Piano formativo nazionale integrato
per il settore tessile, abbigliamento e calzaturiero.
Attività di accompagnamento

Manuale per l'orientamento per i settori tessile, abbigliamento e calzaturiero

La realizzazione delle attività di ricerca e i contenuti del *Manuale per l'orientamento* sono stati curati dalle organizzazioni tecniche
Consorzio Europaform, Hermeslab, Officine Sviluppo e Ricerca srl.

Consorzio Europaform

Pier Giovanni Bresciani, professore a contratto presso le Università di Genova, Bologna e Trento, coordinatore scientifico del progetto e autore dell'introduzione

Flavia Pace, esperta nei processi formativi, ricercatrice e coordinatrice del progetto, curatrice del volume e del cd-rom

Marica Napoleone, psicologa del lavoro, autrice della sezione sui metodi e strumenti per l'orientamento

Vincenzo Sarchielli, psicologo del lavoro, supervisore della sezione sui metodi e strumenti per l'orientamento

Riccardo Bresciani, esperto di comunicazione e marketing, autore della filmografia e curatore degli inserti video della sezione sui metodi e strumenti per l'orientamento

Hermeslab

Clemente Tartaglione, economista, esperto dell'economia manifatturiera e sistemi locali, specializzato in analisi della filiera moda, autore dello scenario sul sistema Tac in Italia

Officine Sviluppo e Ricerca srl

Annalisa Giarnetti, sociologa, autrice della sezione dedicata ai profili professionali nel settore Tac

Pierpaolo Letizia, sociologo, autore della sezione dedicata ai profili professionali nel settore Tac

Hanno inoltre contribuito alla stesura del *Manuale*, Ruggiero Francavilla (Ufficio scolastico regionale della Puglia), Gabriella De Judicibus e Giuseppa Antonaci (Istituto di istruzione secondaria superiore «Antonietta De Pace» di Lecce) per la ricostruzione dell'evoluzione dell'istruzione tecnico professionale per il settore Tac.

La presentazione grafica del progetto e la brochure informativa (disponibile nel cd-rom) sono state curate dagli allievi dell'indirizzo Moda e dell'indirizzo Grafico pubblicitario dell'Iiss «Antonietta De Pace» di Lecce: Luca Marsano, Sefora Buccolieri, Gabriele Emiliano, Erika Bergamo, Elisa Bruno, Silvia Petrucci, Clarissa Barba, con la direzione e il coordinamento dei docenti interni Maria Elena Colopi, Giulia Iacoboni e del docente esperto esterno Francesco Zarcone.

Progetto grafico e realizzazione editoriale del *Manuale*: Typo srl, Roma.

Realizzazione del cd-rom: Officine Sviluppo e Ricerca srl.

Indice

Premessa 9

Introduzione 11

Sezione prima. Informazioni per l'orientamento

1. Il sistema Tac in Italia: situazioni, scenario e prospettive 23

1.1 Introduzione. L'economia della moda: una storia di successo per l'Italia, p. 23 - 1.2 Uno sguardo d'insieme sulla filiera produttiva, p. 25 - 1.3 Il sistema Tac: una "specializzazione" nazionale, p. 27 - 1.4 La geografia del settore Tac, p. 30 - 1.5 Un settore leader nel mondo, p. 36 - 1.6 Il made in Italy: formula per un primato, p. 40 - 1.7 Nuove strategie per competere e nuove opportunità di lavoro, p. 44

2. I profili professionali nel settore Tac 55

2.1 Una prima ricognizione su studi e ricerche, p. 55 - 2.2 I descrittori dei profili professionali, p. 65 - 2.3 Profili professionali e aree di attività in azienda, p. 71 - 2.4 I Repertori regionali di profili professionali: due casi emblematici, p. 86 - 2.5 Figure professionali "a banda larga": proposte per l'orientamento, p. 92 - 2.6 Conclusioni, p. 99

3. Evoluzione dell'istruzione tecnica e professionale per il settore Tac 103

3.1 Cenni storici sull'evoluzione dell'istruzione tecnica e professionale (fino all'anno 2000), p. 103 - 3.2 Il federalismo e la riforma Moratti (2001-2005), p. 109 - 3.3 I nuovi scenari di riforma (2006-2008), p. 111 - 3.4 La riorganizzazione del sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e la costituzione degli istituti tecnici superiori, p. 113 - 3.5 I documenti della Commissione ministeriale per la riorganizzazione degli istituti tecnici e professionali, p. 117 - 3.6. Gli scenari di riforma in atto, p. 119

Sezione seconda. Metodi e strumenti per l'orientamento

1. Introduzione 141

1.1 Approccio metodologico e obiettivi del Manuale, p. 141

2. Schede obiettivo: gli strumenti a supporto degli insegnanti e dei formatori 151

2.1 Articolazione delle schede obiettivo, p. 152

Scheda obiettivo 1.
Conoscere il settore Tac e il territorio 155

Scheda obiettivo 2.
Conoscere se stessi 159

Scheda-obiettivo 3.
Riflettere sulle proprie conoscenze, capacità e caratteristiche in relazione alle competenze attese dal contesto Tac 167

Scheda-obiettivo 4.
Conoscere le strutture di supporto alla scelta e il sistema di istruzione e formazione 175

Scheda-obiettivo 5.
Sviluppare il potenziale individuale, soprattutto per quanto riguarda le competenze per un comportamento attivo sul mercato del lavoro 179

Scheda-obiettivo 6.
Sviluppare le capacità decisionali 183

Scheda-obiettivo 7.
Costruire il proprio progetto di sviluppo 187

3. Filmografia per l'orientamento al Tac 193

3.1 Introduzione, p. 193 - 3.2 Selezione di film, p. 195

Fonti bibliografiche 205

a Domenico Paparella

Il volume è dedicato all'amico e collega Domenico Paparella,
Segretario generale del Cesos e amministratore unico del consorzio Europaform,
scomparso prematuramente durante la realizzazione di questo progetto,
al quale ha dedicato energia, passione e intelligenza,
secondo uno stile di lavoro che ne faceva un esempio di serietà professionale.

Prima di dedicarsi all'attività di studio e di ricerca sui temi della formazione,
del lavoro e delle relazioni industriali,
Domenico ha svolto per molti anni, con altrettanto impegno ed efficacia,
un ruolo importante nel sindacato, a livello nazionale.
Amava dire che l'esperienza di operatore e poi di dirigente sindacale
era stata determinante per la sua maturazione e il suo sviluppo professionale e personale,
e che per questo continuava a studiarne le forme, l'evoluzione e le prospettive,
generoso di riflessioni e di proposte operative per il continuo miglioramento dell'organizzazione
e delle strategie, in sintonia con i cambiamenti socioeconomici e culturali del tempo.

Gli amici e i colleghi che hanno lavorato insieme a lui a questo progetto
lo ricordano con stima, gratitudine e affetto.

Premessa

di Flavia Pace

«È il momento di scegliere»: sempre più spesso rispetto al passato ragazze e ragazzi, donne e uomini si trovano davanti a molteplici possibilità di studio, di lavoro, di essere. Questo *Manuale per l'orientamento per i settori tessile, abbigliamento e calzaturiero* è una delle risorse di informazione e di orientamento a disposizione degli insegnanti e degli operatori della formazione, dell'orientamento e dei servizi per l'impiego, che sono chiamati ad accompagnare le giovani generazioni e le loro famiglie nei momenti di transizione.

L'iniziativa si colloca in un più ampio contesto di rilancio delle politiche per l'occupazione e la competitività nazionale e internazionale del Made in Italy dei settori del tessile, abbigliamento e calzaturiero (Tac) – formalizzato nei due Protocolli d'intesa nazionale del 16 marzo 2005 e dell'8 marzo 2006 – fortemente voluto e promosso dal ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (Miur, Direzione generale per l'istruzione e formazione tecnica superiore per i rapporti con i sistemi formativi delle Regioni) e dal ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali, insieme all'Associazione nazionale calzaturifici italiani (Anci), al Sistema moda Italia (Smi, Federazione Tessile e Moda) e alla Confindustria, con le Federazioni nazionali di categoria Filtea Cgil, Femca Cisl, Uilta Uil e le loro Confederazioni. Hanno aderito anche le Regioni Campania, Emilia Romagna, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Toscana, Umbria e Veneto.

Alla Regione Puglia, in particolare, è stato affidato il compito di realizzare un Manuale per l'orientamento.

Questo volume è l'esito di un complesso processo di lavoro strategico e politico promosso dall'Ufficio scolastico regionale per la Puglia insieme alla Regione Puglia e al Tavolo tecnico regionale per il settore tessile, abbigliamento e calzaturiero, composto da Anci, Smi, Cna, Confartigianato, Confindustria, Camera di commercio della Provincia di Bari, Filtea Cgil, Femca Cisl, Uilta Uil, Politecnico di Bari, Iiss «De Pace» di Lecce, Ipsia «Archimede» di Barletta, Ipsia «Bottazzi» di Casarano.

La realizzazione delle attività di ricerca e i contenuti del manuale sono stati affidati alle organizzazioni tecniche: Consorzio Europaform (ente capofila), Hermeslab, Officine Sviluppo e Ricerca srl, sulla base delle pregresse esperienze maturate e delle ga-

ranzie professionali e di conoscenza specialistica nell'ambito dei comparti produttivi interessati. Si è trattato quindi di un percorso di lavoro durato oltre un anno, che ha dato vita a diverse versioni del manuale, presentate e discusse con l'Ufficio scolastico regionale per la Puglia, la Regione Puglia e le parti sociali, fino alla versione contenuta in queste pagine.

I contenuti tecnico-scientifici sono stati arricchiti da un lavoro di grafica realizzato da ragazze e ragazzi dell'Istituto professionale «Antonietta De Pace» di Lecce (indirizzi moda e grafico pubblicitario), grazie a una collaborazione stimolante e incredibilmente creativa, oltre che espressione di un buon livello tecnico.

Il manuale si articola in due grandi sezioni: la prima ha un taglio essenzialmente informativo e divulgativo ed è finalizzata a presentare sotto diversi aspetti la situazione attuale del mercato del lavoro, dei profili professionali e dell'evoluzione dell'istruzione e della formazione. La seconda sezione, interamente dedicata al "fare orientamento", contiene indicazioni metodologiche, strumenti operativi e suggerimenti pratici rivolti a insegnanti, formatori e operatori di orientamento e dei servizi per l'impiego, per lavorare con giovani e famiglie. Nella versione informatizzata del manuale, disponibile su cd-rom, è possibile anche stampare e personalizzare tutti i materiali.

Introduzione

di Pier Giovanni Bresciani

L'orientamento e la formazione nel settore Tac. Alcune suggestioni di policy per gli stakeholders

Questo manuale costituisce una risorsa a disposizione dei sistemi formativi e del lavoro (istruzione scolastica, formazione professionale, strutture di informazione-orientamento e servizi per l'impiego) e dei loro operatori per progettare e realizzare azioni di "orientamento" rivolte ai giovani inseriti nei percorsi di istruzione e formazione secondaria o da questi fuoriusciti (dropouts), indipendentemente dal "successo formativo" conseguito.
Il manuale tenta di coniugare due diversi tipi di esigenze con le quali gli operatori di tali sistemi si trovano quotidianamente a confrontarsi, e che appaiono entrambe legittime e cruciali, in particolare nella fase di sviluppo socio-economico che il paese sta attraversando:

- da un lato, l'esigenza di aiutare i giovani (e anche le loro famiglie, che in particolare in questa fascia di età svolgono ancora spesso un ruolo decisivo nel processo di scelta formativa e professionale) a verificare il rapporto tra se stessi (propri interessi, propensioni, esigenze, vincoli, motivazioni, risorse, competenze...) e il settore Tac per come esso è e per come si sta sviluppando (presenza sul territorio, figure professionali, ambienti e condizioni di lavoro, condizioni contrattuali, prospettive di sviluppo e di carriera, percorsi professionali, prospettive di sviluppo settoriale e territoriale, immagine sociale...) e ad assumere decisioni conseguenti;

- dall'altro lato, l'esigenza di migliorare la qualità delle informazioni sul settore Tac (ruolo nell'economia nazionale e locale, impatto occupazionale, evoluzione nel tempo e prospettive di sviluppo, processi e figure professionali emergenti...) sulle quali giovani e famiglie possono contare nell'ambito di questo processo decisionale: informazioni che appaiono ancora troppo spesso viziate da stereotipi (in genere negativi) legati ad una visione troppo schematica e "non aggiornata" del settore, che fatica a coglierne l'articolazione, la complessità, e soprattutto le "tracce di innovazione e sviluppo" che lo configurano anche come

un bacino potenziale di funzioni, figure professionali e competenze di particolare interesse proprio per le giovani generazioni (si pensi alle funzioni terziarie e ai contenuti di tecnologia, di stile e design, di immaterialità delle stesse funzioni "produttive").

In altre parole, si tratta di fare convivere e di armonizzare due esigenze di natura diversa, che come sempre un paese si trova a dover tentare di conciliare, poiché è dall'equilibrio tra queste che si misura la qualità della convivenza e più in generale la qualità sociale di un paese: l'esigenza di supportare e "strumentare" le persone nei propri processi di crescita e di sviluppo individuale e familiare; e allo stesso tempo l'esigenza di promuovere lo sviluppo economico settoriale e locale.
In questo senso, "promuovere il settore" (aumentando la quantità e migliorando la qualità delle informazioni su di esso a disposizione delle persone; senza nascondere i problemi e le criticità che permangono, ma evidenziando e valorizzando gli aspetti positivi e le potenzialità che si presentano) fa già parte del tentativo, che costituisce a nostro avviso una precipua responsabilità degli stakeholders, di "promuovere una buona società".

Oltre il manuale: gli altri interventi per favorire l'orientamento dei giovani al settore Tac

Con questo manuale, gli operatori ai quali è assegnato istituzionalmente il compito di aiutare i giovani e le loro famiglie ad "orientarsi" nel proprio percorso di sviluppo formativo e professionale hanno dunque a disposizione uno strumento di lavoro particolarmente utile, e adattabile a esigenze diverse che essi incontrano nel proprio percorso di crescita e di sviluppo: migliorare la conoscenza di sé; conoscere le caratteristiche del settore; comprendere e migliorare il proprio processo decisionale per definire la propria collocazione nel contesto locale e più in generale il proprio percorso formativo e professionale; costruire un proprio progetto in relazione a tale percorso.
Ma sappiamo per esperienza che l'esistenza di un manuale non garantisce che esso venga effettivamente utilizzato come risorsa nei processi di istruzione, formazione e orientamento, e ciò vale anche per questo progetto che riguarda la Puglia.
E sappiamo che anche quando il manuale verrà utilizzato, esso potrà dispiegare tutto il proprio potenziale di impatto soltanto a condizione che la sua adozione quale strumento di lavoro da parte degli operatori si accompagni ad una serie di altri interventi che configurano una responsabilità specifica degli stakeholders del sistema regionale, in particolare Regione, Ufficio scolastico regionale e parti sociali.
In altre parole, se si intende assicurare un'effettiva "messa in valore" del manuale (e quindi un *return on investment*, un ritorno dell'investimento di risorse pubbliche che ne ha consentito la realizzazione), allora è necessario che la Regione, il ministero del-

l'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, l'Ufficio scolastico regionale e infine le parti sociali promuovano e realizzino una serie di azioni che di seguito ci proponiamo di richiamare sinteticamente, allo scopo di favorire una discussione e un confronto su questo tema così cruciale per l'economia e per la società locale.
Così come è necessario che i diversi sistemi di formazione (l'istruzione scolastica, la formazione professionale, l'università) adottino comportamenti innovativi sul piano dell'offerta formativa e delle metodologie didattiche, se intendono potenziare la "valenza orientativa" dei propri percorsi.
Le suggestioni che emergono dal lavoro svolto e dallo stesso manuale a tale riguardo (si pensi in particolare alle parti dedicate alla analisi dell'evoluzione e delle prospettive del settore Tac, e all'analisi delle figure professionali tradizionali e di quelle emergenti) sono numerose, e vengono presentate articolate per diverse dimensioni.

LA DIMENSIONE SOCIO-CULTURALE

Abbiamo già richiamato l'esigenza di aumentare quantitativamente e migliorare qualitativamente "l'immagine sociale" del settore Tac, incidendo sulla rappresentazione spesso schematica e riduttiva che ne hanno giovani e famiglie.
È necessario che il settore possa ritornare ad essere un ambito di lavoro e di sviluppo professionale "appetibile" per i giovani e le loro famiglie, in particolare considerando le potenzialità e le prospettive che riguardano la terziarizzazione delle imprese (si pensi alla crescente importanza di marketing e commercializzazione), la crescente informatizzazione e "intellettualizzazione" di alcuni processi produttivi cruciali nella "catena del valore", l'internazionalizzazione, la crescita delle componenti simboliche e immateriali, la necessaria "managerializzazione" delle imprese, l'esigenza di sistemi per la qualità.
Se si intende operare per recuperare questa immagine, occorre prendere atto del fatto che nella società attuale la maggiore forza e persistenza delle rappresentazioni sociali sui diversi oggetti (in questo caso: su che cosa è il settore Tac e quali sono le sue caratteristiche) è legata all'impatto che i mezzi di comunicazione di massa (in particolare il mezzo televisivo, ma non solo) hanno a tale riguardo.
Non vi è qui lo spazio per argomentare questo punto, ma ciò che si intende sostenere è che una strategia che intenda modificare, se pure progressivamente, qualcosa dell'ordine della rappresentazione diffusa in un determinato territorio e in una specifica popolazione su un determinato oggetto deve prevedere anche interventi sul piano dei diversi tipi di media esistenti.
Sotto questo profilo, la stessa scelta del manuale di utilizzare "elementi" tratti da media diversi intesi come risorse (film, servizi televisivi, filmati su youtube ecc.) è orientata da una considerazione di questo tipo, che tiene conto sia di un criterio di

affinità linguistica e di codici con l'universo giovanile, sia di affinità di ambienti di riferimento nei quali e tramite i quali sempre di più tende a "costruirsi" la rappresentazione di un oggetto e la condivisione del "valore sociale" che viene ad essi attribuito. Per questo motivo, appare particolarmente importante che gli stakeholders si pongano (certo, ciascuno con riferimento alle proprie competenze e responsabilità) il problema della "strategia di comunicazione" più complessiva nella quale si inscrive un'azione come quella rappresentata dalla realizzazione di questo manuale.
Il finanziamento di una campagna "promozionale" di "marketing settoriale/sociale" relativa al settore Tac sui media vecchi e nuovi (tv, radio, quotidiani, social networks ecc.) potrebbe costituire a questo riguardo un primo tipo di intervento "contingente". Ma, per le considerazioni appena svolte, occorrerebbe pensare, per il medio-lungo periodo, anche a favorire la produzione di altri tipi di interventi sui media, con particolare attenzione a quello televisivo (filmati, spot, servizi ad hoc, serial, trasmissioni dedicate).
Occorrerebbe inoltre una riflessione su quali siano, al di fuori dei circuiti istituzionali dell'istruzione/formazione e del lavoro, e al di fuori dei media richiamati, gli eventuali altri importanti "mediatori d'opinione" sul piano territoriale e locale, quali siano i luoghi di aggregazione dei giovani (fisici, come le discoteche, ma anche virtuali: si pensi ai social networks) e le loro logiche di funzionamento, anche al fine di utilizzarli come potenziale risorsa in quell'opera di "ristrutturazione cognitiva" che è importante avviare anche al fine di potenziare l'effetto dell'adozione e dell'utilizzo del manuale.
Ciò richiama tra l'altro l'esigenza di integrazione tra settori di intervento diversi della pubblica amministrazione (attività produttive, lavoro, formazione, giovani...), che dovrebbe trovare forme e dispositivi appropriati per potersi realizzare.
Altre iniziative potrebbero poi ulteriormente ampliare l'impatto del lavoro sulla "rappresentazione" del settore Tac nelle sue dimensioni più stimolanti e attrattive, anche nella prospettiva dei giovani e delle famiglie: si pensi, solo a titolo di esempio, a forme di valorizzazione e diffusione delle *best practices* locali e di vero e proprio "riconoscimento delle eccellenze" locali, o non solo locali (anche mediante premi, manifestazioni pubbliche ecc.), che potrebbero riferirsi (non insieme, naturalmente) a storie d'impresa, a performance di mercato, a prodotti specifici, a condizioni di lavoro, a professionalità, a formazione...
Ma si pensi anche a forme di workshop itineranti sull'innovazione, diretti certo agli operatori del settore e collocati nelle aree chiave, ma allargati alle università, agli istituti scolastici e alle strutture di formazione professionale locali.

LA DIMENSIONE SOCIO-ISTITUZIONALE «DI SISTEMA»

Se intendiamo (ed è una delle accezioni possibili) il processo di orientamento come un percorso nell'ambito del quale uno o più soggetti (i giovani e le loro famiglie, in questo caso) sviluppano e combinano risorse di tipo diverso (la conoscenza di sé, le informazioni sul contesto lavorativo e istituzionale e sul territorio ecc.) al fine di assumere le decisioni connesse ai propri "compiti di sviluppo", allora appare evidente che la qualità del risultato finale di tale processo non è soltanto condizionata dalla quantità e qualità delle "risorse in ingresso" di cui i soggetti in questione possono disporre (informazioni, condizioni socio-economiche, reti sociali ecc.) e dalla "correttezza metodologica" del loro processo decisionale (evitando stereotipi e pregiudizi, limitando le distorsioni ecc.), ma è anche condizionata dalla quantità e qualità delle "soluzioni in output" che, in esito al processo decisionale, essi si troveranno concretamente a disposizione.
In altre parole, l'efficacia di un buon processo di orientamento potrebbe essere limitata, o addirittura annullata, dalla mancanza di adeguate scelte possibili (se i percorsi formativi per il Tac non ci fossero, o fossero limitati solo a certi tipi di competenze e qualifiche; se i profili professionali presenti nelle imprese e da questi richiesti fossero soltanto di un certo tipo; se le condizioni contrattuali e di lavoro nelle aziende fossero solo di un certo genere ecc.).
Ora, per definizione, il *Manuale per l'orientamento* costituisce uno strumento finalizzato a migliorare le prime due dimensioni: le risorse in ingresso e il processo decisionale. Al fine di un'adeguata "messa in valore" dell'investimento realizzato, quindi, occorre che gli stakeholders assumano come compito prioritario quello di aumentare qualità e qualità del "portafoglio soluzioni" che giovani e famiglie possono avere a disposizione per effettuare le proprie scelte formative e professionali (che, va ricordato, diventano quasi sempre anche scelte di vita).
Questo implica una responsabilità specifica per ciascuno dei diversi stakeholders.
Alla Regione e alle Province potrebbe competere la destinazione selettiva di risorse finanziarie (anche finalizzando una parte delle risorse ell'Unone europea al riguardo) in direzione dell'ampliamento e della diversificazione delle soluzioni sul piano professionale e formativo.
Ad esempio, associando tale destinazione selettiva alla definizione di piani di sviluppo del Tac (negoziati tra stakeholders, a livello settoriale e anche territoriale) che siano coerenti con quanto delineato nella parte di manuale dedicata all'evoluzione delle prospettive del settore.
Ancora (ma qui un altro soggetto imprescindibile è il sistema di istruzione scolastica, e quindi il ministero con le sue articolazioni), mettendo in rete università, eventuali centri di ricerca e strutture di istruzione e formazione professionale (nei territori "vocati") per formare figure professionali nelle funzioni "terziarie" e comunque "inno-

vative" alle quali appare legato lo sviluppo: in particolare per l'innovazione di prodotto e di processo, per l'ingegneria gestionale, per il marketing e la commercializzazione. In tale ambito, creando le condizioni per l'avvio di una sperimentazione relativa alla formazione di una figura professionale "di secondo livello" come quella dell'agente di sviluppo dei distretti Tac.

Tale rete dovrebbe costituire la base, nell'ambito di un intervento pluriennale, anche per supportare la trasformazione dai corsi Ifts ai poli Its, dedicati alla specializzazione superiore nel settore Tac.

Una misura più "ordinaria" (ma non per questo meno importante) è costituita dalla verifica della struttura e dei contenuti dei curricoli da parte del sistema di istruzione scolastica e di formazione professionale, da realizzare insieme alle imprese (figure, durata, competenze, struttura ecc.).

Ogni scelta selettiva (come quella di destinare risorse prioritariamente in direzione di funzioni, processi e figure legate all'innovazione) implica costi economici, sociali, psicologici, per le imprese e per le persone e le loro famiglie.

Per questo motivo, sarebbe opportuno che a questa iniziativa orientata allo sviluppo fosse associata un'iniziativa orientata al welfare: verificando (eventualmente mediante una ricognizione e un lavoro di ricerca ad hoc, anche comparativa) quali possano essere i diversi tipi di misure di politica passiva e attiva del lavoro (informazione, formazione, accompagnamento e consulenza, reddito, conciliazione) che possano costituire la "dote" con la quale si affronta la necessaria, inevitabile e non completamente programmabile trasformazione del settore in una prospettiva di workfare e di flexicurity. In tale quadro, potrebbe essere affrontata la questione del cost-sharing, cioè della misura e delle modalità con cui i vari stakeholders (ma anche altri soggetti finora non richiamati) possano contribuire a sostenere i costi delle diverse iniziative.

Alle parti sociali potrebbe competere in particolare la progettazione e la realizzazione di interventi formativi nell'ambito dei fondi interprofessionali, in coerenza con le indicazioni di sviluppo del settore Tac richiamate anche nel manuale, Un ruolo specifico potrebbe essere assegnato a Fondimpresa e a Fondirigenti per l'attivazione di iniziative formative rivolte a titolari di impresa, dirigenti e quadri, sulle tematiche connesse alle funzioni e ai processi emergenti (innovazione, distribuzione, marketing e commercializzazione, amministrazione e controllo). In tale ambito, uno spazio specifico potrebbe essere assegnato agli interventi volti a favorire il passaggio generazionale nella proprietà delle imprese del settore, e anche la loro "managerializzazione".

Anche l'apprendistato professionalizzante potrebbe essere utilizzato quale risorsa cruciale nella prospettiva dell'approccio dei giovani al settore: sotto questo profilo, si tratta di "apprendere dalle buone pratiche" (che ci sono, in diversi settori e in diverse parti del paese) per definire un modello di intervento coerente con le indicazioni che anche il manuale contiene, e che trovi il necessario consenso dalla Regione e/o dalle parti sociali, come prevede la normativa nazionale al riguardo.

Inoltre, una specifica sperimentazione di apprendistato in alta formazione potrebbe essere particolarmente coerente con la necessità di sviluppare figure professionali con elevata preparazione di base e destinate a funzioni particolarmente "evolute" nel ciclo produttivo (innovazione, marketing, ingegneria ecc.).
Naturalmente, sia detto qui solo per inciso, alle parti sociali compete, nella loro autonomia, anche la responsabilità di creare condizioni contrattuali che, pur facendo i conti con lo scenario della crisi, siano sufficientemente attrattive e motivanti per le giovani generazioni, sia in termini salariali, sia in termini ambientali, sia in termini di contenuti professionali e di sviluppo di carriera.

LA DIMENSIONE FORMATIVA (ISTRUZIONE SCOLASTICA, FORMAZIONE PROFESSIONALE, UNIVERSITÀ)

Sono molte e diverse le iniziative che il sistema formativo, nelle sue diverse articolazioni, può assumere per migliorare la valenza orientativa dei propri interventi, nella prospettiva delineata nel manuale.
Molte di queste sono state già richiamate a proposito del ruolo dei soggetti istituzionali e delle parti sociali.
Si pensi, ad esempio, alla realizzazione di interventi formativi per temi/aree critiche (passaggio generazionale, marketing e commercializzazione, innovazione di prodotto, sistemi per la qualità ecc.); oppure a interventi formativi (di primo e di secondo/terzo livello) per figure chiave strategiche per lo sviluppo e per la stessa sopravvivenza delle imprese.
Si pensi anche all'importanza di riscoprire tutta la valenza della "didattica della pratica professionale", centrata sull'esperienza (alternanza, stage, tirocini, lavoro su commessa, laboratori ecc.) e sull'analisi del lavoro concreto (job analysis) con l'utilizzo di metodologie diverse (osservazione, intervista, thinking aloud, "istruzioni al sosia" ecc.): ciò sia per migliorare sia la qualità dei curricoli e le performance in esito, sia per migliorare la necessaria autovalutazione da parte dei giovani sulla base di riscontri concreti e non soltanto sulla base di rappresentazioni "anticipatorie" inevitabilmente astratte; e quindi per migliorare la capacità di autorientamento in relazione al settore.
Ma si pensi, ancora, a tutto il repertorio metodologico della formazione *one-to-one* (personalizzazione, affiancamento, tutorato, coaching, mentoring, supervisione ecc.) e all'adozione di una didattica "riflessiva" e "metacognitiva", che aiuti i giovani a mettere in relazione i contenuti e gli oggetti della formazione con le storie, le caratteristiche, gli obiettivi personali, e anche i vincoli che a ciò sono connessi.
Si pensi, ancora, allo sviluppo di forme di apprendimento cooperativo e di formazione *peer-to-peer*, nelle quali la dimensione individuale venga integrata ed *empowered* dalla dimensione sociale.

Si pensi anche alle metodologie per il trasferimento delle competenze tra lavoratori esperti e giovani neo-inseriti (che stanno conoscendo una stagione di grande sviluppo, anche nel nostro paese, in particolare per ciò che riguarda le competenze "tacite");[1] alle testimonianze e ai casi aziendali "gestiti didatticamente" in modo efficace; ai partenariati scuola-formazione/impresa (anche con "scuole aziendali", dove la dimensione, la storia e la cultura locale lo consentano) per progetti, ma in prospettiva strategica di "prossimità".
E infine, perché tutto ciò possa avere maggiori chance di successo, alla necessaria attività di informazione e formazione di dirigenti, progettisti, formatori (della scuola e della formazione professionale, ma anche dell'università) sui diversi aspetti dell'innovazione strategica, organizzativa e metodologica della quale stiamo trattando.

«To make it happen»: le condizioni per realizzare gli interventi per l'orientamento al settore Tac

Abbiamo finora richiamato i diversi tipi di intervento (sul piano comunicativo-culturale, sul piano socio-istituzionale e sul piano formativo) necessari perché il *Manuale per l'orientamento per i settori Tac* possa perseguire il risultato atteso: aiutare i sistemi formativi e del lavoro (istruzione scolastica, formazione professionale, strutture di informazione-orientamento e servizi per l'impiego), e in particolare i loro operatori, a progettare e realizzare azioni di orientamento rivolte ai giovani inseriti nei percorsi di istruzione e formazione secondaria o da questi fuoriusciti (dropouts), indipendentemente dal "successo formativo" conseguito.
Abbiamo sostenuto che questi diversi tipi di intervento sono cruciali se si vuole che il manuale dispieghi appieno le proprie potenzialità, anziché limitarsi ad essere una interessante pubblicazione: in altre parole, tali interventi sono necessari per aumentare il "valore d'uso" del manuale. Ma la natura e le caratteristiche degli interventi proposti sono tali da richiedere a loro volta, per potere esser realizzati, alcune "condizioni di sistema" che ne influenzano in modo decisivo la praticabilità.
In altre parole, *to make it happen* (per fare sì che le cose avvengano) occorre che siano soddisfatte almeno tre ulteriori tipi di condizioni:

1. la prima condizione è costituita da quelle che anche l'Isfol definisce "infrastrutture di sistema": un repertorio di standard di figure professionali condivise a livello socio-istitu-

[1] Per inciso, questo è propriamente l'oggetto della sperimentazione che, in parallelo alla realizzazione del manuale di orientamento in Puglia, è stata realizzata con risultati molto interessanti nelle Marche, in attuazione del medesimo Protocollo di intesa nazionale.

zionale (anche per il settore Tac, quindi: come in diverse Regioni è già avvenuto e come a livello nazionale è avvenuto in relazione alla filiera della Ifts) rispetto alle quali rapportare i curricoli dell'istruzione scolastica e della formazione professionale; ma anche un repertorio di standard formativi; e infine un dispositivo di validazione e certificazione delle competenze acquisite dagli individui anche nei contesti non formali e informali, e il relativo riconoscimento di crediti formativi;

2. la seconda condizione è costituita dai "dispositivi di integrazione" tra i diversi soggetti-stakeholders e tra le diverse strutture che operano nel Tac: tavoli socio-istituzionali regionali e provinciali per la programmazione dello sviluppo del settore nel territorio; organismi di programmazione dell'offerta formativa, e di raccordo tra programmazione pubblica e programmazione delle parti sociali (con i fondi interprofessionali); protocolli per la programmazione e la gestione delle esperienze di alternanza formazione/lavoro (tirocini, stage, visite ecc.); gruppi di lavoro tematici per lo sviluppo delle professionalità emergenti; task force di progetto, ad esempio sui workshop in precedenza indicati; gruppi integrati di insegnanti, formatori e orientatori, eventualmente allargati agli operatori dei centri per l'impiego; ma anche ruoli "dedicati" con una specifica "mission" integrativa, come l'agente di sviluppo dei distretti Tac cui abbiamo in precedenza accennato ecc.;

3. la terza condizione è costituita dalle azioni di accompagnamento che Regione e Ufficio scolastico regionale dovrebbero attivare per supportare e strumentare il percorso di lavoro che si delinea a partire dalla diffusione del manuale e dalla sua adozione, e che si arricchisce di tutti gli interventi (le tre dimensioni) che abbiamo richiamato nel paragrafo precedente: tra queste azioni appare cruciale innanzitutto una campagna di informazione capillare per far conoscere il manuale e promuoverne l'utilizzo nel più ampio quadro della "policy" che abbiamo delineato con l'elenco precedente; ma poi anche un'attività strutturata e altrettanto capillare di formazione degli operatori (orientatori, insegnanti, formatori; in particolare naturalmente quelli coinvolti nel settore Tac) che li metta in grado non solo di conoscere il manuale e le sue finalità, ma di utilizzarlo concretamente come risorsa in relazione ai problemi orientativi che incontrano.

La responsabilità degli stakeholders

Con il protocollo d'intesa nazionale che ha dato origine a tanti progetti di grande interesse e qualità, e tra questi anche a quello che riguarda la realizzazione del *Manuale per l'orientamento*, gli stakeholders della formazione nel Tac hanno esercitato positivamente la responsabilità che ad essi compete in relazione a questo oggetto.
Ma come sempre succede, man mano che si procede nel cammino si acquisisce consapevolezza che ci si sta occupando di un tassello di un puzzle più ampio e com-

plesso, e che se si intende valorizzare e capitalizzare l'investimento effettuato (di tempo e cura, di professionalità, di risorse finanziarie) è indispensabile spingere la propria responsabilità anche su altri terreni, e intraprendere altre azioni senza le quali si rischia che la prima azione (il manuale, in questo caso) resti sostanzialmente ciò che è nella sua materialità: un bel volume, una lettura magari culturalmente o professionalmente interessante e gradevole.
Per evitare questo rischio (sempre presente in interventi di questo genere, come l'esperienza dimostra) occorre dunque un'ulteriore prova di quell'esercizio di responsabilità che gli stakeholders di questo progetto hanno finora manifestato in modo emblematico: occorre sia intraprendere gli interventi dei quali abbiamo fornito alcune esemplificazioni, sia creare le tre condizioni di sistema che abbiamo, se pure sinteticamente, richiamato.
Si tratta quindi di continuare, per portare a buon fine un lavoro che lo merita; così come lo meritano i giovani e le loro famiglie, veri utenti finali di questo progetto.

SEZIONE PRIMA

Informazioni per l’orientamento

1. Il sistema Tac in Italia: situazioni, scenario e prospettive

1.1 Introduzione. L'economia della moda: una storia di successo per l'Italia

L'attività dell'industria della moda è l'unica in cui l'Italia abbia una supremazia mondiale, detenendo ancora oggi il primo posto sul piano della competitività internazionale. Questo incredibile successo di risultati e durata comincia a prendere forma sin dai primi anni Cinquanta.

Gli storici fanno infatti risalire il primo passo concreto verso quell'economia moda che oggi è riconosciuta a livello internazionale al 12 febbraio del 1951, giorno in cui il marchese Gian Battista Giorgini organizzò a Firenze la prima sfilata d'alta moda italiana. In occasione dell'evento furono coinvolte dieci sartorie italiane del tempo. Alla sfilata fu invitato solo un gruppo ristretto di persone, tra cui alcuni importanti compratori stranieri e giornalisti specializzati nel settore della moda, che mostrarono grandissimo interesse per il talento e l'abilità degli stilisti italiani.

Trainate da questo successo, le sartorie italiane si affacciarono sul mercato internazionale con le loro creazioni, entrando in diretta concorrenza con la moda francese, che fino agli anni Cinquanta deteneva il predominio assoluto del settore.

Successivamente, all'alta moda italiana e agli abiti su misura si affiancò negli anni Sessanta anche il prêt-à-porter, con abiti già confezionati e a prezzi meno elevati. Questa intuizione di andare oltre l'abito di sartoria per accedere a un prodotto industriale con forte connotazione stilistica apre a una fase di forte sviluppo del settore.

Con questo nuovo approccio, che nello stesso periodo diventa fattore comune di tutte le produzioni moda (vestiario, pelletteria e calzature), tra la fine degli anni Settanta e gli anni Ottanta il prêt-à-porter italiano conquista la leadership a livello mondiale a danno dell'haute couture francese. Sono questi gli anni in cui esplode il fenomeno delle griffe e delle firme che ancora oggi garantiscono al made in Italy una solida notorietà internazionale.

