

La Rete per il Tessile

Incontro con Piero Sandroni

A. Magni

(Pubblicato su *Tintoria*, Organo Ufficiale dell'Associazione Tessile Italiana, n. 10/2007)

Sommario

La storia.....	2
La prima sperimentazione	6
Gli standard minimi e certificazione di competenza.....	8
Il futuro.....	9

Chi conosce Piero Sandroni, ingegnere e imprenditore della nobilitazione, sa con quanta passione si dedichi alla cultura del settore e alla qualità della formazione. Una passione che l'ha spinto ad impegnarsi in prima persona e ad occuparsi delle strategie e delle azioni dell'Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione che diede luogo alcuni anni fa ad uno studio importante sulle professionalità del comparto e di altri ventuno settori produttivi. Oggi è, tra le varie cose, l'ispiratore di un progetto tanto interessante quanto originale: la Rete per il Tessile, un'aggregazione di scuole ed enti che hanno a cuore la crescita professionale e culturale dei ragazzi e dei lavoratori del settore. Il resoconto che segue è la trascrizione (ci auguriamo fedele) di una lunga chiacchierata sul tema: come possiamo aiutare la scuola e il sistema della formazione a preparare le competenze necessarie all'impresa tessile che guarda al futuro?

Che il dialogo e la collaborazione tra imprese e scuole non siano sempre facili è un dato ben conosciuto: le imprese vorrebbero che gli istituti formassero le competenze professionali necessarie e nei tempi ideali alla realizzazione dei loro programmi, le scuole vorrebbero dalle aziende supporto e soprattutto indicazioni su “*chi-come formare- per fare cosa*” per poter programmare corsi ed attività coerenti con i trend occupazionali futuri.

Vi è inoltre una diversa concezione del tempo e del saper fare stesso: la scuola lavora per il domani, con tempi lunghi; i bisogni delle imprese sono immediati. L’azienda vorrebbe specialisti in grado di intervenire sui propri step di produzione, la scuola forma le competenze trasversali, apre prospettive più ampie, percepite talvolta dal sistema produttivo come generiche, scarsamente applicabili.

Soprattutto nei momenti di squilibrio tra domanda e offerta il rapporto scuola-sistema produttivo può mostrare incrinature se il dialogo non è continuo, concentrato sulla necessità di individuare interessi comuni e modalità di approccio ai problemi condivise. Per colmare questo divario di conoscenze e informazione tra sistemi produttivo e scolastico e realizzare iniziative a vantaggio dell’area in senso lato consentendone il rilancio, è nata in Lombardia un’esperienza di aggregazione tra istituti scolastici e formativi che ha assunto il nome emblematico di “Rete per il Tessile”.

La storia

“Rete per il Tessile” nasce in provincia di Varese agli inizi del 2006, ma coinvolge presto le altre province lombarde caratterizzate dalla presenza di distretti tessili.

La connotazione varesina dell’origine dell’iniziativa non è del tutto casuale. Con oltre 2.500 aziende tessili e 25.000 lavoratori occupati nel settore e un terziario che conta due scuole ad indirizzo tessile (Itis di Castellanza e Varese), una università con facoltà di ingegneria (Liuc, Castellanza), un centro specializzato in analisi e controlli qualità (il Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento di Busto Arsizio), un ente fieristico (Malpensa Fiere), enti di formazione, consorzi, e un terziario a forte vocazione settoriale, rappresenta senz’ombra di dubbio una sorta di icona del modello marshiano di distretto orientato ad una specifica tipologia produttiva.

Non sorprende che Ufficio scolastico Provinciale e Assessorato al Lavoro della Provincia di Varese, in piena crisi del settore, decidessero di promuovere un convegno invitando le scuole e i soggetti pubblici e privati del territorio a confrontarsi sul futuro dell'industria locale.

Il convegno, realizzato nel gennaio 2006, resterà famoso per due fatti inconsueti: una nevicata talmente eccezionale da minacciare la riuscita dell'evento stesso e l'avvio, in quella sede, di un serrato e concreto confronto tra imprese, istituzioni e scuole che consentirà l'avvio di successive importanti iniziative.

