la consulenza si esplicano attraverso incontri che servono a:

- integrare, se necessario, le caratteristiche, competenze, attitudini e potenzialità dell'utente definite in sede di orientamento presso i servizi;
 - incrociare le sue caratteristiche con le peculiarità del mercato del lavoro locale;
 - coinvolgerlo nel disegnare percorsi di reinserimento capaci di produrre occupabilità, percorsi che possano passare attraverso la formazione o altro. La responsabilizzazione rispetto alla individuazione della strategia è uno degli elementi fondamentali per motivare l'utente, che diventa così protagonista responsabile della propria crescita e percepisce il servizio come strumento a sua disposizione.
2. Affianca l'utente individuale durante il percorso di implementazione della strategia definita, ne sostiene la motivazione, gli crea opportunità di contatto con il mdl, premia la sua costanza e il suo impegno.
 3. Promuove gli interventi di inserimento lavorativo presso enti locali, mondo produttivo e associativo (incluso gli strumenti di sostegno allo sviluppo locale).
 4. Promuove il senso e la logica delle attività presso gli interlocutori privilegiati del mdl, attua strategie di mkt (attrazione di investimento sulle attività dei servizi), cura le relazioni con gli imprenditori, ne favorisce l'incontro con gli utenti del servizio, consente un avvicinamento graduale che contribuisca a costruire fiducia, solidarietà e propensione alla cooperazione. Per questo motivo coinvolge anche le imprese nella attivazione di percorsi di costruzione di competenze, porta le imprese all'interno delle aule, promuove attività di stage di breve durata, e le coinvolge nella valutazione delle attività che si stanno svolgendo a favore del singolo utente. Perché questo abbia capacità di produrre efficacia, sono necessari preliminari chiarimenti e intese tra i servizi e le imprese del territorio, gli enti locali, le cooperative, le associazioni, e tutti quei soggetti che identificano bacini di impiego potenziali.
 5. Ricerca e valuta le opportunità di inserimento lavorativo, instaurando rapporti con le singole aziende, cooperative sociali, enti locali, e dando vita a sinergie e accordi con il sistema privato di collocamento.
 6. Concorre alla formulazione di proposte formative, in stretta collaborazione con il sistema formativo. È fondamentale che il sistema formativo sia capace di raccogliere indicazioni e suggestioni e le traduca in servizio attivo al fine di agevolare il perseguimento dell'obiettivo che sia, se necessario, anche individuale (potrebbe essere interessante anche garantire un minimo di autonomia attuativa per la formazione anche al Silus).
 7. Collabora con i Comuni, i servizi socio-sanitari e i servizi penitenziari e coinvolge attivamente le imprese, per l'elaborazione, l'avvio e la verifica dei singoli progetti di inserimento lavorativo.
 8. Promuove la cooperazione sociale e l'autoimprenditorialità quale strumenti di formazione ed inserimento lavorativo.
 9. Assicura il monitoraggio e la valutazione delle iniziative per l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate.
 10. Procedo alla modifica e ri-pianificazione del servizio (procedure, organizzazione, strategie, tipologia di servizio) in relazione agli indici di efficacia ed agli obiettivi concretamente rag-

giunti nel corso delle diverse annualità (monitoraggio interno).

Inoltre agli specialisti del servizio è chiesta la capacità di predisporre progetti ed iniziative, che affrontino con strumenti ed interventi mirati le situazioni di difficoltà del territorio, in grado di accedere ai fondi della programmazione regionale e comunitaria, ai fondi nazionali e alle misure di sostegno dell'Unione Europea.

7. Destinazione ed attribuzione delle risorse dal Piano di intervento per l'organizzazione dei Servizi per l'Impiego

Il piano di intervento per l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi per l'impiego deve prevedere, in relazione al POR, tra le linee di intervento una specifica opzione volta a ad assicurare l'affiancamento ed il collocamento mirato, ovvero la gestione personalizzata sistematica dei soggetti in cerca di lavoro, con particolare riferimento all'utenza svantaggiata e forme di consulenza individualizzata e dotando i Centri per l'Impiego di risorse professionali adeguate alla gamma di funzioni svolte.