In questo stesso periodo il settore della moda diventa in Italia pienamente industriale. Spinto dalla grande forza propulsiva di questa esperienza positiva del prêt-à-porter italiano, si sviluppa un contesto produttivo con una forte capacità di industrializzare la

proposta creativa attraverso una rete di imprese che presidia l'intero processo manifatturiero sia nell'ambito tessile-abbigliamento sia in quello della pelletteria e calzature.
Questa capacità di saldare il fattore creativo con una componente industriale particolarmente reattiva è per molti studiosi del settore l'elemento chiave dello sviluppo del made in Italy in quegli anni.
A giocare un ruolo fondamentale in questo processo di integrazione è stato anche il modello di organizzazione della filiera industriale che, come noto, nel sistema moda è quello del distretto. Di fatto, l'industria della moda italiana si organizza in un arcipelago di aree territoriali specializzate in cui prevale una micro e piccola impresa che capitalizza una condizione di prossimità geografica come opportunità di contaminazione e conoscenza. In quel periodo e fino alla metà degli anni Novanta il ricorso a questo modello di agglomerazione territoriale rappresenta una ricchezza unica di trasformazione dei processi creativi in opportunità di sviluppo industriale e, per questa via, di generazione di ricchezza e occupazione. Le statistiche di contabilità nazionale elaborate dall'Istat attribuiscono al sistema moda di quella fase di espansione un'occupazione di circa 1,4 milioni di addetti, che corrispondono quasi al 25% dell'occupazione dell'intera industria della trasformazione manifatturiera.
Sempre in questa logica dell'integrazione operativa, tanto nel tessile quanto nel comparto dell'abbigliamento e in quello calzaturiero, a fianco della filiera propriamente detta, un altro fattore portante dello sviluppo è stata la costruzione di alleanze virtuose con imprese meccaniche, elettroniche e della chimica, che, affiancando i produttori moda, hanno dato un contributo essenziale al processo di innovazione.
Ma la storia del comparto tessile, abbigliamento e calzaturiero (Tac) italiano è storia di una continua capacità di interpretazione e adattamento ai mutamenti del mercato. Nell'ultimo decennio, l'avanzare della concorrenza dei paesi in via di sviluppo che beneficiano di un forte vantaggio sul costo del lavoro, l'accelerazione tecnologica nel campo della chimica, del meccanotessile, dell'elettronica, nonché l'affacciarsi di nuove opportunità di consumo, hanno imposto al sistema moda italiano un mutamento radicale del suo profilo.
In questo nuovo quadro, il sistema moda italiano, per difendere la sua leadership internazionale, ha ridefinito il suo assetto introducendo almeno due importanti innovazioni sul piano strategico organizzativo:

- sotto la spinta della globalizzazione e dei vantaggi competitivi espressi dai paesi di nuova industrializzazione, le relazioni tra imprese tendono ad affrancarsi dai consolidati confini nazionali per accedere a reti di produzione internazionale, modificando in questo modo il modello tradizionale di distretto;

- l'allargamento dei confini della concorrenza oltre l'area dei paesi avanzati ha obbligato le imprese a rinunciare alle produzioni basiche e accelerare gli investimenti su prodotti di

fascia medio alta. Questo riposizionamento sta ridisegnando la filiera moda nella direzione di un sistema ibrido, in cui cresce sia il ruolo dei settori portatori di tecnologie (industrie meccaniche, elettroniche, chimiche e dell'informatica) sia il ruolo di quel complesso sistema di servizi (styling, marketing, retail) portatore di contenuti immateriali del prodotto.

Con questo nuovo approccio il sistema moda italiano riconferma la sua capacità di interpretare con successo il cambiamento. Oggi, infatti, pur vivendo ancora una fase di assestamento che sta determinando un forte impatto in termini di occupazione e imprese, secondo autorevoli istituti internazionali che studiano il posizionamento competitivo dei paesi nei settori dell'industria, l'Italia occupa saldamente la prima posizione nel mondo nella filiera moda per capacità di presidiare i mercati internazionali.

1.2 Uno sguardo d'insieme sulla filiera produttiva

Prima di cominciare un'analisi approfondita del sistema moda nelle sue dimensioni, del suo ruolo nazionale e internazionale, degli scenari e delle prospettive, è senza dubbio utile svolgere un esercizio di rappresentazione delle principali componenti su cui prende forma questo complesso aggregato economico.
Va subito precisato che il processo in atto di riposizionamento strategico nella direzione di fasce di prodotto a maggiore valore aggiunto, e quindi a maggiore valore tecnologico e di styling, non rende più valido un approccio di analisi basato sulla nozione tradizionale di settore, in cui il perimetro era definito dalle imprese industriali che contribuivano alla realizzazione del processo manifatturiero del tessile-abbigliamento-maglieria e della concia-pelletteria-calzature, imponendo invece di accedere a un concetto più esteso di filiera moda.
La filiera è infatti l'unica chiave di lettura che consente di rappresentare l'effettiva articolazione di attività di produzione e servizi attraverso cui si realizza quel processo integrato che genera il valore finale del prodotto.
La spinta del settore verso una crescente attenzione ai contenuti immateriali del prodotto moda, la crescente integrazione operativa con la distribuzione, l'espansione commerciale e industriale verso i mercati esteri e una generale esigenza di migliorare gli standard di qualità e il contenuto tecnologico dei processi e dei prodotti sono infatti elementi che hanno generato una crescente esigenza dell'impresa moda di integrarsi sempre di più con un sistema di fornitura specializzata sia nell'ambito dei servizi immateriali sia in quello delle tecnologie di processo e prodotto.
Sulla base di questi presupposti, l'economia moda, come esemplificato dalle figure che seguono, diventa quell'insieme di aziende che concorrono con la loro attività non solo al ciclo della trasformazione industriale, ma anche a quello della valorizzazione tecnologica e immateriale (figure 1, 2 e 3).

Figura 1. Filiera tessile: comparti e fasi di industrializzazione

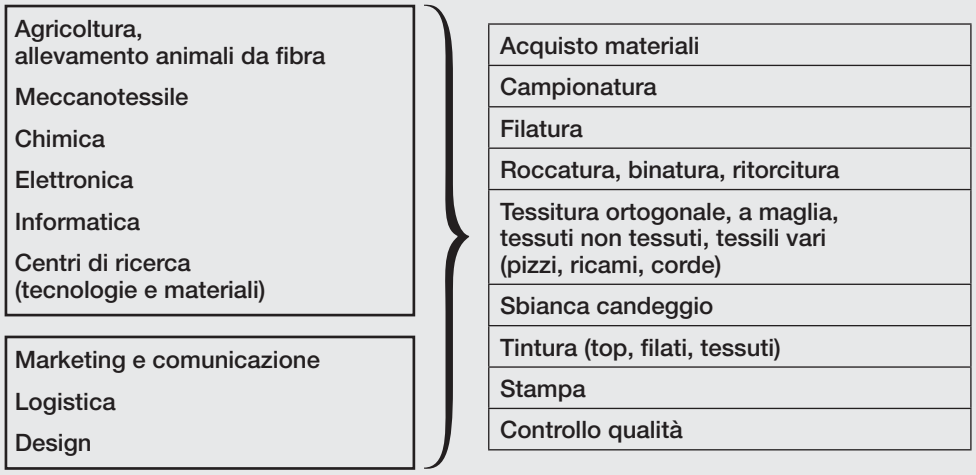
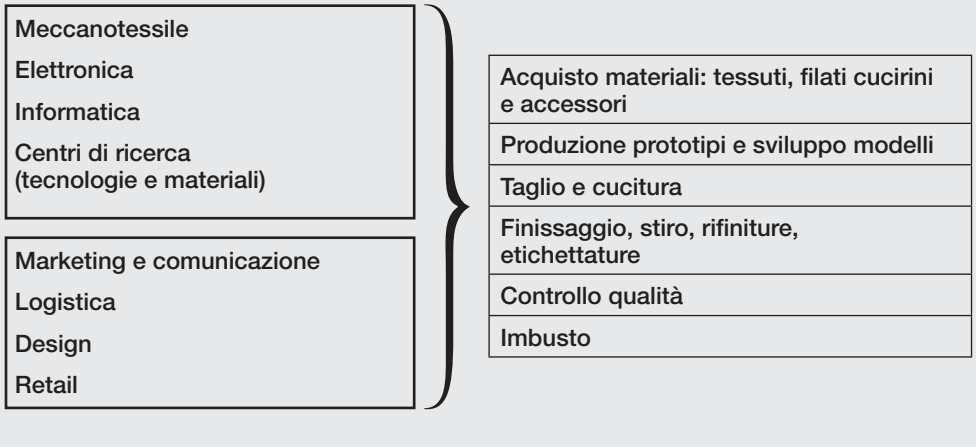
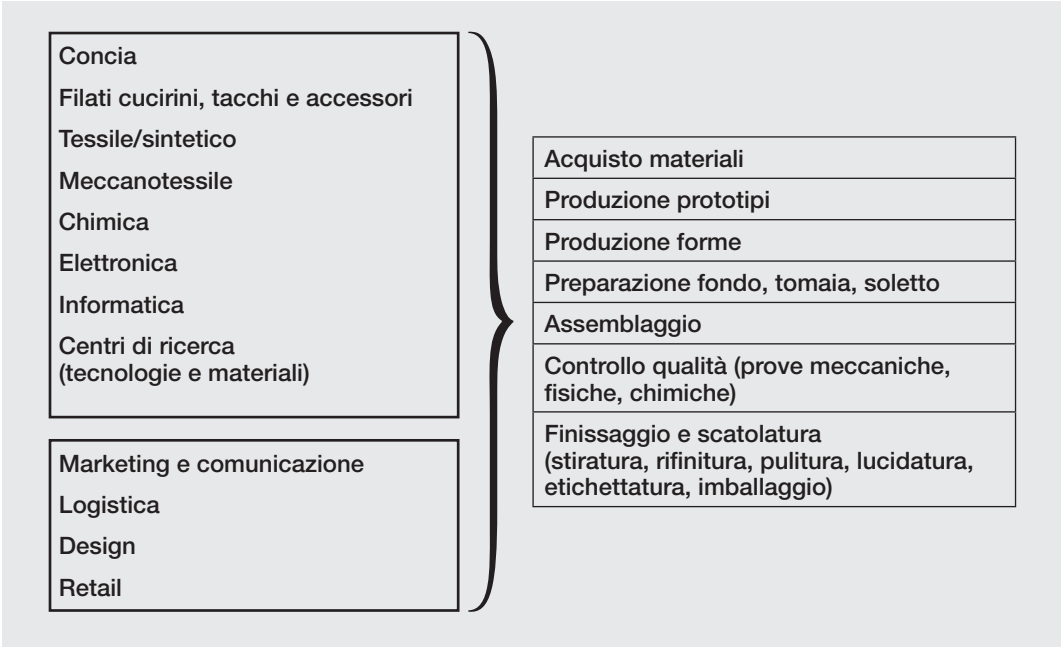


Figura 2. Filiera abbigliamento: comparti e fasi di industrializzazione



In questa nuova architettura, il sistema Tac può essere rappresentato come una piattaforma operativa in cui convivono tre componenti: i comparti manifatturieri che realizzano le diverse fasi del prodotto; il sistema di fornitura di servizi che contribuiscono alla valorizzazione immateriale del prodotto (design, marketing e comunicazione, logistica e retail); le industrie esterne alla filiera strettamente manifatturiera moda che contribuiscono all'avanzamento tecnologico e qualitativo dei processi e dei prodotti (chimica, meccanica, elettronica, informatica). Naturalmente le imprese che operano nel fashion system tendono a favorire la diffusione di un sistema di fornitura fortemente caratterizzato da funzioni immateriali e di servizio mentre le imprese business to business tendono ad avvalersi di imprese a maggior contenuto tecnologico-trasformativo.

Figura 3. Filiera calzature: comparti e fasi di industrializzazione



1.3 Il sistema Tac: una «specializzazione» nazionale

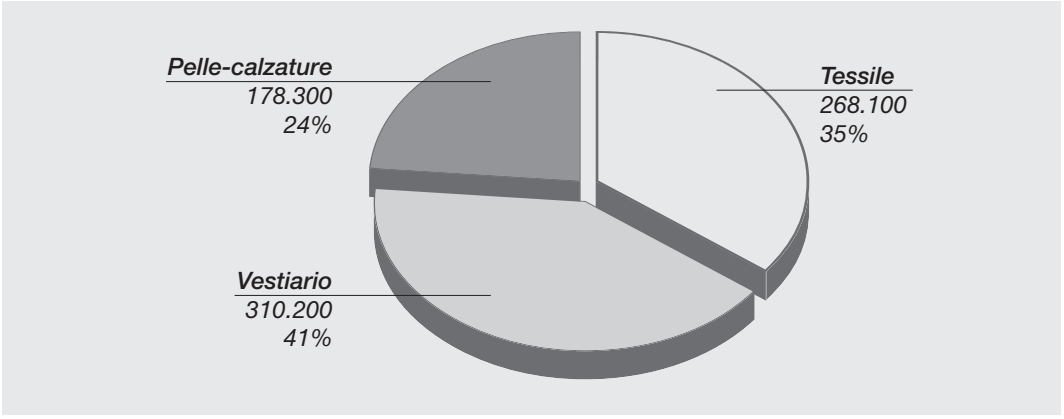
1.3.1 LE CIFRE: L'ECONOMIA DELLA MODA NEL SETTORE MANIFATTURIERO

Il sistema moda italiano, grazie alla sua capacità di modificare la sua configurazione strategico-organizzativa rispetto ai mutamenti di scenario, nonostante la forte pressione competitiva di quest'ultimo decennio segnato da una globalizzazione che ha ridefinito il volto del sistema moda a livello mondiale, continua a giocare un ruolo di primaria importanza per l'intera economia nazionale.

Attualmente il settore, pur avendo subito un forte ridimensionamento occupazionale (-120 mila unità nel periodo che va dal 2001 al 2007) per effetto di una riorganizzazione operativa che ha ridefinito il suo posizionamento sul mercato e spostato oltre i confini nazionali importanti segmenti di produzione, in Italia continua a generare nella sua componente manifatturiera 757 mila posti di lavoro. Un volume di lavoro dato comunque in difetto, che non tiene conto di importanti attività mirate al settore (R&S, creatività, distribuzione, logistica) che, pur non essendo specificatamente manifatturiere, partecipano in modo significativo alla produzione del valore.

A questo importante risultato occupazionale contribuisce la filiera tessile con 268 mila unità, il comparto del vestiario con 310 mila unità e l'intero apparato della pelletteria-calzature con 178 mila unità. Con questi numeri l'economia moda contri-

Figura 4. L'occupazione nel manifatturiero moda



buisce al 14% dell'occupazione manifatturiera italiana, occupando la seconda posizione per numero di addetti, dietro solo al settore della metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo (917 mila addetti).
Non meno importante è il ruolo del sistema moda rispetto al contributo che riesce a dare alle esportazioni. Come sarà possibile approfondire più avanti, il successo del sistema moda è possibile misurarlo anche per la sua strutturale capacità di presidiare i mercati internazionali.
La solidità di questo rapporto con il mercato estero esce ancora più rafforzata se si pensa che il settore, pur vivendo una fase di liberalizzazione degli scambi internazionali (realizzata con il venir meno delle forme di protezione commerciale in Europa rappresentate dall'Accordo multifibre), di rafforzamento dell'euro e di inasprimento della concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro, è riuscito, grazie a una strategia di riposizionamento sul mercato su produzioni ad alto valore aggiunto, a realizzare nel 2007 esportazioni per un valore di oltre 38 miliardi (pari a quasi la metà del suo fatturato), recuperando in questo modo quasi interamente i livelli raggiunti nel periodo precedente a questa fase di riassetto del settore. Con questi numeri l'industria della moda contribuisce alle esportazioni di prodotti trasformati dell'Italia per una quota pari al 12%, posizionandosi anche questa volta tra i settori del manifatturiero ai primissimi posti, non solo per il contributo al valore complessivo delle esportazioni dell'Italia, ma anche per il contributo positivo alla bilancia commerciale.
Rilevante è anche il contributo del settore al prodotto interno lordo del paese. A fronte di un valore della produzione di oltre 90 miliardi, i dati elaborati dall'Istat attribuiscono all'aggregato dei tre comparti moda una generazione di valore aggiunto pari a circa 28,5 miliardi. Con questa dimensione, il settore contribuisce al 10% della ricchezza che genera l'intera industria manifatturiera, collocandosi al terzo posto dietro il settore della metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo (44 miliardi di valore aggiunto) e del settore della fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (35 miliardi).

Figura 5. Export moda (valore in milioni di euro)

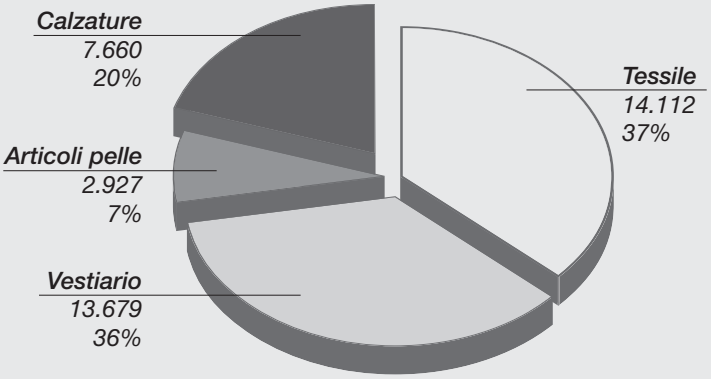
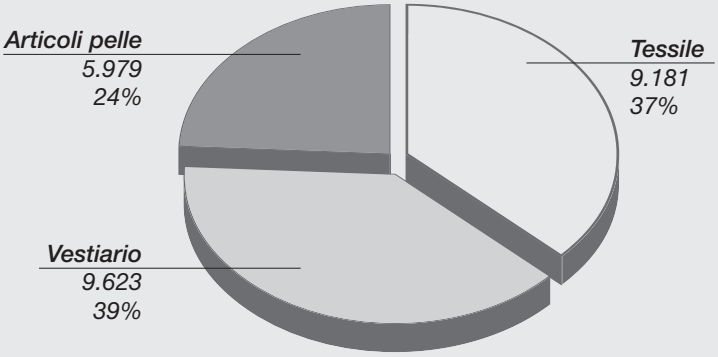


Figura 6. Valore aggiunto moda (valore in milioni di euro)



Ma al di là di queste cifre più generali, il valore del sistema moda diventa ancora più evidente se misurato rispetto al suo contributo dentro la filiera. Su questo versante, all'interno di un processo di avanzamento tecnologico e di rafforzamento del ruolo della componente immateriale dentro la catena del valore del prodotto moda, l'aggregato dei comparti tessile, abbigliamento e pelletteria sono diventati il primo committente dell'industria chimica e della gomma plastica con quasi 8 miliardi di acquisti (pari al 17% del totale delle vendite di prodotti intermedi verso operatori esterni al settore) e dell'economia dei servizi (escluse le utilities) con circa 13 miliardi di euro di acquisti (pari al 13% del totale dei servizi venduti nell'ambito della trasformazione industriale).

Oltre a ciò, come ci ricordano i dati Istat, questo è il settore dell'industria in cui si registra il più alto tasso di presenza occupazionale femminile. Infatti, rispetto a un dato medio del manifatturiero pari al 30%, i comparti della moda occupano le prime tre posizioni con livelli che oscillano dal 76% nelle confezioni al 58% nel tessile e al 47%

Tavola 1. Il valore del sistema moda nell'economia nazionale

Quota occupazione moda sul totale dell'industria manufatturiera in Italia	**14%**
Quota occupazione femminile moda sul totale delle donne occupate nell'industria manufatturiera	**34%**
Quota valore aggiunto moda sul totale industria manufatturiera in Italia	**10%**
Quota export moda sul totale vendite all'estero dell'Italia di prodotti trasformati e manufatti	**12%**
Quota acquisti dall'industria chimica e gomma plastica sul totale acquisti dell'industria manufatturiera	**17%**
Quota acquisto servizi (non utilities) sul totale acquisti dell'industria manufatturiera	**13%**

nelle calzature. Con questi numeri l'imprenditoria moda contribuisce a poco più di un terzo del totale delle donne occupate nella trasformazione industriale. Un risultato certamente rilevante, se riportato all'interno di un mercato del lavoro nazionale in cui il divario di tasso di occupazione e di attività rispetto alla variabile di genere continua ad essere straordinariamente elevato (tavola 1).

1.4 La geografia del settore Tac

1.4.1 LA STRUTTURA E LE REGIONI: LA PRODUZIONE SUL TERRITORIO

Un esercizio utile alla costruzione di una fotografia del sistema moda, propedeutico anche all'analisi più mirata sui distretti che saranno oggetto del prossimo paragrafo, è senza dubbio l'elaborazione di un breve studio comparato della sua distribuzione geografica.

Il primo tratto che emerge in modo evidente dalla tavola 2 è quello di un sistema moda presente in modo significativo su tutto il territorio nazionale, anche se distribuito con un'evidente concentrazione nell'area settentrionale.

L'economia moda del nord Italia produce il 54% dell'occupazione (che corrisponde a 409 mila addetti) e il 59% del valore aggiunto. Rilevante è anche il contributo dell'Italia centrale, che rispetto alle due variabili si attesta intorno a una quota del 28%. Infine, il Sud, benché esprima valori assoluti di tutto rilievo, nella distribuzione geografica si posiziona su livelli distanti dal resto del paese, con un contributo all'occupazione del 19% (pari a 143 mila addetti) e una quota di valore aggiunto del 14%.

Questi risultati prendono forma all'interno di una ripartizione regionale dove i principali protagonisti dentro il sistema moda sono la Lombardia, la Toscana e il Veneto, che insieme rappresentano più della metà del settore.

Tavola 2. Occupazione e valore aggiunto del sistema moda nelle regioni

	Occupati sistema moda		Valore aggiunto moda		Livello regionale specializzazione moda*	Peso occupazionale delle filiere (totale regionale moda=100)		Quota dipendenti (% sul totale addetti moda)
	valore in migliaia	*distribuzione regionale*	*valore in milioni di euro*	*distribuzione regionale*		*tessile/ abbigliamento*	*pelle/ calzature*	
Italia	**761**	**100,0**	**25.771**	**100,0**	**15**	**77**	**23**	**83**
Nord	***409***	***54,0***	***15.120***	***59,0***	***12***	***85***	***15***	***86***
Centro	***210***	***28,0***	***7.139***	***28,0***	***24***	***59***	***41***	***77***
Mezzogiorno	***143***	***19,0***	***3.512***	***14,0***	***16***	***79***	***21***	***83***
Lombardia	169	22,1	6.244	24,2	13	92	8	87
Toscana	119	15,6	4.270	16,6	33	64	36	78
Veneto	115	15,1	4.251	16,5	17	71	29	88
Marche	63	8,2	2.084	8,1	29	36	64	77
Emilia	60	7,9	2.169	8,4	11	83	17	77
Piemonte	54	7,0	2.092	8,1	11	96	4	89
Puglia	47	6,2	1.092	4,2	23	76	24	84
Campania	39	5,1	1.058	4,1	17	66	34	76
Abruzzo	26	3,3	708	2,7	21	87	13	89
Lazio	15	2,0	431	1,7	7	95	5	70
Umbria	13	1,7	354	1,4	17	95	5	82
Sicilia	9	1,1	149	0,6	6	92	8	76
Calabria	8	1,0	159	0,6	13	95	5	83
Friuli	6	0,7	172	0,7	4	82	18	84
Sardegna	5	0,7	101	0,4	8	94	6	76
Basilicata	5	0,6	128	0,5	13	85	15	94
Molise	5	0,6	116	0,5	20	98	2	89
Trentino	4	0,6	128	0,5	6	91	9	84
Liguria	2	0,3	60	0,2	3	92	8	63
Valle d'Aosta	0	0,0	5	0,0	2	100	0	100

* Quota % occupazione moda sul totale addetti industria manifatturiera.

Rilevante, anche se lontana dalle dimensioni delle prime tre regioni è la presenza della filiera nelle Marche, Emilia Romagna, Piemonte e Puglia (che si attestano tra i 50 e 60 mila addetti), seguite da Campania e Abruzzo (dove gli addetti scendono rispettivamente a 39 mila e 26 mila).
Come è evidente dalla tavola 2, le differenze territoriali non si esauriscono solo con la variabile dimensionale. Il confronto geografico fa infatti emergere scostamenti significativi rispetto ai livelli di specializzazione moda di ciascuna regione e quindi di ruolo del settore nello sviluppo manifatturiero del territorio. Dal rapporto tra occupati moda e totale addetti dell'apparato manifatturiero regionale si scopre infatti che il contributo del settore è straordinariamente alto in Toscana e nelle Marche, con quote di addetti pari rispettivamente al 33% e 29%, mentre scende drasticamente al 13% in Lombardia (che, come noto, è la prima regione italiana per dimensioni del sistema industriale moda).
Continuando in questo esercizio sulla specializzazione territoriale, il sistema moda assume un ruolo di principale protagonista dello sviluppo manifatturiero, e quindi di traino dell'intera economia regionale, anche in Puglia, dove la moda rappresenta circa un quarto degli addetti dell'industria.
Senza entrare nel dettaglio dei numeri, merita evidenziare che la letteratura disponibile descrive un sistema moda che a livello locale si differenzia in modo significativo anche rispetto al suo profilo strategico organizzativo. A questo riguardo le divergenze più visibili sono quelle tra il sistema del Centro-Nord e quello del Mezzogiorno. Dall'elaborazione dei dati Istat emerge infatti un apparato produttivo meridionale in cui è ancora particolarmente ampia la quota di imprese che non hanno fatto proprio un nuovo assetto strategico, dove il baricentro della competizione si sposta dal costo per andare nella direzione dell'efficienza operativa, innovazione e presenza all'estero. Il ruolo del sistema moda meridionale nei processi di internazionalizzazione è infatti ancora limitato a meno del 10% dell'export dell'intero settore a livello nazionale. Un volume di attività sull'estero che, se messo in relazione al valore aggiunto, segnala una propensione all'export del 30% più basso della media nazionale). Una situazione che naturalmente non può essere disgiunta da alcune caratteristiche strutturali del settore. Nel Mezzogiorno, ancor più di quanto accade nel resto del paese, quella della moda è un'economia organizzata su un assetto produttivo di micro e piccole imprese che operano come terzisti. Una combinazione di fattori che indubbiamente rappresentano un freno a un allargamento commerciale verso l'estero. Il divario territoriale non si esaurisce solo nella componente estera: rilevante è anche il gap sulla produttività (30 punti sotto la media nazionale) e sul livello degli investimenti pro capite (20 punti sotto il dato nazionale).

1.4.2 I PRINCIPALI DISTRETTI: SCHEDA DI SINTESI

Come già detto, al successo del sistema moda ha contribuito in modo determinante la formazione di una piattaforma operativa organizzata nella forma del distretto, ossia di un sistema industriale fatto di forte radicamento territoriale, specializzazione settoriale, ampia popolazione di piccole imprese, elevata frammentazione dei processi, che in larga parte si ricompongono attraverso contratti di sub-fornitura e comportamenti cooperativi dentro lo stesso territorio.
Con queste caratteristiche il distretto si è rivelato per un lungo periodo un'importante opportunità competitiva per il settore. Una situazione che in letteratura viene collegata ai benefici delle esternalità. Concetto che introduce alla tesi che la creazione di valore non è garantita solo da un impegno interno all'azienda su investimenti e acquisizioni tecnologiche, ma è la risultante delle competenze dell'unità di rete, dei meccanismi di cooperazione e interazione, nonché della condivisione e appartenenza a un territorio con il suo sistema di valori e relazioni sociali.
Oggi però la nuova geografia economica ridisegnata dal processo di globalizzazione e il vincolo delle imprese italiane di spostare la propria frontiera competitiva fuori dalla concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro, attraverso prodotti a maggior valore aggiunto per contenuto tecnologico e immateriale, sembrerebbero aver messo in discussione alcuni elementi portanti del modello di distretto per accedere a un nuovo concetto di agglomerazione industriale.
Le indagini più recenti descrivono infatti un sistema distrettuale che sta modificando il suo assetto operativo nella direzione di un'integrazione delle specializzazioni tradizionali con l'acquisizione di nuove competenze che sconfinano nell'economia dei servizi, un superamento dei limiti territoriali per accedere alle opportunità dell'internazionalizzazione, nonché l'affermazione di un nuovo modello di network in cui cresce il ruolo delle imprese medio grandi e assume centralità un sistema di relazioni più stabili nella forma delle alleanze strategiche, dai consorzi fino alla costituzione di gruppi di impresa.
Il percorso sin qui descritto rappresenta una linea strategica che da diverso tempo hanno intrapreso molte imprese all'interno dei distretti. Questo nuovo approccio organizzativo si sta rilevando di particolare interesse per il suo impatto in termini di efficienza operativa (riduzione dei costi e dei tempi del ciclo manifatturiero), capacità di interpretare e rispondere ai cambiamento del mercato, riduzione delle barriere di accesso al know how necessario per sviluppare il processo di innovazione e moltiplicazione delle occasioni di internazionalizzazione commerciale.
Per avere una misura della centralità del distretto nel settore è utile ricordare che la letteratura oggi disponibile attribuisce a questo modello di organizzazione produttiva circa tre quarti del valore della filiera moda, sia nella sua componente occupazionale sia in termini di fatturato ed export. Se si fa riferimento alle statistiche ufficiali, nel sistema moda sono stati mappati 99 distretti.

Tavola 3. Principali distretti del sistema moda

	Totale Tac		Distribuzione settoriale dei dipendenti (%) dentro la provincia		Distretti e comparti di attività
	imprese	*dipendenti*	*tessile/ abbigliamento*	*pelle/ calzature*	
Milano	3.893	31.461	83	17	Milano (distretto della moda produzione e servizi), Asse del Sempione (tessuti di cotone)
Vicenza	2.361	29.354	56	44	Vicenza - Arzignano - Thiene (indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze), Vicenza - Bassano del Grappa (indumenti in tessuto, non a maglia), Arzignano (cuoio conciato), Bassano del Grappa - Arzignano (indumenti in pelle), Thiene (filati)
Prato	5.404	25.366	99	1	Prato (tessuti di lana, tessuti di lino, tessuti di materie tessili artificiali e sintetiche, tessuti a maglia, tessuti di cotone, filati)
Firenze	4.681	23.133	47	53	Castelfiorentino (abbigliamento, pelli e calzature)
Como	1.550	19.768	99	1	Como (tessuti di seta, tessuti di lino, tessuti di materie tessili artificiali e sintetiche, tessuti a maglia, tessuti di cotone)
Varese	2.367	19.445	96	4	Gallarate (abbigliamento), Asse del Sempione (tessile)
Treviso	1.734	18.884	68	32	Montebelluna (parti di calzature, calzature, articoli sportivi)
Ascoli Piceno	2.798	18.270	14	86	Civitanova Marche - Fermo (calzature, parti di calzature)
Bergamo	1.562	17.593	96	4	Val Seriana (tessitura di filati tipo-cotone, confezionamento di articoli in tessuto, esclusi gli articoli di vestiario, confezionamento di tappeti e moquettes)
Biella	1.184	16.749	100	0	Biella - Borgosesia (tessile laniero, fibre sintetiche e artificiali, biancheria da letto, da tavola ecc., indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze, tessuti di cotone, tessuti di lino, tessuti di materie tessili artificiali e sintetiche, tessuti di seta)
Padova	1.795	13.971	78	22	Cittadella - Este - Monselice (tessile-abbigliamento)
Pisa	1.799	13.781	12	88	Santa Croce sull'Arno (cuoio conciato, parti di calzature)
Brescia	1.913	13.626	89	11	Chiari - Darfo Boario Terme - Brescia (filati)
Macerata	1.534	12.752	21	79	Tolentino (cuoio conciato), Tolentino - Macerata - Mogliano (articoli da viaggio, borse e simili)
Napoli	3.155	12.313	57	43	Grumo Nevano - Aversa - Trentola Ducenta (calzature), San Giuseppe Vesuviano (tessile-abbigliamento)
Modena	2.191	11.431	97	3	Carpi (calze, maglioni, pullover, indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze)
Mantova	1.052	11.032	98	2	Castel Goffredo (calze e collant)

Segue tavola 3.

	Totale Tac		Distribuzione settoriale dei dipendenti (%) dentro la provincia		Distretti e comparti di attività
	imprese	*dipendenti*	*tessile/ abbigliamento*	*pelle/ calzature*	
Bari	2.438	10.732	68	32	Conca Nord Barese (abbigliamento), Nord Barese Ofantino (calzature soprattutto di tipo antinfortunistico e sportivo con suola in gomma)
Verona	1.171	9.743	62	38	San Bonifacio - Bovolone (tessuti a maglia), Verona (abbigliamento, tessile), Verona (calzature)
Arezzo	812	9.386	52	48	Valdarno superiore (calzature)
Venezia	1.081	8.807	52	48	Riviera del Brenta (calzature)
Teramo	1.149	8.185	83	17	Val Vibrata (abbigliamento), Giulianova (tessuti di cotone), Teramo (parti di calzature), Pineto (indumenti in tessuto, non a maglia, indumenti a maglia, esclusi i golf e le calze)
Perugia	1.151	7.471	94	6	Assisi (tessile-abbigliamento), Umbertide (tessile-abbigliamento)
Bologna	967	7.196	77	23	Bologna-Argelato (tessile-abbigliamento-calzature)
Pistoia	1.334	7.014	68	32	Pistoia (biancheria da letto, da tavola ecc.), Distretto calzaturiero di Valdinievole (calzature, lavorazione della pelle e cuoio)
Ancona	724	6.904	80	20	Mondolfo (tessile-abbigliamento), Ostra, Senigallia (tessile-abbigliamento), Sera De' Conti (pelle-calzature)
Cuneo	243	6.810	98	2	Saluzzo (tessuti a maglia)
Torino	905	6.750	92	8	Distretto tessile di Chieri - Cocconato (tessile-cotoniero, tessuti tecnici per l'industria, biancheria per la casa, tappeti, tendaggi, passamanerie, ricami e stamperie, tessuti per l'abbigliamento)
Lecce	1.062	6.275	67	33	Casarano (calzature), Nardò-Gallipoli (abbigliamento esterno-calzetteria)
Reggio Emilia	1.075	6.068	98	2	Reggio nell'Emilia - Carpi (indumenti in tessuto, non a maglia)
Novara	552	5.553	93	7	Distretto tessile di Oleggio - Varallo Pombia (tessile-abbigliamento)
Forlì	528	5.096	35	65	San Mauro in Pascoli (calzature) Santa Sofia (tessile, abbigliamento)

Come è evidente nella tavola 3, in cui è stato fatto il tentativo di mettere insieme alcune informazioni sui principali distretti, sono 32 le province dove questo modello operativo si è sviluppato e ha raggiunto dimensioni significative. Complessivamente in queste 32 province si concentra oltre l'80% delle imprese (industria e artigianato) e dell'occupazione dipendente attribuita all'insieme dei comparti moda (tessile, abbigliamento, concia, articoli in pelle e calzature).

1.5 Un settore leader nel mondo

Parlare del sistema moda in Italia significa parlare del settore che secondo l'International Trade Centre dell'Unctad/Wto occupa la prima posizione nel mondo per competitività internazionale. Più precisamente, secondo l'analisi dei due autorevoli istituti, su 189 paesi analizzati, l'Italia difende il suo primato internazionale sia nella filiera del tessile-abbigliamento sia in quella della pelletteria-calzature.
A rafforzare ancora di più il valore di questo risultato sono le variabili utilizzate per l'analisi comparata dei paesi. A questo proposito, il successo dell'Italia è confermato da un indicatore, che prende il nome di Trade Performance Index (Tpi), basato su cinque sottoindicatori: il saldo commerciale, l'export pro capite, la quota nell'export mondiale, il livello di diversificazione di ogni macro settore in termini di numero di prodotti in esso contenuti, il livello di diversificazione dei mercati. In tal modo il Tpi tiene conto non solo del valore assoluto dell'interscambio, ma anche della dimensione dei vari paesi e della loro specializzazione, nonché di eventuali loro elementi di debolezza derivanti da un'eccessiva concentrazione dell'export su pochi prodotti o su pochi mercati di loro destinazione.

1.5.1 IL PESO DELL'INDUSTRIA DELLA MODA ITALIANA IN EUROPA

Il successo del sistema moda italiano nel mondo, pur in una fase di globalizzazione che ne ha modificato dimensioni e ruolo, ha fatto assumere all'apparato produttivo nazionale un ruolo centrale in ambito europeo.
Attualmente, l'Italia rappresenta all'interno dell'Unione europea a 27 paesi il principale produttore e creatore di fatturato e di occupazione nel settore, coprendo più del 38% del volume d'affari che il comparto realizza in Europa e oltre il 20% dell'occupazione complessiva.
Questo contributo dell'Italia si inserisce all'interno di un'economia moda europea che conta su 266 mila imprese, che generano un fatturato di 241 miliardi di euro e un'occupazione di 3.410.000 unità. Dentro il perimetro europeo moda, in termini di addetti il principale comparto è l'abbigliamento con una quota del 46%, seguito dal tessile (36%) e dalla pelle-calzature (18%).
Rilevante è anche il contributo del sistema moda alle esportazioni europee. Gli ultimi dati disponibili attribuiscono a questo settore 45,7 miliardi di export, pari al 4,2% del totale delle vendite all'estero dell'Unione europea a 27 paesi.
Nel complesso, con questi numeri, l'apparato produttivo moda dell'area Unione europea a 27 paesi contribuisce al 12% delle imprese e al 9% dell'occupazione dell'intera economia manifatturiera.

Tavola 4. Il posizionamento competitivo dell'Italia nel mondo attraverso il Trade Performance Index elaborato da Unctad/Wto

1° posizione nel mondo	Tessili
	Abbigliamento
	Cuoio, pelletteria e calzature
2° posizione nel mondo	Meccanica non elettronica
	Prodotti manufatti di base
	Prodotti diversi
	Meccanica elettrica ed elettrodomestici

Tavola 5. Il sistema moda nell'Ue a 27. Comparazione percentuale per paesi

	Imprese	Quota %	Fatturato (in milioni di euro)	Quota %	Occupati (in migliaia)	Quota %
Ue 27	266.089	100,0	241.500	100,0	3.410	100,0
Italia	84.810	31,9	92.378	38,3	705	20,7
Romania	8.174	3,1	2.730	1,1	409	12,0
Polonia	30.972	11,6	5.583	2,3	299	8,8
Portogallo	20.324	7,6	10.443	4,3	272	8,0
Spagna	29.925	11,2	21.116	8,7	253	7,4
Francia	20.540	7,7	29.469	12,2	209	6,1
Bulgaria	5.903	2,2	1.349	0,6	208	6,1
Germania	8.049	3,0	28.209	11,7	190	5,6
Regno Unito	10.136	3,8	17.578	7,3	158	4,6
Rep. Ceca	13.248	5,0	2.630	1,1	115	3,4
Ungheria	8.546	3,2	1.793	0,7	102	3,0
Lituania	1.312	0,5	751	0,3	60	1,8
Belgio	2.777	1,0	7.834	3,2	46	1,4
Rep. Slovacca	447	0,2	567	0,2	42	1,2
Slovenia	1.960	0,7	1.749	0,7	35	1,0
Estonia	660	0,2	517	0,2	26	0,8
Austria	2.050	0,8	3.011	1,2	25	0,7
Lettonia	1.520	0,6	263	0,1	24	0,7
Olanda	3.045	1,1	3.493	1,4	22	0,7
Altri paesi Ue	11.691	4,4	10.036	4,2	207	6,1

1.5.2 MODA ITALIA NEL MONDO: UNA STORIA DI SUCCESSO INTERNAZIONALE

Il sistema moda italiano, come più volte ripetuto, si caratterizza per una solida capacità di internazionalizzazione che ne ha fatto un'industria leader nel mondo. Nell'attuale scenario di globalizzazione, che com'è noto impone alle imprese il superamento dei confini nazionali, questa lunga esperienza di rapporti con l'estero è diventata ancora di più uno dei principali punti di forza su cui l'industria italiana della moda vince la sua sfida competitiva.

A rappresentare questa capacità del settore di assumere una dimensione globale ci sono sia i dati di export sia quelli di investimenti italiani in partecipazioni di imprese estere (cosiddetta internazionalizzazione *equity*).

