Unione europea

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione

Progetto TAC
Ricerca per il settore Tessile Abbigliamento Calzaturiero
Piano Formativo Nazionale Integrato

Progetto di Ricerca
promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Sintesi dell'attività di sperimentazione

Fattibilità e modello

Indice

Premessa **3**

1. Elementi di base **4**

2. Obiettivi e sviluppo della sperimentazione **5**

3. Destinatari della sperimentazione **8**
3.1 Giovani in ingresso nel mercato del lavoro *8*
3.2 Lavoratori a rischio di uscita dal mercato del lavoro *9*

4. Conclusioni **11**

Premessa

L'attività sperimentale prevista dal Progetto TAC, trae spunto dai risultati emersi nell'ambito dell'analisi di scenario realizzata con la Fase 3 del Progetto stesso. A partire da tali risultati, il gruppo di lavoro ha elaborato un protocollo operativo per la sperimentazione di un insieme di azioni per; il sostegno al matching tra domanda ed offerta di lavoro del settore TAC; per la qualificazione/riqualificazione dei lavoratori a rischio di uscita dal mercato del lavoro e dei giovani in ingresso, nelle aziende del comparto.

Come è stato ampiamente documentato nel Rapporto derivante dalla Fase 3 del Progetto, l'Italia è un paese estremamente eterogeneo per quanto concerne il suo tessuto produttivo ed occupazionale. Una tendenza alla quale sono soggetti soprattutto quei settori in cui persiste una consistente quota di attività manifatturiere ed artigianali, particolarmente ritagliate su tradizioni e specificità locali.

Tale peculiarità innesca delle problematiche sia sul piano del recruitment (rendendo necessari meccanismi di mobilità), sia su quello della definizione di un'offerta formativa effettivamente tarata sugli specifici fabbisogni aziendali.

A seguito dell'attuale fase di crisi, le imprese dimostrano una minore propensione a ricercare nuove risorse professionali. La maggior parte degli investimenti in tal senso, vengono fatti nei casi di sostituzione di personale in uscita (turn over) considerato "irrinunciabile", e non in risposta a strategie di espansione e crescita della produzione. La crisi ha immesso nel mercato del lavoro un'ampia fascia di lavoratori in esubero, spesso a bassa qualificazione, che trovano oggettive difficoltà a reinserirsi professionalmente. Si tratta di un fenomeno nuovo nella storia del TAC e dei distretti: fattori propri del settore, quali la prossimità territoriale e la presenza di soggetti concorrenti, funzionavano da regolatori naturali dell'eccedenza professionale, ma la dimensione della crisi ha reso inattuabile questo modello. Gli addetti espulsi dal tessile e dal calzaturiero si aggiungono alla lista delle persone in cerca di lavoro e in molti casi accettano occupazioni in contesti a più bassa o diversa qualificazione professionale (servizi di pulizie o per la cura delle persone anziane), e come gli altri espulsi rischiano di diventare facile preda del lavoro nero e irregolare. Ne deriva un effetto di oggettivo depauperamento della cultura professionale del settore TAC.

Anche nei casi di rinnovo di turn over tuttavia, le imprese si dimostrano più propense a ricorrere alla riqualificazione interna, per rispondere alla necessità di nuove figure, piuttosto che attivare percorsi di ricerca nel mercato del lavoro.

Sul piano del recruitment inoltre, le imprese si mostrano poco inclini a far ricorso a canali istituzionali, sia pubblici che privati (Centri per l'Impiego, Agenzie Interinali). Il ricorso a questi ultimi viene considerato solo nei casi di agenzie specializzate sul

settore TAC. In generale, i canali informali sono quelli più utilizzati poiché ritenuti più rapidi e in grado di dare maggiori garanzie di affidabilità della risorsa acquisita.

Al contrario, il ricorso alla formazione, benché ancora lontano dagli standard europei, mantiene un tasso di crescita costante. L'importanza dell'investimento in formazione aumenta sia sul piano effettivo sia su quello potenziale. In molti casi, la formazione si configura come un'alternativa alle difficoltà di reperire personale qualificato sul mercato, per colmare nuovi fabbisogni professionali o semplicemente per rispondere alle esigenze dettate dal turn over.