A suscitare interesse e ad aggregare consenso l'intervento tutt'altro che rituale di Piero Sandroni, imprenditore del comparto della nobilitazione con una profonda conoscenza dei sistemi formativi avendo rappresentato Confindustria nelle azioni di coordinamento e di ricerca dell'OBNF non solo tessile, attuato nel periodo 1997-2004 e avente per obiettivo una profonda modernizzazione del sistema dell'istruzione e della formazione. L'intervento, che diventerà una sorta di "riferimento teorico" per il gruppo di lavoro che si andrà a breve componendo, verteva su alcuni elementi chiave:

- ***La focalizzazione del problema:*** il gap tra domanda di professionalità ed offerta formativa accresciuto dalle condizioni di estremo stress ed incertezza in cui lavorano le imprese sotto la tensione della competizione dei mercati globali;
- ***L'obiettivo:*** sostenere la competitività delle imprese del comparto garantendo nel contempo l'occupabilità della persona formata;
- ***L'individuazione dei soggetti coinvolti:*** non le singole scuole o le singole imprese (o almeno non solo), ma "sistema formativo" inteso come formazione, istruzione ed università, "sistema produttivo" (aziende, parti sociali) e "sistema istituzionale", cui viene riconosciuto "*il diritto/dovere di presiedere all'efficienza e all'efficacia dei processi che concorrono ad orientare il sistema formativo verso una determinata offerta progettuale*".

L'intervento di Sandroni suggeriva alcune linee guida nell'approccio al problema:

- il sistema della formazione deve concentrarsi sulla *domanda di professionalità*, che deve essere correttamente e direttamente formulata dal sistema produttivo;

- i fabbisogni professionali devono essere espressi in chiave di *anticipazione*, consentendo così al sistema formativo di predisporre per tempo le proprie azioni, invece di essere posto al perenne ed infruttuoso inseguimento delle mille mutevoli necessità del mercato del lavoro;
- il cambiamento organizzativo in atto nel sistema produttivo ed i cambiamenti sociali implicano un alto grado di complessità che rende oggettivamente poco “leggibile”, al sistema formativo, la composizione e l’evoluzione rapida dei sistemi professionali. Questa *complessità* non può essere oggetto di semplificazioni più o meno arbitrarie: deve invece essere compresa nella sua interezza e affrontata mediante un’azione convergente, condivisa e stabile nel tempo da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Sulla base degli stimoli ricevuti e grazie all’impegno delle istituzioni presenti, già nei giorni successivi si iniziò a delineare il primo nucleo di struttura della Rete e con estrema velocità, il 17 febbraio 2006, un decreto del Dirigente del Centro Servizi Amministrativi di Varese istituiva il “Comitato tecnico per il coordinamento tra gli Istituti tecnici tessili, Università e imprese”.

Il Comitato coinvolgeva fin dall’inizio tutte le scuole pubbliche superiori della Lombardia con indirizzi settoriali, e cioè:

- ITIS Falcone di Asola (Mantova)
- ITIS Paleocopa di Bergamo
- ITIS Facchinetti di Castellanza (Varese)
- ITIS Carcano di Como
- ITIS di Varese.

Sulla scia di quel primo atto ufficiale il 16 marzo veniva stilato il protocollo d’intesa che rappresenta una sorta di impegno programmatico fondamentale per lo sviluppo del progetto.

Si tratta di un documento importante in cui il sistema scolastico riconosce “*che la formazione attuale rivolta al settore tessile appare inadeguata a soddisfare le esigenze delle imprese produttive oltre che frammentaria e dispersa; che sussiste quindi l’esigenza*

della definizione di figure formative di riferimento a differenti livelli di specializzazione che possa dare luogo a nuovi e più adeguati profili professionali; che occorre a tal fine attivare sinergie tra le diverse componenti del mondo dell'Istruzione, dei percorsi istruzione formazione e delle università”.