In ragione di questo si deve puntare ad una ripartizione del budget definita nelle seguenti voci: organizzazione del servizio ed acquisizione (anche in leasing) di strumenti, sistemi informatizzati softwares e metodologie operative e di integrazione in rete; reperimento, selezione, formazione. Inoltre occorre prevedere risorse per finanziare gli strumenti di intervento previsti dalla legge 68 e dalla più recente legge Biagi e tutte le azioni e le eventuali convenzioni per lo sviluppo delle attività ad essi connesse.

Convenzioni di integrazione lavorativa

Le convenzioni di integrazione lavorativa riguardano accordi per la realizzazione di percorsi mirati ed individuali di inserimento lavorativo di disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario.

Le convenzioni di inserimento lavorativo consistono in accordi stipulati tra i servizi per l'impiego, i datori di lavoro privati e cooperative sociali di tipo B. Lo scopo è quello di realizzare un percorso formativo in situazione lavorativa che consenta al lavoratore disabile di sviluppare le competenze necessarie al suo impiego presso il datore di lavoro.

Servizi di accompagnamento (art. 11, co. 7 lett. b)

La funzione di accompagnamento, sostegno, consulenza e tutoraggio dei lavoratori e delle aziende è affidata ai servizi per l'impiego, che possono avvalersi a tale scopo di cooperative, associazioni e centri di orientamento professionale e degli organismi di cui all'articolo 18 della legge n. 104/92.

Tirocini

In caso di avviamenti numerici quando non esiste la possibilità di avviare i lavoratori con la qualifica richiesta o concordata con il datore di lavoro i servizi per l'impiego avviano lavoratori di qualifiche simili previo addestramento o tirocinio (art.9, co.2). Il tirocinio formativo può essere

effettuato anche in caso di temporanea sospensione non retribuita del rapporto di lavoro per un'accertata incompatibilità dovuta all'aggravamento delle condizioni di salute o per variazioni dell'organizzazione del lavoro. Nelle convenzioni possono essere previsti tirocini con finalità formative o di orientamento.

Formazione professionale

Nell'ambito delle Convenzioni i servizi per l'impiego possono prevedere l'utilizzo nei percorsi di inserimento individuali di specifiche attività di qualificazione o riqualificazione professionale. Anche le Regioni, con i propri fondi, possono autorizzare lo svolgimento di attività di formazione per l'inserimento lavorativo dei disabili.

Adattamento della postazione di lavoro

L'articolo 13, comma 1 lettera c della legge n. 68/99 prevede il rimborso forfettario parziale delle spese necessarie alla trasformazione del posto di lavoro per renderlo adeguato alle possibilità operative dei disabili con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50% o per l'aprestamento di tecnologie di telelavoro oppure per l'abbattimento delle barriere architettoniche e questo va strettamente integrato alle normative regionali.

8. Quadro generale della gestione della L. n. 68/99

La Commissione Provinciale Tripartita di concertazione e consultazione delle forze sociali in materia di politiche del lavoro e della formazione dovrebbe coinvolgere tutte le associazioni dei disabili della provincia e prevedere rappresentanti di tali organizzazioni per la concertazione in materia di diritto al lavoro dei disabili, con diritto di voto, ed esperti nel Comitato Tecnico. Con questo c'è la garanzia della partecipazione a pieno titolo delle organizzazioni dei disabili alla concertazione nella C.T.P. ed è però ribadita la separazione dai compiti di gestione, affidati principalmente alla struttura della Provincia, ma anche, in parte, al Comitato Tecnico, nel quale, per le organizzazioni, siedono solo esperti.