Nonostante questo trend positivo, anche la formazione si configura come attività in cui si insidiano numerose criticità. Il sistema scolastico e universitario settoriale, per quanto capillare, consistente e diffuso, è però caratterizzato spesso da "occasionalità" delle opportunità formative, e da una parziale inadeguatezza nell'offrire risposte alle esigenze delle imprese. Il sistema degli enti di formazione (professionale) è altresì improntato ad un'offerta formativa poco tarata sulle effettive esigenze dei cicli produttivi.

Anche a fronte delle maggiori criticità generate dalla crisi economica, le debolezze e la tendenziale "occasionalità" del raccordo tra formazione/qualificazione professionale e dinamiche del mercato del lavoro, sono ancora più evidenti.

I servizi per il lavoro e per la formazione appaiono poco adeguati a sostenere la riforma del sistema di ammortizzatori sociali, soprattutto per la mancanza di modalità che consentano di costruire percorsi di formazione e politiche attive capaci di rispondere efficacemente e tempestivamente all'evoluzione del sistema produttivo locale.

1. Elementi di base

Da questo quadro emergono alcuni aspetti importanti, da tenere in considerazione per sviluppare un protocollo operativo per la sperimentazione di un sistema di supporto all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, e per la qualificazione/riqualificazione dei lavoratori a rischio.

In particolare:

— **puntare sulla formazione e sulla riqualificazione professionale** appare una leva fondamentale per promuovere l'occupazione e l'occupabilità, oltre che a favorire l'innovazione e la competitività produttiva;

— è indispensabile **promuovere criteri di raccordo tra imprese, sistema dell'istruzione/formazione e policy makers**, al fine di migliorare la circolazione

d'informazioni ineranti lo stato del sistema e le tendenze dei fabbisogni formativi e professionali;

— è necessario **dare risposte tempestive in termini di formazione di competenze e profili, di aggiornamento e riqualificazione professionale** per lo sviluppo di processi innovativi e di riorganizzazione aziendale. Lo scopo è facilitare il reinserimento lavorativo di coloro che sono stati espulsi dai processi produttivi, o la riqualificazione dei lavoratori sospesi temporaneamente dalla produzione (quindi in cassa integrazione).

In particolare si evidenzia che:

- ✓ la necessità di **promuovere una formazione e riqualificazione personalizzata**, rispetto alle specifiche esigenze produttive e di sviluppo aziendale, anche in riferimento al bagaglio delle competenze e delle conoscenze di partenza dei potenziali beneficiari dei percorsi;
- ✓ la conoscenza e le competenze sono frutto di un'integrazione tra il sapere detenuto dagli individui e quello presente nelle organizzazioni e nelle aziende (quindi sapere tacito o implicito). Ciò significa che è difficile standardizzare le competenze (e i relativi profili professionali) proprio per la forte relazione che queste presentano con il contesto dell'impresa (da cui deriva una non-sostituibilità strategica);
- ✓ diventa indispensabile sia **dare al sistema produttivo un ruolo attivo**, che favorire processi di apprendimento presso le aziende (complementari o di specializzazione rispetto alla formazione tradizionale).

2. Obiettivi e sviluppo della sperimentazione

L'obiettivo della Fase 4 del Progetto TAC è quindi quello di proporre e testare un insieme di azioni, che consentano in contesti diversi e per aziende di vari comparti del settore o per diverse filiere, di definire e progettare il percorso formativo e di riqualificazione pertinente per:

- il rilancio e il rinnovamento produttivo o per la manutenzione ordinaria e straordinaria delle competenze di una data filiera produttiva;
- supportare le imprese nelle complesse fasi di riorganizzazione produttiva;
- identificare, di volta in volta, le competenze e i profili adeguati per le esigenze delle imprese.