Preso atto di questa situazione gli istituti scolastici firmatari convengono sulla necessità di impegnarsi a costituire una Rete inizialmente tra gli istituti tecnici della Lombardia allo scopo di promuovere l'incontro/confronto tra gli università, assessorati del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale delle province a caratterizzazione tessile e delle parti sociali nazionali.

Gli obiettivi che la rete si dà sono di spessore:

- *“Individuare i nodi della filiera tessile che richiedono un più urgente intervento in ordine alla Istruzione e alla Istruzione professionale degli studenti;*
- *Definire per ogni comparto le figure professionali necessarie allo sviluppo e al funzionamento dell'apparato produttivo;*
- *Individuare le prestazioni attese per ogni figura;*
- *Definire le competenze minime necessarie in esito ai percorsi formativi (sistema di “standard”);*
- *Mettere a punto i più idonei strumenti per il conseguimento dei predetti obiettivi;*
- *Stendere un accordo di programma tipo che possa costituire un modello anche per altre realtà produttive”.*

Si tratta di azioni complesse che richiedono, perché siano realizzate, la costruzione di un tavolo di lavoro permanente che sappia realizzare iniziative monitorando i risultati conseguiti nonché promuovere le attività stesse: la Rete per il Tessile viene quindi formalizzata mediante Accordo sottoscritto dai Dirigenti scolastici degli istituti citati presso la Sede della Direzione Regionale della Lombardia.

Ma il coinvolgimento della Regione, chiamando in causa direttamente l'autorità politica e amministrativa, apre un'ulteriore possibilità: che siano cioè anche le province stesse, e non solo le scuole, a condividere le finalità del progetto e ad attivarsi. L'iniziativa passa quindi nelle mani degli assessorati al lavoro, istruzione e formazione professionale delle Province della Lombardia: ne nasce una “lettera di intese” che viene firmata da tutti gli

Assessori in cui, preso atto dei problemi sollevati dalle scuole, gli assessorati si impegnano ad armonizzare gli approcci politici e le iniziative avviate nelle diverse realtà. In altre parole Regione e Province sono a fianco del sistema formativo rivolto al tessile: si tratta ora di passare al programma operativo.

Nei mesi successivi la Rete è stata arricchita da nuove adesioni:

- l'Università LIUC di Castellanza,
- l'Istituto Olga Fiorini (centro di formazione specializzato nella confezione tessile).

In altri termini la Rete aggrega anche i soggetti della formazione orientati alla preparazione del management e gli istituti della formazione professionale, garantendo così la completa copertura delle opzioni formative dedicate al tessile.

La prima sperimentazione

La prima azione concreta della Rete viene lanciata dall'Assessorato Provinciale al Lavoro, Istruzione e Formazione Professionale di Varese e suona un po' come una sfida ai luoghi comuni che definiscono tanto le imprese, quanto le scuole, come soggetti poco disponibili al confronto e alla ricezione di punti di vista diversi. In realtà, con uno slancio decisamente superiore alle previsioni, imprenditori e formatori tecnici si siedono intorno a tavoli di lavoro e iniziano a conoscersi, a comprendere le diverse esigenze e a confrontarsi su problemi comuni seppur letti da angolature differenti.

Il tema all'ordine del giorno: fabbisogni aziendali e competenze dei futuri tecnici tessili.

L'iniziativa viene svolta in sessioni successive – nei mesi di ottobre, novembre, dicembre 2006 – che riguardano le diverse aree di indirizzo svolte dagli istituti tecnici:

- Tessitura
- Nobilitazione
- Confezione/moda

I focus group si svolgono in sedi diverse e cioè a Varese, a Busto Arsizio e a Como al fine di consolidare i rapporti con le istituzioni locali e coinvolgere il maggior numero di imprenditori e docenti.

Le riflessioni sviluppate nel corso degli incontri e raccolte in materiale ad uso interno rappresentano un importante patrimonio di idee a cui i docenti continuano a lavorare nei mesi successivi attingendo indicazioni e suggerimenti su come “ritarare” i contenuti tecnici erogati.