Analizzando queste due forme di internazionalizzazione si scopre infatti che l'industria italiana della moda realizza circa la metà del suo fatturato all'estero, che in valore corrisponde a 38 miliardi di euro (quasi il 7% degli scambi mondiali di prodotti moda) ed è presente in 1.141 imprese estere per un totale di 132.000 dipendenti e un fatturato di oltre 12 miliardi di euro (ossia, una dimensione della componente multinazionale *equity* che corrisponde a circa il 18% del fatturato e dell'occupazione nazionale).

In questo esercizio di rappresentazione dell'attività internazionale del sistema moda, un dato di particolare interesse è il suo posizionamento geografico anche alla luce dei mutamenti che il processo di globalizzazione ha determinato sul piano della divisione mondiale della produzione e dei consumi. Com'è noto, infatti, l'apertura dei mercati sta spostando il baricentro delle opportunità di sviluppo dai paesi delle economie avanzate verso le aree di nuova industrializzazione. Rispetto a questo nuovo scenario, l'analisi della distribuzione geografica delle vendite conferma una capacità dell'industria italiana della moda di interpretare il cambiamento. I dati di export, infatti, pur confermando il primato del rapporto con l'Europa a 15, verso cui le imprese italiane destinano quasi la metà delle vendite all'estero, segnalano un processo di continuo allargamento dei confini commerciali nella direzione dei paesi emergenti.

L'area che sta maggiormente contribuendo a questo cambiamento nella composizione geografica dell'export è quella dell'Europa centro orientale (Peco) che oggi rappresenta un mercato che assorbe circa il 20% del totale dell'export della filiera moda. A giocare un ruolo centrale in quest'area è la Russia, che oggi occupa le primissime posizioni nell'acquisto di prodotti moda italiani. Significativo è diventato anche il contributo del continente asiatico, che ha raggiunto un peso del 15%, dove il paese che ha maggiormente trainato la crescita è la Cina, non solo per il suo ruolo di paese di trasformazione, ma anche per effetto di uno sviluppo che ha generato straordinari benefici di reddito e di capacità di consumo. Nel quadro dei paesi in via di sviluppo i flussi commerciali registrano invece una dinamica più incerta verso l'Africa e verso il Sud America. Per quanto riguarda quest'ultimo continente, benché le statistiche descrivano una progressione nelle vendite, il valore relativo è fermo intorno all'1%.

Tavola 6. I principali mercati di sbocco dei prodotti moda (anno 2007)

Posizione	Paese	Valore (in milioni di euro)	Quota %
	Totale mondo	38.378	100,0
1°	Francia	4.105	10,7
2°	Germania	3.932	10,2
3°	Stati Uniti	2.910	7,6
4°	Svizzera	2.545	6,6
5°	Spagna	2.422	6,3
6°	Regno Unito	2.261	5,9
7°	Russia	2.149	5,6
8°	Cina-Hong Kong	1.622	4,2
9°	Giappone	1.461	3,8
10°	Romania	1.172	3,1
11°	Paesi Bassi	980	2,6
12°	Grecia	941	2,5
13°	Belgio	885	2,3
14°	Tunisia	730	1,9
15°	Austria	720	1,9
16°	Turchia	648	1,7
17°	Polonia	587	1,5
18°	Portogallo	555	1,4
19°	Corea del Sud	511	1,3
20°	Ucraina	459	1,2
	Altri paesi	*6.783*	*17,7*

Questo spostamento del baricentro dell'internazionalizzazione verso i paesi emergenti trova conferma anche nell'analisi dell'attività di partecipazione italiana alle imprese estere. Sotto la spinta delle opportunità dettate dai differenziali di costo e dalla crescita dei consumi, l'esame della ripartizione geografica degli investimenti restituisce con forza il ruolo dell'Europa centro orientale. I dati, infatti, descrivono una composizione dell'occupazione in cui la metà degli addetti delle imprese estere partecipate proviene dai paesi Peco.
In estrema sintesi, a fronte di questi risultati, l'analisi delle iniziative intraprese consente di cogliere alcune peculiarità dell'internazionalizzazione all'interno della filiera moda:

- il fenomeno principale da rimarcare è dato dal fatto che pur in una fase di incertezza dettata da un'accelerazione dei processi di globalizzazione, il settore ha continuato a investire per consolidare la sua presenza all'estero, avviando un processo di ridefinizione del suo assetto geografico verso quelle aree emergenti che esprimono le maggiori opportunità di sviluppo;

- positiva è anche la capacità che ha dimostrato questo settore di conquistarsi un ruolo da protagonista anche nelle forme di internazionalizzazione strutturale attraverso una crescita degli investimenti in imprese estere, nonostante un apparato produttivo largamente popolato da piccole e medie imprese, che come è noto soffrono di carenze manageriali e finanziarie e hanno minori capacità di accedere e accumulare informazioni ed esperienze sui mercati internazionali.

1.6 Il made in Italy: formula per un primato

Come scrive il presidente della Fondazione Italia-Cina Cesare Romiti, «chi pensa alla produzione italiana, pensa soprattutto a un concetto unico e inconfondibile: quello di "made in Italy", espressione massima della creatività e della bellezza di cui da sempre il nostro paese si fa portatore». Ed è sempre lo stesso presidente della fondazione, che come noto è stato a capo di una delle principali multinazionali italiane, a riconoscere che oggi per vincere sui mercati esteri uno strumento fondamentale è fare leva sul concetto di made in Italy e sul suo valore intrinseco.
È indubbio che alla costruzione di questo riconoscimento internazionale, che nel corso degli anni è diventato vettore competitivo per l'intera economia italiana, c'è il sistema moda. La combinazione di una forte esperienza di produzione e di creatività nell'ambito del sistema moda hanno infatti rappresentato l'esempio più significativo ed efficace di traduzione economica di più generali valori culturali che l'Italia esporta da secoli.
Con questa formula di successo il sistema moda non solo si è garantito una leadership internazionale nel rapporto con i suoi consumatori, ma è stato capace di diventare tra i più attivi ed efficaci ambasciatori della qualità e dell'immagine del nostro paese in tutto il mondo.
Un'indicazione interessante del ruolo del sistema moda come cinghia di trasmissione di un più generale valore del made in Italy è offerta da un'indagine svolta nel 2004 dall'Istituto Piepoli e dall'Istituto per il commercio estero (Ice), volta a studiare l'immagine dei prodotti italiani in Cina, Russia, Svezia e Stati Uniti. Lo studio, che ha coinvolto attraverso interviste a quattromila cittadini e quaranta opinion leader (businessmen, giornalisti, grandi importatori di prodotti italiani), colloca nelle prime posizioni, insieme al comparto dell'eno-gastronomia, il sistema moda tra i prodotti a cui si associa il paese. Un dato interessante, anche in una prospettiva di sviluppo del settore, è che questa associazione diventa particolarmente marcata nelle interviste a russi e cinesi, ossia i nuovi mercati di consumo, che riconoscono l'Italia come il principale paese della moda e della cultura. Il ruolo del sistema moda come traino di un'immagine positiva del paese emerge in modo evidente anche nell'analisi della per-

cezione della qualità del made in Italy. Prevale infatti un giudizio particolarmente positivo per chi ha fatto un'esperienza di acquisto di un prodotto italiano, a cui vengono riconosciute caratteristiche di alto contenuto di design, qualità e bellezza.

1.6.1 LUSSO E DESIGN: PRODOTTI, RUOLI, SIGNIFICATI

Il principale portatore di questo ruolo del sistema moda come volano di un'immagine positiva del paese è senza dubbio il comparto del lusso. Va infatti ricordato che, sin dalle prime esperienze sartoriali degli anni Cinquanta, che negli anni Settanta e Ottanta hanno assunto la forma delle grandi firme per poi diventare l'attuale industria della moda dell'alto di gamma, i contenuti di qualità e creatività che sono stati sviluppati hanno sempre ricevuto un forte consenso fino a diventare non solo vero e proprio punto di riferimento per i consumatori di tutto il mondo, ma anche, come riportato nell'indagine Ice citata nel paragrafo precedente, driver più generale della capacità italiana di fare «industria del bello».
Senza entrare in questa sede nella sofisticata disputa su cosa si deve intendere per lusso e quindi su quali sono i prodotti che possono fregiarsi di questo appellativo, è verosimile assumere che nell'ambito della moda a comporre questo segmento non siano solo i capi e accessori delle firme più prestigiose ed elitarie, ma anche quei prodotti a cui il mercato riconosce un alto valore qualitativo, stilistico e culturale. Si tratta quindi di quel filone dell'imprenditoria moda che ha costruito con successo la sua presenza sul mercato combinando un significativo impegno sia dal lato materiale, attraverso investimenti sul contenuto tecnologico e qualitativo del prodotto, sia da quello immateriale, investendo sul contenuto creativo e comunicazionale del prodotto.
In questo senso, anche se con target diversi, compongono il sistema del lusso non solo i più noti brand che si attestano sulla fascia di prezzo più alta, ma anche quel sistema del fashion e dello sports wear che, pur collocandosi su una fascia di prezzo intermedia, è riuscito a esprimere un forte contenuto creativo. Oggi, infatti, l'universo del lusso viene declinato su tre galassie: il lusso «inaccessibile», rivolto alle categoria di consumatori di reddito molto alto, che cercano nel prodotto moda non solo qualità e creatività ma anche la garanzia di esclusività e status per affermare una loro posizione sociale dominante; il lusso «intermedio», rivolto a quei consumatori agiati che per cultura o posizione sociale si sottraggono dalle forme di consumo correnti attraverso l'acquisto di prodotti più sofisticati che rispondono a una sensibilità estetica e artistica, oltre che all'esigenza di benessere personale e di qualità di vita, anche se i volumi di produzione non garantiscono un beneficio di esclusività (rientra in questa categoria il prêt-à-porter); il lusso «accessibile», che supera l'approccio selettivo del mercato attraverso prodotti di marca molto «alla moda» che però, rinunciando ad alti standard di qualità, diventano accessibili anche a quelle fasce di consumatori di

reddito medio basso che per cultura e approccio al consumo non riconoscono ai prodotti del vestiario un'esclusiva funzione basica (alcuni esempi significativi sono i prodotti italiani Benetton e spagnoli Zara).
Ma al di là di questa capacità di rielaborare il concetto del lusso oltre la sua definizione tradizionale per allargarne la platea dei consumatori, l'analisi dell'imprenditoria che ha sviluppato la sua presenza nel settore utilizzando la leva del lusso (nella tavola 7 sono riportati i principali gruppi italiani che operano in questo mercato) restituisce un sistema di imprese accomunato dalla scelta di quelli che possono essere definiti i principali pilastri su cui è stata costruita la piattaforma strategica. Entrando infatti nel vivo della strategia, si scopre che questo sistema di imprese fonda le sue logiche competitive sulla capacità di costruire una stretta relazione con un «cliente finale» molto più esigente e maturo, le cui motivazioni di acquisto non sono più quei bisogni primari che possono essere attribuiti a un prodotto di vestiario.
Per far questo, si accede a un modello di strategia in cui si amplifica il peso dei fattori immateriali e di servizio come componente fondamentale per attribuire valore al prodotto, fino a snaturare il profilo manifatturiero dell'impresa. È questo nuovo approccio, dove l'esperienza manifatturiera e la qualità oggettiva del prodotto si combinano con la dimensione estetica e quella simbolica, ad aver caricato di contenuti il prodotto moda, fino a sottrarlo da un mercato dove la determinazione del prezzo è basata sul «valore oggettivo» del prodotto (segmento su cui oggi vince la concorrenza dei paesi emergenti), per accedere a un mercato più sofisticato, in cui il criterio per fissare il prezzo diventa il «valore percepito» che si gioca sulle emozioni suscitate da una combinazione che vede protagonisti tutti i fattori razionali e irrazionali su cui si forma l'atto di acquisto (localizzazione del punto vendita, design del negozio, qualità del servizio al cliente, l'immagine che veicola il brand a cui fa riferimento il prodotto e, naturalmente, il contenuto estetico e qualitativo dello stesso prodotto).
Su questi presupposti, l'industria del lusso assume un modello di business in cui diventa imprescindibile operare attraverso un mix fondato su una coerenza totale tra la componente manifatturiera, centrata sull'innovazione e la qualità del prodotto, e un impegno rivolto alle leve della creatività, dello sviluppo del marchio, della comunicazione mirata e di rilevanti investimenti sul retail. In questo modo, l'azienda che vuole competere sul lusso, in qualunque segmento si collochi, deve assumere una struttura ibrida, in cui i pesi di queste leve strategiche si vanno sempre più allineando.
È diventato imprescindibile affrontare la questione della distribuzione. Un'impresa del lusso sa benissimo che una scelta mirata di retail restituisce un contributo fondamentale al valore percepito del prodotto che, come già evidenziato, è oggi il veicolo attraverso il quale si costruisce il prezzo e il posizionamento competitivo. Dai negozi (boutique) monomarca a quelli multimarca, dai dettaglianti specializzati ai grandi magazzini di alta gamma, il punto vendita deve restituire al cliente contenuti sul piano del servizio e delle emozioni coerenti con quello che rappresenta lo stesso prodotto.

Tavola 7. Principali gruppi della moda che operano nelle tre galassie del lusso

Aeffe	Ermenegildo Zegna	Max Mara
Amedeo Testoni	Etro	Miroglio
Armani	Fratelli Rossetti	Missoni
Benetton	Furla	Prada
Blufin (Blumarine)	Geox	Replay
Brioni	Gianfranco Ferrè	Roberto Cavalli
Brunello Cucinelli	Gucci	Salvatore Ferragamo
Canali	I Pinco Pallino	Sixty
Casadei	Isaia & Isaia	Tod's
Cesare Paciotti	Loro Piana	Trussardi
Costume National	Mariella Burani	Valentino FG
Diesel	Marni	Versace
Dolce&Gabbana		

Questo risultato può essere realizzato solo a condizione di curare tutti i dettagli: dalla localizzazione del negozio fino alla qualità del personale, passando per un arredamento curatissimo.

Rilevante è anche il ruolo del brand (il marchio), che nell'economia del lusso, più che in altri settori, non può essere un semplice «segno»: la marca deve essere sinonimo di contenuti simbolici e complessi che contribuiscono attivamente ad aumentare il valore estrinseco dell'oggetto posto sul mercato. Ovviamente target di mercato diversi devono essere serviti da marchi che restituiscono un punto di riferimento solido e rassicurante dell'universo di sensazione ed emozione che il consumatore si aspetta dal prodotto (alta qualità, artigianalità, tradizione, esclusività, inaccessibilità, originalità ecc.). In questo modo, la marca contribuisce a facilitare e influenzare i compratori nella decisione d'acquisto e contribuisce a fidelizzarne il rapporto. Inoltre, il marchio moltiplica l'efficacia di un programma di marketing e di comunicazione che, come evidenziato, rappresenta un'altra componente essenziale per mettere in valore il prodotto.

Naturalmente si tratta di un modello di business che per gli investimenti che richiede, sia sul piano finanziario che su quello competenze, alza significativamente la soglia dimensionale necessaria per operare da protagonisti su questo mercato; ma questo non sembra essere stato un freno per l'industria italiana, che su tutti i segmenti del lusso, nella sua declinazione per fascia di prezzo e stile, oggi rappresenta uno dei principali player del mondo.

1.7 Nuove strategie per competere e nuove opportunità di lavoro

1.7.1 VERSO UN CONSUMO «POSTMODERNO»: NUOVE OPPORTUNITÀ

I cambiamenti nelle condizioni socioeconomiche della popolazione e l'emergere di nuovi soggetti sociali configurano lo sviluppo di nuovi target di mercato, che vanno a comporre il quadro di contesto su cui si realizza una costante evoluzione del sistema moda. Su questo presupposto, negli ultimi dieci anni si è assistito a un consolidamento e a uno sviluppo sempre più visibile di un segmento di mercato che accede al consumo moda per ragioni di utilità che vanno ben oltre le sole funzioni materiali, riconoscendo al prodotto un valore crescente nelle sue componenti immateriali, che in letteratura sono sintetizzate nel concetto di contenuto moda.
In altri termini, stiamo assistendo a un processo in cui una parte molto ampia di consumatori attribuisce al prodotto un valore che travalica di molto il bisogno di coprirsi, proteggersi e riscaldarsi, estendendone il valore a funzioni semantiche, di rappresentazione ed emotive, di affermazione dell'identità individuale. In sintesi, in questo segmento di mercato i consumatori, con l'acquisto di vestiario e calzature, cercano di dare risposta a due bisogni: quello basico strettamente materiale e quello più sofisticato di natura culturale ed estetico. A questo va aggiunto un processo di maturazione di sensibilità ambientali e di sicurezza, nonché di attenzione alla qualità tecnica e tecnologica del prodotto, che insieme alla componente moda definiscono un'area di consumo avanzato che dà forma al cosiddetto segmento medio alto del mercato, che diventa tale per aver sviluppato maggiori esigenze di moda, e/o di qualità, e/o di contenuto tecnico.
Questo fenomeno di crescente consapevolezza del consumatore coinvolge tanto le imprese della fase «a monte» quanto quelle «a valle» del ciclo tessile e di quello calzaturiero. Naturalmente, si tratta di un coinvolgimento su piani diversi: le imprese che operano sulle fasi a monte sono chiamate a dare un contributo più sbilanciato sulla componente tecnologica (ovviamente senza sottrarsi anche a investimenti sul valore moda), mentre quelle a valle dovranno rivolgere una particolare attenzione alle funzioni immateriali. Anche le imprese della filiera tecnica non sono da considerarsi escluse (tessile tecnico, scarpe di sicurezza); ovviamente, in questo caso, seppure molti prodotti non manchino di caratterizzazioni stilistiche (ad esempio le divise professionali o gli interni auto), l'attenzione è posta sulla tipologia tecnica dell'articolo, la sua funzionalità, la sua corrispondenza a precisi standard qualitativi e a norme.
A spingere il consumo fuori dal perimetro delle funzioni primarie è una combinazione stretta di fattori sociali ed economici. L'industrializzazione di aree agricole, il dilatarsi delle aree cittadine, l'incremento del lavoro femminile, la maggiore disponibilità economica delle famiglie, l'affermarsi, nell'organizzazione della vita sociale, del tempo

libero e delle ferie sono tutti fattori che hanno contribuito a emancipare il consumo moda fuori dai suoi confini tradizionali.
Naturalmente su questi presupposti l'area dei paesi avanzati ha anticipato questo approccio al consumo e oggi vive una fase di consolidamento e continua innovazione in funzione dei mutamenti delle sensibilità sociali e dei nuovi stili di vita. A questo riguardo basti pensare alla maggior attenzione ai temi ambientali che trascina il sistema moda nella direzione di prodotti naturali, al crescente bisogno di confort che sta obbligando a ripensare il contenuto moda nella direzione del casual, oppure al formarsi di nuove culture giovanili metropolitane (come il fenomeno dell'hip-hop negli anni Novanta) che diventano un'importante fonte di ispirazione per i designers di abbigliamento e calzature sportive; altrettanto importante è il fenomeno del salutismo e del wellness, una delle macro tendenze più significative che caratterizza in generale i consumi dalla fine degli anni Novanta.
Diversa è invece la posizione in cui si trovano i paesi emergenti. Il processo di globalizzazione, accanto a un radicale mutamento del modello politico, sociale ed economico che regola questi paesi, è stato un volano che ha generato un forte beneficio di sviluppo, ovviamente trasferito sul reddito delle famiglie, fino ad allargare una classe media che per disponibilità economiche e nuovi interessi sta conquistando un approccio al consumo più evoluto. Tutte le analisi confermano che questo passaggio si sta consumando rapidamente. Nei paesi dell'Est Europa ma soprattutto in quelli asiatici (Cina e India in testa), la vorticosa crescita del reddito sta infatti alimentando il formarsi di un segmento di consumatori più esigenti e attenti alla qualità, al contenuto moda e all'identità del marchio, disposta quindi a pagare un premio di prezzo per avere prodotti con caratteristiche che ritengono superiori o che forniscono maggiore soddisfazione.
Un esempio emblematico rispetto a questo processo è la Cina. Quello cinese è oggi il mercato a più elevata crescita mondiale ed è destinato a diventare nel giro di pochi decenni anche il più grande mercato mondiale per i beni di consumo di segmento medio e medio alto. Fino alla fine di questo decennio il fenomeno principale, per milioni di famiglie cinesi, sarà quello della scoperta del consumo voluttuario, cioè del superamento della soglia che divide il reddito che permette solo il consumo di base a quello che consente di disporre liberamente di una parte del reddito per consumi non necessari. Già nel 2005 il National Statistics Bureau of China e McKinsey stimava che, su una popolazione di 1,3 miliardi di abitanti, le famiglie che per reddito potevano essere attribuite alla classe media erano circa il 10% e prevedeva che nel 2015 avrebbero superato il 21%. Se si estende ulteriormente l'orizzonte fino al 2025, le cifre diventano ancora più consistenti: ai tassi di cambio attuali, i consumi della classe media supereranno 1.400 miliardi di euro, una cifra superiore agli attuali consumi dell'intera popolazione tedesca.
Questo elevarsi della classe media dei paesi emergenti è già oggi, ma lo sarà ancora di più nei prossimi anni, il *fil rouge* dell'evoluzione dell'industria della moda italiana.

Anzi, secondo alcuni analisti, questo fenomeno, per dimensioni e dinamica di sviluppo, metterà in secondo piano quella categoria di consumatori benestanti occidentali che, pur avendo dimensioni significative, da molto tempo non mostrano una particolare vivacità nell'acquisto di prodotti moda.

1.7.2 L'INTEGRAZIONE «NECESSARIA»: PRODUZIONE, CREATIVITÀ, COMUNICAZIONE

Preso atto che la produzione dei manufatti destinati a consumi di massa (*commodities*) non è più un'opportunità industriale per l'Italia, alle imprese non resta che ridefinire il proprio ruolo (spesso semplicemente potenziando le scelte già in atto) lungo tre direttrici: prodotto ad alto contenuto creativo; nicchie dell'high-tech (tessile tecnico, prodotti di protezione individuale e articoli sanitari); prodotti che garantiscono l'eco-compatibilità (materiali naturali, certificazioni, recupero e riciclo, equosostenibilità delle produzioni).
Il sistema tessile abbigliamento e pelle deve quindi avanzare nella direzione di un assetto strategico operativo che sia in grado di restituire un valore al prodotto sul piano dei contenuti tecnici e tecnologici e su quello dei contenuti immateriali, ossia linguistici, narrativi, emozionali. Con questo assetto si tratta, ovviamente, di operare in mercati fortemente caratterizzati da dimensioni internazionali in cui la conoscenza dei trend di consumo, dei materiali e delle tecnologie, nonché delle modalità commerciali e di marketing con cui vendere il prodotto, rappresentano condizioni da cui non si può prescindere per garantirsi il successo competitivo sul mercato.
Su questi presupposti, i driver dello sviluppo diventano la ridefinizione delle scelte di localizzazione internazionale della produzione e del consumo e un maggior impegno nella direzione dell'innovazione creativa, commerciale e tecnologica.
Le macro aree su cui agire diventano quindi cinque.

1. Ridefinizione dell'assetto organizzativo nella direzione di un'architettura in grado di potenziare quattro aree operative: manifatturiera, dello stile e della prototipia, marketing e commerciale, gestionale/amministrativa, con funzione di coordinamento tecnico di tutte le unità su cui prende forma il valore del prodotto. Il risultato di questo approccio organizzativo dipenderà fortemente dalla volontà e capacità delle imprese di ampliare l'area delle competenze dentro e fuori il perimetro strettamente manifatturiero, e di sviluppare nuove modalità relazionali tra soggetti interni ed esterni all'impresa che siano in grado di garantire un processo di integrazione funzionale al raggiungimento di obiettivi comuni.

2. Sviluppo della componente immateriale del prodotto. Come già ricordato, le merci di moda, per la loro natura di beni che hanno una funzione comunicativa e interpersonale, sono prodotti culturali ibridi nei quali la parte materiale (fibre, tessuto, pelle) assume valore grazie

al contributo di elementi culturali, creativi, comunicativi (stile, forme, riferimenti semantici): si tratta quindi di prodotti dove non si può prescindere da una forte integrazione tra le modalità trasformative del materiale (la tecnologia) e l'elaborazione del non tangibile. Questa proiezione del prodotto oltre la sua dimensione materiale, unitamente all'applicazione di strategie di comunicazioni adeguate, ha rappresentato la chiave di volta nell'affermazione della creatività stilistica italiana come fenomeno di interesse internazionale, da esportare, comprare e copiare. Oltre a una capacità strategica di identificare con chiarezza il proprio posizionamento sul mercato e il messaggio da veicolare con la propria immagine, il passaggio critico diventa quindi la capacità di sviluppare un'idea creativa che interpreti i bisogni emozionali del consumatore e che possa essere industrializzata.

3. Valorizzazione delle attività di ricerca e innovazione. L'introduzione della componente creativa non diminuisce in alcun modo il vincolo di una forte attenzione agli aspetti dell'innovazione tecnica e tecnologica di processo e prodotto. La funzione di ricerca e sviluppo (R&S) rappresenta infatti un supporto fondamentale per garantirsi un solido posizionamento sul segmento medio alto dei prodotti della filiera Tac. Tale attività richiede quindi energie organizzative, investimenti e risorse gestionali aggiuntive rispetto a quelle normalmente messe in campo dalle imprese nella loro attività tradizionale, e tende a coinvolgere tutta l'organizzazione in una rete di relazioni con una molteplicità di fonti esterne di conoscenza e di tecnologie (fornitori, centri di ricerca, università). In questo ambito non sono solo i materiali a giustificare l'impegno sulla ricerca. Un campo che merita una particolare attenzione è quello delle tecnologie Ict (tecnologie dell'informazione e della comunicazione), che consentono di garantire un flusso informativo lungo l'intera filiera, che riduce i costi di transazione e per questa via consente di ottimizzare tempi e contenuti rispetto ai bisogni del mercato.

4. Ridefinizione del modello distributivo. Il vincolo di un posizionamento sul mercato dell'alto di gamma e il progressivo aumento del ruolo e dell'importanza strategica della grande distribuzione hanno modificato significativamente i rapporti delle imprese con il *trade*, impattando conseguentemente anche sull'organizzazione complessiva dell'impresa. Tali cambiamenti hanno portato a interessanti sperimentazioni delle imprese più avanzate, che hanno progressivamente adottato strategie innovative di avvicinamento al mercato finale attraverso lo sviluppo di accordi commerciali con il dettaglio indipendente, oppure forme di controllo più strutturate della rete di vendita attraverso franchising o joint venture fino ad arrivare in molti casi a un investimento di acquisto di rete dei negozi. Grazie a questo processo di maggiore integrazione con il mercato finale, l'impresa di settore è riuscita a recuperare redditività non solo per effetto della redistribuzione del valore aggiunto, che si realizza nella fase di commercializzazione al dettaglio, ma anche perché l'accorciamento della filiera ha garantito una maggiore stabilità di presenza sul mercato, la conoscenza diretta delle caratteristiche del consumatore e il controllo dell'intero «teatro della rappresentazione dell'immagine» del prodotto.

Ma le novità non si esauriscono nel solo avvicinamento al consumatore attraverso incorporazione o accordi con le reti commerciali. Oggi non basta la semplice proposta di un prodotto di buona qualità e fattura, veicolato attraverso una densa rete di vendita. Quando il target è quello di prodotti carichi di valenze emozionali, il punto vendita diventa anche luogo di valorizzazione del prodotto, e non esclusivamente luogo di acquisto.
Su queste basi tutti i servizi legati al concept del negozio diventano strategici per vendere. Si può dire, quindi, che il negozio si caratterizza oggi come una sorta di unità locale dedicata alla produzione del valore immateriale del prodotto, una sorta di reparto finale nella sequenza produttiva della filiera: in definitiva si configura come «una macchina per vendere», e la sua progettazione e il suo allestimento devono essere considerati non tanto un costo di distribuzione, ma un contributo alla catena del valore. Questa nuova interpretazione del negozio presuppone una strategia commerciale condivisa tra punto vendita e produzione in grado non solo di soddisfare le esigenze di informazione sui trend di consumo e assortimento in tempi brevissimi (che implicano un ingente investimento Ict e logistico), ma anche in grado di trasferire un'immagine coerente del prodotto, obiettivo che rende stringente una capacità e una disponibilità alla cooperazione per nulla scontata, e una disponibilità di competenze rispetto alle quali molte imprese mostrano indiscutibili debolezze. A questo riguardo, nonostante i sempre più numerosi esempi di imprese della produzione che con successo hanno fatto proprio questo nuovo approccio alla distribuzione, le relazioni fra produttori e distributori restano ancora l'aspetto più complesso e problematico di questo settore, in particolare nel caso delle piccole e medie imprese che agiscono ancora prevalentemente attraverso i canali tradizionali dei grossisti, del dettaglio multimarca e degli importatori (nel caso dei mercati esteri di più difficile penetrazione), per scarsità di risorse finanziarie adeguate ma anche per un orientamento strategico che ancora oggi è focalizzato sul prodotto piuttosto che sul mercato.

5. Rafforzamento della presenza internazionale. Poiché il consumo degli articoli moda in Italia ha subito nel corso degli ultimi dieci anni una significativa contrazione a favore di altre voci di spesa, il mercato domestico non può costituire un obiettivo strategico sul quale indirizzare prioritariamente le proprie energie espansive. A presentare una dinamica dei consumi e della domanda più vivace sono invece i mercati esteri; in particolare, oggi rivelano buone prospettive mercati quasi sconosciuti come l'Europa dell'Est, la Russia e quei paesi asiatici che da molto tempo registrano una solida capacità di sviluppo (India e Cina in testa). È evidente che per intraprendere questa strada diventa imprescindibile non solo dotarsi di cultura manageriale adeguata e di capitali ingenti, ma anche poter accedere a un supporto esterno in cui giocano un ruolo centrale le infrastrutture finanziarie e gli strumenti di policy pubblica.

In sintesi, la novità di questa nuova piattaforma operativa è ovviamente il mix di competenze necessarie per operare sul mercato: non solo quelle tipicamente di produzione ma anche quelle creative, a cui si sommano quelle commerciali, di marketing

e di ricerca. Si tratta quindi di realizzare un punto di equilibrio tra queste aree aziendali, il cui bilanciamento sarà funzione del posizionamento di mercato e/o di filiera. È infatti evidente, come già ricordato in precedenza, che le imprese a monte o quelle che operano su prodotti tecnici dovranno rafforzare la componente di ricerca e di efficienza produttiva, mentre chi opera a valle su prodotti fashion non potrà sottrarsi a un rilevante impegno su creatività e retail.
Questo nuovo assetto non è privo di ostacoli. Ancora oggi l'evidenza empirica ci restituisce una situazione del settore in Italia in cui moltissime realtà imprenditoriali non riescono a leggere il vero significato dell'integrazione tra queste aree. Nello specifico delle piccole e medie imprese (Pmi) italiane, va rilevata un'enfasi ancora molto marcata su modelli organizzativi tradizionali, e questo ritardo è in larga parte attribuibile alla difficoltà di accedere e far proprie quelle competenze strategiche e organizzative altamente qualificate che sono uno spartiacque per riposizionarsi sul mercato.
L'ipotesi di riqualificare le imprese di subfornitura per la produzione di proprie collezioni di qualità alta o per l'offerta di servizi alla produzione di più ampio respiro, rimanda da un lato a una capacità di ingenti investimenti, sia materiale che immateriale, dall'altro a una cultura imprenditoriale di partnership, fattori entrambi di cui le Pmi sono tradizionalmente carenti. Tuttavia tale scenario non è privo di vie d'uscita, ma apre la strada ad alcune considerazioni importanti sul posizionamento e sul modello organizzativo che le Pmi possono adottare per trarre vantaggio dalle opportunità esistenti.
Poiché molte imprese leader (marchi e griffes) hanno intrapreso con decisione l'integrazione a valle nella distribuzione, spostando ulteriormente le proprie competenze dalla produzione all'ambito delle attività immateriali, le Pmi possono svolgere un ruolo significativo alleggerendo ulteriormente tali imprese da tutte le problematiche relative alla produzione manifatturiera e fornendo non solo il prodotto, ma una più ampia gamma di servizi industriali, in una logica di piattaforma produttiva o di coordinamento delle attività manifatturiere. È evidente che questo ruolo potrà essere svolto al riparo dalla concorrenza dei produttori delle aree dei paesi in via di sviluppo solo se si accede a un percorso di qualificazione complessiva dell'attività in grado di garantire un vantaggio competitivo sia sul fronte del prodotto che del servizio offerto.
Va sempre in questa direzione un modello strategico che prevede lo spostamento delle Pmi su posizioni *premium brand*. Facendo leva sulle qualità unanimemente riconosciute al made in Italy, si ritiene che la tradizionale qualità della produzione italiana possa essere ulteriormente valorizzata attraverso l'innalzamento del livello delle materie prime e l'artigianalità dell'esecuzione, fino ad arrivare alla proposta del *made to measure*, che nel sistema moda sta diventando una nicchia di particolare interesse.
Benché le filiere distributive possono avvantaggiarsi oggi di proposte di fornitori di *supply chain management* altamente specializzati e di dimensioni globali, la politica di prossimità produttiva su prodotti di livello medio alto attuata anche dalla grande

distribuzione, in particolare delle catene specializzate, consentirebbe anche alle Pmi italiane di specializzarsi in forniture destinate alla distribuzione europea e valorizzare al meglio le proprie competenze. Senza dimenticare che questa logica di servizio è sempre più apprezzata anche dalle fashion company, che si vedrebbero così scaricate di una responsabilità industriale.
Infine non mancano esperienze che si sono rilevate efficaci per superare quella soglia di dimensione che si sta rilevando come uno dei principali ostacoli allo sviluppo. In questo ambito, l'evidenza ci consegna un quadro in cui non è lo strumento del marchio territoriale o delle fusioni la risposta più adeguata, bensì quello della creazione di nuove imprese di scopo o della costituzione dei più tradizionali consorzi. Sul versante distributivo tale opportunità potrebbe essere colta in tutti i suoi vantaggi: la creazione di strutture commerciali comuni (spazi di vendita destinati sia al trade sia al pubblico finale) potrebbe infatti consentire di presentarsi con successo su mercati emergenti e lontani anche a imprese altrimenti prive della forza necessaria, condividendo oneri di investimento e rischi finanziari non sopportabili singolarmente. Anche in questo caso, però, lo sforzo strategico e organizzativo che le Pmi dovrebbero sostenere non può esaurirsi nella sola componente distributiva. È evidente infatti che il successo di simili proposte distributive è tanto maggiore quanto più coerente e compatta è la proposta commerciale al consumatore, cosa che richiede una condivisione degli obiettivi e degli impegni anche sul piano della produzione.
Va nella stessa direzione anche l'opzione di una strategia commerciale di integrazione con la distribuzione, che inevitabilmente garantirebbe il massimo beneficio solo in una logica di *full package supplier*. Questa soluzione implica la gestione della fornitura al distributore a 360°, occupandosi quindi del coordinamento di tutte le fasi produttive, dall'approvvigionamento delle materie prime alla logistica, includendovi talvolta anche il design. Si tratta di un'evoluzione organizzativa che presupporrebbe alcuni significativi cambiamenti per tutte le imprese façonniste, poiché nella maggior parte dei casi dovrebbero sviluppare competenze in ambiti mai sperimentati (design, modellistica, prototipia, quick response, stock service, logistica ecc.) e questo diventa possibile solo in una logica di partnership che si estende all'interno di tutte le fasi della filiera.

1.7.3 PROFESSIONI E INNOVAZIONE: NUOVE FIGURE CHIAVE E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Dall'analisi sin qui proposta si può affermare che il settore moda continua a svolgere un ruolo centrale nell'assetto produttivo nazionale e che questo è stato possibile anche grazie a una capacità diffusa di adattamento e interpretazione di scenari di mercato che sono mutati in modo radicale.

Sono ovviamente questi i presupposti che rendono di particolare rilievo una lettura attenta di quelle che sono le principali direttrici della competizione e, rispetto a questi drivers, misurare punti di forza e fragilità del sistema per attrezzare una risposta che possa contribuire a superare quelle diseconomie che rischiano di rallentare il processo di sviluppo dell'apparato industriale moda.
Su questi presupposti, il settore vive una fase di riposizionamento sul mercato nella direzione di un prodotto di fascia medio alta, scelta che impone un rinnovamento del suo più complessivo assetto operativo in cui l'esercizio dell'innovazione, in tutte le sue componenti (da quella tecnologica a quella creativa, commerciale e organizzativa), diventa un fattore chiave per il successo competitivo e, quindi, un fattore chiave per la sua tenuta occupazionale.
Su quest'ultimo punto ci viene incontro anche l'ultima indagine Excelsior, in cui emerge in tutta evidenza che la quota di imprese innovative che dichiarano una volontà di assumere è quasi doppia rispetto a quelle imprese che invece negli ultimi tre anni non hanno fatto investimenti riconducibili all'innovazione.
Se questa è la situazione, non è imprudente affermare che dentro il settore i margini di crescita sono ancora molto alti, se si interviene per dare un impulso concreto nella direzione dell'innovazione.
Oggi, infatti, l'ultima rilevazione Istat, condotta nell'ambito del progetto europeo Cis (Community Innovation Survey), ci consegna un livello di diffusione dell'innovazione tecnologica che coinvolge il 22% delle imprese della filiera moda (che corrisponde al 32% degli addetti e al 39% del fatturato), ossia un risultato che la colloca ben lontana dalle performance rilevate nella media dell'industria in senso stretto dove le imprese innovatrici sono il 37% (55% degli addetti e 63% del fatturato).
L'appartenenza all'industria a bassa tecnologia non sembra sufficiente a spiegare i differenziali di diffusione dell'innovazione rispetto alla media del manifatturiero. Infatti, anche quando si sposta l'analisi verso innovazioni non tecnologiche di tipo organizzativo e di marketing, leve che come noto hanno assunto nel sistema moda un ruolo centrale nel riposizionamento competitivo, la forbice rispetto alla media non si chiude.
Il dato statistico che maggiormente conferma questa situazione è quello di diffusione dell'innovazione organizzativa e di marketing tra le imprese che dichiarano di non aver apportato innovazioni tecnologiche nel periodo di indagine. In questa categoria, solo il 19% delle imprese del sistema moda dichiara di aver introdotto innovazioni organizzative, contro il 31% nella media dell'industria, e solo il 18%, in questo caso allineandosi alla media, dichiara di aver investito in innovazioni di marketing.
L'indagine Istat/Cis consente di fare un passo avanti anche rispetto all'analisi dei principali fattori che le imprese evidenziano come ostacolo all'innovazione. Informazioni che meritano di essere evidenziate anche in una prospettiva di integrazione dell'assetto di politica industriale mirata a dare risposte più efficaci e in grado di al-

largare la platea di quelle imprese che decidono di affidare all'innovazione una funzione centrale nella loro strategia di sviluppo.
Con riferimento all'industria della moda, senza discostarsi in modo significativo dai risultati dell'intero aggregato industriale, si può osservare che le cause prevalenti di inibizione o difficoltà a innovare sono soprattutto di tipo economico-finanziario e di capitale umano.
Ed è proprio quest'ultimo punto che introduce al tema delle competenze e della formazione. La priorità di intervenire sul capitale umano trova conferma anche nell'analisi Excelsior sui fattori di difficoltà all'assunzione per quelle imprese che dichiarano un'esigenza a incrementare la forza lavoro. Da questa elaborazione emerge infatti che il tempo di ricerca per le imprese moda dura mediamente 6,5 mesi (ossia, circa un mese in più della media dell'industria) e la principale causa di questo allungamento dei tempi deve essere attribuito alla difficoltà nel trovare i profili richiesti (motivazione che spiega il 67% delle difficoltà).
Dunque questo nuovo posizionamento competitivo appare condizionato dalla possibilità di realizzare una poderosa azione di diffusione dell'innovazione e delle conoscenze per mezzo di un'intensa attività di formazione e di trasferimento di know how. L'acquisizione, la gestione, il trattamento e la trasmissione di conoscenze e competenze in continua evoluzione, pur essendo beni non materiali, devono quindi essere considerati un vero e proprio patrimonio dell'impresa e del lavoratore. Un patrimonio di fondamentale importanza su cui tutte le componenti del settore devono investire se si vuole partecipare da protagoniste a questo nuovo scenario competitivo.
Ovviamente, dentro questo processo si evince in modo inequivocabile la sostanziale convergenza sul ruolo fondamentale assolto dalla propagazione di conoscenze e competenze quale fonte ordinaria di costruzione del vantaggio competitivo.
Su questi presupposti da diverso tempo la governance del settore ha posto particolare attenzione a strategie in grado di dotare il sistema di quelle competenze e risorse culturali che dovrebbero facilitare le imprese nel loro processo innovativo.
In questo senso, un contributo importante è stato quello del progetto Equal Tessuto locale (vedi più avanti), in cui è stato fatto lo sforzo di mettere a fuoco, partendo dall'analisi dei processi innovativi in atto nelle aziende, le aree di nuove competenze necessarie alla realizzazione delle strategie di riposizionamento strategico del settore.
Dall'analisi sul campo, come si legge nello stesso rapporto, è emerso che le iniziative innovative che sono state adottate dalle imprese hanno riguardato tutte le principali funzioni aziendali:

- marketing comunicazione e promozione, gestione immagine, marchi, licenze e brevetti;
- ricerca e sviluppo prodotti, progettazione e stile;
- pianificazione e organizzazione della produzione;
- produzione;

- gestione logistica della produzione;
- coordinamento laboratori e fornitori;
- commercializzazione;
- gestione delle risorse umane.