Tra i principali elementi da prendere in considerazione per elaborare un insieme di strumenti così delineato, sono stati considerati:

a) **gli attori** (la governance del modello). È auspicabile che il "modello" s'inserisca e si integri con il sistema di governo degli ammortizzatori sociali, che nella nuova visione proposta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dovrà fondarsi sul principio delle "tutele-attive". L'integrazione delle misure implica una necessaria cooperazione tra i diversi soggetti che operano nell'ambito delle "politiche per il lavoro", e che comprendono:

- ✓ **Istituzioni locali**, che presiedono al processo di governance del territorio e indirizzano le politiche in materia di lavoro e di formazione, predisponendo strumenti e misure per l'attivazione di tali politiche, anche attraverso forme d'incentivazione all'assunzione, di sostegno alla mobilità ed altre attività di formazione/riqualificazione erogate dall'azienda;
- ✓ **Parti Sociali** che, attraverso le proprie reti diffuse sul territorio, riescono a raccogliere e condividere informazioni/competenze connesse al fabbisogno professionale delle imprese, e contribuiscono operativamente a realizzare azioni informative/consulenziali (le rappresentanze datoriali sulle aziende, i sindacati sui lavoratori);
- ✓ **imprese**, che ricoprono un doppio ruolo: da un lato, sono beneficiarie d'interventi a supporto dei processi d'innovazione e di riorganizzazione aziendale; dall'altro, sono parte attiva nelle politiche del lavoro, in particolare informando il sistema sui fabbisogni professionali e formativi da promuovere, per rispondere alle istanze di sviluppo/competitività aziendale, agendo direttamente da agenzie formative;
- ✓ **servizi per il lavoro e agenzie formative**, che supportano il sistema nel recepire le istanze di riqualificazione, ed affiancano le imprese nella qualificazione/riqualificazione dei lavoratori.

Per essere efficaci, tali attori dovranno dotarsi di strutture/modalità di monitoraggio e lettura anticipatoria dei trend occupazionali locali e settoriali (per esempio tramite degli Osservatori), i quali dovranno individuare le dinamiche in atto nel mercato del lavoro (crisi, espulsioni, nuovi insediamenti produttivi e delocalizzazioni) e cooperare per predisporre gli adeguati interventi di matching e di riqualificazione, tramite opportune misure di politica attiva (formazione, riqualificazione, tirocini, ecc.).

Per l'individuazione dei fabbisogni formativi, appare importante integrare la lettura degli scenari territoriali offerti dalle statistiche, con strumenti più veloci e flessibili di tipo qualitativo, in grado di fornire una chiave interpretativa dei dati aggiornata (per esempio, interviste periodiche a "campioni sensibili" e testimoni privilegiati).

b) **l'impatto atteso (la qualità della formazione)**. Si tratta in parte di ribaltare la logica con la quale spesso vengono progettati i corsi di formazione: piuttosto che partire da profili professionali, e intorno a questi costruire i percorsi formativi, occorre ricostruire "a ritroso" tali profili, partendo dai problemi e dalle esigenze del settore produttivo. Questo meccanismo virtuoso è estendibile a una rete di aziende e strutture organizzative, la cui collocazione nella catena del valore è caratterizzata (come hanno dimostrato i distretti e come stanno dimostrando le filiere e le reti d'imprese) da una forte interrelazione e reciproca influenza. Dal punto di vista metodologico, la definizione dell'impatto atteso potrà essere ottenuta mediante l'adozione di metodi di rilevazione qualitativi, per esempio organizzando focus group coordinati da facilitatori, in cui coinvolgere gli attori del modello, in particolare le imprese e gli enti di formazione.

c) **i momenti e i luoghi della formazione**: occorre individuare soluzioni formative in grado di accompagnare l'integrazione della formazione teorica nella realtà produttiva aziendale. L'analisi di scenario effettuata, evidenzia che una parte significativa del sapere è detenuto dall'azienda, e lo si può apprendere solo nel contesto lavorativo attraverso attività formative on the job.

Nel passato, raramente si è riusciti a rivolgere le iniziative di formazione e di riqualificazione professionale a lavoratori interessati da processi di espulsione dal ciclo produttivo, o temporaneamente in cassa integrazione.

Proprio su queste categorie di lavoratori si sta attualmente concentrando l'attenzione delle politiche nazionali e regionali di contrasto alla crisi, in particolare attraverso le cosiddette "tutele attive", per cui l'assegnazione del sostengo al reddito (politica passiva) è subordinato alla realizzazione, da parte del lavoratore, di un percorso di politica attiva (orientamento, formazione, tirocinio, ecc.), funzionale a rafforzare le proprie competenze, a mantenere "attivo" il lavoratore stesso anche nel periodo di disoccupazione o di sospensione ed a favorire in questo modo il rientro nel mercato del lavoro.