Per garantire che gli utenti avvertano soluzioni di continuità e, soprattutto, per impostare rapidamente le condizioni per l'avvio del collocamento mirato, occorre che ci siano organici rapporti con le U.s.I. alle quali, soprattutto, compete la formulazione delle nuove diagnosi funzionali dei disabili, sulla cui base il Comitato Tecnico può formulare la scheda individuale del disabile e definire gli strumenti per il suo inserimento nel lavoro.

Per evitare che ritardi conseguenti al mancato riconoscimento di risorse all'Az.U.s.I., per i nuovi e complessi compiti di diagnosi, comportino disagi per i disabili, è necessario definire un protocollo d'intesa tradotto operativamente nella costituzione di un gruppo di lavoro. Gli esiti di tale lavoro, oltre a consentire immediatamente di rilevare il quadro delle competenze dei disabili ai fini del collocamento e la loro disponibilità immediata al lavoro, sono stati utilizzati dalla commissione della L. 104/92 per integrare la diagnosi funzionale e quindi velocizzarne il rilascio. In particolare si deve consentire di accelerare il rilascio delle diagnosi funzionali

dei disabili da parte della Commissione L. n. 104/92 e prevedere l'articolazione sul territorio di nuclei territoriali congiunti di esperti nell'accompagnamento sul posto di lavoro dei disabili, a partire dai casi più gravi, e di analisi dei posti di lavoro. Sul tema dell'analisi dei posti di lavoro, dell'inserimento e dell'accompagnamento sul lavoro – attività essenziali per assicurare la effettiva occupabilità nel tempo e contrastare gli insuccessi – si deve intervenire con progetti specifici, anche con convenzioni per assicurare un servizio di accompagnamento sul lavoro dei disabili, articolato sul territorio.

I criteri per le convenzioni con le aziende, previste dall'art. 11 della L. n. 68/99, vengono esaminate dal Comitato Tecnico: attraverso tali strumenti, di estesa applicazione, si attua, nei limiti previsti dalla normativa e dai criteri della C.P.T., una contrattazione sui tempi e le modalità di inserimento lavorativo, sempre nominativo, dei disabili, che da un lato sta sbloccando situazioni di aziende da tempo "in debito" e, dall'altro, abbandonati gli adempimenti "cartacei" a favore dell'esplorazione delle concrete disponibilità di aziende ed enti pubblici, permette di perseguire più agevolmente l'obiettivo del collocamento mirato.

La L. n. 68/99 esplicita il proprio obiettivo, il collocamento mirato: la Provincia, nonostante le oggettive difficoltà che si sono riscontrate in tutto il territorio nazionale e la complessità dell'applicazione della normativa, ha, pertanto, operato in modo tale da cogliere – e talvolta anticipare - tutte le opportunità finora presentatesi per realizzare l'obiettivo, che sposta l'attenzione dall'assunzione "obbligatoria" all'effettiva occupabilità del disabile, alla permanenza sul posto di lavoro del disabile in quanto proficua per l'azienda e per lui stesso. Quindi, oltre a quanto detto sopra, attraverso una prassi di integrazione tra politiche del lavoro e della formazione professionale e nella programmazione formativa del F.S.E.:

1. la formazione per disabili disoccupati ma anche la formazione per disabili occupati, con la flessibile formula del just in time (campo d'intervento da anni della Provincia, oggi in integrazione con le altre politiche del lavoro);
2. ancora, con il finanziamento del F.S.E. ma anche a diretto finanziamento aziendale, sono iniziate, seguendo i criteri posti in proposito dalla C.P.T., esperienze di tirocinio finalizzate all'assunzione;
3. è prevista la formazione dei tutor aziendali e di mediatori sociali che seguano i percorsi di accompagnamento sul lavoro.

In termini di esemplificazione del modello fin qui illustrato riportiamo in allegato alcuni strumenti adottati dalla Provincia di Reggio Emilia che ne ricalcano la filosofia.