All'interno di ognuna di esse emerge inoltre la domanda di nuove competenze. Rilevante sembra essere la necessità di competenze di marketing in grado di cogliere i trend di gusto, consumo e applicazione in atto; di «inventare», insieme ai potenziali clienti, nuove applicazioni realizzabili all'interno dei cicli continui di produzione; di razionalizzare il mix produttivo dell'azienda, riducendone ove necessario la gamma ma anche, contemporaneamente, espandendola e rinnovandola attraverso la definizione di nuovi prodotti.
Fondamentale è una continua e sistematica interazione con i clienti per definire insieme le caratteristiche specifiche del prodotto da fornire, che quindi risulta sempre più personalizzato e segmentato, realizzabile solo attraverso lotti spesso molto piccoli.
La produzione è investita da richieste di maggiore flessibilità che coinvolgono la funzione di pianificazione e organizzazione della produzione, con una possibile ricaduta sulle competenze dei capireparto e dei tecnici di prodotto, soprattutto nel campo della utilizzazione di programmi informatizzati, ormai indispensabili in una condizione di elevata flessibilità dei processi produttivi, per la gestione dei singoli processi, dei magazzini e dell'avanzamento produzione.
Per quanto riguarda più in generale la funzione produzione, l'emergere di nuovi ruoli legati all'innovazione deve tenere conto che, in questa funzione, sono avvenuti i maggiori interventi di razionalizzazione, interventi che hanno determinato una riduzione dell'occupazione, rilevata nei casi analizzati e confermata dalle statistiche.
Le innovazioni specifiche della funzione produzione riguardano i ruoli di controllo dei processi, per migliorare la qualità e garantire la personalizzazione del prodotto finito. Sempre nell'ambito della produzione è emersa la necessità di sviluppare funzioni integrate superando le tradizionali specializzazioni (ad esempio, il tecnico del processo di filatura deve conoscere anche il ciclo della nobilitazione e della tessitura) e la necessità di rafforzare i ruoli Ict e di inserimento e utilizzo di tutte quelle tecnologie che consentono un rapido adattamento di fasi produttive per assolvere alle diversificate domande del mercato (un esempio è offerto dalla stampa inkjet concepita per il campionario e assunta ormai a pieno titolo in molti processi produttivi).

Tavola 8. Tavola sinottica delle nuove figure professionali rispetto ai processi di innovazione nell'ambito delle funzioni aziendali

Area marketing	Esperto in reengineering dei processi produttivi tessili
	Analista di nuove aree/trend di consumo/applicazione, valutatore di nuovi mercati
	Esperto in progetti di valorizzazione dell'identità tessile
	Esperto in brand, marchi e certificazioni tessili
	Responsabile delle relazioni con la distribuzione e la vendita
	Coordinatore delle azioni di difesa del patrimonio intellettuale e creativo dell'impresa
	Ricercatore della contraffazione on line
	Esperto di politiche distributive e commerciali
Ricerca e sviluppo prodotti, progettazione e stile	Fashion designer
	Product manager con capacità di gestione di processi esternalizzati
	Responsabile R&S
	Addetto alla funzione R&S-ricercatore
	Coordinatore delle azioni di difesa del patrimonio intellettuale e creativo dell'impresa
	Green manager
Pianificazione e organizzazione della produzione	Programmatore della produzione
	Coordinatore di processi produttivi esternalizzati
	Esperto in processi di tracciabilità dei prodotti
	Responsabile della gestione e dello sviluppo delle conoscenze
Produzione	Product manager
	Responsabile Qualità on line
	Coordinatore di processi produttivi esternalizzati
	Operatore di processo polivalente
Gestione della logistica aziendale e rete	Esperto gestione internazionale della logistica dei processi produttivi e commerciali
	Export manager
	Esperto in processi di tracciabilità dei prodotti
Coordinamento laboratori e fornitori	Coordinatore e gestore di processi produttivi esternalizzati
Commercializzazione	Export manager
	Responsabile delle relazioni con la distribuzione e la vendita
	Product manager
	Creatore/coordinatore punti vendita
	Addetto alla vendita diretta al pubblico
Gestione risorse umane	Responsabile sviluppo delle risorse umane

Fonte: progetto Equal Tessuto Locale.

2. I profili professionali nel settore Tac

2.1 Una prima ricognizione su studi e ricerche

In Italia sono stati condotti diversi studi sul settore tessile, abbigliamento e calzaturiero (Tac) con la finalità di identificare e definire i profili professionali esistenti.
Qui si vuole dare una panoramica dei principali contributi all'analisi e alla costruzione delle professionalità chiave nel settore.
Sono stati presi in esame gli studi realizzati a partire dagli ultimi dieci anni circa. In questo lasso di tempo si è assistito a un consistente sforzo, da parte di enti pubblici e privati, per sviluppare sistemi di lettura dei fabbisogni professionali e formativi che migliorassero la flessibilità del mercato del lavoro consentendo di intervenire attivamente nella regolazione del rapporto tra domanda e offerta di lavoro. Uno sforzo volto a migliorare l'efficienza del sistema in una fase in cui, per molti settori, si acuivano i segni di una crisi occupazionale e produttiva in parte dovuta a fattori endogeni, in parte a fattori esogeni legati all'apertura di nuovi mercati e all'incremento progressivo della concorrenza da parte di paesi in via di sviluppo.
Questo lavoro di ricostruzione del dibattito sul tema delle professionalità chiave si caratterizza come un primo passo per osservare il settore Tac dal punto di vista delle esigenze professionali e, al contempo, formative.
L'ambito occupazionale e quello formativo, infatti, sono strettamente connessi tra di loro: un'adeguata formazione, se mirata alle esigenze delle aziende del settore, contribuisce a creare occupazione.
Quindi, lo scopo di questo excursus sugli studi relativi alle professionalità chiave nel settore Tac ha una duplice finalità: da un lato quella di fornire una comparazione dei risultati a cui i diversi studi sono giunti, dall'altro quella di inquadrare le logiche alla base dei diversi approcci alle definizioni dei profili professionali del settore, al fine di avviare un'analisi critica della loro capacità di leggere i fabbisogni e di restituire informazioni utili soprattutto al decisore politico nella sua attività di pianificazione di politiche per lo sviluppo del settore. Tale sforzo è teso a individuare alcuni criteri base per la costruzione di profili di sintesi che riescano a conciliare specificità e astrazione in modo da porsi come guida a una pianificazione che sia comunque cosciente del-

l'ampia eterogeneità che caratterizza il sistema dei mestieri e delle professioni del settore Tac. L'ipotesi di fondo è che solamente dall'analisi congiunta dei profili professionali prodotti (opportunamente sintetizzati) e dei metodi adottati per produrli sia possibile costruire delle conoscenze dinamiche che permetteranno, al soggetto che se ne avvarrà, di sapere non solo come stanno le cose ma ciò che è meglio fare per osservarle in modo obiettivo nel loro inevitabile sviluppo. Nello specifico questo paragrafo offrirà una sintesi di 11 contributi allo studio delle professionalità del settore Tac:

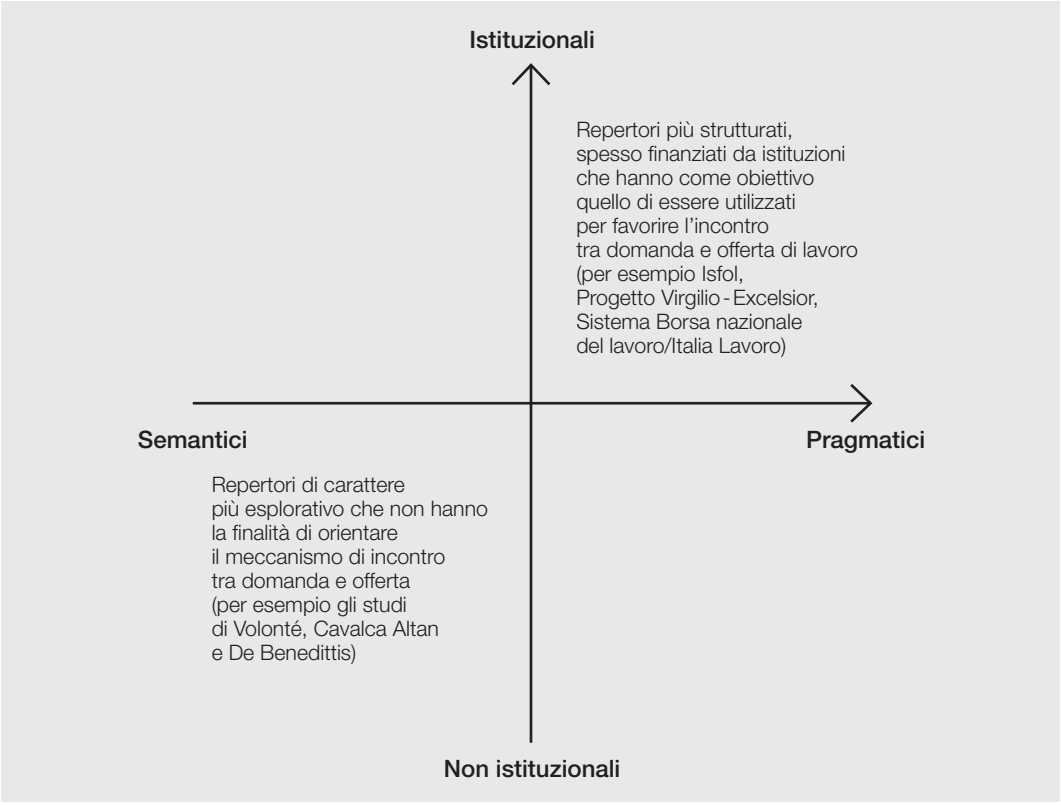
Organismo bilaterale nazionale per la formazione (Obnf)	*Indagine nazionale sui fabbisogni formativi* (2000)
Carpiformazione (Progetto Leonardo Da Vinci)	*Professionalità e formazione per le figure professionali operanti in alcuni distretti tessili europei* (2001)
Mario De Benedittis	*Creare, produrre e comunicare: le mille professioni della moda* (2002)
Centro per lo studio della moda e delle produzioni	*Le professioni della moda e percorsi formativi* (2002)
Emanuela Cavalca Altan	*L'anima del vestito nuovo* (2002)
Emanuela Cavalca Altan	*L'anima del vestito nuovo* (2003)
Paolo Volontè	*La creatività diffusa* (2003)
Isfol	*Analisi e interviste per la costruzione di un repertorio di figure professionali* (2003)
Progetto Virgilio	*Le figure professionali richieste dalle imprese secondo il sistema informativo Excelsior* (2007)
Borsa continua nazionale del lavoro/Italia Lavoro	*Banca dati informatica (2007)*
Città Studi di Biella	*Progetto Equal Tessuto locale* (2007)

Come è possibile vedere già da questo elenco, i contributi passati in rassegna sono di carattere molto diverso. In alcuni casi si tratta di imponenti indagini empiriche condotte da importanti istituti di ricerca, in altri casi di studi di carattere più teorico, esplorativo, condotti da singoli studiosi su specifici aspetti e problematiche del settore.
Per questo motivo, prima di passare in rassegna le caratteristiche base dei singoli contributi è nostro interesse effettuare una loro prima classificazione. Il criterio di distinzione da cui vogliamo partire è la posizione dei contributi rispetto al sistema istituzionale e alla finalità di utilizzo dei risultati.
Nello specifico è possibile individuare un continuum, che si estende tra due polarità identificate rispettivamente dagli approcci istituzionali/pragmatici[1] e da quelli non istituzionali/semantici.

[1] Allo stato attuale stiamo ancora valutando la tenuta teorica delle etichette utilizzate per classificare gli approcci in oggetto. La distinzione tra pragmatico e semantico è relativa al tipo di spiegazione che i diversi approcci tendono a dare al concetto di professionalità chiave per il settore Tac ed è esplicitamente fondata sul concetto di spiegazione descritto da Andrew Abbott in *I metodi della scoperta* edito da Bruno Mondadori.

Tra i primi figurano tutti quei contributi più strutturati e, soprattutto, orientati a fornire dei repertori di professionalità il più esaustivi possibili. Spesso questi approcci sono voluti e finanziati direttamente da istituzioni, quali ad esempio il ministero del Lavoro, e vedono coinvolta una rete di soggetti di tipo pubblico (o comunque partenariati misti a forte partecipazione pubblica): istituti di ricerca, parti sociali, scuole, università, enti di formazione ecc. Un altro intento di tali approcci è quello di fornire una base informativa e dei criteri di utilizzo delle informazioni prodotte per un uditorio esteso di imprese, enti e individui. La logica di base da cui partono è che tali informazioni e i loro criteri d'uso possano essere utili a favorire il matching tra domanda e offerta di lavoro e, parallelamente, tra domanda di competenze per specifiche professionalità e offerta formativa per il loro soddisfacimento.
In questo tipo di approcci rientrano quello dell'Isfol, il Progetto Virgilio, fondato sul sistema Excelsior, la Borsa nazionale del lavoro.
Gli approcci non istituzionali/semantici, invece, hanno un carattere più esplorativo. Spesso, come nel caso di Volontè, hanno un taglio quasi socio-antropologico volto a indagare i mutamenti di tipo culturale sopraggiunti nel settore della moda e la loro influenza sulle prassi produttive. La loro attenzione, quindi, non è tanto rivolta a riconsegnare uno schema esaustivo, in grado di orientare o comunque supportare il mercato nei suoi meccanismi di funzionamento (soprattutto relativi alla domanda e offerta di lavoro), quanto invece di esplorare nuovi aspetti del fenomeno oggetto di studio; in tal senso sembrano più orientati a costruire nuove teorie o ad arricchire quelle già esistenti con nuove prospettive. Pertanto in questi approcci l'attenzione è sovente rivolta solamente ad alcuni profili, ritenuti rilevanti in una particolare fase di sviluppo del settore.
Esempio di approcci non istituzionali/semantici sono il già citato Volontè, con la sua idea di creatività diffusa come volano di sviluppo del settore moda; Cavalca Altan, che focalizza l'attenzione sulla dimensione comunicativa come elemento centrale nella costruzione e diffusione del prodotto; De Benedittis, il cui studio, molto ricco di dati strutturali di tipo statistico ed economico, pone particolare attenzione al ruolo del capitale culturale e sociale sui meccanismi alla base delle dinamiche del settore e soprattutto sulla dimensione della professionalizzazione dei suoi operatori.
Tra i due estremi di questo continuum si collocano gli altri quattro approcci: lo studio di Carpiformazione, il progetto Equal Tessuto locale della Città Studi di Biella, l'indagine sulle professioni della moda condotta dal Centro per lo studio della moda e delle produzioni (Università Cattolica di Milano), l'indagine per la rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi condotta dall'Organismo bilaterale nazionale per la formazione (Obnf).
Ciò che contraddistingue questi studi dai precedenti è l'interesse a orientare l'indagine in direzione dell'analisi congiunta delle due sfere della produzione e dell'offerta formativa. La prima utile a definire il fabbisogno professionale, la seconda a indirizzare

Figura 7.



le strategie formative utili a soddisfarne le esigenze in termini di acquisizione di saperi necessari ad agire.

Si tratta di indagini condotte a livello locale in una dimensione spesso distrettuale e improntate a una metodologia vicina alla ricerca azione. Quest'ultima, soprattutto nei due casi del Equal Tessuto locale e del Progetto Leonardo, ha orientato verso il coinvolgimento diretto dei beneficiari delle ricerche all'interno dei partenariati di gestione dei due progetti; inoltre ha stimolato una strategia di indagine attenta non solo a individuare il fabbisogno professionale e a definire le caratteristiche delle professionalità chiave del settore, ma anche a predisporre i pacchetti formativi per trasferire le competenze necessarie alle professionalità individuate, nonché a formare i formatori e a erogare la formazione. Anche se non dichiarato in modo esplicito, possiamo ritenere che tali strategie hanno apportato anche un valore di tipo sperimentale a questi studi.

In sostanza, indipendentemente dalle differenze che hanno caratterizzato ognuno di questi quattro approcci, l'elemento comune è l'attenzione a produrre un quadro d'analisi che tenga in considerazione simultaneamente produzione e formazione, in quanto sfere che si completano reciprocamente. In questo modo il sistema della formazione non si configura più come un soggetto che entra in gioco solamente in ri-

sposta alle esigenze del sistema produttivo, ma può essere direttamente coinvolto nella costruzione del fabbisogno.
Nelle schede che seguono sono sintetizzate le principali caratteristiche dei dieci approcci presi in considerazione, di cui riportiamo finalità e obiettivi, metodologie adottate, risultati raggiunti.
Nei successivi due paragrafi saranno illustrati i criteri utilizzati per descrivere i profili e saranno descritti i principali profili emersi.

ORGANISMO BILATERALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE (2000)

Finalità e obiettivi
Definire e sperimentare un processo di rilevazione della domanda di professionalità delle aziende, al fine di fornire al sistema formativo informazioni utili per adeguare la gamma e i contenuti dell'offerta, in relazione alle esigenze di funzionamento e sviluppo del sistema produttivo e del mercato del lavoro, in una prospettiva di anticipazione dei fabbisogni.

Tipo di partenariato
Organismi bilaterali regionali.

Metodologie adottate
- Ricognizione degli scenari, delle produzioni, del ciclo produttivo relativamente a ogni settore (in totale sono 16).
- Definizione di una prima ipotesi di costruzione dell'anagrafe delle figure in riferimento a sette aree di attività (amministrativa, commerciale, progettazione, qualità, programmazione produzione/logistica, manutenzione, produzione).
- Verifica delle ipotesi tramite audizioni di manager di imprese selezionate.
- Somministrazione di questionari settoriali trasmessi agli organismi bilaterali per effettuare indagini locali.

Risultati raggiunti
I risultati, esposti per ogni comparto, forniscono un dettaglio dei seguenti aspetti: tipologie di prodotti/produzioni, ciclo produttivo, mercato, struttura degli organici, diffusione e incidenza delle figure professionali, bacino di reclutamento, livelli di istruzione ideali, trend dei fabbisogni, difficoltà di reperimento delle figure sui mercati del lavoro locali.

CARPIFORMAZIONE (PROGETTO LEONARDO DA VINCI).
PROFESSIONALITÀ E FORMAZIONE PER LE FIGURE PROFESSIONALI OPERANTI IN ALCUNI DISTRETTI TESSILI EUROPEI (2001)

Finalità e obiettivi

Supportare i cambiamenti organizzativi e tecnologici nelle piccole e medie imprese del settore tessile abbigliamento del distretto, attraverso l'adattamento e il rafforzamento del sistema di formazione professionale e scolastico e promuovere le competenze tecniche.

Tipo di partenariato

- Centri di formazione e scuole, associazioni imprenditoriali, organizzazioni sindacali, centri di servizio al settore, università.
- Distretti tessili europei: Carpi (Italia), Igualada (Spagna), Cholet (Francia) e Nottingham (Regno Unito).

Metodologie adottate

Somministrazione di un questionario strutturato nei distretti europei che ha permesso di:

- analizzare i seguenti ambiti: caratteristiche generali del distretto tessile abbigliamento, tipologie produttive prevalenti, modello organizzativo produttivo, mercati di riferimento, sistema distributivo, innovazione tecnologica;
- rilevare le caratteristiche delle figure professionali (compiti principali e competenze chiave) operanti nei vari distretti;
- rilevare i bisogni formativi per definire pacchetti formativi e adeguare le conoscenze e competenze ai cambiamenti.

Risultati raggiunti

- Definizione del profilo dimensionale e strutturale dell'area e conoscenza delle analogie/differenziazioni tra i diversi distretti.
- Descrizione di 8 figure professionali (identificazione dei compiti principali, competenza chiave di ruolo, percorso scolastico formativo).
- Definizione di una serie di pacchetti formativi per l'adeguamento delle conoscenze e competenze ai cambiamenti.

MARIO DE BENEDITTIS.
CREARE, PRODURRE E COMUNICARE: LE MILLE PROFESSIONI DELLA MODA (2002)

Finalità e obiettivi
Individuare figure professionali relative alla fase della creazione e della comunicazione e specifiche del settore moda, derivanti da una ricognizione di un quadro teorico che vede al centro due fattori predominanti: il capitale sociale e il capitale culturale.

Metodologie adottate
- Analisi e ricostruzione del sistema produttivo della moda, in Italia e a Milano, con particolare attenzione ai trend di produttività degli ultimi anni.
- Individuazione dei profili professionali attraverso la ricostruzione delle varie fasi di lavoro prestando particolare attenzione alla componente culturale di cui le figure necessitano, in particolare quelle che agiscono secondo un proprio modello creativo o comunicativo.

Risultati raggiunti
Descrizione di 7 profili professionali.

CENTRO PER LO STUDIO DELLA MODA E DELLE PRODUZIONI.
LE PROFESSIONI DELLA MODA E I PERCORSI FORMATIVI (2002)

Finalità e obiettivi
Orientare i giovani interessati a lavorare nel settore moda attraverso la descrizione delle principali professioni e degli istituti formativi che erogano corsi nel settore.

Metodologie adottate
- Analisi dei modelli repertoriali esistenti: Anpe, Rome (Repertoire operationnel des mestiers et des Emplois).
- Interviste a esperti del settore.
- Indagine sulle realtà aziendali: studi di casi orientati a rilevare le caratteristiche dei profili.
- Censimento di istituti formativi italiani, interviste a istituti all'estero, approfondimento qualitativo delle scuole nazionali.

Risultati raggiunti
Costruzione di un repertorio di 35 figure professionali nel settore descritte tramite schede. Le figure sono tutte legate alle principali fasi del ciclo produttivo: ideazione – progettazione, produzione, comunicazione e marketing, commercializzazione/distribuzione.
Realizzazione di un data base di scuole (pubbliche e private), enti che erogano corsi di formazione nel settore.

EMANUELA CAVALCA ALTAN.
L'ANIMA DEL VESTITO NUOVO (2002 E 2003)

Finalità e obiettivi
Capire e illustrare, tramite un'analisi descrittiva e puntuale, le trasformazioni intervenute nel corso degli anni nelle figure professionali del settore moda italiano, per comprenderne l'evoluzione e capirne il punto di arrivo, ma anche per orientare quanti vogliano avvicinarsi a professioni nuove in tale contesto.

Metodologie adottate
Interviste rivolte a testimoni privilegiati, professionisti sul settore della moda e sulle professioni che vi appartengono.

Risultati raggiunti
Costruzione di un repertorio di figure professionali appartenenti al settore tessile abbigliamento e calzaturiero, volto a dimostrare come oggi le figure maggiormente richieste non siano più i manager e gli strateghi del lusso, ma gli operai e la manodopera specializzata, i modellisti e i progettisti; figure utili a rispondere alle necessità di un sistema che sembra ritornare su modelli produttivi che si allontanano dalla produzione in serie e dalla massificazione del prodotto.

PAOLO VOLONTÈ.
LA CREATIVITÀ DIFFUSA (2003)

Finalità e obiettivi
Descrivere il sistema moda in Italia ponendone in risalto una caratteristica fondamentale: il carattere diffuso della creatività. Vale a dire il suo essere presente in tutti gli angoli e in tutti i livelli del sistema, dall'ideazione alla produzione, dalla comunicazione al consumo. Mostrare inoltre come in termini lavorativi la creatività diffusa diventa oggetto specifico di una nuova figura professionale: il product manager o uomo prodotto.

Metodologie adottate
Studio di casi svolto su sei aziende di diverse dimensioni: dalla piccola azienda artigiana fino al gruppo industriale di grandi dimensioni, dalla confezione no brand fino alla griffe di fama internazionale.

Risultati raggiunti
Individuazione dell'uomo prodotto, descritto come figura che, all'interno del sistema della moda, si fa portatore dell'elemento creativo attraversando tutte le fasi del ciclo produttivo fino alla realizzazione del prodotto finale destinato al consumatore.

ISFOL.
COSTRUZIONE DI UN REPERTORIO DI FIGURE PROFESSIONALI (2003)

Finalità e obiettivi
Predisposizione di un "sistema informativo stabile" che individui e definisca le professioni e si caratterizzi come strumento utile all'integrazione delle politiche del lavoro e delle politiche della formazione.

Metodologie adottate
- Analisi dell'area occupazionale: ricostruzione del ciclo produttivo riferito al comparto merceologico del settore Tac.
- Analisi e integrazione di più sistemi classificatori: Istat per la delimitazione dell'area occupazionale; Excelsior per la rilevazione della domanda di lavoro nel breve periodo, della struttura del settore, delle unità locali, della dimensione d'impresa, del numero di addetti, del numero di occupati; contratti collettivi nazionali di lavoro per inquadrare le funzioni e i livelli di responsabilità.
- Interviste a testimoni privilegiati ed esperti per individuare le figure emergenti e il contenuto dei profili.
- Individuazione di figure professionali e aggregazione di funzioni simili nell'ambito della stessa posizione organizzativa.

Risultati raggiunti
Costruzione di un repertorio di 15 figure professionali tipo descritte attraverso schede. Le professioni sono state individuate in tre principali posizioni organizzative: responsabili, tecnici e operai qualificati.

PROGETTO VIRGILIO.
LE FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE DALLE IMPRESE SECONDO IL SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR (2007)

Finalità e obiettivi
Costruire un sistema informativo annuale che definisca nel dettaglio i cambiamenti nei fabbisogni occupazionali e formativi espressi dai settori dell'industria e dei servizi.
Fornire a imprenditori e datori di lavoro la possibilità di conoscere in che modo evolve la domanda di lavoro indagando e descrivendo le dinamiche su cui poggia.

Metodologie adottate nel 2007
Somministrazione di un questionario ad un campione rappresentativo di 100 mila imprese private italiane con riferimento a 27 settori economici della classificazione Ateco 2002

(le dimensioni del campione e i criteri di somministrazione possono variare leggermente a seconda dell'edizione dell'indagine). Le modalità di rilevazione seguite sono due:

- intervista telefonica (fino a 250 dipendenti);
- intervista diretta (oltre 250 dipendenti).

Una volta analizzati i dati, i risultati sono presentati in schede contenenti informazioni sulla domanda di figure professionali per ogni settore di industria e servizi. Per ogni figura professionale individuata è prevista un'articolazione in descrittori di dettaglio medio che consente di comprenderne le caratteristiche principali.

Risultati raggiunti

- Ricostruzione di un quadro annuale sull'evoluzione prevista nel mercato del lavoro in Italia e delle caratteristiche delle assunzioni per l'anno successivo.
- Definizione della distribuzione delle figure professionali richieste dalle imprese.
- Individuazione delle esigenze delle imprese in tema di formazione continua.

BORSA CONTINUA NAZIONALE DEL LAVORO/ITALIA LAVORO. BANCA DATI INFORMATICA (2007)

Finalità e obiettivi

- Agevolare il processo di matching tra domanda e offerta di lavoro attraverso uno strumento informatico on line.
- Favorire la nascita di una rete tra cittadini, imprese, datori di lavoro, intermediari pubblici e privati autorizzati e/o accreditati.
- Orientare e ri-orientare all'inserimento professionale.

Tipo di partenariato

In collaborazione con Italia Lavoro. Progetto promosso da ministero del Lavoro e Regioni.

Metodologie adottate

Analisi e confronto tra le diverse fonti classificatorie: Isfol, Excelsior, Istat, banche dati settoriali e regionali.

Risultati raggiunti

Costruzione di una banca dati informatica denominata Thesaurus. Il data base, strutturato in Access, raccoglie e classifica, in forma di schede, 530 profili (di cui 31 nel tessile, abbigliamento, pelle e calzature) distribuiti nei vari settori produttivi di appartenenza. Possibilità di pubblicare on line la candidatura e/o offerta di lavoro su base territoriale: provinciale, regionale o nazionale.

Città Studi di Biella. Progetto Equal Tessuto locale (2007)

Finalità e obiettivi

- Elaborazione di un nuovo modello organizzativo di settore basato sull'analisi del comparto e degli scenari evolutivi ipotizzabili.
- Elaborazione di un nuovo modello formativo coerente con le evoluzioni in atto.
- Sperimentazione di un modello di analisi delle competenze delle professionalità coerenti con l'evoluzione del comparto emersa.

Oggetto di studio: tre dei distretti a più alta vocazione tessile: Biella, Prato e Bari.

Partenariato

Partnership: Città Studi di Biella, Europaform, Ires, Officine Multimediali, Spegea, Sts, Tecnotessile, Uib.

Parti sociali: Femca Cisl, Filtea Cgil, Uilta Uil; Federazione Smi-Ati; Tessili vari; Unione industriale di Prato.

Metodologie adottate

La metodologia utilizzata prevede, una volta costruita l'ossatura concettuale culminante nella stesura di report riguardo gli scenari del Tac, workshop, interviste e incontri con imprese e parti sociali per la costruzione del repertorio delle nuove professionalità, nonché una fase finale di testing sul campo per la verifica e il miglioramento di quanto prodotto.

Risultati raggiunti

- Sistema di autodiagnosi aziendale che porta l'azienda, mediante la compilazione di un questionario, a valutare da sé la coerenza tra il proprio assetto funzionale e gli obiettivi che si è data ridisegnando, laddove necessario, le proprie scelte organizzative.
- Un catalogo formativo all'interno del quale sono individuate e descritte 23 nuove figure professionali di livello medio alto ritenute strategiche per il settore, le cui caratteristiche sono raccolte e dettagliate in schede di sintesi secondo una modalità che ne mette in rilievo i tratti essenziali rispetto a obiettivi, requisiti e competenze.

2.2 I descrittori dei profili professionali

Come già esposto nel paragrafo precedente riferendoci ai singoli contributi, la maggior parte degli studi presi in esame ha descritto i profili professionali attraverso una metodologia differente.

Per effettuare questa descrizione analitica non sono stati utilizzati sempre gli stessi criteri, ma ogni studio ha utilizzato i descrittori che riteneva più opportuno per for-

Tavola 9. Numero di descrittori per fonte

Fonte	Descrittori utilizzati
Isfol (2003)	8
Emanuela Cavalca Altan (2002)	3
Emanuela Cavalca Altan (2003)	3
Centro per lo studio della moda e della produzione culturale (2002)	13
Borsa continua nazionale del lavoro/Italia Lavoro (2007)	9
Mario De Benedittis (2002)	5
Paolo Volonté (2002)	2
Carpiformazione Programma Leonardo Da Vinci (2001)	11
Equal Tessuto locale (2007)	12
Progetto Virgilio, sistema informativo Excelsior	6
Organismo bilaterale nazionale per la formazione (2000)	0

nire un dettaglio dei profili professionali individuati. I descrittori utilizzati non sono solo differenti ma variano anche di numero.
Come possiamo osservare nella tavola 9, lo studio che ha utilizzato più descrittori per dettagliare i profili professionali individuati è quello realizzato nel 2002 dal Centro per lo studio della moda e della produzione culturale che ha utilizzato 13 descrittori.
Anche nell'ambito dello studio Equal Tessuto locale è stato utilizzato un numero elevato di descrittori per caratterizzare i profili (12), come pure da Carpiformazione nel Programma Leonardo Da Vinci (ne hanno utilizzati 11).
L'Obnf invece non ha utilizzato descrittori, ovvero non ha ritenuto opportuno dettagliare maggiormente i profili professionali individuati.
Indipendentemente da queste ampie variazioni nei criteri di articolazione dei descrittori, è importante sottolineare la presenza di un nucleo stabile di descrittori. Si tratta di quei descrittori necessari per definire le caratteristiche base dei profili; sono quattro e ricorrono in ogni contributo (benché in alcuni casi dotati di nomi diversi):

- DENOMINAZIONE DELLA FIGURA
- DEFINIZIONE DEI COMPITI E DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ
- DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE
- DESCRIZIONE DELLE CONOSCENZE

Il contributo del Centro per lo studio della moda e della produzione culturale è caratterizzato dall'aver articolato l'ambito di descrizione delle competenze a un livello di dettaglio maggiore: la descrizione delle competenze è stata scomposta in conoscenze necessarie, capacità e abilità, modalità di svolgimento e relazioni utili allo svolgimento delle attività relative al profilo.

Il descrittore delle tendenze occupazionali del mercato del lavoro è presente solo nel repertorio di Isfol (tendenze occupazionali) e nella ricerca condotta dal Centro per lo studio della moda e della produzione culturale (tendenze del mercato).
L'esigenza di individuare i percorsi/bisogni formativi è evidenziata invece da cinque contributi.
Rispetto al caso Isfol nessun contributo presenta una sezione dedicata alle fonti: descrittore che fornisce informazioni su organismi, sindacati o quant'altro possa essere utile per approfondire le conoscenze relativamente al profilo evidenziato. A tal proposito l'indagine del Centro per lo studio della moda e della produzione culturale individua due descrittori fondamentali: riferimenti e scuole. I riferimenti sono costruiti dalle indicazioni delle fonti utilizzate per la compilazione della scheda informativa (leggi, ricerche, pubblicazioni ecc.); il descrittore scuole corrisponde all'elenco dei nomi delle scuole che offrono corsi mirati per il profilo professionale.
Lo studio condotto da Carpiformazione nell'ambito del progetto Leonardo Da Vinci individua un descrittore particolarmente interessante: ambiti di innovazione. Attraverso questo descrittore si elencano eventuali cambiamenti che l'innovazione provoca nei compiti e nelle competenze delle figure professionali descritte (ad esempio, l'apprendimento di nuove tecnologie o modalità di organizzazione del lavoro o impostazione di nuove modalità relazionali verso i fornitori).
Dal confronto dei descrittori utilizzati dai differenti studi presi in considerazione, come già osservato sopra, si rilevano in alcuni casi caratteristiche omogenee e in altri casi elementi di forte distinzione. La distinzione più evidente è quella tra un elevato dettaglio nella descrizione dei profili e un basso dettaglio. Il minor livello di dettaglio e strutturazione dei descrittori si riscontra in quei contributi che si collocano in modo diretto sull'estremo non istituzionale-semantico del continuum di cui si è parlato nel paragrafo precedente. In questi studi, infatti, non sono state individuate, dagli stessi autori, strutture standard di descrizione del profilo, ma il grado di interpretazione del profilo è stato articolato attraverso una narrazione ricostruita, spesso, mediante interviste in profondità rivolte a responsabili di processi aziendali che rientrano nell'obiettivo dell'indagine. Si tratta di contributi caratterizzati prevalentemente da strategie di tipo più qualitativo, orientate a scoprire nuove caratteristiche della realtà studiata o utili a individuare nuove prospettive da cui osservarla. Contributi che in modo esplicito sono orientati a stimolare il dibattito teorico sullo stato del settore (magari adottando un taglio critico) più che a fornire informazioni per stimolare e supportare direttamente il matching tra gli attori del mercato del lavoro.
Risultano essere comuni ai diversi contributi quei descrittori che hanno come finalità quella di creare una sorta di collegamento tra la figura professionale e il mercato del lavoro. Questi descrittori mirano a fornire delle descrizioni dei differenti profili volte all'inserimento degli stessi nell'organizzazione aziendale. Non tutti gli studi però utilizzano i descrittori come veicolo di informazione per facilitare l'inserimento e la col-

Tavola 10. Fonti e descrittori

Fonte	Descrittori
Isfol (2003)	Definizione
	Competenze
	Formazione
	Carriera
	Situazione di lavoro
	Tendenze occupazionali
	Figure professionali prossime
	Fonti/A chi rivolgersi
Emanuela Cavalca Altan (2002)	Chi è
	Cosa fa
	Formazione
Emanuela Cavalca Altan (2003)	Chi è
	Cosa fa
	Formazione
Centro per lo studio della moda e della produzione culturale (2002)	Altre denominazioni
	Descrizione
	Attività
	Conoscenze necessarie
	Capacità e abilità
	Modalità di svolgimento
	Relazioni utili
	Percorso formativo
	Altri requisiti necessari
	Modalità di accesso
	La tendenza del mercato
	Riferimenti
	Scuole
Borsa continua nazionale del lavoro/ Italia Lavoro (2007)	Classificazioni
	Finalità
	Elementi di contesto
	Requisiti preferenziali
	Requisiti obbligatori
	Comportamenti organizzativi
	Competenze
	Conoscenze
	Abilità

Segue tavola 10.