L'attività sperimentale realizzata nell'ambito della Fase 4 del Progetto, ha previsto l'approccio ad alcuni dei "meccanismi" suddetti, per testarne la funzionalità e la possibilità di attivazione organica in un modello unitario di sostegno al matching domanda/offerta di lavoro e di qualificazione/riqualificazione delle competenze.

3. Destinatari della sperimentazione

Nello specifico, la sperimentazione è stata suddivisa in 2 rami, in relazione ai due target dell'intervento: da un lato i giovani in ingresso nel mercato del lavoro, dall'altro i lavoratori del settore TAC a rischio di uscita dal mercato del lavoro dello stesso settore.

3.1 GIOVANI IN INGRESSO NEL MERCATO DEL LAVORO

Il percorso legato al target dei giovani in ingresso nel mondo del lavoro, ha preso in esame le esperienze di collaborazione tra sistema delle imprese e sistema formativo, a volte parcellizzate e scarsamente focalizzate sugli effettivi interessi produttivi e di sviluppo della competitività delle imprese, per provare ad ampliarne l'impatto positivo sui percorsi professionali dei giovani. Il focus dell'attività è legato al momento della transizione dei giovani dal mondo scolastico a quello dell'azienda cercando di ottimizzare, sia per il giovane che per l'impresa, le varie esperienze di stage e tirocinio in azienda.

Questa parte della sperimentazione ha diversi obiettivi:

- inserire la modalità formativa in azienda tra i fattori di sviluppo di una relazione partecipata tra contesto produttivo e strutture formative;
- accrescere le competenze professionali dei giovani e moltiplicarne le potenzialità di ingresso nel mondo del lavoro;
- sperimentare sul campo una formazione "on the job" centrata su reali progetti aziendali;
- verificare la sostenibilità di un supporto economico sia per l'azienda ospitante che per i giovani ospitati, atto ad agevolare le dinamiche formative.

L'ottica adottata ha permesso di confezionare esperienze di stage in azienda personalizzate, in cui il percorso di studi del giovane è stato collegato, attraverso lo stage stesso, a specifici programmi di sviluppo dell'impresa ospitante, con il duplice effetto di permettere all'azienda d'impiegare con la massima efficacia le competenze di cui il giovane è portatore e di consentire a quest'ultimo di assecondare i propri interessi professionali e curriculari in un ambiente fertile e disponibile ad apprezzare e concretizzare proposte, idee ed energie.

La sperimentazione ha inoltre permesso di definire un "framework di lavoro", implementabile in territori e distretti diversi, che può essere messo a regime per diventare un "ponte" stabile tra mondo scolastico e mondo dell'impresa. Si è trattato infatti d'individuare il pool di aziende coinvolgibili, verificandone progetti e iniziative in partenza, per la migliore e più puntuale selezione, di concerto con gli istituti formativi di provenienza, dei giovani e dei curricula più coerenti e, soprattutto, potenzialmente "impattanti" in relazione agli ambiti (produttivi e di mercato) di sviluppo dell'impresa.

Agli studenti è stato corrisposto un contributo mensile, da utilizzare anche per le eventuali spese di viaggio, vitto e alloggio nelle località di svolgimento della attività di stage. Le imprese coinvolte (in questa, come nelle altre fasi della sperimentazione) hanno beneficiato di un contributo per il rimborso dei costi connessi al tutoraggio aziendale. Si è inoltre ipotizzato che tale contributo possa altresì essere corrisposto (in una formula "a regime") sotto forma di credito d'imposta per l'impresa.