Ma non si tratta solo di questo: il rapporto scuole-impresе, una volta stabilito e normalizzato consente una serie di opzioni di collaborazione che vanno a vantaggio degli allievi e concorrono a costruire un *continuum* esperienziale tra produzione e sapere in cui le conoscenze acquisite in aula si integrano e consolidano nell’esperienza sperimentata nel corso degli stages e delle visite guidate, negli incontri con manager o nella partecipazione ad eventi fieristici e convegni. La capitalizzazione della conoscenza, di cui tanto si parla, si esplica infine in una prassi di dialogo e di condivisione esperienziale e progettuale che arricchisce entrambi i soggetti e valorizza il territorio che li esprime. Il successo delle sperimentazioni attuate si basa infatti sul contenuto innovativo dell’approccio metodologico adottato (il contatto diretto tra domanda e offerta concretizzato nelle figure degli uomini di impresa e dei docenti) e su un assunto teorico di fondo:

”L’esperienza ha dimostrato come, rispetto allo sviluppo di un nuovo modello formativo, i problemi non siano tanto sul fronte dell’offerta (adeguamento del sistema formativo) quanto su quello della domanda (rilevamento dei fabbisogni). Inoltre non basta porre in input la domanda di professionalità: occorre che questa domanda sia espressa secondo modalità opportune e precisamente in chiave di anticipazione dei fabbisogni”

Un principio che implica alcune conseguenze dirette:

- *la domanda non può semplicemente essere letta dal sistema produttivo, ma deve essere elaborata in relazione agli scenari di medio termine più probabili e più auspicabili dal punto di vista professionale;*
- *non appare corretto desumere i fabbisogni professionali dal mercato del lavoro o da ricerche quantitative. Adottando questa prassi, relegheremmo la formazione all’inseguimento delle mille mutevoli esigenze delle imprese, confinandola in posizione perennemente perdente e rinunciando ad assegnarle la dimensione corretta di un investimento;*

- *per affrontare situazioni complesse come quelle in atto nel comparto tessile/moda è necessario evitare semplificazioni e cercare invece di capire a fondo le ragioni che stanno alla base del funzionamento e dello sviluppo dei sistemi produttivi e manifatturieri che permangono sul mercato;*
- *il sistema produttivo deve innanzitutto utilizzare modalità di rilevazione che possa gestire in autonomia, senza sentirsi inadeguato rispetto al mondo e ai linguaggi del sistema formativo. Imprenditori e lavoratori, nella descrizione delle figure professionali devono utilizzare strumenti che consentano loro di esplicitare le prestazioni ideali attese, non la formazione richiesta (compito questo che spetta al sistema della formazione traducendo le prestazioni attese in percorsi di conoscenze e di sviluppo di abilità coerenti).*

In altre parole il sistema produttivo stesso deve essere sollecitato a formulare i propri fabbisogni mediante il coinvolgimento diretto di imprenditori e lavoratori esperti, con il supporto – in questa operazione – dalle parti sociali, a cui viene riconosciuta la capacità di dare lettura unitaria e validazione generale a informazioni altrimenti troppo connesse alla singola esperienza aziendale, territoriale o alla metodologia di ricerca. I sistemi formativi devono disporre di input sufficienti ed adeguati a consentire operazioni di adattamento di contenuti/modalità formative orientate alla formazione di professionalità future: un'operazione che assume la dimensione di una "scommessa", basata sull'attendibilità delle informazioni e sul rapporto fiduciario tra i soggetti coinvolti.