Fonte	Descrittori
Mario De Benedittis (2002)	Descrizione
	Compiti
	Conoscenze
	Situazione di lavoro
	Bisogni formativi
Paolo Volonté (2002)	Descrizione
	Processo di lavoro
Carpiformazione Programma Leonardo Da Vinci (2001)	Comparto
	Processo di lavoro
	Compiti tipo
	Strumenti di lavoro
	Conoscenze
	Abilità
	Atteggiamenti
	Percorso scolastico
	Ambiti di innovazione
	Trasformazione compiti/competenze
	Bisogni formativi
Equal Tessuto locale (2007)	Catalogazione
	Finalità
	Ambito di riferimento/Elementi di contesto
	Collocazione organizzativa
	Modalità di esercizio del lavoro
	Requisiti preferenziali
	Requisiti obbligatori
	Processi
	Competenze chiave
	Conoscenze
	Abilità
	Comportamenti
Progetto Virgilio, sistema informativo Excelsior	Descrizione del livello di formazione ed esperienza richiesti
	Descrizione [eventuale] della richiesta di competenza linguistica
	Descrizione [eventuale] dell'età richiesta
	Descrizione [eventuale] del motivo dell'assunzione
	Descrizione [eventuale] delle figure simili a quella descritta
Organismo bilaterale nazionale per la formazione (2000)	–

locazione di un profilo professionale direttamente in azienda. Ciò dipende dai diversi obiettivi che i singoli studi si sono posti nel momento in cui hanno creato un repertorio di professionalità. Come già accennato nel primo paragrafo, inoltre, questa tendenza è più evidente nei contributi di carattere istituzionale/pragmatico la cui idea di spiegazione del profilo è direttamente legata alle sue modalità di utilizzo.
In conclusione, dal confronto tra i contributi rispetto al loro modo di descrivere i profili professionali emergono due principali differenze. La prima è data dal livello di dettaglio nella descrizione dei profili, rappresentato dal numero di descrittori utilizzati. La seconda riguarda i criteri con cui sono stati etichettati/nominati i descrittori.
Nel primo caso sono gli approcci che si collocano in una posizione intermedia nel continuum sopra indicato a utilizzare il maggior numero di descrittori. Questa tendenza potrebbe essere legata al fatto che questi approcci sono orientati a studiare in modo sistematico tanto la dimensione professionale (quindi la domanda di professionalità) quanto quella formativa (quindi l'offerta di professionalità e di formazione volta al loro miglioramento). Da ciò deriverebbe la produzione di un'informazione più ricca e articolata, rivolta tanto al fabbisogno formativo quanto a quello professionale; il ricorso a un più elevato numero di descrittori può essere interpretato come risposta a questa maggiore complessità.
Più basso è invece il numero di descrittori utilizzati dagli approcci che si collocano sugli estremi del continuum. Per gli approcci istituzionali-pragmatici, il motivo può risiedere nel fatto di orientarsi principalmente all'analisi della domanda e indirettamente all'offerta di professionalità e formazione per il loro potenziamento. Questo determina un minore dettaglio rispetto alla composizione di ogni singolo profilo del quale, invece, si tende a definire in modo chiaro soprattutto la posizione nel meccanismo produttivo e, per quanto concerne la formazione, i requisiti minimi di cui ha bisogno per essere idoneo a ricoprire quel ruolo (titolo di studio, esperienze professionali pregresse, esperienze formative). In tal senso le competenze non sono ricostruite in modo diretto, ma attraverso un meccanismo induttivo che, supportato dalle opinioni rilevate da imprenditori e testimoni privilegiati, permette di ipotizzare il tipo di formazione di cui ha bisogno il profilo in base alla posizione ricoperta nell'impresa. A partire da questa informazione sarà il sistema della formazione a costruire un'offerta adeguata a intercettare le esigenze di quei profili. I contributi istituzionali/pragmatici, quindi, non costruiscono l'informazione coinvolgendo nell'iter di studio contemporaneamente la sfera della domanda e dell'offerta; invece essi ricostruiscono le esigenze e le caratteristiche della domanda, le formulano in termini di professionalità e quindi definiscono un sistema per veicolarle (spesso avvalendosi delle nuove tecnologie: piattaforme e cataloghi on line) attraverso il quale cercano di stimolare un meccanismo di matching tra i vari soggetti interessati a quella porzione di mercato del lavoro. Tra i contributi analizzati, il sistema Excelsior è quello che in modo più evidente interpreta questo tipo di meccanismo.

Per quanto riguarda gli approcci più vicini alla tipologia non istituzionale/semantica, il basso numero di profili e, soprattutto, di dettaglio dei descrittori individuati può essere attribuito al carattere dei loro obiettivi cognitivi. Come abbiamo già detto, i lavori di Altan, Volontè e, in parte, quello di De Benedittis, non sono orientati in modo diretto a ricostruire un quadro esaustivo delle professionalità necessarie al settore Tac e, tanto meno, mirano a individuare un sistema di supporto al matching. Al contrario, si tratta di approcci di carattere più esplorativo volti a inquadrare le nuove tendenze che caratterizzano il settore, fornendo una diversa prospettiva da cui osservare le sue criticità e i suoi punti di forza. Il loro obiettivo specifico è di fornire un dato utile non tanto alle attività di *placement* (cui può servire comunque indirettamente) quanto alla comprensione di quello che è lo spirito del settore alla luce del più ampio sistema sociale e produttivo di cui fa parte.
La seconda differenza nella formulazione dei descrittori dei profili riguarda l'aspetto definitorio. In molti casi, ad analoghe caratteristiche di un profilo sono associati descrittori con nomi diversi. Questa tendenza, ovviamente, riduce la chiarezza e l'immediatezza della mole di informazioni prodotte dai molti contributi che hanno affrontato il problema della definizione del fabbisogno professionale e formativo del Tac. I destinatari dell'informazione sono chiamati a una lettura più attenta dei risultati se vogliono evitare di fraintendere il valore dell'informazione.
Si ritiene tuttavia che l'entità di questo problema, lungi dall'essere circoscritta al settore Tac, sia direttamente legata all'elevato numero di soggetti attivi nella produzione di analisi dei fabbisogni professionali/formativi e, soprattutto, all'assenza di uno standard condiviso che ancora caratterizza questo ambito di studi.
Come vedremo nel successivo paragrafo (e nelle conclusioni) il problema definitorio è centrale anche nell'attribuzione dei nomi ai profili professionali e influisce sensibilmente sulla definizione del numero esatto dei profili complessivamente disponibili per il settore Tac.

2.3 Profili professionali e aree di attività in azienda

I profili professionali individuati da tutti gli studi presi in esame sono in totale 265. Alcuni profili professionali vengono identificati però da più repertori. Contando una sola volta i profili professionali che si ripetono si arriva ad avere un totale di 233 profili che in alcuni casi potrebbero anche essere assimilabili ulteriormente, ma assumono denominazioni differenti o specificità particolari legate al compito preciso di lavoro. Per prima cosa prestiamo attenzione a quei profili presenti in più contributi.
La figura dello **Stilista** è quella che ricorre più volte. Questa figura, infatti, è presente in sei contributi presi in considerazione in questa sede: in entrambi i testi di Cavalca Altan, nella ricerca del Centro per lo studio della moda e della produzione culturale,

nell'indagine dell'Osservatorio bilaterale nazionale per la formazione (Obnf), nel saggio di De Benedittis e nel repertorio dell'Isfol. Le caratteristiche comuni emerse dai contributi sono relative all'appartenenza del profilo all'area ideazione-progettazione; infatti, la professione dello stilista è di natura interpretativo-ideativa rispetto alle tendenze culturali e artistiche e deve possedere come attributo principale un elevato grado di creatività.

Il **Modellista** è un profilo rilevato, con la stessa denominazione, in quattro contributi (Centro per lo studio della moda e della produzione culturale, Carpiformazione, Cavalca Altan del 2002 e Isfol) e appartenente (negli studi che prevedono tale suddivisione) a due aree aziendali: produzione e progettazione. Il modellista come figura importante per la realizzazione/creazione del prodotto è presente singolarmente anche in altri contributi ma con denominazioni e quindi specializzazioni differenti: modellista dell'abbigliamento, modellista Cad, modellista calzature, modellista maglieria, modellista pelletteria, modellista/progettista e modellista di confezione.

Il **Product Manager** è stato individuato da tre contributi: nei due testi di Cavalca Altan e nel repertorio dell'Isfol. Questo profilo professionale è denominato anche **Responsabile del prodotto** nella ricerca del Centro per lo studio della moda e della produzione culturale. Il Product Manager viene descritto come colui che ha la responsabilità dell'impostazione e del coordinamento delle attività che portano alla produzione di una o più linee di prodotto, della strategia del marchio. Questa figura professionale può essere sovrapposta all'**Uomo Prodotto**, profilo rilevato sempre nella stessa ricerca e nel contributo di Volontè. Altre denominazioni identificate e che sono assimilabili allo stesso profilo sono il **Fashion Coordinator** e il **Merchandising Director**, entrambi orientati alla visualizzazione e valorizzazione della merce coordinando gli allestimenti e comunicando l'immagine.

Anche la figura del **Cool Hunter** è descritta in tre contributi (Cavalca Altan 2002, Centro per lo studio della moda e della produzione culturale, Isfol). Il profilo si colloca, per gli studi che prevedono la suddivisione in aree aziendali, nell'area marketing e comunicazione: ha il compito principale di "cacciare" le tendenze, osservare e documentare i nuovi trend e stili di vita metropolitani e rielaborare le informazioni utili allo stilista nella realizzazione delle collezioni.

La figura del **Sarto** è inoltre presente in quattro contributi (Centro per lo studio della moda e della produzione culturale, Cavalca Altan, Borsa nazionale del lavoro/Italia Lavoro e Excelsior). Il sarto è una figura base per il settore Tac: infatti, pure non essendo denominato nello stesso modo, in altri contributi è individuato come lavorante di sartoria o come cucitore, figura a esso assimilabile attraverso alcune specializzazioni. Il sarto (e allo stesso modo il cucitore) sono inseriti nell'area aziendale della produzione, essendo, quella del sarto e del cucitore, una mansione prettamente legata al ciclo produttivo.

Come il sarto, anche il **Tessitore** è presente in tre contributi (Carpiformazione e Borsa lavoro/Italia Lavoro e Excelsior). Inoltre è presente anche nel repertorio dell'Obnf con la denominazione di **Tessitore polivalente**. Il tessitore, come è facilmente immaginabile, è inserito nell'area aziendale della produzione.
Presenti invece in due contributi i seguenti profili: **Addetto alle pubbliche relazioni**; **Addetto alla contabilità**; **Addetto Costumer Service**; **Booker**; **Buyer**; **Esperto in tempi e metodi**; **Fotografo di moda**; **Modello/a**; **Responsabile di produzione**; **Tecnico della confezione**; **Tintore industrie filati e tessuti**; **Uomo Prodotto**; **Visual Merchandiser**.
Tutti gli altri profili sono identificati in singoli contributi.
A eccezione di tre contributi (Cavalca Altan 2002 e 2003 e Excelsior) in tutti gli altri repertori di figure professionali esaminati la descrizione dei profili è stata condotta prestando attenzione all'ambito aziendale in cui ogni profilo professionale opera.
Gli ambiti di attività individuati dai differenti studi, benché spesso separati da un confine sottile, presentano anche aspetti molto caratterizzanti. Ciò sottolinea la difficoltà di identificare e separare alcune aree del processo di produzione aziendale che di per sé sono collegate tra di loro e che interagiscono in maniera consistente all'interno dell'organizzazione aziendale.
Anche per quanto riguarda i profili professionali, non sempre questi sono facilmente collocabili all'interno di ambiti di attività o aree aziendali a causa di quel carattere intrinsecamente flessibile proprio di molte realtà organizzative del settore, soprattutto quelle di più piccole dimensioni. Questo ha delle ricadute sulla flessibilità degli stessi profili professionali. Alcuni profili infatti nascono e crescono per avere un ruolo trasversale nei diversi ambiti di attività aziendale e per svolgere la loro mansione in più fasi del ciclo produttivo.
Se osserviamo gli ambiti di attività identificati dagli studi in oggetto vediamo che le aree di attività che si sovrappongono maggiormente (e che quindi contengono profili professionali più trasversali) sono quelle della progettazione, della produzione e del marketing e comunicazione.
L'ambito in cui sono stati identificati più profili professionali è sicuramente quello della produzione. Ciò è facilmente comprensibile data la caratteristica industriale e manifatturiera della maggioranza delle imprese del settore Tac e data la complessità del ciclo produttivo per le aziende che operano all'interno del settore.
L'altra area che presenta più figure professionali (sommando anche quelle inserite in aree aziendali "composite") è quella relativa al Marketing e Comunicazione.
Le altre due aree che presentano un numero consistente di profili professionali individuati sono quella commerciale e della distribuzione e quella della progettazione.
Le tavole 11 e 12 danno il quadro quantitativo e definitorio ("ripulito" ovviamente delle ripetizioni) dei profili professionali che sono stati individuati da quei contributi che hanno suddiviso i profili per aree aziendali (la lista non è quindi esaustiva di tutti i profili individuati).

Tavola 11. Numero profili professionali per area aziendale

Area aziendale	Profili professionali
Commerciale e distribuzione	17
Logistica	3
Manutenzione	5
Marketing e comunicazione	19
Marketing e comunicazione/Commerciale e distribuzione	1
Produzione	60
Produzione/Commerciale e distribuzione/Marketing e comunicazione	1
Progettazione	17
Progettazione/Marketing e comunicazione	2
Progettazione/Produzione	8
Progettazione/Produzione/Marketing e comunicazione	1

Tavola 12. Aree aziendali e relativi profili professionali

Area aziendale	Figura professionale
Commerciale e distribuzione	Addetto alla vendita diretta al pubblico
	Addetto Customer Service
	Addetto Show Room
	Buyer
	Capo Customer Service
	Capo Show Room
	Creatore/coordinatore punti vendita
	Esperto di politiche distributive e commerciali
	Operatore servizi commerciali
	Responsabile Customer Service
	Responsabile delle relazioni con la distribuzione e la vendita
	Tecnico commerciale/marketing/organizzazione vendite
	Tecnico di comunicazione e immagine
	Tecnico promozione e sviluppo commerciale prodotto
	Venditore (distribuzione/assistenza clienti)
	Vetrinista
	Visual Merchandiser
Logistica	Esperto per la gestione della dimensione internazionale della logistica
	Magazziniere (accettazioni/spedizioni)
	Tecnico acquisti/approvvigionamenti

Segue tavola 12.

Area aziendale	Figura professionale
Manutenzione	Manutentore elettrico-elettronico e di sistemi di automazione
	Manutentore impianti (termoidraulici, caldaie, condizionamento)
	Manutentore meccanico
	Manutentore polivalente (meccanico-elettro-elettronico)
	Tecnico di informatica industriale
Marketing e comunicazione	Addetto ai rapporti con i terzisti (outsourcing)
	Addetto alle pubbliche relazioni
	Analista di nuove aree/trend di consumo/applicazione, valutazione di nuovi mercati
	Booker
	Casting Director
	Cool Hunter
	Coordinatore delle azioni di difesa della proprietà intellettuale e creativa dell'impresa
	Esperto in brand, marchi e certificazioni tessili
	Esperto in processi di valorizzazione dell'identità tessile
	Esperto nell'organizzazione della sfilate di moda
	Fashion Stylist/Fashion Editor
	Fotografo di moda
	Modella/o
	Organizzatore di eventi
	Regista di sfilate
	Responsabile delle pubbliche relazioni
	Responsabile Ricerca e Sviluppo
	Ricercatore della contraffazione on line
	Stylist/Fashion editor
Marketing e comunicazione/ Commerciale e distribuzione	Store planner
Produzione	Addetto alla confezione
	Addetto stiro
	Aggiuntatore prototipista
	Assistente reparto tessitura
	Campionarista
	Campionista di confezione
	Campionista magliaia
	Caporeparto cucito
	Cardatore

Segue tavola 12.

Area aziendale	Figura professionale
Produzione	Conduttore processi di finissaggio
	Conduttore sistemi automatizzati
	Conduttore processi di tintura e stampa
	Confezionista
	Confezionista polivalente (taglio, cucito, stiro)
	Coordinatore di processi produttivi delocalizzati/esternalizzati
	Coordinatore prototipi
	Cucitrice a macchina
	Cucitrice di pelletteria
	Esperto in processi di tracciabilità dei prodotti
	Esperto in tempi e metodi
	Export manager
	Filatore
	Maestra tessitura
	Maglierista
	Operaio qualificato
	Operatore alle lavorazioni prodotti di pelletteria
	Operatore di processo polivalente
	Operatore di produzione e servizi vari
	Operatore di rifinitura a mano/rammendo
	Operatore macchina roccatrice
	Operatore macchine finissaggio
	Orditore
	Orlatrice di calzature
	Progettista dell'abbigliamento
	Programmatore della produzione
	Programmatore produzione tessile - dispositore
	Rammendatrice
	Responsabile della produzione
	Responsabile della produzione esterna
	Responsabile della programmazione
	Sarto
	Sarto (artigianale)
	Tagliatore a macchina di pellami
	Tagliatore a mano di pellami
	Tagliatore a tecnologia laser di pellami

Segue tavola 12.

Area aziendale	Figura professionale
Produzione	Tagliatrice
	Tecnico della confezione
	Tecnico della forma
	Tecnico di prodotto/servizio - assistenza clienti
	Tecnico di produzione
	Tecnico di produzione (gestione reparto/unità operativa)
	Tecnico di tintoria
	Tecnico di trattamenti termici e superficiali
	Tecnico laboratorio chimico di tintoria
	Tecnico programmatore di sistemi computerizzati di maglieria
	Tecnologo di industrializzazione prodotto/processo
	Tessitore
	Tessitore polivalente (preparazione e tessitura)
	Tintore industriale filati e tessuti
	Torcitore filati
Produzione/Commerciale e distribuzione/ Marketing e comunicazione	Responsabile sviluppo prodotto settore moda
Progettazione	Costumista
	Disegnatore di moda
	Esperto in reengineering dei processi produttivi
	Fashion Designer
	Figurinista
	Green manager
	Modellista di confezione (disegnatore/progettista cad)
	Progettista di prodotto - disegnatore tessuto
	Ricercatore
	Ricercatore di tessuti
	Stilista
	Stilista settore moda
	Tecnico della confezione
	Tecnico del tessuto (conoscenze integrate intera filiera)
	Tecnico di programmazione/gestione manutenzioni
	Tecnico di utilizzo fattori/cicli di lavorazione
	Tecnico sistema informativo aziendale
Progettazione/Marketing e comunicazione	Product Manager
	Product manager esperto nella gestione di processi esternalizzati

Segue tavola 12.

Area aziendale	Figura professionale
Progettazione/Produzione	Modellista
	Modellista abbigliamento
	Modellista Cad
	Modellista Cad settore moda
	Modellista calzature
	Modellista pelletteria
	Tecnico programmazione della produzione logistica
	Uomo prodotto
Progettazione/Produzione/Marketing e comunicazione	Responsabile del prodotto
Qualità	Responsabile qualità on line (di linea)
	Tecnico ambiente/sicurezza
	Tecnico controllo qualità
	Tecnico controllo qualità settore tessile
	Tecnico di controlli/collaudi
	Tecnico di laboratorio
	Tecnico qualità e avanzamento prodotto (settore moda)
	Tecnico sistema qualità (processi e prodotti)
Risorse umane/Amministrazione	Operatore di contabilità
	Operatore di segreteria
	Responsabile sviluppo risorse umane
	Tecnico amministrazione/finanza/controllo di gestione
	Tecnico gestione/sviluppo personale

2.3.1 COME SI DESCRIVONO I PROFILI PROFESSIONALI?

Partendo dagli studi presi in considerazione in questo contesto si è pensato di fornire qualche esempio di descrizione di profili professionali.
Per descrivere i profili sono stati presi in considerazione quattro elementi:

- la descrizione sintetica del profilo professionale;
- i compiti e le attività che il profilo svolge;
- le competenze richieste;
- le conoscenze richieste.

Questi quattro elementi derivano da una sintesi dei descrittori utilizzati dagli studi presi in esame in questo lavoro. Questi quattro descrittori infatti sono quelli presenti in un numero più elevato di contributi.
Sono stati quindi selezionati i profili professionali più ricorrenti negli studi analizzati (stilista, modellista, product manager, cool hunter, sarto e tessitore) e sono stati definiti sintetizzando le caratteristiche attribuite per descrittore nei singoli studi.
Di seguito alcuni esempi di descrizione di profili professionali.

LO STILISTA

Lo stilista è la mente creativa dell'azienda. Rappresenta un profilo professionale responsabile della ricerca ideativa, del coordinamento stilistico e dell'ispirazione delle tendenze. Opera nel settore della moda contribuendo all'ideazione dei capi di abbigliamento, producendo schizzi, suggestioni visive e modelli, elabora e realizza i modelli in collaborazione con il modellista, sia utilizzando tecniche tradizionali che con l'ausilio del computer. Imposta la programmazione della collezione, predisponendone le varianti, interpretando così i bisogni delle varie fasce di clienti.
Deve riuscire a tradurre le sue intuizioni in prodotti rispondenti ai requisiti richiesti dal mercato e dalla produzione.
Lo stilista propone il concept che ispira la collezione su cui si inseriscono le elaborazioni dei membri dell'ufficio prodotto.
È la figura che incarna al massimo il mondo della moda.
Parte dagli input dell'ufficio marketing e del Product Manager e tiene conto anche dei suggerimenti dei Cool Hunter, dai quali raccoglie le informazioni necessarie sulle abitudini, gli stili di vita, le tendenze e i bisogni dei vari gruppi sociali.

Compiti e attività

- Realizza gli schizzi dei capi
- Revisiona la realizzazione dei prototipi, verificando che siano conformi al disegno originale
- Crea capi, sceglie i colori dei tessuti, i filati, i punti
- È in grado di trasferire il contenuto della collezione ai collaboratori
- Individua, in équipe, le strategie di presentazione di una collezione
- Presenzia alle occasioni di mostra pubblica del prodotto
- Raccoglie ed elabora le informazioni relative alle tendenze moda attraverso le sue esperienze personali
- Revisiona la realizzazione dei prototipi e verifica che siano conformi all'idea originale
- Si aggiorna ed è in contatto con altri stilisti
- Tiene presenti le caratteristiche tecnologiche delle aziende produttive che realizzano, poi, il capo, in modo da proporre idee che siano effettivamente realizzabili

Competenze

- Deve conoscere i movimenti e le avanguardie artistiche e fornisce altri importanti stimoli creativi, che devono coniugarsi con una notevole competenza nel settore della comunicazione e delle teorie della percezione
- Deve conoscere le specifiche degli aspetti merceologici dei materiali e dei processi di lavorazione, in particolare delle tecniche di taglio e confezionamento
- Deve essere in grado di individuare le tendenze socio-culturali del momento, per identificare gli stili che creano il valore aggiunto dei prodotti
- Deve possedere competenze nelle tecniche di design e progettazione grafica

Conoscenze

- Deve avere conoscenze base di programmi specifici per velocizzare alcune fasi del lavoro stilistico
- Deve conoscere il design tessile e degli accessori, grafica e tecnica del colore, storia del costume, sociologia e antropologia della moda, marketing e psicologia dei tessuti
- Deve conoscere la progettazione stilistica per la moda (produzione di schizzi e sviluppo progetti)
- Deve conoscere la realtà produttiva ed economica
- Deve conoscere le tendenze espressive: teatro, cinema, danza, pittura, scultura, musica, poesia, arte figurativa e applicata, design
- Deve avere nozioni di economia, di strategie di presentazione, comunicazione e pubblicità del prodotto moda

IL MODELLISTA

Il modellista realizza il modello tenendo in considerazione gli aspetti tecnici della produzione e le indicazioni dello stilista o dell'ufficio stile.
Interpreta correttamente i figurini dello stilista e ne cura la realizzazione pratica delle idee, trasferendone la creatività nella produzione in serie.
Realizza, anche con l'ausilio del computer e in stretto contatto con gli addetti ai reparti coinvolti nel processo produttivo, il disegno del capo da realizzare.
È un profilo professionale dedito alla costruzione dei cartamodelli nelle varie taglie, all'ottimizzazione del lavoro, all'armonizzazione delle diverse parti da assemblare creando la perfetta sintonia delle forme con i materiali.
La figura del modellista distribuisce vestibilità e morbidezza agli abiti, definendo – con l'aiuto del computer – come evitare scarti e sprechi nel taglio dei tessuti nel caso dell'abbigliamento, e segue le fasi di progettazione e realizzazione dei nuovi prototipi in funzione dei pellami usati e delle loro caratteristiche specifiche nel caso invece del calzaturiero.

Compiti e attività

- Assicura al prodotto il giusto rapporto tra stile, fattibilità ed economicità
- Collabora alla selezione dei tessuti e degli accessori con il responsabile del prodotto o con l'uomo prodotto
- Effettua prove di vestibilità e apporta modifiche al modello in diverse taglie
- Interpreta lo schizzo
- Realizza il modello in carta sulla base dello schizzo
- Realizza il modello definitivo nelle taglie base
- Realizza il modello attraverso la creazione dei piani di carta e la loro trasposizione sulla stoffa
- Si aggiorna sulle tendenze della moda e sul gusto dei consumatori
- Collabora alla definizione degli standard qualitativi
- Coordina il personale addetto alla realizzazione dei prototipi
- Definisce il piano di sviluppo taglie
- Elabora la scheda tecnica e collabora all'elaborazione della distinta base
- Realizza il prototipo
- Sovrintende alla realizzazione del prototipo e apporta modifiche per la riproducibilità industriale
- Studia ed elabora la modificazione delle linee in relazione alle tendenze moda

Competenze

- Deve conoscere la storia del costume e degli stili artistici, ma possiede anche nozioni approfondite di anatomia del corpo e del piede
- Deve conoscere le tecnologie dell'intero ciclo produttivo degli abiti e delle calzature, come pure le caratteristiche merceologiche e chimico-fisiche dei materiali

- Deve conoscere le tecnologie informatiche di Cad-Cam
- Deve possedere capacità organizzative e attitudine al lavoro di gruppo
- Deve possedere essenzialmente competenze di tipo tecnico oltre a creatività e buon gusto
- Deve saper utilizzare perfettamente i sistemi di misura e nella pratica saper utilizzare con precisione le tecniche di cucitura e produzione
- Deve essere in grado di industrializzare il prodotto, ottimizzando ogni fase della lavorazione, realizzando i collaudi e minimizzando i consumi
- Deve padroneggiare le tecniche di disegno bidimensionale e tridimensionale, quelle di progettazione cartacea dei modelli e le procedure di realizzazione dei prototipi

Conoscenze

- Deve conoscere le caratteristiche delle macchine per il taglio e la confezione
- Deve conoscere i cicli e le fasi di lavorazione del prodotto
- Deve conoscere le caratteristiche di costruzione del prodotto
- Deve conoscere le fonti di informazione e le tendenze della moda
- Deve conoscere il linguaggio tecnico
- Deve conoscere le materie prime, i materiali e le denominazioni relative
- Deve conoscere le metodologie e le tecniche di modellistica e di costruzione del prodotto
- Deve conoscere le caratteristiche di qualità del prodotto e del controllo qualità
- Deve conoscere le tecniche di assemblaggio
- Deve conoscere le tecniche di stiratura e finitura
- Deve conoscere le tecniche e le procedure di controllo dei consumi
- Deve conoscere i tempi e i metodi
- Deve conoscere l'intero processo produttivo, il marketing aziendale, la merceologia dei tessuti e le loro metodologie di impiego
- Deve padroneggiare le regole della modellistica e delle confezioni
- Deve possedere conoscenze base di contabilità e gestione dei rapporti con i clienti se la professione viene svolta in modo autonomo
- Deve conoscere le tecniche di comunicazione

IL PRODUCT MANAGER

Il Product Manager è un esperto di marketing, ma può anche essere un tecnico specialista che, per la profonda conoscenza dei prodotti e del mercato, riesce a coordinare le diverse attività di progettazione con la promozione e la commercializzazione. Lavora a contatto con diversi reparti e, in particolare, oltre che con l'ufficio prodotto e gli stabilimenti della produzione, con l'ufficio acquisti, l'area vendite, il settore finanziario e amministrativo e le risorse umane.
Segue gli aspetti tecnici della produzione e coordina il lavoro di tutto lo staff del prodotto (modellisti ecc.).

Il Product Manager segue le fiere e le iniziative promozionali per capire meglio i gusti dei consumatori e le tendenze della domanda per poi predisporre le collezioni in base alle informazioni raccolte.
Collabora con l'area commerciale per la gestione degli investimenti pubblicitari e per la messa a punto delle strategie di comunicazione del prodotto.
Collabora con i disegnatori di tessuti e gli stilisti per decidere le caratteristiche dei prodotti secondo i diversi target di consumatori (uomo, donna, bambino).

Competenze

- Deve conoscere in modo approfondito gli strumenti di analisi della domanda, anche al fine di impostare le strategie di posizionamento del prodotto e del marchio
- Deve conoscere le caratteristiche dei prodotti di cui si occupa: dai tessuti ai filati, ai manufatti o semilavorati, ai pellami (indipendentemente dal comparto tessile, abbigliamento o cuoio)
- Deve conoscere le tecniche del marketing, del visual merchandising e dell'analisi statistica
- Deve conoscere le lingue straniere
- Deve essere in grado di determinare e gestire i budget, contribuire alla definizione degli obiettivi commerciali
- È aperto alle innovazioni e attento alle oscillazioni della domanda
- Deve essere in grado di organizzare e supervisionare il lavoro dell'intero staff che cura la o le collezioni di sua competenza
- Deve possedere competenze specialistiche nelle tecniche di vendita e nelle strategie commerciali
- Deve saper lavorare per obiettivi e possedere una grande capacità di analisi
- Deve essere in grado di motivare i propri collaboratori ed essere orientato al problem solving

IL COOL HUNTER

È una figura molto recente: tutti i grandi marchi della moda se ne servono per dare nuovi stimoli a designers e stilisti nella creazione di prodotti innovativi. Il Cool Hunter gira il mondo alla ricerca delle nuove tendenze frequentando ambienti urbani e metropolitani che fanno più tendenza. Il Cool Hunter è un giornalista, uno stilista, un creativo che "vende" le sue osservazioni come input per i creatori della moda. I suoi strumenti principali sono la macchina fotografica e il taccuino degli appunti, il suo lavoro è un mix di comunicazione, osservazione e rielaborazione creativa
Sa captare tutti gli aspetti, anche nascosti, legati all'evoluzione del gusto. Ha il compito di monitorare tutti i settori dell'espressione, dell'arte, del progetto, della moda, del vivere sociale, al fine di individuare nuove tendenze.

Compiti e attività

- Capta il *genius loci*, le caratteristiche locali che si diffondono e conquistano i mercati globali
- Offre agli stilisti e alle case produttrici di moda una panoramica su quanto succede nel mondo
- Studia e rielabora le informazioni raccolte sul campo
- Vive nelle metropoli, frequenta locali, mostre, strade, mercati con il compito di osservare e documentare i nuovi trend

Competenze

- Le competenze di questa figura professionale sono difficilmente formalizzabili e il suo profilo non è ancora stato definito precisamente
- Deve coniugare spirito di osservazione e curiosità intellettuale alla conoscenza dei processi di ideazione e produzione delle collezioni
- Deve avere inoltre le competenze necessarie per comunicare le sue osservazioni
- Deve conoscere le teorie estetiche e le culture dei paesi che visita
- Deve possedere una mentalità particolarmente aperta, con spiccate capacità relazionali, e conosce bene una o più lingue straniere
- Deve possedere una notevole cultura socio-antropologica
- Deve saper usare gli strumenti che lo mettono in grado di operare, come ad esempio la macchina fotografica digitale e il software photoshop
- Deve essere esperto delle arti visive e delle culture metropolitane
- Deve saper associare l'osservazione con la capacità di selezionare e ricombinare elementi stilistici, che possono confluire nelle nuove collezioni

Conoscenze

- Deve avere informazioni di base sul disegno e sul prodotto moda
- Deve avere nozioni di sociologia e psicologia del consumo

IL SARTO

È una figura artigianale completa, capace di intervenire in tutte le fasi di lavorazione necessarie per la realizzazione di un capo di abbigliamento. In piccole aziende la figura della première o prima sarta è centrale e accentra diverse funzioni che in grandi aziende vengono distinte in modellista, coordinatore prototipi, coordinatore campionario e controllo qualità. È una figura di spicco nella fase della produzione dei capi di moda.

Compiti e attività

- Assiste il cliente per la scelta di modello e materiali
- Esegue modifiche, rifiniture e stirature
- Esegue prove di misurazione
- Prepara il modello e il taglio del tessuto

Competenze

- Deve saper curare la confezione di capi d'abbigliamento su misura o in serie ridotta
- Deve essere in grado di effettuare il taglio dei tessuti per capi di abbigliamento
- Deve essere in grado di realizzare modelli per produzione di capi di abbigliamento su misura o in serie ridotta

Conoscenze

- Deve conoscere i tessuti e i filati, le regole del disegno tecnico e professionale
- Deve conoscere le tecniche di modellistica, di sviluppo taglie e trasformazioni, della confezione, il ciclo di lavorazione e le macchine che utilizza
- Deve conoscere le tecniche di confezione, elementi di merceologia, la storia del costume e della moda
- Deve conoscere il disegno della figura umana secondo canoni del figurino di moda
- Deve conoscere elementi di merceologia tessile
- Deve conoscere le macchine per cucire
- Deve conoscere i processi di lavorazione sartoriale
- Deve conoscere il processo di progettazione e sviluppo prodotto nel settore abbigliamento
- Deve conoscere gli strumenti per il taglio manuale dei materiali tessili
- Deve conoscere le tendenze della moda
- Deve conoscere le tipologie di abbigliamento

IL TESSITORE

Il tessitore è colui che materialmente costruisce il tessuto attraverso l'intreccio dei fili di ordito con quello di trama. È una figura importante per il processo produttivo.

Compiti e attività

- Collabora con il responsabile di produzione
- Controlla l'avanzamento della smacchiatura
- Dirige il personale a lui affidato
- Effettua operazioni di manutenzione ordinaria
- Individua le anomalie di tessitura ed effettua il controllo dei teli
- Interpreta la scheda tecnica
- Interviene per risolvere piccoli problemi relativi alla meccanica e alla tessitura delle macchine a lui affidate
- Ottimizza i processi di produzione
- Predispone la macchina per l'inizio della lavorazione: controlla le specifiche tecniche, prepara le rocche, infila le macchine, valuta l'adeguatezza del programma
- Segnala anomalie derivanti dal programma di tessitura

Competenze

- Deve essere in grado di condurre la macchina da tessitura
- Deve essere in grado di effettuare l'avvio della macchina da tessitura
- Deve essere in grado di effettuare la chiusura della lavorazione della pezza

Conoscenze

- Deve conoscere le caratteristiche e la denominazione dei tessuti a maglia
- Deve conoscere le meccaniche di base, di funzionamento
- Deve conoscere elementi di tecnologia e sistemi di lavorazione tessile
- Deve conoscere i filati e i tessuti
- Deve conoscere la gestione risorse umane
- Deve conoscere la legislazione e la normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori in tutti i settori di attività privati o pubblici
- Deve conoscere i macchinari per la tessitura
- Deve conoscere la merceologia: fibre, filati, tessuti
- Deve conoscere il settore tessile abbigliamento
- Deve conoscere la struttura della maglia, le modalità di costruzione del tessuto e la terminologia tessile di base
- Deve conoscere le tecniche di lavorazione delle fibre tessili
- Deve conoscere l'utilizzo degli strumenti di controllo delle macchine

2.4 I repertori regionali di profili professionali: due casi emblematici

Finora abbiamo analizzato una serie di approcci per la costruzione e la descrizione dei profili professionali per il Tac di livello nazionale. Abbiamo osservato strategie di ricerca anche molto diverse tra loro, ma comunque orientate a produrre un'informazione (il fabbisogno professionale di settore espresso attraverso un insieme di profili professionali) estendibile all'intero settore, appunto, a un livello nazionale. Dopo aver passato in rassegna questi approcci abbiamo operato una prima sintesi dei principali profili individuati e dei criteri per la loro descrizione.
In questo paragrafo è nostro interesse illustrare due contributi di livello regionale, quindi orientati a produrre un'informazione sui fabbisogni professionali di due specifici territori: la Toscana e l'Emilia Romagna. Due regioni scelte in quanto *best practice* nel settore Tac e, soprattutto, due realtà che hanno investito molto, in termini di sforzi e risorse, per implementare dei sistemi strutturati stabili per la rilevazione dei fabbisogni professionali/formativi.
Di questi due approcci ci preme sottolineare subito due peculiarità:

- costruiscono i repertori appoggiandosi a un portato teorico e metodologico consolidato in molti studi di livello nazionale, cercando di giungere a una sintesi, ma focalizzano l'attenzione alle esigenze dei rispettivi territori;
- producono i repertori a partire da una richiesta istituzionale esplicita orientata a ottenere informazioni utili a orientare le politiche formative; ciò ha un effetto più ristretto ma più immediato e spendibile rispetto agli studi a livello nazionale.

Ci troviamo pertanto di fronte ad approcci posizionati più sul versante istituzionale/pragmatico del nostro continuum, che operano a partire da una richiesta chiara sulla utilità che debbono avere le informazioni prodotte.

2.4.1 LA REGIONE TOSCANA

La Regione Toscana ha definito un repertorio di figure professionali prendendo come riferimento principale i fabbisogni professionali del territorio regionale.
Facendo riferimento ai percorsi formativi dei singoli soggetti, e allo stesso tempo all'offerta formativa regionale nel complesso, la Regione Toscana ha creato una lista di figure professionali. A ogni figura identificata corrisponde una qualifica professionale. Per conseguire la qualifica professionale corrispondente a una figura professionale è indicato un percorso formativo da seguire.
La Regione Toscana sta definendo i processi di riconoscimento e certificazione delle competenze per permettere la spendibilità delle competenze e conoscenze acquisite in contesti formali e informali nel mondo del lavoro. Inoltre, ha definito dei requisiti minimi per garantire la qualità dell'offerta. Gli standard, infatti, rappresentano uno strumento utile per due ragioni:

- la progettazione dei servizi, l'erogazione e il controllo della qualità delle prestazioni da parte degli stessi soggetti che li erogano;
- la programmazione e la gestione dei servizi e degli interventi e la definizione dei criteri di monitoraggio e la gestione da parte dell'amministrazione regionale e provinciale.

Il sistema degli standard regionali[2] per l'identificazione, il riconoscimento e la certificazione delle competenze è costituito da tre dispositivi:

[2] Standard regionali per la descrizione, la formazione, il riconoscimento e la certificazione delle competenze. Regione Toscana, Direzione generale delle politiche formative e dei beni culturali. Settore Fse e Sistema della formazione e dell'orientamento. Sistema regionale delle competenze nel quadro degli standard minimi nazionale. 4 febbraio 2008.

STANDARD PROFESSIONALI
STANDARD DI RICONOSCIMENTO E CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE
STANDARD DI PERCORSO FORMATIVO

Gli standard professionali sono intesi come caratteristiche minime che descrivono i contenuti di professionalità delle principali figure professionali; tali caratteristiche costituiscono il riferimento per :

- attivare processi di monitoraggio e di rilevazione dei fabbisogni di formazione espressi dal sistema economico-produttivo e del lavoro;
- progettare e realizzare interventi e servizi che, valorizzando le competenze acquisite, mirano a migliorare l'occupabilità;
- valutare ex ante i progetti per verificare la rispondenza dell'offerta formativa ai fabbisogni rilevati e alle esigenze degli utenti;
- certificare le competenze, anche attraverso la validazione di quelle acquisite in contesti non formali e informali.