3.2 LAVORATORI A RISCHIO DI USCITA DAL MERCATO DEL LAVORO

La fase di sperimentazione dedicata ai lavoratori a rischio di uscita dal mercato del lavoro, mira a:

- verificare l'efficacia delle reti associative di rappresentanza imprenditoriale e datoriale, nell'attivarsi per fungere da efficace interfaccia nel matching tra domanda ed offerta di lavoro specializzato nel settore TAC;
- accompagnare i processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale attraverso:
  1. un supporto per la definizione e realizzazione di percorsi per l'aggiornamento e la riqualificazione dei lavoratori in mobilità territoriale o ricollocati presso altre aziende della filiera;
  2. un sostegno economico:
     - per la mobilità dei lavoratori ricollocati in strutture produttive dislocate su territori diversi;
     - per l'impresa che realizza attività formative interne connesse alla riorganizzazione stessa;
     - al reddito dei lavoratori collocati dalla stessa azienda in mobilità, che effettuano percorsi di riqualificazione;

- verificare le condizioni e le modalità mediante le quali un'impresa agisce da soggetto formativo soprattutto durante fasi d'innovazione o di riorganizzazione della produzione e/o dei processi.

In base a tale articolazione, sono state attivate le reti associative datoriali e sindacali e i centri per l'impiego, su un duplice canale operativo:

- **l'individuazione di figure professionali qualificate** ricercate da aziende del comparto, attraverso la condivisione delle informative provenienti dalle reti (anche informali), sia datoriali che sindacali, territoriali e di categoria;
- **l'accompagnamento dei processi di ristrutturazione/riorganizzazione aziendale**, tra i quali l'ottimizzazione della produzione con l'accorpamento produttivo e la necessità di ricollocamento di personale non disponibile a trasferimenti intra-aziendali ed il sostegno del ruolo formativo dell'azienda come strumento e metodo per l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori ed il loro coordinamento con le evoluzioni della produzione.

Rispetto alla prima azione citata, la fase sperimentale si è concretizzata in un'attivazione organizzata e sistematica delle reti informali, datoriali e sindacali e dei centri per l'impiego, in un'ottica di flessibilizzazione del processo d'individuazione delle risorse professionali necessarie all'azienda.

Per la seconda azione, è stata individuata una situazione aziendale adatta a sperimentare le forme di supporto alla riorganizzazione produttiva. In questo caso, l'azione sperimentale, condivisa con le rappresentanze sindacali aziendali, è stata dedicata:

- alla realizzazione di un'azione di orientamento volta alla ricollocazione dei lavoratori in mobilità, affiancata da un sostegno al reddito, condizionato alla realizzazione di un percorso formativo di aggiornamento e adeguamento delle competenze del lavoratore stesso, da realizzare tramite stage presso altre aziende della filiera;
- al supporto di lavoratori trasferiti in altre sedi produttive, attraverso un'azione di sostegno psicologico-motivazionale, connessa alla riorganizzazione lavorativa e familiare (tempi di vita e di lavoro). Il cambiamento di sede lavorativa impone infatti adattamenti organizzativi e relazionali nella sfera privata dei lavoratori e delle lavoratrici in particolare, che l'azienda non può ignorare; questo, non solo per una dovuta sensibilità nei confronti dei disagi imposti agli addetti a seguito

di proprie scelte strategiche, ma anche perchè gli effetti sulla motivazione e la produttività degli stessi addetti potrebbero rivelarsi non marginali.

4. Conclusioni

In linea generale, il percorso sperimentale ha quindi evidenziato:

- l'opportunità di attivare un raccordo più stretto tra sistema della formazione e sistema delle imprese, per agevolare a monte l'orientamento dei percorsi formativi per i giovani e per supportarne, a valle, l'occupabilità in azienda, attraverso una transizione soft dalla scuola all'impresa, tramite percorsi di stage finalizzati su obiettivi e progetti di interesse per l'azienda;
- l'utilità delle reti datoriali e sindacali, anche informali, per l'articolazione di un sistema di sostegno al matching tra domanda ed offerta di lavoro specializzato, che affianchi ed assista le reti istituzionali per il lavoro nel raccogliere, comunicare e diffondere le esigenze di professionalità delle imprese;
- l'importanza di un sistema di politiche attive del lavoro (che affianchi il sistema di politiche passive) per agevolare il ricollocamento dei lavoratori in mobilità, anche e soprattutto attraverso il ricorso all'azienda formativa aperta, come importante strumento formativo per lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori, soprattutto in un'ottica di rete o filiera.