Gli standard minimi e certificazione di competenza

La definizione di questo aspetto rappresenta, insieme alla individuazione delle professionalità in divenire, un tema particolarmente delicato ed innovativo perché tende a definire standard misurabili di competenze al termine dei percorsi formativi intesi qui in tutto il loro portato di "investimento" (di tempo, di risorse pubbliche ed aziendali). Con questo termine si intende l'insieme minimo di capacità ed abilità che la persona deve aver acquisito al termine di un corso o di un iter scolastico. Un ragazzo che dimostri di avere

acquisito i previsti standard minimi di competenza in esito ad un certo percorso formativo ha compiuto un importante passo nella direzione di porsi sul mercato del lavoro con i presupposti perché possa fornire in azienda le prestazioni attese: un mix di sapere, saper fare e comportamenti virtuosi che ne valorizzano la dimensione professionale. Gli standard consentono la misura e la valutazione delle competenze acquisite, creando quindi i presupposti per la loro certificazione: al patrimonio formativo, ciò conferisce credibilità e dunque grande valore tanto a vantaggio dell'impresa quanto – e soprattutto – a vantaggio di chi ne è in possesso.

Trattandosi di un tema estremamente delicato (soprattutto nella determinazione delle prove e del relativo grado di complessità) la loro individuazione deve essere attentamente valutata da persone d'impresa e di formazione esperte ed attendibili, capaci di delineare standard coerenti con le priorità effettive del sistema produttivo e di interesse collettivo: non relativi cioè a nuclei produttivi di limitata rappresentatività nel settore.

Inserire gli standard minimi di competenza nel modello e nella prassi formativa rappresenta un elemento di forte utilità per il sistema produttivo, che ritrova sul mercato del lavoro figure – per “tipologia” ed “evidenza di qualità” – adeguate alle proprie necessità, ma rappresenta un utile cambiamento anche per il sistema formativo, che verrebbe ad essere grandemente agevolato nelle modalità di progettazione, e valutazione di percorsi e processi di apprendimento in genere. Per di più, in uno scenario in cui gli attori della formazione sono e saranno sempre più numerosi e in competizione fra loro, l'oggettivazione del percorso formativo e soprattutto dei metodi di valutazione comporta l'introduzione di presupposti di trasparenza di mercato e di trasferibilità: condizioni imprescindibili per la qualità e per la reale modernizzazione della formazione.

Il futuro

Il 2007 ha rappresentato per la Rete per il Tessile un momento di riflessione importante sulla definizione delle strategie future e i temi trattati dimostrano quanto la Rete si sia dedicata ad azioni volte a costruire un modello metodologico di approccio ai problemi indicati, nonché ad avviare confronti sui contenuti specifici (i percorsi formativi per le aree tessili presenti sul territorio lombardo).

L'approccio sistemico al problema (metodologie, individuazione dei ruoli dei soggetti coinvolti, modelli di rilevazione dei fabbisogni formativi, impatto degli stessi sui contenuti corsali, standard minimi di competenze e certificazione delle competenze) rendono la Rete per il Tessile un interlocutore di livello nel dibattito nazionale avviato dai soggetti della *governance* politica e dalle parti sociali su questi temi.

Il modello sperimentato e lo spirito partecipativo che la Rete ha saputo sollevare tra i soggetti istituzionali e privati lombardi hanno suscitato interesse anche in altre Regioni tanto che la trasferibilità del modello è in fase di valutazione in nuovi contesti territoriali e settoriali, essendo il modello sperimentato indubbiamente sostenibile.

Poiché la Rete per il Tessile non è un soggetto economico, si suppone che, almeno per il momento, il suo ruolo sarà essenzialmente politico/strategico e si esplicherà soprattutto:

- nel supporto al sistema della politica locale e regionale nella definizione delle strategie di attivazione e conduzione di iniziative (formative e di sistema) indirizzate al comparto tessile moda,
- nel raccordo permanente tra sistema produttivo, formativo e politico in azioni coerenti con i temi in oggetto,
- in azioni di sensibilizzazione, raccolta e trasferimento di conoscenze e informazioni utili a supportare le imprese del comparto tessile nella azioni di riorganizzazione e di riposizionamento strategico in corso.

Ma soprattutto è con le imprese che il dialogo continuerà. E' infatti la domanda che deve indurre e trainare l'offerta (al contrario di quanto troppo spesso accade oggi): è dunque dalle imprese che devono emergere bisogni, input al mondo della scuola, modalità di gestione dei processi di apprendimento e di partecipazione adeguati ai nuovi modelli organizzativi.

◦ ◦ ◦