Gli standard relativi ai processi di riconoscimento e certificazione delle competenze sono intesi come caratteristiche minime di riferimento per l'attivazione dei processi di riconoscimento, valutazione e certificazione delle competenze comunque acquisite, affinché esse possano essere capitalizzate e rese spendibili dalla risorsa nei propri percorsi di vita e di lavoro.
Gli standard di percorso formativo sono intesi come caratteristiche minime dei percorsi formativi di tipo formale, finalizzati all'acquisizione di unità di competenze.
La Regione Toscana, per la definizione degli standard per il riconoscimento e la certificazione delle competenze parte dall'analisi degli studi nazionali sui fabbisogni professionali e le classificazioni e organizzazioni dei sistemi descrittivi del lavoro.
Inoltre, sono stati presi in considerazione anche gli standard riguardo la certificazione delle competenze definiti da altri paesi europei, in modo da creare una comparazione e un allineamento con le politiche formative europee.
Il repertorio delle figure professionali creato dalla Regione Toscana rappresenta, quindi, il punto di riferimento teorico per la progettazione e l'erogazione di corsi di formazione regionali che si pongono l'obiettivo di rilasciare un attestato di qualifica e certificare le competenze acquisite in maniera uniforme nel territorio regionale.
Il repertorio completo è costituito da 278 profili professionali, 27 settori regionali e 1152 aree di attività (Ada).
Ogni figura professionale è definita attraverso una serie di elementi: attività, competenze, livello e condizioni di esercizio, contesto professionale di riferimento.
La figura professionale, quindi, rappresenta un'astrazione dei reali compiti lavorativi, ma la descrizione è trattata in maniera ampia in modo da adattare il più possibile le figure professionali ai differenti contesti lavorativi.

Le figure professionali, inoltre, vengono suddivise per settori di attività economica, caratterizzati per un'omogeneità di tipologia di attività produttiva e/o di beni prodotti. Ogni settore economico, inoltre, viene scomposto in ambiti di attività che corrispondono all'esito di un processo di scomposizione sulla base della funzione che la figura professionale ricopre all'interno del processo lavorativo.
A partire da questa cornice, per il settore tessile, abbigliamento e calzaturiero sono state individuate trenta figure professionali:

- Addetto al montaggio meccanizzato della tomaia
- Addetto al reparto umido della conceria
- Addetto alla realizzazione, rifinitura e stiratura di capi di abbigliamento
- Addetto alle operazioni di alimentazione, avviamento e funzionamento di macchine utilizzate nel processo produttivo
- Addetto alle operazioni di finissaggio
- Addetto alle operazioni di masticiatura, cucitura e taglio di pelle/tessuto
- Addetto alle operazioni di realizzazione di prototipi di abbigliamento
- Addetto alle operazioni di realizzazione di prototipi di pelletteria
- Addetto alle operazioni di rifinizione delle pelli
- Addetto alle operazioni di selezione delle pelli finite
- Addetto alle operazioni di selezione e classificazione delle pelli grezze e wet-blue
- Addetto alle operazioni di taglio multifunzione
- Addetto alle operazioni di tintoria
- Responsabile del coordinamento delle attività di sviluppo di collezione
- Responsabile della direzione e del coordinamento delle strategie di marketing e di comunicazione
- Responsabile della gestione della lavorazione conto terzi
- Responsabile della programmazione, organizzazione, gestione ed esecuzione del processo di produzione
- Responsabile delle attività di ideazione, progettazione e presentazione di collezione di calzature
- Responsabile delle attività di ideazione, progettazione e presentazione di collezione e/o modello di pelletteria/abbigliamento
- Tecnico del coordinamento dei processi di sviluppo stilistico, realizzazione di prototipi/campioni e presentazione del prodotto sul mercato
- Tecnico dell'esecuzione e riadattamento di capi d'abbigliamento
- Tecnico della gestione delle fasi di produzione
- Tecnico delle attività di definizione, sviluppo e acquisizione dei materiali per i campionari
- Tecnico delle attività di ottimizzazione dei processi di produzione
- Tecnico delle attività di progettazione del tessuto e industrializzazione del prodotto
- Tecnico delle attività di realizzazione di modelli di abbigliamento nuovi o preesistenti

- Tecnico delle attività di realizzazione di modelli di costruzione di calzatura nuovi o preesistenti
- Tecnico delle attività di realizzazione di modelli di pelletteria nuovi o preesistenti
- Tecnico delle attività di realizzazione di modelli e di prototipi/campioni di calzature nuovi o preesistenti
- Tecnico delle attività di realizzazione e riparazione di scarpe

Le figure professionali della Regione Toscana sono descritte attraverso schede. Ogni scheda è composta dai seguenti descrittori:

Denominazione figura	Identifica la figura professionale; nel titolo sono esplicitate alcune caratteristiche distintive della figura: attività, livello di complessità.
Settori di riferimento	Rappresenta la dimensione del sistema economico-produttivo della Regione Toscana; alla figura viene associata la stessa classificazione ufficiale delle attività economiche (Ateco).
Ambito di attività	Corrisponde al processo specifico all'interno del settore economico individuato per la figura professionale.
Livello di complessità	Caratterizza il grado di complessità delle attività tipiche della figura, dal grado di autonomia e di responsabilità al livello di conoscenze richieste e al livello di variabilità dei contesti lavorativi; i livelli di complessità fanno riferimento a una classificazione standard: livello esercizio a, livello esercizio b, livello esercizio c.*
Descrizione	Sintetizza gli elementi distintivi che collocano la figura nel suo contesto e campo d'azione.
Contesto di esercizio	Indica l'ambito in cui la professionalità della risorsa si esplica e comprende una serie di descrittori. I contenuti dei descrittori, raccolti nel repertorio regionale delle figure professionali, sono formalmente adottati tramite decreto dal dirigente del settore Fse e Sistema della formazione e dell'orientamento. I descrittori che caratterizzano il contesto di esercizi sono: tipologia del rapporto di lavoro, collocazione contrattuale, collocazione organizzativa, opportunità sul mercato del lavoro, percorsi formativi.
Indici di conversione	Elenca i riferimenti dei principali sistemi di classificazione ufficiali a fini statistici (Isco 1988, Istat professioni) e di descrizioni realizzate nell'ambito di altri sistemi e repertori descrittivi (Unioncamere Excelsior, Repertorio professionale Isfol, Repertorio Ebna, Repertorio Enfea, Repertorio Obnf, Repertorio nazionale delle figure per i percorsi Ifts, Repertori regionali per la formazione professionale).
Aree di attività (Ada)	Evidenziano il contenuto essenziale dell'attività professionale; sono di numero non inferiore a tre e non superiore a nove. Ogni area di attività presenta una descrizione della performance che corrisponde alla prestazione attesa per lo specifico ambito di attività. Inoltre, la performance individuata viene declinata in unità di competenza necessaria allo svolgimento della prestazione professionale. Ogni unità di competenza è costituita da una serie di conoscenze e capacità tipiche dell'area di attività a cui si riferisce.

* Il **livello esercizio a** raggruppa figure professionali che svolgono attività che prevedono l'utilizzo di strumenti e tecniche e la padronanza di conoscenze generali relative al settore, ai processi e ai prodotti; tali attività consistono in lavori di tipo esecutivo, tecnicamente anche complessi, che possono essere svolti in autonomia nei limiti delle tecniche ad essi inerenti;
il **livello esercizio b** raggruppa figure che svolgono attività tecniche che prevedono l'utilizzo di strumenti, tecniche e metodologie anche sofisticate e che presuppongono la padronanza di conoscenze tecniche e scientifiche specialistiche e di capacità tecnico-professionali complesse; lo svolgimento di tali attività avviene in autonomia nei limiti dei rispettivi obiettivi e può inoltre comportare gradi di autonomia e responsabilità rispetto ad attività di programmazione o coordinamento di processi. e di attività. Questo gruppo-livello rende conto prevalentemente della caratterizzazione tecnica delle figure, con gradi diversi di complessità;
il **livello esercizio c** raggruppa figure che svolgono un'attività professionale che prevede la padronanza delle conoscenze tecniche e scientifiche della professione e di tecniche complesse nell'ambito di una varietà di contesti ampia e spesso non predefinibile; si tratta di un'attività professionale che comporta un'ampia autonomia e frequentemente una rilevante responsabilità rispetto al lavoro svolto da altri e alla distribuzione di risorse, così come la responsabilità personale per attività di analisi, diagnosi, progettazione e valutazione

In conclusione il repertorio delle figure professionali della Regione Toscana risulta essere un sistema flessibile e facilmente adattabile alle evoluzioni economiche sociali. Questo sistema, quindi, costituisce un osservatorio permanente in grado di orientare la programmazione delle politiche formative regionali di *life long learning*.
Viene, inoltre, affiancato dal sistema regionale di standard attraverso il quale vengono garantiti il riconoscimento e la certificazione delle competenze in maniera omogenea e spendibile nel mercato del lavoro regionale.

2.4.2 LA REGIONE EMILIA ROMAGNA

La Regione Emilia Romagna, in attuazione delle legge regionale 12/03,[3] attraverso una serie di strumenti ha definito due sistemi standardizzati volti a consentire il riconoscimento formale delle competenze e favorire l'inserimento lavorativo dei soggetti all'interno di un'organizzazione aziendale: il Sistema regionale delle qualifiche (Srq)[4] e il Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze (Srfc).[5]
In particolare il Sistema regionale delle qualifiche è stato costruito sulla base di un'analisi condotta sul sistema delle professioni sul territorio emiliano romagnolo in collaborazione con le parti sociali e con esperti del mondo del lavoro. L'obiettivo di questo sistema è stato quello di definire un repertorio di profili professionali che fosse in grado di rappresentare le competenze professionali che caratterizzano il sistema economico-produttivo della regione. I profili professionali che vengono assunti a riferimento per la definizione delle qualifiche professionali sono assimilati a "ruoli" lavorativi che operano in fasi di processo di lavoro simili.
I due sistemi messi a punto dalla Regione Emilia Romagna hanno finalità differenti; vengono infatti utilizzati come riferimento per la rilevazione dei fabbisogni formativi dei territori e la definizione di sistemi di offerta di istruzione e formazione coerenti con la domanda di lavoro, per la costruzione di un insieme articolato di interventi (di istruzione, formazione, ricerca, trasferimento) di innovazione condiviso con le imprese e con i diversi organismi di rappresentanza del lavoro, per la riqualificazione dei servizi per l'impiego con una gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro più efficace e trasparente, per lo sviluppo di servizi di supporto alle persone per la progettazione di percorsi di formazione e crescita professionale.

---

[3] Norme per l'uguaglianza delle opportunità di accesso al sapere, per ognuno e per tutto l'arco della vita, attraverso il rafforzamento dell'istruzione e della formazione professionale, anche in integrazione.
[4] Delibera della Giunta regionale n. 936/04 del 17 maggio 2004, «Orientamenti, metodologia e struttura per la definizione del sistema regionale delle qualifiche».
[5] Delibera della Giunta regionale n. 1434/05 del 12 settembre 2005, riguardante le competenze «comunque acquisite» dalle persone in esito a percorsi professionali e/o formativi e/o in situazioni informali. Delibera della Giunta regionale n. 530/06.

Il repertorio delle qualifiche professionali della Regione Emilia Romagna è composto in tutto da 112 qualifiche e 33 aree professionali.
In particolare, in questo contesto di studio, ci concentriamo sul settore tessile, abbigliamento e calzaturiero.
Per il settore Tac sono stati individuati alcuni profili professionali suddivisi in due aree (tavola 13).[6]
Ogni qualifica professionale individuata viene descritta attraverso una scheda che riporta le caratteristiche principali dei singoli profili professionali e le raggruppa per compiti svolti e ambiti lavorativi.
Lo standard formativo, invece, è considerato come un livello di formazione minimo e rappresenta un riferimento sulla base del quale progettare la formazione, valutare e certificare le competenze acquisite. I descrittori utilizzati per definire i profili professionali identificati sono nove (tavola 14).
Il repertorio dei profili professionali dell'Emilia Romagna focalizza l'attenzione sul concetto di "competenza", ritenuta come essenziale nel processo di sviluppo delle imprese e per accrescere la loro competitività.
Inoltre, il repertorio dell'Emilia Romagna è incentrato sul concetto di qualifiche a banda larga, in base al quale le figure professionali sono trattate tenendo in considerazione l'insieme delle competenze riconosciute e certificate.
È interessante sottolineare come le qualifiche e i relativi profili professionali vengano trattati come dati flessibili soggetti al mutamento della domanda di competenze professionali del mercato del lavoro regionale.

2.5 Figure professionali "a banda larga": proposte per l'orientamento

A questo punto è utile effettuare una sintesi dei 233 profili professionali individuati attraverso l'analisi dei contributi illustrati nei primi tre paragrafi di questo capitolo. Come è stato più volte sottolineato, questa lista è il frutto del confronto di contributi che attraverso diverse strategie hanno ricostruito il fabbisogno professionale del settore Tac su scala nazionale. Anche quei casi che hanno lavorato attraverso studi di caso territorialmente circoscritti, come Carpiformazione e Obnf, si sono posti come obiettivo cognitivo di ricostruire il fabbisogno del settore andando oltre le specificità locali. Ci troviamo, pertanto, in possesso di un'informazione molto ricca che è nostro

[6] Le aree professionali rappresentano famiglie di figure professionali omogenee per processi lavorativi e competenze professionali. Nel Sistema regionale delle qualifiche si assume il criterio di "area professionale" per identificare, rappresentare e classificare le figure professionali di riferimento delle qualifiche regionali.

Tavola 13. Profili professionali per il settore Tac

Area professionale	Figura professionale
Progettazione e produzione calzature in pelle	Operatore delle calzature
	Modellista calzaturiero
Progettazione e produzione tessile e abbigliamento, confezione e maglieria	Operatore dell'abbigliamento
	Operatore della maglieria
	Tecnico della confezione capo-campione
	Modellista dell'abbigliamento
	Tecnico delle produzioni tessile e abbigliamento
	Tecnico di campionario maglieria
	Progettista moda
	Tecnico di sistemi computerizzati nella progettazione e produzione tessile e abbigliamento

Tavola 14. Descrittori utilizzati per definire i profili professionali

Denominazione	Il nome della figura professionale che corrisponde al titolo della qualifica.
Descrizione sintetica	Esprime le macroattività prevalenti e rilevanti, connotative della figura professionale.
Area professionale	Rappresenta l'ambito professionale in cui è collocata (o collocabile) la figura professionale.
Profili collegati/collegabili alla figura (sistema di riferimento, denominazione)	È un riferimento con i sistemi di classificazione considerati nel repertorio e utilizzati da soggetti istituzionali, economici, di rappresentanza sociale (sistema classificatorio Isco, sistema classificatorio Istat, sistema informativo Excelsior, sistema di codifica professione del ministero del Lavoro, repertorio delle professioni Isfol).
Unità di competenza	Aggrega conoscenze e capacità necessarie allo svolgimento delle attività della figura professionale.
Capacità (essere in grado di...)	Descrive i processi cognitivi e attuativi insiti nell'agire dell'attività professionale; in questo ambito vengono specificate le capacità minime essenziali afferenti a ogni singola unità di competenza attraverso la locuzione "essere in grado di".
Conoscenze (conoscere)	Descrive i saperi riferiti all'attività professionale; identifica, quindi, le conoscenze minime essenziali afferenti all'insieme delle unità di competenza attraverso la locuzione "conoscere".
Indicazioni per la valutazione delle unità di competenza	È un riferimento per l'accertamento, la formalizzazione e la certificazione delle competenze; questa scheda è composta dalle unità di competenza, riportata nella descrizione della figura professionale, a ognuna delle quali si associano le seguenti indicazioni: l'oggetto di osservazione (operazioni osservabili e valutabili ai fini della certificazione delle competenze), indicazioni (attività da prendere in considerazione per accertare il possesso di capacità e conoscenze), il risultato atteso (il prodotto e/o il comportamento professionale atteso osservabile e valutabile), le modalità (prove pratiche che permettono di valutare le competenze in una situazione lavorativa).
Standard (relativi ai corsi finalizzati al conseguimento della qualifica di...)	In questa sezione sono specificati i corsi che la risorsa può svolgere ai fini del dell'acquisizione di una qualifica. Gli standard minimi consentono di scomporre la figura professionale in determinate unità di competenza, allo scopo di individuare la base di riferimento per la progettazione e la realizzazione di azioni formative basate su standard formativi capitalizzabili e sul riconoscimento e certificazione dei crediti formativi.

interesse semplificare, al fine di individuare quei profili che rispondono alle esigenze del contesto pugliese.
Nell'affrontare questa sintesi la nostra attenzione è rivolta a due aspetti principali. In primo luogo, intendiamo definire i limiti della classificazione che proporremo, chiarendone le finalità alla base della sua costruzione. A tale proposito il nostro obiettivo è di fornire una lista di figure professionali chiave utile a guidare il lavoro degli orientatori. Figure che definiamo "a banda larga" poiché la loro forza sta nella capacità di fungere da bussola per gli orientatori e non di fornire una descrizione rigida delle diverse professionalità che compongono il settore, la quale risulterebbe difficilmente adattabile alle sue specifiche esigenze. La lista dei profili professionali a banda larga individua ruoli professionali che possono essere utili:

- agli orientatori per indirizzare il proprio bacino di lavoratori verso una professione o un canale formativo di specializzazione
- alle agenzie di formazione per pianificare un'offerta orientata a quei profili richiesti dalla domanda espressa dalle imprese
- alle persone in cerca di lavoro o in uscita dal sistema formativo per valutare le proprie competenze in relazione alla domanda e decidere se tentare autonomamente di individuare le imprese che richiedono quel tipo di professionalità oppure intraprendere un percorso formativo per migliorare il proprio profilo professionale così da accrescere le proprie chance di successo.

In secondo luogo, una volta individuati i profili a banda larga, riteniamo sia fondamentale ribadire l'importanza di una loro caratterizzazione. Operazione che, tuttavia, non può essere oggetto diretto di questo lavoro. Essa infatti necessiterebbe di un intervento di dettaglio sul territorio che esula dalla portata di un'indagine desk. Nonostante ciò, in questa sede si ritiene indispensabile, oltre a illustrare i lineamenti dell'approccio di lavoro utilizzato per costruire questo tipo di profili, sottolineare anche quei criteri che riteniamo utili per caratterizzarli in modo ottimale rispetto alle esigenze del territorio pugliese.
Per questo motivo, dopo aver presentato la lista dei profili a banda larga individuati per la Regione Puglia e i criteri utilizzati per la sua costruzione, forniremo alcuni consigli per una loro ulteriore caratterizzazione. In questo modo la sintesi proposta non fornirà solamente un elenco esaustivo di profili rispetto alle richieste del settore: uno strumento sicuramente utile, ma destinato a divenire datato in breve tempo, dato l'attuale dinamismo del mercato del lavoro. Al contrario, essa metterà a disposizione degli orientatori alcuni criteri di lavoro per semplificare le informazioni a disposizione sui profili professionali richiesti per il Tac. Criteri di lavoro che possano migliorare la loro autonomia nella costruzione e nell'aggiornamento delle informazioni sul settore.

Le figure professionali a banda larga sono state individuate seguendo una strategia che prevede più mosse, ma complessivamente divisa in due momenti principali.
Il primo è costituito da quelle operazioni che conducono alla sintesi vera e propria dei profili individuati a partire dai contributi analizzati all'inizio di questo capitolo. In particolare si tratta di due operazioni:

- a partire dai dati Excelsior, sono state individuate le macro categorie professionali del Tac ritenute più rilevanti dalle imprese pugliesi nelle previsioni di assunzione per il 2008;
- dalla lista dei 233 profili individuati, sono stati selezionati ed estratti quei profili riconducibili alle macro tipologie più richieste.

Il ricorso ai dati Excelsior è motivato dalla loro capacità di descrivere in modo accurato i tratti salienti della domanda di lavoro. Essi informano sulle opportunità di lavoro presenti e sulle caratteristiche principali delle professionalità che possono cogliere tali opportunità. Oltre a ciò, grazie al suo carattere di sistema di monitoraggio stabile, Excelsior garantisce dati aggiornati in modo sistematico e quindi adattati agli eventuali mutamenti del settore. Il livello di dettaglio delle descrizioni di questi profili professionali non è molto elevato:, si tratta, appunto, di macro tipologie professionali. A fronte di ciò, esse contengono i tratti essenziali di quei profili ritenuti strategici dal sistema imprenditoriale e, pertanto, possono giocare una funzione importante per semplificare la lista dei 233 profili individuati. Riconducendo i profili alle macro tipologie Excelsior si ottengono infatti 58 figure professionali.
Nello specifico, secondo i dati Excelsior sulle previsioni occupazionali per il 2008, nel settore Tac i due gruppi professionali Istat che raccolgono la maggioranza delle previsioni di occupazione sono quello degli operai specializzati in lavorazioni alimentari, legno, tessili e assimilati (50,6%) e quello degli operai semiqualificati di macchinari per la lavorazione in serie addetti al montaggio (30,6%).
Si tratta ora di ricondurre i 233 profili all'interno delle due categorie Istat.

Operai specializzati in lavorazioni alimentari, legno, tessili e assimilati
«Le professioni classificate in questo gruppo lavorano e trasformano prodotti alimentari e agricoli destinati al consumo, lavorano il legno e costruiscono mobili e altri manufatti dello stesso materiale; filano e tessono fibre, realizzano capi di abbigliamento in tessuto, pelle e pelliccia, conciano pelli e cuoio e realizzano calzature, complementi di abbigliamento, accessori e altri oggetti in questi e in materiali simili» (definizione Istat).
Nel caso del Tac i profili che rientrano in questa macro categoria professionale sono:

Addetto al taglio
Addetto alla confezione
Addetto allo stiro

Aggiuntatore prototipista
Caporeparto cucito
Confezionista
Cucitore a macchina di abbigliamento
Cucitore di maglieria
Cucitore di pellame
Cucitrice di pelletteria
Lavorante di sartoria
Maestra di confezione/capo squadra
Maestra di tessitura
Maglierista
Modellista
Modellista abbigliamento
Modellista Cad
Modellista calzature
Modellista maglieria
Modellista pelletteria
Modellisti di confezione
Operaio qualificato
Operatore di rifinitura a mano rammendo
Orlatrice di calzature
Rammendatrice
Rifinitore di calzature
Sarto/sarta
Tagliatore a mano di pellami
Tagliatore di pelle e cuoio
Tagliatore di tessuti di abbigliamento
Tecnico della confezione
Tecnico della forma
Tessitore polivalente (preparazione e tessitura)

Operai semiqualificati di macchinari per lavorazione in serie e addetti al montaggio.

In questo gruppo rientrano i conduttori di macchine automatiche e semiautomatiche per la produzione in serie di semilavorati o prodotti finiti: selezionano le operazioni da eseguire, caricano in macchina o nell'impianto le materie prime da lavorare e sorvegliano il processo di lavorazione in serie di metalli e prodotti minerali, di prodotti derivati dalla chimica, di articoli in gomma e plastica, di articoli in legno e carta, assemblano parti per realizzare prodotti finiti, conducono macchine per il confezionamento della produzione (definizione Istat).

I profili che rientrano in questa macro categoria professionale sono:

Addetto al controllo qualità
Campionarista
Campionista di confezione
Campionista magliaia
Conduttori processi di finissaggio
Conduttori processi di tintura e stampa
Conduttori sistemi automatizzati
Confezionatore prodotti
Cucitrice a macchina
Filatore
Filatore a macchina
Operatore alle lavorazioni prodotti di pelletteria
Operatore linee di produzione tessile
Operatore macchina roccatrice
Operatore macchine finissaggio
Operatore macchine produzione calzature
Operatore macchine tessili
Orditore
Responsabile campionario/campionarista
Tagliatore a macchina di pellami
Tagliatore a tecnologia laser di pellami
Tecnici di trattamenti termici e superficiali
Tessitore
Tintore industriale filati e tessuti
Torcitore filati

In definitiva, a partire da un'informazione molto ricca e articolata, i dati Excelsior possono essere utilizzati come primo momento di filtro; essi assolvono una funzione di setaccio a maglie intermedie che consente di ridurre sensibilmente il numero di profili rilevanti per il territorio oggetto di studio.
È a questo punto che entra in gioco il secondo momento della strategia di sintesi dei profili a banda larga; dopo averli individuati è necessaria una loro caratterizzazione. È necessario specificare quali sono le caratteristiche costitutive del profilo in relazione alle esigenze delle realtà produttive locali. A tale proposito, però, è indispensabile spendere alcune parole sul dettaglio necessario alla loro caratterizzazione. Come abbiamo visto nel paragrafo dedicato ai descrittori, in relazione al tipo di approccio di studio vi è la tendenza a descrivere in modo più o meno dettagliato il profilo professionale. Nello specifico si passa da descrizioni estremamente puntuali, proprie di

quegli approcci più vicini al tipo istituzionale/pragmatico, a descrizioni più libere, di tipo quasi narrativo, proprie di quegli approcci più orientati sul versante non istituzionale/semantico.
Mantenere un livello di dettaglio basso è senz'altro vantaggioso, soprattutto quando si lavora su elenchi di profili ricostruiti a partire da fonti diverse. Oltre alla differenza tra l'insieme dei profili individuati dai diversi approcci, l'assenza di uno standard di classificazione e descrizione rende difficile persino la comparazione di profili analoghi o, perlomeno, etichettati con lo stesso nome.
In questo caso si tratta di un problema di tipo semantico legato al significato che attribuiamo a un medesimo profilo che potrebbe essere diverso a seconda del contributo che lo ha formulato.
A questo tipo di problema, inoltre, se ne aggiunge un altro di tipo pragmatico legato alla spendibilità di un profilo descritto in modo eccessivamente puntuale rispetto alle conoscenze, alle competenze e alle abilità che lo compongono. Questo potrebbe adattarsi con difficoltà alle caratteristiche del settore a livello locale, ma data l'autorevolezza delle fonti che lo diffondono potrebbe condizionare imprese, organizzazioni e persone di quel territorio a considerarlo come rilevante per quel mercato del lavoro generando strategie di matching distorte.
Al contrario, i 61 profili individuati sono a banda larga poiché inquadrano dei ruoli e degli ambiti di attività all'interno di macro tipologie professionali rilevanti, poiché ricavate sulla base di un impianto metodologico di tipo quantitativo, fondato su un universo campionario molto esteso e dalla composizione accurata che ne garantisce la tenuta in termini di descrizione delle effettive richieste del sistema imprenditoriale. In questo modo è possibile far convergere dei dati soggetti a un'elevata variabilità (i profili professionali estrapolati da fonti diverse) all'interno di un contenitore dai contorni definiti (le macro categorie professionali Excelsior).
A questo livello di dettaglio, questa lista di profili può essere utilizzata con una funzione orientativa dalle agenzie formative e orientative per impostare la loro offerta di servizi, nonché dalle persone interessate a muoversi autonomamente in questo settore per ricercare offerte di lavoro o ulteriori opportunità di formazione.
Allo stesso tempo, però, essa può essere utilizzata come punto di partenza per un approfondimento a livello locale delle caratteristiche dei profili individuati. In termini qualitativi, questa lista di profili può essere testata e verificata somministrandola, come elemento di un'intervista semistrutturata, a testimoni privilegiati. Questi possono essere selezionati tra imprenditori, esperti delle parti sociali, operatori della formazione e dell'orientamento già attivi in questo settore. Attraverso un'intervista semistrutturata per ogni profilo potranno essere verificate sia la sua incidenza a livello locale sia alcune delle sue caratteristiche costitutive: necessità di una formazione formale, richiesta di particolari specializzazioni o esperienze nel settore; conoscenze specifiche di cui hanno bisogno per essere inseriti in azienda.

2.6 Conclusioni

Come emerso a più riprese, i diversi contributi esaminati possono essere ricondotti a tre tipologie di approcci ricavate a partire da un continuum situato tra due poli: a un estremo abbiamo gli approcci istituzionali-pragmatici; all'altro gli approcci non istituzionali-semantici; tra questi due si collocano approcci di tipo ibrido.
I primi adottano un'idea di ricerca sui fabbisogni volta a costruire un'informazione utile a orientare dei comportamenti, sia sul lato della domanda sia su quello dell'offerta (di lavoro e formativa). Questi approcci, quindi, sono orientati a produrre delle informazioni molto puntuali (i cataloghi dei profili professionali) e dei meccanismi per la loro diffusione/gestione (portali, sistemi di gestione on line) che possono essere utilizzati da quanti sono coinvolti nelle dinamiche del mercato del lavoro del settore. Vale a dire che il catalogo dei profili professionali ha la funzione di far convergere le esigenze di imprese, lavoratori ed enti di formazione. Le prime in cerca di manodopera più o meno specializzata, i secondi in cerca di un'occupazione e/o di ulteriore specializzazione per essere idonei alle caratteristiche del profilo richiesto e, infine, gli enti di formazione attivi per garantire un'offerta formativa in grado di trasmettere quelle conoscenze e quelle competenze necessarie ai lavoratori per soddisfare le richieste professionali delle imprese.
Gli approcci non istituzionali/semantici, al contrario, sono spesso orientati a costruire nuovi orizzonti teorici o comunque ad approfondire alcuni modi particolari di interpretare il fabbisogno professionale del settore. Per questo motivo essi non definiscono in modo diretto e puntuale i profili professionali, ma individuano quello che potremmo definire lo spirito del settore in relazione ai tempi, mettendone in risalto qualche caratteristica particolarmente saliente e strategica per il suo sviluppo. Ad esempio, per Volontè, nel Tac è centrale il concetto di creatività diffusa intesa come forza motrice dell'intero sistema, poiché presente in ogni sua area di attività. Questa caratteristica stimola lo sviluppo di una professionalità chiave, l'uomo prodotto, che tuttavia non è descritta sulla base di un'articolazione puntuale in descrittori.
Tra questi due estremi si collocano quegli approcci di tipo ibrido che cercano di conciliare alcune caratteristiche di entrambi i poli nelle loro strategie di studio del settore. Tra quelli da noi esaminati, rientrano in questo tipo gli approcci promossi da Carpiformazione, dal Centro per lo studio della moda e delle produzioni, dalla Città Studi di Biella. Essi utilizzano strategie di intervento complesse, improntate ad approcci teorici molto strutturati che spesso sono attuati attraverso équipe di lavoro multidisciplinari; inoltre fanno ricorso a metodologie sia quantitative sia qualitative, per rilevare dati e informazioni (questionari, interviste in profondità, osservazione partecipante, simulazione ecc.). È molto frequente, per questi approcci, orientare la loro attenzione simultaneamente alla sfera della domanda e dell'offerta con l'intento esplicito di ricostruire sia il fabbisogno professionale sia quello formativo.

Da questa breve descrizione emerge con chiarezza come, più ci si sposta dall'estremo degli approcci istituzionali/pragmatici a quello degli approcci non istituzionali/semantici, più risulta difficile sviluppare strategie di indagine standardizzabili, ripetibili in modo sistematico e orientate a produrre un dato periodico in grado di informarci sull'effettivo fabbisogno professionale dell'intero settore. Tale difficoltà di standardizzazione non deve essere considerata come elemento negativo in sé, poiché è giustificata da ciò che vogliamo sapere della realtà studiata e dall'utilizzo che vogliamo fare di queste informazioni. Se il nostro interesse è di esplorare un particolare aspetto del fabbisogno professionale o di approfondire il modo in cui le aziende di uno specifico territorio risolvono i loro problemi di ricerca di risorse professionali, è molto probabile che saremo avvantaggiati da strategie di ricerca di carattere qualitativo, molto vicine agli approcci di tipo semantico, che ci consentiranno di sviluppare nuovi punti di vista nel dibattito sui fabbisogni professionali di settore. Questi potranno poi essere utilizzati come base per altri studi o per impostare delle metodologie di indagine utili a verificare se quanto scoperto in quegli specifici contesti accade anche altrove. Di certo questo tipo di informazione non sarà direttamente standardizzabile e non potrà aiutarci, nell'immediato, a fare delle considerazioni generali sullo stato del settore.

Al contrario, se il nostro interesse risiede nella possibilità di avere un'informazione standardizzata e generalizzabile sullo stato dei fabbisogni professionali del settore, dovremo optare per approcci di tipo pragmatico. Tanto più se l'intento è quello di produrre un'informazione utile a favorire il matching tra domanda e offerta di lavoro. In questo caso si farà ricorso a strategie fondate a priori su una chiara definizione del fabbisogno e dotate di una metodologia che renderà possibile la rilevazione puntuale di tutti i fabbisogni del settore. Ovviamente anche questi approcci non sono esenti da alcune grosse difficoltà, sia di impostazione teorica sia di implementazione. Il loro problema più rilevante risiede proprio nello sforzo metodologico che devono affrontare per conciliare una descrizione estremamente puntuale dei fabbisogni professionali e la loro generalizzabilità su scala nazionale. In sostanza quella che emerge sul fronte istituzionale/pragmatico è un tipo di complessità quasi opposta a quella degli approcci semantici. Mentre questi ultimi sono difficili da strutturare, perché fondati su una prassi di descrizione del fabbisogno eccessivamente narrativa (molto sensibile alle esigenze di casi specifici e, in generale, all'effetto di eventi eccezionali che hanno caratterizzato particolari aree del settore), gli approcci pragmatici sono orientati a un dettaglio eccessivamente analitico che raramente è in grado di cogliere le caratteristiche locali del fabbisogno professionale e, più in generale, l'effetto inatteso di un particolare evento nella determinazione del fabbisogno professionale di un settore.

A nostro avviso l'attuale stato degli studi sui fabbisogni professionali/formativi deve condurre a una riflessione non tanto sugli specifici metodi a disposizione per rilevare il fabbisogno, quanto su un modello complessivo di funzionamento che sia in

grado di integrare le diverse proposte sino a oggi sviluppate. A ben vedere, infatti, gli approcci appartenenti alle tre tipologie indagate non si escludono a vicenda. Al contrario, essi sono utili a raggiungere diversi tipi di risultati. Proprio questa caratteristica li rende integrabili in una strategia più complessa che, abbracciando un orizzonte temporale più ampio, può rendere possibile un'informazione più completa sui fabbisogni di settore; soprattutto, un'informazione in grado di orientare delle politiche di matching.

A tale proposito proponiamo un modo in cui due delle strategie sino a ora illustrate potrebbero essere integrate in un modello più ampio. In questo caso abbiamo tenuto in considerazione due aspetti chiave: la prospettiva dalla quale osserviamo il fenomeno e la scansione temporale con cui è possibile organizzare delle successive rilevazioni dell'informazione.

A livello macro dovrebbero operare dei sistemi stabili di rilevazione in grado di fornire una descrizione di dettaglio intermedio del fabbisogno. Tra gli approcci esaminati, il sistema Excelsior sembra soddisfare questa richiesta. I fabbisogni descritti in questo modo hanno una funzione orientativa e non prescrittiva, essendo espressi attraverso profili professionali contenenti le caratteristiche essenziali delle figure richieste e non il dettaglio di ogni singola competenza. In questo modo si evita di incorrere in due errori opposti: da un lato, fornire una descrizione eccessivamente rigida che orienta pochi e dà l'impressione di essere orientati a molti; dall'altro, dare un'informazione eccessivamente generica e interpretabile.

A questo livello, inoltre, l'attenzione è rivolta a fabbisogni prettamente professionali, vale a dire costruiti dal lato della domanda. Quindi, parliamo di un approccio che non mira a costruire direttamente un sistema di matching, ma a diffondere un'informazione accurata sullo stato della domanda al fine di consentire agli altri attori del sistema di approntare delle strategie utili a incontrarla.[7] Parallelamente questo tipo di approccio, che è perfettamente in grado di produrre un'informazione periodica e accurata sull'andamento della domanda, può essere utile a stimolare approfondimenti locali (livello micro). Questi saranno programmati con scadenze più distanti nel tempo e sulla base delle specifiche esigenze locali riscontrate di volta in volta.

A livello micro è possibile e opportuno adottare un impianto metodologico più articolato, proprio degli approcci intermedi che abbiamo visto precedentemente. Questi possono garantire non solo una descrizione più puntuale del fabbisogno e dei profili professionali richiesti, ma anche un'analisi dell'offerta formativa e dei criteri più idonei da utilizzare per renderla adatta a trasmettere le competenze richieste dal fabbisogno professionale espresso dal sistema produttivo a livello locale. In questo modo,

[7] Questo tipo di strategia si rifà a un'importante tradizione di studi, di cui uno degli esponenti più rappresentativi è Harrison White. Egli afferma che nel mercato del lavoro non è tanto l'iniziativa individuale a generare mathcing quanto la presenza di catene di posti liberi (vacancy chains).

già in fase di analisi è possibile considerare sia il fabbisogno professionale sia quello formativo, orientando lo studio anche al problema delle competenze e dei criteri per la loro trasmissione. Questo secondo tipo di rilevazione è quindi orientato dalle informazioni prodotte dal sistema di monitoraggio stabile a livello macro, ma a sua volta produce degli approfondimenti di tipo qualitativo che possono essere utilizzati per arricchire i meccanismi di funzionamento del primo.
Attraverso questo doppio meccanismo di indagine si stabilisce nel tempo un dialogo tra dimensione macro e dimensione micro, che permette di calibrare i criteri di rilevazione e affinare la qualità dell'informazione prodotta.
Ovviamente, un sistema di questo tipo non può prescindere da due presupposti: chiare politiche di indirizzo che ne consentano l'organizzazione; un criterio di coordinamento dei diversi contributi e delle informazioni da loro prodotte.

3. Evoluzione dell'istruzione tecnica e professionale per il settore Tac

Nell'ambito del più generale processo di riforma degli ordinamenti scolastici, un'attenzione particolare va sicuramente riservata alla riorganizzazione dell'istruzione tecnica e professionale, per almeno tre ordini di motivi: il forte radicamento nel territorio di tale tipologia di istituti, così come dimostrato dalla circostanza che gli stessi, anche prima dell'approvazione della legge 59/97, godevano di ampi spazi di autonomia ed erano dotati di personalità giuridica e di propri organi di governo; il notevole contributo che gli istituti tecnici e professionali, a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, hanno fornito alla crescita e allo sviluppo del nostro paese; l'incidenza, anche quantitativa, di tali ordini di studi all'interno dell'istruzione secondaria superiore, di cui rappresentano, ancora oggi, oltre il 50% dell'offerta formativa.

3.1 Cenni storici sull'evoluzione dell'istruzione tecnica e professionale (fino all'anno 2000)

3.1.1 L'ISTRUZIONE TECNICA

L'origine dell'istruzione tecnica può farsi risalire alla legge 13 novembre 1859, n. 3725 (cosiddetta legge Casati), che consentì di affiancare all'offerta ginnasiale le scuole tecniche, che avevano la finalità di provvedere alla formazione di tecnici qualificati in grado di supportare il processo di industrializzazione del paese. In questa prima fase, le scuole tecniche dipendevano da diversi ministeri, in base al settore di riferimento.
Nel 1923, la riforma Gentile introdusse gli istituti tecnici, in sostituzione delle scuole tecniche, ma fu necessario attendere la legge 15 giugno 1931, n. 889, per riportare tutti gli istituti tecnici sotto l'egida del ministero dell'Educazione nazionale, dotandoli di programmi organici.
Nel tempo, l'offerta dell'istruzione tecnica è venuta caratterizzandosi per la capacità di sapersi adeguare alle esigenze provenienti dal sistema produttivo, mediante la formazione di nuove figure professionali, che richiedono, oltre a competenze specialistiche, anche competenze di tipo relazionale, linguistico e informatico. Tale ade-

guamento è stato reso possibile, in particolar modo, con l'introduzione di percorsi sperimentali assistiti a livello nazionale, alcuni dei quali, in assenza dell'approvazione di un organico progetto di riforma dell'istruzione secondaria superiore, sono state ricondotte a ordinamento.
Nell'ambito di tali sperimentazioni, una menzione particolare merita il cosiddetto Progetto Autonomia, nato con il duplice intento di adeguare le figure professionali all'evoluzione dei processi produttivi, dei servizi e delle professioni, oltre che di sperimentare nuovi modelli organizzativi e didattici. Il progetto si articola in un biennio e in un triennio, entrambi caratterizzati da tre aree: un'area comune (denominata di equivalenza, nel biennio), per facilitare eventuali passaggi ad altri indirizzi e/o ordini di studi; un'area di indirizzo, di carattere più professionalizzante; un'area dell'integrazione, progettata e realizzata autonomamente da ciascun istituto, in relazione ai propri obiettivi correlati con le finalità formative e il raccordo con il territorio.[8] Ne è derivata un'articolazione dell'istruzione tecnica, così come risulta dalla tavola 15.

3.1.2 L'ISTRUZIONE PROFESSIONALE

Ancora più travagliato è stato, se possibile, il percorso dell'istruzione professionale, la cui nascita può farsi risalire alla legge 2 giugno 1939, n. 739, con la quale il governo fu autorizzato a istituire scuole di istruzione tecnica con ordinamento speciale, che, se da un lato costituirono il nucleo originario dei futuri istituti professionali, dall'altro ne condizionarono fortemente l'identità, in quanto per molti anni l'istruzione tecnica e quella professionale vennero accomunate in un'unica accezione, in cui l'unico tratto distintivo consisteva nella valenza puramente esecutiva, legata all'esercizio di un mestiere, assegnata all'istruzione professionale.
È solo negli anni Cinquanta che il ministero della Pubblica istruzione, con singoli decreti presidenziali, istituì particolari scuole tecniche, con propri programmi e notevolmente attrezzate, denominate istituti professionali. In particolare, la circolare ministeriale n. 95 del 27 febbraio 1959 formalizzò, per la prima volta, le qualifiche e i profili professionali di tali istituti, nonché i relativi quadri orario e le prove di esame. I profili, ripartiti in 14 settori, ammontavano a 100 (ma già nell'anno successivo diventarono 123, ripartiti in 20 settori) e venivano determinati sulla base delle nomenclature aziendali correnti e alle classificazioni adottate dal ministero del Lavoro. Non esistevano programmi di insegnamento comuni, che venivano quindi affidati alla

[8] In pratica, il Progetto Autonomia si proponeva di formare figure professionali dotate di buona cultura organizzativa e in grado di leggere ed interpretare il contesto di riferimento, di individuare e risolvere i problemi, di affrontare le novità.

Tavola 15. Articolazione degli istituti tecnici

Tipologia dell'istituto	Indirizzi	Tipologia del percorso
Ragioniere e perito commerciale	Giuridico economico aziendale (Igea)	ordinamento
	Programmatori	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Mercurio"
Perito aziendale e corrispondente in lingue estere (Pacle)	Generale	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Erica"
Industriale (triennio)	Arti fotografiche	ordinamento
	Arti grafiche	ordinamento
	Chimica conciaria	ordinamento
	Chimico	ordinamento
	Costruzioni aeronautiche	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Ibis"
	Disegno di tessuti	ordinamento
	Edilizia	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Edilizia"
	Elettronica e telecomunicazioni	ordinamento
	Elettrotecnica e automazione	ordinamento
	Energia nucleare	progetto sperimentale assistito "Fase"
	Fisica industriale	progetto sperimentale assistito "Fase"
	Industria cartaria	ordinamento
	Industria mineraria	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Geo"
	Industria navalmeccanica	ordinamento
	Industria ottica	ordinamento
	Industria tintoria	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Chimico tintorio"
	Informatica	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Abacus"
	Materie plastiche	ordinamento
	Meccanica	ordinamento
	Metallurgia	ordinamento
	Tecnologie alimentari	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Tecno-Alim"
	Termotecnica	progetto sperimentale assistito "Ergon-Termotecnica"
	Tessile (confezione industriale)	ordinamento
	Tessile (produzioni tessili)	ordinamento
Agrario	Generale	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Cerere"
	Viticoltura ed enologia	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Cerere"

(*segue*)

Segue tavola 15.

Tipologia dell'istituto	Indirizzi	Tipologia del percorso
Geometra	Generale	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Cinque"
Nautico	Capitani	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Nautilus"
	Costruttori	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Nautilus"
	Macchinisti	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Nautilus"
Aeronautico	Navigazione aerea	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Alfa"
	Assistenza alla navigazione aerea	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Alfa"
Turismo	Generale	ordinamento
		progetto sperimentale assistito "Iter"
Attività sociali	Generale	ordinamento
	Dirigente di comunità	ordinamento
	Economa-dietista	ordinamento
Progetto autonomia (triennio)	Ambiente e salute	ambiente (negli istituti tecnici per le attività sociali e istituti tecnici industriali)
		salute (negli istituti tecnici per le attività sociali e istituti tecnici industriali)
	Economico, servizi e terziario avanzato	turistico (negli istituti tecnici per il turismo)
		amministrazione e controllo (negli istituti tecnici commerciali Igea)
		comunicazione e marketing (negli istituti tecnici Pacle)
	Edile territoriale	edilizia (negli istituti tecnici industriali e per geometri)
	Produzioni biologiche e risorse naturali	(negli istituti tecnici agrari)
	Tecnologico, industria e terziario avanzato	elettrotecnica e automazione (negli istituti tecnici industriali)
		tecnologie informatiche e della comunicazione (negli istituti tecnici industriali)
		meccanica (negli istituti tecnici industriali)
		chimica e chimica biologica (negli istituti tecnici industriali)
		area sistema moda (negli istituti tecnici industriali)
		area trasporti (negli istituti tecnici nautici e aeronautici)

scelta delle singole scuole, le quali li determinavano tenendo conto delle esigenze provenienti dal territorio. La durata dei corsi poteva variare dai due ai tre anni.
Un'importante svolta avvenne nel 1969, anno in cui vennero pubblicati i programmi delle sezioni di qualifica (che prevedevano un rafforzamento delle competenze di base) e venne, altresì, approvata la legge 27 ottobre 1969, n. 754, che istituì i corsi post-qualifica finalizzati al conseguimento del diploma di maturità professionale e inserì, a pieno titolo, l'istruzione professionale nell'ambito dell'istruzione secondaria di secondo grado. Un traguardo, quest'ultimo, particolarmente importante, che consentirà all'istruzione professionale statale, negli anni Settanta, di evitare il rischio di un suo dissolvimento, conseguente alla nascita delle Regioni, cui l'art. 117 della Costituzione aveva assegnato espressamente la potestà legislativa in materia di "istruzione artigiana e professionale". Il problema fu superato nel senso che alle Regioni fu attribuita la competenza in materia di percorsi di formazione professionale, mentre allo Stato fu riservata la competenza in materia di percorsi di istruzione professionale finalizzati al conseguimento di un titolo di studio.[9]
La tappa fondamentale dell'evoluzione dell'istruzione professionale è, comunque, rappresentata dal piano nazionale di sperimentazione assistita denominato Progetto '92, che riorganizzò i corsi di qualifica in un biennio unitario e in un successivo monoennio professionalizzante.
Il nuovo ordinamento, entrato in vigore nell'anno scolastico 1995/96, fu disciplinato dal dm del 24 aprile 1992, contenente disposizioni in materia di programmi e orari di insegnamento, oltre a ridurre le qualifiche a 18 (rispetto alle circa 150 preesistenti), riconducibili a tre macro settori (agrario-ambientale, industria e artigianato, servizi). Ad esse vanno aggiunte 2 qualifiche per il settore sanitario e 10 riferite ai corsi atipici.[10]
Il successivo dm del 15 aprile 1994 rivide l'impianto del biennio post-qualifica, nel quale venne introdotta, accanto agli insegnamenti comuni e alle discipline di indirizzo, un'area di professionalizzazione, costituita da un pacchetto di ore di lezione frontale (condotte in collaborazione con il sistema della formazione professionale regionale ovvero affidate a esperti provenienti dal mondo del lavoro) e da un pacchetto di ore da destinare a esperienze di tirocinio presso aziende del settore, per orientare i giovani a una scelta lavorativa più consapevole e matura.

[9] In realtà, può farsi risalire proprio alla previsione del legislatore costituente quel dualismo tra l'istruzione e la formazione professionale che permane ancora oggi, determinando, oltre che un effetto di concorrenzialità tra i due ordinamenti, anche un "danno di immagine" per l'istruzione professionale statale, percepita comunemente come un'offerta formativa di minore dignità rispetto agli altri ordini di istruzione secondaria superiore.

[10] L'articolazione delle discipline nell'ambito del Progetto '92, caratterizzata da un potenziamento degli insegnamenti di base e trasversali a scapito di quelli tecnico-professionali, segna forse la definitiva frattura tra l'istruzione professionale statale e la formazione professionale regionale.

Tavola 16. Articolazione degli istituti professionali

Settori	Indirizzi	Qualifiche	Diploma
Agrario-ambientale	Agrario	Operatore agro-ambientale	Agrotecnico
		Operatore agro-industriale	Agrotecnico
		Operatore agrituristico	Agrotecnico
Industria e artigianato	Edile	Operatore edile	Tecnico dell'edilizia
	Elettrico ed elettronico	Operatore elettrico	Tecnico delle industrie elettriche
		Operatore elettronico	Tecnico delle industrie elettroniche
		Operatore per le telecomunicazioni	Tecnico delle industrie elettroniche
	Meccanico-termico	Operatore meccanico	Tecnico delle industrie meccaniche
		Operatore termico	Tecnico dei sistemi energetici
	Abbigliamento e moda	Operatore della moda	Tecnico dell'abbigliamento e della moda
	Chimico	Operatore chimico e biologico	Tecnico chimico e biologico
Servizi	Economico-aziendali e turistici	Operatore della gestione aziendale	Tecnico della gestione aziendale
		Operatore dell'impresa turistica	Tecnico dei servizi turistici
	Pubblicità	Operatore grafico-pubblicitario	Tecnico della grafica pubblicitaria
	Alberghieri e ristorazione	Operatore dei servizi di ristorazione (cucina)	Tecnico dei servizi di ristorazione
		Operatore dei servizi di ristorazione (sala bar)	Tecnico dei servizi di ristorazione
		Operatore dei servizi di ricevimento	Tecnico dei servizi turistici
	Sociali	Operatore dei servizi sociali	Tecnico dei servizi sociali
Sanitario ausiliario	Ottico	Operatore meccanico ottico	Tecnico ottico
	Odontotecnico	Operatore meccanico odontotecnico	Odontotecnico
Atipici	Arte bianca*	Operatore industria molitoria	Tecnico dell'arte bianca
		Operatore industria dolciaria	Tecnico dell'arte bianca
	Legno	Operatore industria del mobile e dell'arredamento	Tecnico dell'industria del mobile e dell'arredamento
	Marmo	Operatore dell'artigianato del marmo	Tecnico del marmo
		Operatore dell'industria del marmo	Tecnico del marmo
	Ceramica	Operatore delle industrie ceramiche	Tecnico dei processi ceramici
		Operatore delle lavorazioni ceramiche	Tecnico dei processi ceramici
	Grafica	Operatore per l'industria grafica	Tecnico per l'industria grafica
	Marittimo	Operatore del mare	Tecnico del mare
	Audiovisivo	Operatore della comunicazione audiovisiva	Tecnico dell'industria audiovisiva
	Liuteria	Operatore di liuteria	Tecnico di liuteria
	Fotografico	Operatore fotografico	Tecnico della produzione dell'immagine fotografica
	Orafo*	Operatore orafo	Tecnico dell'industria orafa
	Non vedenti	Centralinista telefonico	
		Massofisioterapista	

* Indirizzi trasferiti alle Regioni ai sensi del dpcm 13 marzo 2000, emanato in attuazione dell'art.141 del dlgs 112/98.

Va ancora precisato che, nella fase di prima attuazione dell'autonomia scolastica, alcuni istituti professionali hanno dato vita a una particolare forma di sperimentazione, denominata Progetto 2002, strutturata in un'area di equivalenza (mirata alla formazione generale), in un'area di indirizzo (fortemente impostata sull'esperienza di laboratorio) e in un'area di approfondimento e di integrazione ovvero di integrazione e/o di professionalizzazione nel biennio post-qualifica (mirata alla conoscenza del territorio e del mondo del lavoro nei primi due anni; all'acquisizione di una formazione adeguata, in relazione ai diversi settori di impiego, nel terzo anno; all'individuazione di specifiche professionalità richieste dal mercato del lavoro, con il concorso delle Regioni, nel quarto e quinto anno).
Nella tavola 16, il quadro riepilogativo degli indirizzi, delle qualifiche e dei diplomi di maturità che hanno finora caratterizzato gli istituti professionali statali.

3.2 Il federalismo e la riforma Moratti (2001-2005)

Nel nostro paese, a differenza di altri Stati europei, gli enti locali hanno svolto storicamente un ruolo marginale all'interno del sistema scolastico, tenuto conto che le loro competenze in materia sono state generalmente limitate alla fornitura di servizi di supporto per l'esercizio del diritto all'istruzione (mense, trasporti, libri di testo, borse di studio, assistenza specialistica agli alunni disabili ecc.).
Il punto di svolta si è avuto con la riforma in senso federalistico del nostro assetto istituzionale, iniziata con la legge 15 marzo 1997, n. 59 ("legge Bassanini"), e proseguita con il dlgs 31 marzo 1998, n. 112, che trasferì agli enti locali nuove e rilevanti funzioni in materia di istruzione, a far tempo dall'1 settembre 2002. Il complesso delle competenze trasferite, riportate analiticamente negli artt. 138-139 del citato dlgs 112/98, cercò di superare il carattere prettamente assistenziale degli interventi attribuiti agli enti locali, che in tal modo assunsero il ruolo di soggetti attivi della programmazione dell'offerta formativa sul territorio. Una scelta coraggiosa, ma in un certo qual modo obbligata, perché il novero delle funzioni trasferite investì materie che era giusto avessero una dimensione e un governo territoriali, in quanto coinvolgenti aspetti che esulano da quelli più propriamente didattico-pedagogici, per investire la complessiva realtà sociale, culturale ed economica di un territorio (si pensi, solo per limitarci ai più rilevanti, ai grandi temi del dimensionamento della rete scolastica, della dispersione, dell'integrazione tra istruzione e formazione professionale, dell'educazione degli adulti ecc.).
Successivamente, la legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, nel modificare il Titolo V della Parte II della Costituzione, ha ridisegnato ulteriormente il riparto di competenze tra lo Stato e il sistema delle autonomie locali, sempre nella direzione di un più accentuato federalismo. In particolare, il nuovo testo dell'art. 117 della Costituzione

ha ridefinito gli ambiti di esercizio della potestà legislativa, esclusiva e concorrente, da parte dello Stato e delle Regioni, nel senso di:

- riservare alla potestà legislativa esclusiva statale la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale, nonché le norme generali sull'istruzione;
- riservare alla potestà legislativa esclusiva regionale l'istruzione e la formazione professionale;
- riservare alla potestà legislativa concorrente (tra Stato e Regioni) gli altri ambiti di intervento concernenti la materia dell'istruzione, facendo comunque salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche.

Nonostante alcune resistenze iniziali, appariva chiaro il disegno riformatore: superare il dualismo tra l'istruzione e la formazione professionale, riportando entrambe nell'alveo delle competenze di un unico soggetto, individuato appunto nelle Regioni, come sicuramente dimostrato, anche sul piano lessicale, dall'utilizzo dell'endiadi "istruzione e formazione professionale" nel testo normativo.
Il nuovo governo, entrato in carica nella primavera 2001, avviò un poderoso processo di riforma degli ordinamenti scolastici, i cui principi e criteri direttivi furono fissati dalla legge 28 marzo 2003, n. 53 (cosiddetta riforma Moratti). Relativamente all'istruzione secondaria superiore (che assunse la denominazione di secondo ciclo), l'art. 2, comma 1, lettere *g* e *h*, della legge 53/03 e il successivo dlgs 17 ottobre 2005, n. 226, ipotizzavano due distinti canali formativi, cui potevano accedere i soggetti che avessero terminato il percorso del primo ciclo: il canale dei licei e il canale dell'istruzione e formazione professionale.
Il sistema dei licei, di durata quinquennale e con possibilità di accesso diretto all'università, veniva articolato in otto distinte tipologie e si suddivideva in licei generalisti (classico, scientifico, scienze umane, linguistico, musicale e coreutica) e licei vocazionali (artistico, tecnologico, economico). Questi ultimi venivano articolati anche in indirizzi e, limitatamente al liceo economico, in settori. Con successivo dm del 28 dicembre 2005 veniva anche approvata la tabella di confluenza dei percorsi di istruzione secondaria superiore del previgente ordinamento nei nuovi percorsi liceali.
Ancora più complessa la situazione dell'istruzione e formazione professionale, per la quale il disegno di riforma non ipotizzava una durata predefinita (attesa la competenza regionale in materia), ma si limitava a sottolineare la necessità di assolvimento del diritto-dovere di cui al dlgs 15 aprile 2005, n. 76, nonché la possibilità che i titoli e le qualifiche di durata almeno quadriennale potessero consentire di sostenere l'esame di Stato, utile anche ai fini dell'accesso all'università e ai percorsi dell'alta formazione artistica e musicale, previa frequenza di un apposito corso annuale; in alternativa, tali titoli potranno consentire solo l'accesso ai percorsi dell'istruzione e formazione tecnica superiore (Ifts).

Sempre relativamente al canale dell'istruzione e formazione professionale, il dlgs 226/05, agli artt. 15 e ss., indicava analiticamente i livelli essenziali delle prestazioni da assicurare su tutto il territorio nazionale, con riferimento al soddisfacimento della richiesta di frequenza, all'orario minimo annuale e all'articolazione dei percorsi formativi, al profilo educativo, culturale e professionale, agli standard minimi dei percorsi, ai requisiti dei docenti, alla valutazione e certificazione delle competenze, ai requisiti delle strutture formative, ai passaggi tra i sistemi.
La riforma ipotizzata dal dlgs 226/05, che sarebbe dovuta entrare a regime dall'anno scolastico 2007/08, non mancò di suscitare vivaci reazioni in entrambi gli schieramenti politici: da parte dell'opposizione, che vedeva riproposto, nella contrapposizione tra i due canali formativi, il tentativo di ricreare una frattura sociale, di gentiliana memoria, limitando di fatto l'accesso agli studi universitari agli studenti provenienti dalle classi meno abbienti; ma anche da parte di ambienti della stessa maggioranza, specie del mondo imprenditoriale, che paventavano un'eccessiva "liceizzazione" dell'istruzione tecnica, che pure aveva contribuito in maniera determinante alla crescita economica del paese negli anni del secondo dopoguerra.
L'effetto più immediato di tale atteggiamento critico fu quello di una progressiva diminuzione, negli anni scolastici successivi, delle iscrizioni alle prime classi degli istituti tecnici e professionali, con un forte spostamento dell'utenza verso l'attuale sistema liceale (in particolar modo, verso i licei scientifici).

3.3 I nuovi scenari di riforma (2006-2008)

Nell'anno 2006, la nuova maggioranza di governo approvava alcuni provvedimenti legislativi che, pur senza intaccare alla radice l'impianto del progetto di riforma avviato nel 2003, ne modificava in maniera sostanziale i contenuti, specie con riferimento all'istruzione secondaria di secondo grado.
In primo luogo, con dm 13 giugno 2006, n. 46, venne decretata la sospensione del dm 28 dicembre 2005, il quale, come già precisato, aveva approvato la tabella di confluenza dei percorsi del previgente ordinamento in quelli delle tipologie liceali di cui al dlgs 226/05. La motivazione, sul piano formale, risiedeva nello stretto collegamento di tale decreto con il dm 31 gennaio 2006, n. 775, che aveva inteso avviare un progetto nazionale di sperimentazione del nuovo sistema dei licei, anch'esso sospeso con dm 31 maggio 2006, n. 4018.
In prosieguo, la legge 12 luglio 2006, n. 228, spostava all'anno scolastico 2008/09 la data di avvio dei nuovi percorsi del secondo ciclo, termine fatto successivamente slittare all'anno scolastico 2009/10 dall'art. 13 della legge 2 aprile 2007, n. 40.
Sul piano dei contenuti, poi, l'art. 1, comma 622, della legge 27 dicembre 2006, n. 296 (legge finanziaria 2007), introduceva l'obbligo di istruzione per almeno 10 anni, per

consentire allo studente, che avesse terminato il percorso del primo ciclo, l'acquisizione dei saperi e competenze previsti dai curricula dei primi due anni degli istituti di istruzione secondaria superiore. Relativamente all'istruzione tecnica e professionale, l'art. 1, comma 605, lettera *f*, della medesima legge ipotizzava «il miglioramento dell'efficienza ed efficacia degli attuali ordinamenti dell'istruzione professionale anche attraverso la riduzione, a decorrere dall'anno scolastico 2007/08, dei carichi orari settimanali delle lezioni, secondo criteri di maggiore flessibilità, di più elevata professionalizzazione e di funzionale collegamento con il territorio». Infine, nell'art. 1, comma 631, venivano poste le basi per la riorganizzazione dell'istruzione e formazione tecnica superiore, nel quadro del potenziamento dell'alta formazione professionale e delle misure per valorizzare la filiera tecnico-scientifica.
Si poneva, quindi, l'esigenza, di rivedere l'assetto dell'intera istruzione secondaria superiore (che *medio tempore* era stata privata di un suo rilevante segmento, rappresentato dall'istruzione professionale, a seguito della riforma del Titolo V della Costituzione e del successivo dlgs 226/05), oltre che di rivedere la configurazione degli istituti tecnici, destinati a confluire nei licei economico e tecnologico, anche per aderire alle pressanti sollecitazioni del mondo delle imprese. Per corrispondere a tali esigenze, oltre che per avviare un complessivo disegno di potenziamento dell'istruzione tecnica e professionale, l'art. 13 della legge 12 aprile 2007, n. 40 (cosiddetta legge Bersani sulle liberalizzazioni), introdusse alcune importanti novità:

a) la riconduzione degli istituti professionali statali nell'alveo dell'istruzione secondaria superiore, unitamente ai licei e agli istituti tecnici, tutti finalizzati al conseguimento di un diploma di istruzione secondaria superiore, e la contestuale soppressione dei licei economico e tecnologico di cui al dlgs 226/05 (commi 1 e 1-bis);
b) l'emanazione di uno o più regolamenti da parte del ministro della Pubblica istruzione, finalizzati: alla riduzione del numero degli attuali indirizzi e al loro ammodernamento nell'ambito di ampi settori tecnico-professionali, articolati in un'area di istruzione generale, comune a tutti i percorsi, e in aree di indirizzo; alla scansione temporale dei percorsi e dei relativi risultati di apprendimento; alla previsione di un monte ore annuale delle lezioni sostenibile per gli allievi; alla riorganizzazione delle discipline di insegnamento al fine di potenziare le attività laboratoriali, di stage e di tirocinio; all'orientamento agli studi universitari e al sistema dell'istruzione e formazione tecnica superiore (comma 1-ter);
c) l'adozione di apposite linee guida per realizzare organici raccordi tra i percorsi degli istituti tecnico-professionali e i percorsi di istruzione e formazione professionale finalizzati al conseguimento di qualifiche e diplomi professionali di competenza delle Regioni compresi in un apposito repertorio nazionale (comma 1-quinquies);
d) la possibilità di istituire, in ambito provinciale o sub-provinciale, poli tecnico-professionali, di natura consortile, tra istituti tecnici, istituti professionali, strutture della formazione professionale accreditate e istituti tecnici superiori di cui all'art. 1, comma 631, della legge 296/06, con il fine di promuovere in modo stabile e organico la diffusione della cultura

scientifica e tecnica e di sostenere le misure per la crescita sociale, economica e produttiva del paese (comma 2). I poli, da costituirsi secondo le modalità previste dall'art. 7, comma 10, del dpr 275/99, dovranno essere finalizzati alla promozione, in maniera stabile e organica, e alla diffusione della cultura scientifica e tecnica, oltre che al sostegno delle misure per la crescita sociale, economica e produttiva del paese.

Relativamente all'intervento riportato sub a), va precisato che la motivazione della ricostituzione dell'unitarietà dell'istruzione secondaria superiore fu rinvenuta nella circostanza che, a norma dei principi costituzionali, spetta allo Stato il rilascio dei diplomi di istruzione secondaria di secondo grado, mentre alle Regioni compete solo il rilascio delle qualifiche professionali. Un'interpretazione, in verità, non condivisa da tutte le Regioni, specie alla luce delle disposizione contenuta nell'art. 117 della Costituzione, nel testo riformulato a seguito della legge costituzionale 3/01, e che, comunque, rischiava di snaturare il ruolo storicamente assunto dagli istituti professionali di Stato, quello cioè di consentire un rapido inserimento nel mondo del lavoro per quei soggetti che non intendessero proseguire gli studi dopo i primi tre anni del percorso scolastico.[11] Da ultimo, per dare attuazione alla disposizione di cui all'art. 1, comma 605, lettera *f*, della legge 296/06, il dm 41 del 25 maggio 2007 ha ridefinito l'orario settimanale delle lezioni degli istituti professionali, riducendolo da 40 a 36 ore, a partire dalle prime classi, con decorrenza dall'anno scolastico 2007/08. La riduzione ha interessato l'area di approfondimento, le cui finalità e obiettivi dovranno essere realizzati mediante l'utilizzo degli strumenti offerti dall'autonomia scolastica, nei limiti del 20% di cui al dm 47 del 13 giugno 2007. L'intervento ministeriale, reso urgente dall'impossibilità di attendere la definizione della complessa procedura di riordino dell'istruzione tecnica e professionale, muove dalla considerazione che il carico orario di 40 ore settimanali di cui al dm 24 aprile1992 risulta particolarmente gravoso, con riferimento alla fascia di età degli alunni, determinando in tal modo rilevanti fenomeni di abbandono e dispersione scolastica.

3.4 La riorganizzazione del sistema di istruzione e formazione tecnica superiore e la costituzione degli istituti tecnici superiori

Come già anticipato in precedenza, la legge finanziaria 2007 (art. 1, comma 631) aveva previsto la riorganizzazione dei percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore, introdotti nell'ordinamento scolastico dall'art. 69 della legge 17 maggio 1999,

[11] Per una disamina esauriente delle critiche avanzate contro l'intero pacchetto delle misure ex art. 13 della Legge 40/2007, cfr. le motivazioni addotte nel ricorso per questione di legittimità costituzionale proposto dalla Regione Lombardia con atto depositato in data 9.6.2007 (G.U. 1^ serie speciale n. 29 del 25.7.2007).

n. 144, nonché l'istituzione di un apposito fondo per il finanziamento di tali percorsi nell'ambito dello stato di previsione del ministero della Pubblica istruzione (art. 1, comma 875). Successivamente, l'art. 13, comma 2, della legge 40/07, trattando dei poli tecnico-professionali, aveva denominato istituti tecnici superiori le strutture che operano nell'ambito del sistema dell'istruzione e formazione tecnica superiore.
Le linee guida per procedere alla riorganizzazione dei percorsi Ifts e per la costituzione degli Istituti tecnici superiori sono state approvate con decreto del presidente del Consiglio dei ministri 25 gennaio 2008 (in «Gazzetta ufficiale», n. 86, 11 aprile 2008), che rappresenta, quindi, il primo provvedimento normativo sulla strada del potenziamento dell'istruzione tecnica e professionale.
Pur non essendo possibile, in questa sede, procedere a una disamina particolareggiata di tale decreto, appare comunque doveroso tratteggiarne rapidamente le principali caratterizzazioni. Va precisato che, a norma del dpcm 25 gennaio 2008, art. 1, la riorganizzazione del sistema Ifts si realizza progressivamente, a partire dal triennio 2007/2009, in relazione ai seguenti obiettivi:

a) rendere più stabile e articolata l'offerta dei percorsi finalizzati a far conseguire una specializzazione tecnica superiore a giovani e adulti, in modo da corrispondere organicamente alla richiesta di tecnici superiori, di diverso livello, con più specifiche conoscenze culturali coniugate con una formazione tecnica e professionale approfondita e mirata, proveniente dal mondo del lavoro pubblico e privato, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, e ai settori interessati da innovazioni tecnologiche e dall'internazionalizzazione dei mercati;
b) rafforzare l'istruzione tecnica e professionale nell'ambito della filiera tecnica e scientifica attraverso la costituzione degli istituti tecnici superiori di cui all'art. 13, comma 2, della legge 40/07;
c) rafforzare la collaborazione con il territorio, il mondo del lavoro, le sedi della ricerca scientifica e tecnologica, il sistema della formazione professionale nell'ambito dei poli tecnico-professionali di cui all'art. 13, comma 2, della legge 40/07;
d) promuovere l'orientamento permanente dei giovani verso le professioni tecniche e le iniziative di informazione delle loro famiglie;
e) sostenere l'aggiornamento e la formazione in servizio dei docenti di discipline scientifiche, tecnologiche e tecnico-professionali della scuola e della formazione professionale;
f) sostenere le politiche attive del lavoro, soprattutto in relazione alla transizione dei giovani nel mondo del lavoro e promuovere organici raccordi con la formazione continua dei lavoratori nel quadro dell'apprendimento permanente per tutto il corso della vita.

Premesso che la programmazione di entrambi gli interventi rientra nella competenza esclusiva delle Regioni, ai sensi dell'art. 138 del dlgs 112/98, la novità di maggior rilievo risiede sicuramente nelle diverse tipologie di intervento, in relazione alle diverse

finalità perseguite, cui corrispondono sostanziali differenze in ordine ai requisiti di accesso, alla durata, al titolo finale, agli standard di percorso e all'entità dei finanziamenti. Al riguardo, il dpcm 25 gennaio 2008 ipotizza le seguenti tipologie:

1) la costituzione di istituti tecnici superiori (Its) per la realizzazione di percorsi finalizzati al conseguimento del diploma di tecnico superiore, per rispondere a fabbisogni formativi diffusi sul territorio nazionale, con riferimento ad ampie aree tecnologiche;
2) l'attivazione di percorsi finalizzati al conseguimento del certificato di specializzazione tecnica superiore, progettati e gestiti dai soggetti indicati nell'art. 69 della legge 144/99 (università, istituti superiori, enti pubblici di ricerca, centri e agenzie di formazione professionale accreditati, imprese o loro associazioni, tra loro associati anche in forma consortile) e che rispondano a fabbisogni formativi più direttamente riconducibili al territorio di riferimento.

Ai percorsi di cui alla lettera *a*, che avranno di norma una durata di quattro semestri (1.800-2.000 ore), potranno accedere solo i soggetti in possesso di un diploma di istruzione secondaria superiore. Ad essi sarà riservato il 70% del finanziamento complessivamente disponibile, comprensivo della quota del 30% a carico delle Regioni e delle Province autonome. Gli Its realizzano percorsi finalizzati al conseguimento di diplomi di tecnico superiore relativi alle figure adottate con apposito decreto interministeriale, allo scopo di rispondere a fabbisogni formativi diffusi sul territorio nazionale, con riferimento alle seguenti aree tecnologiche:

1. efficienza energetica;
2. mobilità sostenibile;
3. nuove tecnologie della vita;
4. nuove tecnologie per il made in Italy;
5. tecnologie innovative per i beni e le attività culturali;
6. tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Ai percorsi di cui alla lettera *b*, che avranno la durata di due semestri (800-1.000 ore), potranno accedere i soggetti in possesso di uno dei seguenti titoli: diploma di istruzione secondaria superiore; diploma professionale di tecnico di cui all'art. 20, comma 1, lettera *c*, del dlgs 226/05; ammissione al quinto anno dei percorsi liceali ex art. 2, comma 5, del dlgs 226/05. È prevista, altresì, la possibilità di ammissione anche per coloro che siano privi del diploma di istruzione secondaria superiore, previo accreditamento delle competenze acquisite in precedenti percorsi di istruzione, formazione e lavoro successivi all'assolvimento dell'obbligo di istruzione. A tali percorsi sarà riservato il 30% del finanziamento complessivamente disponibile. I percorsi attivabili sono quelli riferiti ai settori produttivi individuati, per ogni triennio, con apposito accordo sancito in sede di Conferenza unificata.

Come già precisato, il dpcm riporta, in allegato, anche le linee guida per la costituzione degli istituti tecnici superiori, che siano stati previsti nell'ambito dell'apposita programmazione triennale regionale. Gli obiettivi degli istituti tecnici superiori vengono così identificati:

- assicurare, con continuità, l'offerta di tecnici superiori a livello post-secondario in relazione a figure di tecnico superiore che rispondano alla domanda proveniente dal mondo del lavoro pubblico e privato in relazione alle aree strategiche per lo sviluppo economico del paese;
- sostenere l'integrazione tra i sistemi di istruzione, formazione e lavoro, con particolare riferimento ai poli tecnico-professionali di cui all'art. 13, comma 2, della legge 40/07, per diffondere la cultura tecnica e scientifica;
- sostenere le misure per l'innovazione e il trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese;
- diffondere la cultura tecnica e scientifica e promuovere l'orientamento dei giovani e delle loro famiglie verso le professioni tecniche;
- stabilire organici rapporti con i fondi interprofessionali per la formazione continua dei lavoratori, nel rispetto delle competenze delle parti sociali in materia.

Allo scopo di rendere stabile e organica l'integrazione tra soggetti formativi, enti locali e imprese in relazione ai predetti obiettivi, gli istituti tecnici superiori assumono la configurazione di Fondazioni di partecipazione ai sensi dell'art. 14 e ss. del codice civile e acquistano la personalità giuridica, ai sensi dell'art. 1 del dpr 10 febbraio 2000, n. 361, mediante iscrizione nel registro delle persone giuridiche istituito presso la prefettura della provincia nella quale ha sede. I soggetti fondatori degli istituti tecnici superiori sono i seguenti:

- un istituto di istruzione secondaria superiore, statale o paritario, che in relazione all'art. 13 della legge 40/07 appartenga all'ordine tecnico o professionale, ubicato nella provincia sede della fondazione;
- una struttura formativa accreditata dalla Regione per l'alta formazione, ubicata nella provincia sede della fondazione;
- una impresa del settore produttivo cui si riferisce l'istituto tecnico superiore;
- un dipartimento universitario o altro organismo appartenente al sistema della ricerca scientifica e tecnologica;
- un ente locale (Comune, Provincia, Città metropolitana, Comunità montana).

L'istituto tecnico o professionale, che promuove la costituzione della fondazione di partecipazione in qualità di fondatore, ne costituisce l'ente di riferimento, ferma restando la distinta e autonoma sua soggettività giuridica rispetto all'istituto tecnico superiore.

Ai soggetti formativi, che partecipano alla costituzione degli istituti tecnici superiori come soci fondatori, è richiesta una pregressa esperienza nella realizzazione dei percorsi Ifts e/o nell'attuazione delle relative misure per l'integrazione dei sistemi formativi. Sono organi della Fondazione:

a) il Consiglio di indirizzo;
b) la Giunta esecutiva;
c) il Presidente;
d) il Comitato tecnico-scientifico;
e) l'Assemblea di partecipazione;
f) il Revisore dei conti.

3.5 I documenti della Commissione ministeriale per la riorganizzazione degli istituti tecnici e professionali

Il 3 marzo 2008 venivano presentati a Roma i risultati dei lavori della *Commissione ministeriale per la riorganizzazione degli istituti tecnici e professionali*, presieduta dal prof. Alberto Felice De Toni, preside della facoltà di Ingegneria dell'Università di Udine, e coordinata dal prof. Arduino Salatin, direttore dell'Irase Trentino.
La Commissione si è avvalsa della collaborazione di oltre 35 esperti, espressione di vari organismi istituzionali (scuola, università, organismi di studio e di ricerca, rappresentati dei ministeri del Lavoro e dello Sviluppo economico), suddivisi in quattro gruppi di lavoro, ciascuno riferito a un ambito tematico (1. aspetti caratterizzanti dei curricoli; 2. metodologie didattiche; 3. raccordi con la formazione terziaria; 4. azioni di accompagnamento e sostegno).
I documenti della Commissione costituiscono un notevole strumento di riflessione e di approfondimento. In questa sede, ci si limiterà a evidenziare gli aspetti più rilevanti dell'ipotesi di riorganizzazione elaborata dal gruppo di esperti, partendo dall'analisi dei documenti prodotti e, in particolare, del documento finale, nel quale viene esplicitata in maniera puntuale la "filosofia" complessiva dell'ipotesi di riforma:

- superamento della tradizionale contrapposizione tra il pensiero e l'azione, il sapere e il saper fare, le attività intellettuali e le attività pratiche, che ha «egemonizzato per quasi un secolo il sistema scolastico del nostro paese e di conseguenza ha accentuato la dicotomia tra cultura umanistica e cultura scientifica, tra formazione e lavoro, relegando a un ruolo subalterno gli istituti tecnici e professionali»;
- garantire, in tutti i percorsi formativi dell'istruzione secondaria superiore, l'intreccio tra conoscenza e azione, nell'intento di pervenire a un'equivalenza dei percorsi medesimi, così come già previsto dal regolamento sul nuovo obbligo di istruzione;

- favorire un approccio didattico basato «sull'esperienza, sulla sperimentazione, sulla pratica», anche per evitare «la passività, la noia, quando non l'estraneità e l'ostilità di molti alunni nei confronti della cultura scolastica»;
- forte interazione tra la scuola, il mondo del lavoro e gli altri soggetti istituzionali che, a vario titolo, operano nel contesto territoriale, con un più marcato coinvolgimento delle Regioni e degli enti locali, cui il dlgs 112/98 affida il delicato compito di programmare l'offerta formativa sul territorio;[12]
- necessità di procedere a un riordino dei percorsi dell'istruzione tecnica e professionale, evitando l'attuale frammentazione degli indirizzi e delle qualifiche e ipotizzando due distinte tipologie di percorsi formativi: l'uno finalizzato all'acquisizione di un diploma tecnico di livello superiore a valenza nazionale, per l'eventuale prosecuzione nella formazione terziaria; l'altro riferito a percorsi professionalizzanti terminali, che favoriscano l'inserimento diretto nel mondo del lavoro e delle professioni, anche prevedendo delle uscite intermedie prima del compimento del quinquennio;[13]
- netta definizione delle diverse finalità delle due tipologie di istituti: l'istruzione tecnica dovrebbe avere «l'obiettivo di far acquisire una padronanza dei quadri scientifici di riferimento e dello sviluppo delle tecnologie», mentre l'istruzione professionale dovrebbe favorire le «dimensioni applicative e contestualizzate delle tecnologie»;
- relativamente agli indirizzi, occorrerebbe non tener conto solo dei profili professionali in uscita, ma anche delle filiere professionali e della circostanza che alcune competenze sono spendibili in molti settori, mentre altre sono più specialistiche.[14]

Relativamente all'organizzazione dei curricoli, il Gruppo di lavoro n. 1 proponeva dieci indirizzi per l'istruzione tecnica e nove indirizzi per l'istruzione professionale (tavola 17).

Un'altra precisazione importante è quella riferita alle azioni di accompagnamento, che il gruppo di lavoro n. 4 aveva individuato essenzialmente nelle seguenti: orientamento dei giovani e delle famiglie; formazione in servizio dei docenti, per favorire un nuovo approccio culturale all'attività scolastica (orientare al lavoro di gruppo, privilegiare la pratica laboratoriale nell'ambito della didattica ecc.); dotazioni tecno-

[12] Opportunamente, il documento finale sottolinea che gli istituti tecnici e professionali, pur con le loro differenze, nascono «dalla volontà di costruire partendo dall'ambito in cui si è inseriti: la conoscenza del territorio, il bisogno espresso dalle aziende e dal mercato del lavoro, coniugato con l'esigenza di trasmettere la tradizione e la cultura delle professioni».

[13] In pratica, è ciò che avviene attualmente, nell'ambito dell'istruzione professionale, con il rilascio dei diplomi di qualifica professionale al termine dei percorsi triennali.

[14] In proposito, il documento suggerisce di tener conto, quali variabili discriminanti, per gli istituti tecnici le tecnologie e le tecniche, per gli istituti professionali i settori e i contesti. Successivamente si procederà a identificare gli indirizzi, che dovranno essere improntati ai criteri di gradualità e flessibilità attesi dal mondo del lavoro e dai giovani.

Tavola 17. Gli indirizzi proposti dalla commissione ministeriale

Istituti tecnici (indirizzi riferiti ad ambiti tecnologici e tecnici)	Istituti professionali (indirizzi riferiti a settori produttivi)
1. meccanica, meccatronica ed energia	1. agricoltura e agroindustria
2. elettrotecnica ed elettronica	2. industria meccanica
3. informatica e telecomunicazioni	3. industria elettrico-elettronica
4. chimica e materiali	4. industria chimica
5. sistema moda	5. industria dell'abbigliamento
6. costruzioni, ambiente e territorio	6. artigianato e arti applicate
7. trasporti e logistica	7. servizi economico-aziendali
8. biotecnologie e tecnologie agro-alimentari	8. servizi turistici, alberghieri e della ristorazione
9. comunicazione	9. servizi alla persona e alla comunità
10. economia, finanza, commercio e turismo	

logiche e logistiche (per esempio, definizione di standard tecnici ed edilizi per ciascuna tipologia di istituto tecnico e professionale); governance interna ed esterna (per esempio, favorendo una leadership scolastica partecipativa, mediante l'affiancamento al dirigente scolastico di uno staff composto da figure di sistema, ovvero procedendo alla costituzione di poli formativi, secondo una logica di filiera).

3.6 Gli scenari di riforma in atto

Il nuovo governo, entrato in carica nel maggio 2008, ha opportunamente inteso proseguire il percorso avviato nella precedente legislatura, facendo approvare in prima lettura dal Consiglio dei ministri, in data 28 maggio 2009, due distinte bozze di regolamento, riferite all'istruzione tecnica e a quella professionale, di cui si riportano, di seguito, le principali caratterizzazioni.

3.6.1 ISTRUZIONE TECNICA

Vengono ipotizzati due settori, articolati in 11 indirizzi, nei quali dovranno confluire gli indirizzi attualmente funzionanti. La riforma riguarderà, a partire dall'anno scolastico 2010/11, le prime due classi, mentre le terze classi proseguiranno secondo i previgenti piani di studio (ma con un orario settimanale di 32 ore) e le quarte e quinte classi proseguiranno secondo i piani di studio e gli orari dell'ordinamento previgente. Il percorso quinquennale viene articolato in due bienni e in un quinto anno. Il primo biennio dovrà consentire di assolvere all'obbligo di istruzione ex art. 1, comma 622, della legge 296/06, mentre il secondo biennio e il quinto anno costituiranno l'artico-

Tavola 18. I settori dell'istruzione tecnica

Settore economico	Settore tecnologico
1. Amministrazione, Finanza e Marketing	3. Meccanica, Meccatronica ed Energia
2. Turismo	4. Trasporti e Logistica
	5. Elettronica ed Elettrotecnica
	6. Informatica e Telecomunicazioni
	7. Grafica e Comunicazione
	8. Chimica, Materiali e Biotecnologie
	9. Sistema Moda
	10. Agraria e Agroindustria
	11. Costruzioni, Ambiente e Territorio

lazione di un complessivo triennio. Al termine del quinto anno gli studenti dovranno raggiungere un'adeguata competenza professionale di settore, idonea anche per la prosecuzione degli studi a livello di istruzione e formazione superiore, con particolare riferimento all'esercizio delle professioni tecniche.
Gli apprendimenti saranno suddivisi in un'area di insegnamento generale comune e in aree di indirizzo specifiche, per un totale di 1.056 ore annuali di lezione, corrispondenti a 32 ore settimanali (tutte da 60 minuti e senza possibilità di riduzione, così come avviene attualmente).
È previsto anche un progressivo incremento del monte ore corrispondente all'area di indirizzo specifica, secondo l'articolazione indicata nella tavola 19.
Le caratteristiche innovative della riforma dell'istruzione tecnica possono essere così sintetizzate:

- forte integrazione tra saperi teorici e saperi operativi;
- risultati di apprendimento declinati in competenze, abilità e conoscenze secondo il Quadro europeo dei titoli e delle qualifiche (Eqf), per favorire la mobilità delle persone nell'Unione europea (da definire con apposito regolamento);
- centralità dei laboratori;
- stage, tirocini e alternanza scuola/lavoro per apprendere in contesti operativi;
- possibile collaborazione con esperti esterni per arricchire l'offerta formativa e sviluppare competenze specialistiche negli allievi.

Viene anche rafforzata l'autonomia dei singoli istituti, i quali potranno utilizzare nella loro azione didattica, oltre alla quota di autonomia ex dpr 275/99 (attualmente del 20%), delle quote di flessibilità crescenti (20% nel primo biennio, 30% nel secondo

Tavola 19. L'articolazione del monte ore negli istituti tecnici e professionali

	Area generale comune	Area indirizzo specifica
Primo biennio	660 ore	396 ore
Secondo biennio e quinto anno	495 ore	561 ore

Tavola 20. L'organizzazione degli istituti

Dipartimenti	hanno il compito favorire la progettazione didattica e l'integrazione disciplinare
Comitato tecnico scientifico	prevede una composizione paritetica di docenti e di esperti del mondo del lavoro, delle professioni e della ricerca scientifica e tecnologica ed hanno funzioni consultive e di proposta, per organizzazione le aree di indirizzo e utilizzare gli spazi di autonomia e flessibilità
Ufficio tecnico	ha il compito di organizzare i laboratori in maniera funzionale, per il loro adeguamento alle innovazioni tecnologiche, alle misure necessarie per la sicurezza delle persone e dell'ambiente

biennio e 35% nel quinto anno) per rispondere alle esigenze degli studenti, del territorio, del mondo del lavoro e delle professioni. Nell'ambito delle quote di flessibilità, sarà possibile:

a) articolare le aree di indirizzo in opzioni, incluse in un apposito elenco nazionale;
b) attivare insegnamenti alternativi compresi in un apposito elenco nazionale, definito con regolamento ministeriale, per rispondere a particolari esigenze del mondo del lavoro e delle professioni, senza incorrere in una dispendiosa proliferazione e frammentazione di indirizzi.

Sempre sul versante didattico, è previsto l'insegnamento di scienze integrate, al quale concorrono, nella loro autonomia, le discipline di Scienze della terra e biologia, di Fisica e di Chimica, con l'obiettivo di potenziare la cultura scientifica secondo una visione sistemica.
Di particolare rilievo anche le novità sul versante organizzativo, mediante la previsione della costituzione di dipartimenti e di comitati tecnico-scientifici, nonché l'istituzione di un ufficio tecnico per gli istituti del settore tecnologico. Tale organismi dovranno corrispondere alle esigenze evidenziate nella tavola 20.
Per la valutazione periodica e finale degli studenti e per gli esami di Stato sono previste prove finalizzate anche all'accertamento delle competenze in contesti applicativi. A tal fine, le Commissioni possono avvalersi di qualificati esperti del mondo economico e produttivo, con documentata esperienza nel settore di riferimento. Al superamento dell'esame di Stato viene rilasciato il diploma di Perito, indicante l'indirizzo seguito dallo studente e le competenze acquisite, anche con riferimento alle eventuali opzioni scelte.

3.6.2 ISTRUZIONE PROFESSIONALE

Anche per l'istruzione professionale, il primo obiettivo è quello di ridurre gli attuali 27 indirizzi, facenti capo a 5 settori. Infatti, i nuovi istituti professionali saranno articolati in 2 macro settori e in 6 indirizzi, nei quali confluiranno gradualmente gli attuali corsi di ordinamento e le relative sperimentazioni, secondo la tavola 21.
Gli apprendimenti saranno suddivisi in un'area di istruzione generale, comune a tutti i percorsi, e in aree di indirizzo, comprese in ciascuno dei due settori, che possono essere ulteriormente specificate in opzioni, per un totale di 1.056 ore annuali di lezione, corrispondenti a 32 ore settimanali (comprensive della quota riservata alle Regioni).
Il percorso quinquennale viene articolato in due bienni e in un quinto anno. Il primo biennio dovrà consentire di assolvere all'obbligo di istruzione ex art. 1, comma 622, della legge 296/06; al termine del quinto anno lo studente dovrà avere acquisito una conoscenza sistemica della filiera economica di riferimento, idonea anche a orientare la prosecuzione degli studi a livello terziario, con particolare riguardo all'esercizio delle professioni tecniche.
È previsto anche un progressivo incremento del monte ore corrispondente all'area di indirizzo specifica, secondo l'articolazione della tavola 19.
In particolare, nel quinto anno le attività e gli insegnamenti obbligatori di indirizzo dovranno consentire allo studente di acquisire una conoscenza sistemica della filiera economica di riferimento, idonea anche a orientare la prosecuzione degli studi a livello terziario, con particolare riguardo all'esercizio delle professioni tecniche.
Le caratteristiche innovative della riforma dell'istruzione professionale possono essere così sintetizzate:

- metodologia basata sulla didattica in laboratorio;
- l'orientamento progressivo, l'analisi e la soluzione dei problemi relativi al settore produttivo di riferimento;

Tavola 21. Macro settori e indirizzi dei nuovi istituti professionali

Settore industria e artigianato	Settore servizi
1. Produzioni artigianali e industriali	2. Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale
	3. Servizi per la manutenzione e l'assistenza tecnica
	4. Servizi socio-sanitari
	5. Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera
	6. Servizi commerciali

- il lavoro cooperativo per progetti;
- la personalizzazione dei prodotti e dei servizi, attraverso l'uso delle tecnologie e il pensiero creativo;
- la gestione di processi in contesti organizzati e l'alternanza scuola/lavoro.

Viene anche rafforzata l'autonomia dei singoli istituti, i quali potranno utilizzare nella loro azione didattica, oltre alla quota di autonomia ex dpr 275/99 (attualmente del 20%), delle quote di flessibilità crescenti (25% nel primo biennio, 35% nel secondo biennio e 40% nel quinto anno) per rispondere alle esigenze degli studenti, del territorio, del mondo del lavoro e delle professioni.
Nell'ambito delle quote di flessibilità, sarà possibile articolare le aree di indirizzo in opzioni e introdurre insegnamenti alternativi inclusi in un apposito elenco nazionale, definito con decreto ministeriale, per rispondere a particolari esigenze del mondo del lavoro e delle professioni, senza incorrere in una dispendiosa proliferazione e frammentazione di indirizzi.
Gli istituti professionali potranno utilizzare le quote di flessibilità per organizzare percorsi per il conseguimento di qualifiche di durata triennale e di diplomi professionali di durata quadriennale nell'ambito dell'offerta coordinata di istruzione e formazione professionale programmata dalle Regioni nella loro autonomia, sulla base di accordi con il Miur.
Di particolare rilievo anche le novità sul versante organizzativo, mediante la previsione della costituzione di dipartimenti e di comitati tecnico-scientifici, nonché l'istituzione di un ufficio tecnico per gli istituti del settore industria e artigianato. Tale organismi dovranno corrispondere alle medesime esigenze già evidenziate per l'istruzione tecnica.
Per la valutazione periodica e finale degli studenti e per gli esami di Stato sono previste prove finalizzate anche all'accertamento delle competenze in contesti applicativi. A tal fine, le Commissioni possono avvalersi di qualificati esperti del mondo economico e produttivo, con documentata esperienza nel settore di riferimento. Al termine dell'esame di Stato viene rilasciato il diploma di Tecnico, indicante l'indirizzo seguito dallo studente e le competenze acquisite, anche con riferimento alle eventuali opzioni scelte.

3.6.3 I PERCHÉ DI UN CAMBIAMENTO

L'istruzione tecnica e l'istruzione professionale, nei nuovi regolamenti approvati dal Consiglio dei ministri il 28 maggio 2009, vengono delineate, attraverso la descrizione di un'identità specifica culturale, metodologica, e organizzativa, come «scuole dell'innovazione».

La necessità di un sistema di istruzione tecnica e professionale che potenzi il suo "capitale reputazionale" sostenendo e promuovendo sviluppo e innovazione, in un contesto economico e sociale profondamente mutato e in continua evoluzione, trova le sue ragioni nelle seguenti riflessioni:

1. la conoscenza è utilizzata per produrre altra conoscenza;
2. ogni lavoro presuppone competenze specifiche legate a nuovi saperi e alla loro evoluzione;
3. l'enorme flessibilità del mercato del lavoro e delle professioni deve poter essere sostenuta da capitale umano in grado di utilizzare e adattare conoscenze e competenze in contesti, occasioni e organizzazioni diverse e sempre più complesse;
4. il reale è un sistema complesso e mutevole, in cui si manifestano "emergenze" sempre nuove: è necessario, pertanto, che il soggetto in formazione possegga gli strumenti indispensabili per decodificare, interpretare e dare il proprio contributo alla soluzione di nuovi problemi e per dare impulso all'innovazione;
5. l'offerta di formazione non può continuare a essere immobile nei contenuti e nelle modalità, per poter rispondere in maniera adeguata alla richiesta di capitale umano altamente qualificato e in grado di sostenere le sfide della competitività;
6. la cultura del lavoro è un valore che bisogna costruire soprattutto in queste istituzioni scolastiche, facendo assumere agli allievi la consapevolezza del carattere sociale di esso.

In ogni professione vengono, oggi, richieste competenze tecniche, conoscenze di base forti, capacità di relazioni, estro, creatività per essere parte attiva di un gruppo, risolvere problemi in contesti sempre più complessi, contribuire a costruire, nel proprio ambito lavorativo, comunità di apprendimento continuo, creando cultura attraverso il lavoro.
I profili, in uscita, culturali, educativi e professionali degli studenti di tale tipologia di istituzioni scolastiche, tendono a sottolineare, per gli istituti tecnici, il carattere scientifico e tecnologico di una solida base culturale generale e l'approfondimento di linguaggi e metodologie di carattere specifico, in ordine ai diversi indirizzi, per l'esercizio di professioni tecniche; per gli istituti professionali, una personalizzazione dei percorsi e lo sviluppo di saperi e competenze utili alla operatività in ruoli tecnici nei settori produttivi e di servizio considerati in un'ottica sistemica, anche riferibile alle filiere dei settori di riferimento.
La descrizione degli esiti formativi in uscita dai percorsi quinquennali, in termini di conoscenze, abilità e competenze, secondo quanto previsto dal quadro europeo delle qualifiche (Eqf) e in riferimento allo sviluppo e al rafforzamento degli assi culturali (linguaggi matematico, scientifico-tecnologico, storico-sociale) che caratterizzano il quinquennio dell'istruzione secondaria superiore, e in particolare il nuovo obbligo di istruzione, è la rivoluzione richiesta a una scuola ancora legata a "programmi",

ingessata in strutture rigidamente prestabilite, sia organizzative (orari, tempo-scuola, strumenti) sia metodologiche.
La necessità ineludibile di dare un valore reale, spendibile ai titoli di studio dei nostri allievi, per la libera circolazione del capitale umano in contesti europei e internazionali, deve spingere la scuola a riflettere, in termini di descrittori e indicatori, su quelle abilità e competenze di base, trasversali e professionali che rendono riconoscibili gli apprendimenti dei nostri allievi in contesti e realtà economico-produttive diverse, per una valutazione veramente funzionale all'unico obiettivo che la scuola ha, ossia permettere ai propri allievi di utilizzare "il Sapere" per diventare professionisti utili a se stessi e alla società.
Il compito è quello di costruire un sistema di apprendimento permanente, caratterizzato al suo interno dai seguenti principi :

- verticalità dei sistemi formativi, in una logica di implementazione costante e di potenziamento di conoscenze e abilità cognitive, che realizzano la capacità di risolvere problemi in contesti a complessità crescente, oltre che diversificati, e mettono in grado chi opera di assumersi responsabilità rispetto a ruoli e funzioni ricoperti;
- equivalenza formativa degli ordini di scuola superiore nel nuovo obbligo di istruzione, a cui far corrispondere l'equivalenza dei diversi percorsi formativi in funzione del riorientamento di giovani e famiglie;
- personalizzazione dei percorsi, per rispettare i diversi stili cognitivi, i diversi orientamenti e aspirazioni degli allievi e anche per non continuare a mortificare o, peggio, non far emergere estro e creatività;
- centralità della funzione valutativa in ordine ai risultati, come elemento di autoregolazione dell'organizzazione e come spinta all'utilizzo reale e pensato degli spazi di autonomia che, all'interno dei nuovi ordinamenti, diventano più consistenti;
- intreccio fra conoscenza e azione, nell'ottica di una nuova alleanza tra mondo del lavoro e scuola in percorsi formativi che coniughino lo sviluppo di stili cognitivi e le capacità operative in ambienti di apprendimento diversificati ma con uguale dignità.

Quest'ultimo criterio diventa finalità centrale nel riordino dell'istruzione tecnica e professionale, per dare vita a una trasformazione culturale che veda Sapere e Lavoro non propedeutici l'un l'altro, ma generantisi l'uno dall'altro.
La conoscenza diventa, in tale ottica, forza produttiva fondamentale, in quanto promuove la libertà dell'individuo, rende il cittadino consapevole del proprio ruolo nella società, offre al professionista gli strumenti per contribuire, con il proprio lavoro, allo sviluppo dell'economia e della società, producendo nuova conoscenza, innovazione e nuova tecnologia.

3.6.2 COSA CAMBIA E COME CAMBIA

Il riordino degli istituti di istruzione secondaria superiore, nel riconfermare la specificità degli istituti tecnici e professionali all'interno del secondo ciclo del sistema nazionale di istruzione e formazione, capitalizza il valore sociale della cultura del lavoro, per rispondere in maniera flessibile alla richiesta di competenze sempre più avanzate, attraverso la diffusione della cultura scientifica, economico-giuridica e tecnica, che consentono ai giovani di acquisire le competenze necessarie per partecipare attivamente allo sviluppo economico e sociale del paese.
Per questo motivo, il numero contenuto di indirizzi riferiti a settori produttivi di rilevanza nazionale, la maggiore sostenibilità per gli alunni del carico orario annuale obbligatorio, la semplificazione e distinzione degli indirizzi con certificazione in uscita relativa a competenze, abilità e conoscenze, in relazione alla Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio 23 aprile 2008 su "Quadro europeo dei titoli e delle qualifiche" (Eqf), danno risposte chiare ai giovani e alle famiglie, che si aspettano dalla scuola percorsi accessibili e spendibili sia in ambito lavorativo sia nel proseguimento degli studi, al fine di facilitare i passaggi tra i sistemi di istruzione, formazione e lavoro e favorire la mobilità in ambito nazionale e internazionale grazie alla spendibilità dei titoli in tal modo certificati.
Il superamento della frammentazione dei percorsi di studio, che emergono dagli attuali ordinamenti e dalle numerose sperimentazioni, rendono più adeguati ed efficienti i servizi di istruzione e formazione, ampliando gli spazi di autonomia, grazie alle quote di flessibilità riservate alle istituzioni scolastiche a forte vocazione tecnico-professionale, incrementando lo studio della lingua inglese e includendo in un'area più ampia e legata ai bisogni dei singoli territori le discipline di «Scienze della terra e biologia», «Fisica» e «Chimica», evitando la frammentazione disciplinare nell'ambito scientifico in nome di una interdisciplinarietà necessaria, per dare unità al sapere e per ridare alla cultura scientifica la visione sistemica necessaria, sia come chiave di lettura del reale, sia per fare delle singole istituzioni scolastiche veri e propri centri di innovazione.
Alcuni istituti si sono già dotati di un'organizzazione che, al suo interno, è strutturata in organismi collegiali (dipartimenti disciplinari, d'area, gruppi pluridisciplinari), finalizzati alla ricerca-azione, in cui i singoli docenti disciplinaristi arricchiscono il percorso formativo, flettono e innovano la propria disciplina nell'interazione curricolare con le altre, per rispondere ai bisogni dell'utenza e insieme alle vocazioni del territorio, sulla base di problemi reali e compiti di realtà che consentono ai diversi ambienti di apprendimento di trasformarsi in "laboratori di cittadinanza attiva", ricercando strategie e percorsi innovativi basati sul *learning by doing*.
Tale strategia è tesa a ricercare percorsi innovativi basati su quella didattica laboratoriale necessaria a rafforzare l'integrazione costante tra gli obiettivi educativi della scuola, le esigenze del territorio e i fabbisogni professionali espressi dal mondo pro-

duttivo o, ancora meglio, in interazione con esso sviluppare innovazione a partire da curricoli innovativi. L'utilizzo curricolare di strategie già positivamente sperimentate, quali l'alternanza scuola/lavoro e la metodologia della simulazione d'impresa, completa, prepara e implementa spazi di interazione forte con il tessuto produttivo, quali risultano essere quelli della flessibilità curricolare previsti nei nuovi ordinamenti, facendo della scuola secondaria superiore la cabina di regia necessaria a rafforzare l'integrazione costante tra obiettivi educativi preposti alla formazione della persona e obiettivi professionali preposti al mondo del lavoro, rispondendo alle aspettative europee di formazione dei cittadini-lavoratori del domani.
La costituzione obbligatoria di dipartimenti per il sostegno alla didattica e alla progettazione formativa, di comitati tecnici scientifici con composizione paritetica fra docenti ed esperti del mondo del lavoro e delle professioni e della ricerca scientifica e tecnologica, al fine sia di avanzare proposte sull'organizzazione delle aree di indirizzo e sull'utilizzazione degli spazi di autonomia e flessibilità dei curricola, sia di favorire un organico collegamento con il mondo del lavoro, per articolare gli indirizzi con opzioni corrispondenti a esigenze del territorio e ai fabbisogni formativi espressi dal mondo del lavoro e delle professioni, è prevista dall'art. 5, comma 3, lettere *b* e *c*, dei regolamenti attuativi dei nuovi ordinamenti dell'istruzione tecnica e dell'istruzione professionale ed è finalizzata al raccordo costante e sistematico tra gli stakeholder del sistema dell'istruzione e le istituzioni scolastiche stesse.
Sperimentazioni di tale assetto organizzativo sono già in atto da anni, in alcune scuole, ma la riforma tende a rendere omogeneo il quadro del cambiamento e dell'innovazione e dare vigore agli spazi progettuali concessi dall'autonomia, in cui si valorizzano metodologie interattive di raccordo tra scuola e territorio come gli stage, i tirocini e, soprattutto, i percorsi di alternanza scuola/lavoro, che hanno inaugurato la curricolarità dell'interazione formativa fra scuola e territorio, presentandosi come modalità formativa che utilizza differenti ambienti di apprendimento (aula e azienda) per rafforzare l'efficacia dei percorsi e rispondere alle esigenze individuali.
Lo sforzo legislativo, al quale deve seguire la capacità progettuale della scuola in atto, è quello di uscire dalla logica obsoleta e rifiutata dai giovani di una istruzione impersonale, astratta, rigidamente strutturata in compartimenti stagni e priva di senso personale, in cui ogni singola nozione è autoreferenziale e, come tale, irrelata rispetto a bisogni concreti che generino interessi vivaci.
I nuovi ordinamenti dell'istruzione tecnica e professionale rilanciano con forza lo spazio progettuale affidato alle scuole proprio dall'autonomia, che arriva fino al 40% nel quinto anno dell'istruzione professionale, per realizzare:

- una progettazione del curricolo fondata sulle competenze riferite agli assi culturali che, partendo dal nuovo obbligo di istruzione (linguaggi matematico, scientifico-tecnologico, storico-sociale), si caratterizza, poi, nell'istruzione tecnica, con un'attenzione ai processi

tecnologici, alla gestione della loro complessità e della loro evoluzione, con una forte sottolineatura sulla cultura scientifica, e nell'istruzione professionale, con una più marcata attenzione all'applicazione delle tecnologie nei processi produttivi e con un forte legame con il territorio e le sue peculiarità;

- un'attenzione sempre costante, in ogni percorso, rivolta al patrimonio di conoscenze che ogni territorio custodisce, alle modalità organizzative del lavoro e dello sviluppo delle imprese, ai tesori dell'artigianato e delle piccole e medie imprese, che sono il tessuto connettivo dell'economia nazionale.

L'istruzione tecnica e l'istruzione professionale dovranno promuovere, in relazione all'esercizio delle professioni, scelte, saperi e competenze fondati su una solida base culturale, in cui l'asse scientifico-tecnologico interagisce con la cultura umanistica e con l'approfondimento delle competenze comunicativo-relazionali, attraverso lo studio, l'approfondimento e l'applicazione di linguaggi e metodologie di carattere generale e specifico, in linea con le indicazioni dell'Unione europea e nell'adeguatezza alle esigenze formative del settore produttivo di riferimento.
La struttura generale e l'organizzazione dei percorsi dell'istruzione professionale prevede ampi spazi di autonomia e quote di flessibilità, per migliorare l'efficacia dei risultati di apprendimento degli allievi, nel raccordo costante tra il piano dell'offerta formativa adottato dal singolo istituto e le esigenze espresse dal territorio e dal mondo del lavoro e delle professioni.
In questo modo, i piani di studio possono risultare flessibili e appetibili, adeguati ai diversi stili cognitivi e ai diversi livelli di apprendimento, alle diverse motivazioni, lingue, identità personali e trasmettere entusiasmo, nella consapevolezza di ciascun soggetto di stare acquisendo saperi e competenze adatti a costruire il proprio progetto di vita e di lavoro, coerentemente con le attese proprie e della famiglia di origine, ma soprattutto con i bisogni del territorio economico e produttivo di riferimento.
Per il monitoraggio e la valutazione di sistema dei percorsi degli istituti tecnici e professionali, soprattutto ai fini della loro innovazione permanente, sarà utile l'azione del Comitato nazionale per l'istruzione tecnica e professionale, che ha il compito di formulare proposte per aggiornare periodicamente, con appositi regolamenti emanati ai sensi dell'articolo 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, gli obiettivi formativi degli istituti professionali in relazione agli sviluppi della ricerca scientifica, dell'innovazione tecnologica, dei fabbisogni formativi espressi dal mondo economico e produttivo. In definitiva, il riordino degli istituti tecnici e professionali intende rispondere alle seguenti esigenze:

- fare acquisire ai giovani, attraverso una solida base di istruzione generale e di cultura professionale, i saperi e le competenze necessarie per assumere ruoli tecnici operativi nei settori produttivi e di servizio di riferimento, considerati nella loro dimensione sistemica;

- dare risposte chiare ai giovani e alle famiglie, che si aspettano dalla scuola percorsi trasparenti e competenze spendibili tanto per l'inserimento nel mondo del lavoro, quanto per il passaggio ai livelli superiori di istruzione e formazione;
- configurare un quadro ordinamentale che superi la sovrapposizione tra i percorsi degli istituti tecnici e quelli dell'istruzione professionale;
- raccordarsi organicamente con il sistema di istruzione e formazione professionale, di competenza delle Regioni;
- rendere più efficienti i servizi di istruzione e più efficace l'utilizzo delle risorse, coniugando qualità e risparmio.

3.6.3 GLI ATTORI DEL NUOVO SISTEMA DI GOVERNANCE E LE RELAZIONI CON LA FORMAZIONE SUPERIORE

Gestire il cambiamento

La sfida affidata agli istituti tecnici e professionali parte dall'evidente insostenibilità di un sistema formativo nazionale che non interagisca sistematicamente con il mondo del lavoro e della produzione, in un quadro di azioni tese a sostenere politiche di sviluppo territoriali coerenti con le peculiarità e i bisogni dello stesso.

La scuola e il mondo del lavoro devono attivare azioni sistemiche relative alla conoscenza dei bisogni e delle potenzialità reciproche, che presuppongono e sono strettamente correlate a una governance territoriale delle politiche per lo sviluppo del capitale umano, fondate su forme di conoscenza sempre più avanzata e quindi in grado di generare competitività nei sistemi locali.

Formare i giovani fornendo loro "gli strumenti per pensare" ma anche quelli "per fare" significa, come riportato dal documento finale della Commissione ministeriale per la riorganizzazione degli istituti tecnici e professionali, promuovere una concezione culturale della formazione al lavoro come piena realizzazione della persona, passando dalla "manodopera" alle "menti d'opera".

Pensare e fare come processi complementari e non appartenenti a mondi differenti: la scuola e il lavoro per superare quella dicotomia e autoreferenzialità reciproca che li caratterizza e che si rinnova e si specchia nella contrapposizione e separatezza fra il sapere umanistico e quello scientifico.

I due momenti non possono essere scissi né considerati uno successivo all'altro (prima la scuola poi il lavoro) e l'azione di ogni soggetto deve essere caratterizzata dalla volontà di utilizzare la conoscenza per incidere e sviluppare ciò che gli sta intorno, nella consapevolezza della propria appartenenza a più comunità di pratica: l'ambiente scolastico con i suoi apprendimenti formali, gli ambienti extrascolastici con i rispettivi apprendimenti non formali e il vissuto personale di ogni soggetto con gli apprendimenti informali.

L'istruzione di natura impersonale attualmente presente nei curricula, caratterizzati da astrattezza e rigidità del sapere in quadri ordinamentali chiusi e prestabiliti, impermeabili a contaminazioni esterne, deve aprirsi ed essere il momento di sintesi nell'interazione con le altre comunità di pratica, per consentire a ogni soggetto di vedersi riconosciute e certificate non solo le competenze formali ma anche quelle non formali e informali nella logica del *life long learning*.
L'utenza degli istituti tecnici e professionali, sempre più variegata e proveniente da diverse culture, comporta una necessaria attenzione agli stili cognitivi di ognuno nel rispetto della propria storia, del proprio modello culturale e dei propri tempi.
L'azione orientante, affidata al curricolo dei nuovi istituti tecnici e professionali, che ritroviamo nei documenti della riforma, si esplicita all'interno di modelli pedagogici innovativi che vedono l'interazione dei vari soggetti preposti all'educazione formale e informale, in grado di valutare essi stessi il proprio agire, al fine di migliorare sempre di più la propria interazione attraverso forme di comunicazione efficace che consentono di affinare e condividere strumenti di lettura del reale, attivare gruppi stabili di ricerca-azione, imparare a coprogettare percorsi complessi, nella consapevolezza dei punti di forza e di debolezza di ognuno.
Le risposte che il sistema educativo deve poter dare, nel processo di formazione, devono essere pertanto personalizzate e il ruolo della famiglia enfatizzato, poiché in essa si determinano le scelte fondamentali per la vita dell'allievo e in essa si costruiscono gli atteggiamenti, nascono e si rafforzano i valori guida dell'agire del ragazzo e dei comportamenti dello studente.
La responsabilità ascritta alla famiglia è contenuta nel patto educativo, che sancisce l'alleanza con la scuola e richiede l'impegno delle parti sottoscriventi, dando senso e significato alla costruzione di una prospettiva di vita del ragazzo, stimolando la sua immaginazione e quindi il suo estro e creatività e dandogli quella spinta di fiducia necessaria a realizzare la propria storia.
In questa direzione, nell'istruzione tecnica e professionale il riflettere sul significato sociale della scienza e della tecnica significa orientare gli allievi verso scelte consapevoli sull'utilizzo delle scoperte e sullo sviluppo sostenibile ed equilibrato di esse e, quindi, implicitamente guidarli verso i giusti approfondimenti e specializzazioni rispetto agli indirizzi seguiti, ma soprattutto educare famiglie e ragazzi ad appassionarsi a un'idea di società accogliente e giusta e rispettosa del bene comune.
Il metodo scientifico e il sapere tecnologico educano, infatti, al rigore, all'onestà intellettuale, alla libertà nel rispetto reciproco.
La modalità di lavoro deve vedere, accanto e insieme agli operatori della scuola, gli altri attori che, a vario titolo, partecipano alla formazione del futuro cittadino-lavoratore, soggetti coinvolti nel cambiamento di un sistema interistituzionale che punta all'educazione come leva di sviluppo e promozione sociale ed economica. Il ruolo istituzionale che ha la scuola, infatti, non è solo quello di istruire i giovani, ma anche

quello di far maturare le loro coscienze, e in questo non può non interagire con la famiglia di origine e con gli enti pubblici e privati, che, sul territorio, sono preposti all'accompagnamento di una corretta socializzazione lungo tutto l'arco della vita di ciascun cittadino.
In tal modo si consolida il ruolo da protagonista che il sistema educativo nel suo insieme svolge, con ruoli e funzioni delle singole componenti operative interne che possono produrre, nella costruzione di processi culturali efficaci, quel profondo cambiamento nei comportamenti e nelle strategie, necessario a dare nuovo impulso economico e sociale al territorio.
Sul piano della didattica, è necessario focalizzare l'incidenza delle innovazioni introdotte grazie all'Unione europea e alle sue politiche educative ed economiche: attenzione ai bisogni degli allievi, nuove riflessioni sui saperi disciplinari e congrui collegamenti con le risorse territoriali, affinché si innestino in una tradizione educativa sempre più consolidata e permeino di sé gli insegnamenti curricolari, facendo registrare quelle variazioni significative che si producono solo quando si opera sinergicamente e coerentemente sulla professionalità dei docenti, sulla funzione esercitata dai genitori, sugli apprendimenti degli allievi.
Compito dei formatori è quello di aggiornare costantemente le proprie competenze metodologico-disciplinari, interpersonali e socio-relazionali, attraverso una formazione in servizio che preveda la fondamentale capacità di interrogarsi circa l'evoluzione della cultura giovanile e, nello stesso tempo, di tenere sempre ben presente la finalità etica che, all'interno di tale complesso mondo, il sistema formativo deve perseguire.
Il contesto in cui si opera, i soggetti protagonisti del predetto contesto, i loro dati e bisogni cognitivi, le loro aspettative e attitudini, il sistema socioculturale in cui si inscrivono devono risultare la base di partenza per la riflessione didattica di ciascun operatore, che deve "prendere in carico" ciascun allievo con cui entra in relazione didattica, in un'ottica metodologica di tipo euristico e metacognitivo.

Il collegamento con la formazione superiore

Il degrado di produttività industriale registrato nel nostro paese dal 2000 in poi appare preoccupante, perché questa situazione di reale crisi globale si associa a un vistoso calo di produzione e necessita quindi di una forte scossa per riallinearsi ai parametri europei, a livello di competitività, con i sistemi industriali degli altri paesi membri.
Le nostre imprese per la maggior parte non collaborano con i centri di ricerca, per creare innovazione e quindi eccellenza produttiva, data anche la loro organizzazione e le loro spesso piccole dimensioni.
Le politiche europee tendono, invece, attraverso una serie di norme trasversali, a individuare le situazioni di grossa innovazione scientifico-tecnologica e a valorizzarle, partendo proprio da realtà connotate da forti competenze in tali aree.

L'innovazione industriale passa attraverso il sostegno alla ricerca, la formazione continua, la creazione di figure professionali in grado di supportare e potenziare il trasferimento di nuove tecnologie e lo sviluppo di filiere produttive. Se da un lato si sostengono le aziende che vogliono impegnarsi, unitamente con i centri di ricerca e le università per creare innovazione, dall'altro è necessario sostenere capacità e abilità della forza lavoro al fine di rendere stabile lo sviluppo.
Il capitale umano, quindi, si forma a scuola, e in particolare, negli istituti tecnici e professionali, proseguendo e irrobustendo la sua specializzazione nell'istruzione tecnica superiore. Lo sviluppo industriale è parallelo alla scelta di valorizzare la formazione tecnico-professionale e, con essa, la filiera tecnico-scientifica che, partendo dagli istituti tecnici e professionali, stabilizza gli Its come struttura di ordinamento per la formazione tecnica superiore a chiaro orientamento scientifico-tecnologico.
Quanto detto è avvalorato dal fatto che nell'art. 5 dei nuovi regolamenti si afferma che gli Its faranno riferimento agli istituti tecnici e professionali, proprio per lo sviluppo di quelle specializzazioni che si riferiscono ai bisogni del territorio.
Le politiche che ciascuna Regione attua consentono di collegare strettamente attività e percorsi che si realizzano negli Its con le vocazioni territoriali e le istituzioni in esso attivate (distretti tecnologici che corrispondono alle attitudini territoriali e coprono, con un ampio ventaglio di discipline scientifiche e tecnologie emergenti, i bisogni dell'industria e lo sviluppo sociale).
Altrettanto importanti, e strettamente collegati ai poli tecnologici/vocazionali di ogni territorio, sono i poli formativi settoriali Ifts che a essi si riferiscono, in quanto settori strategici della politica industriale.
Dalla stessa struttura degli Its, configurati dal dpcm del 25 gennaio 2008 come «fondazioni di partecipazione» fra enti locali, imprese e università, si evince la stretta connessione tra politiche di sviluppo industriale e politiche formative e la coerenza tra indirizzi formativi e bisogni economico-produttivi: il capitale umano altamente qualificato potrà veramente contribuire al processo di innovazione in tutti i settori strategici, dall'efficienza energetica alla mobilità sostenibile, al made in Italy, al sistema moda.
La costituzione dei poli formativi, in cui si concentra una filiera formativa, deve fortemente ancorarsi alle dinamiche evolutive del contesto socioeconomico, con un'elevata concertazione fra gli attori locali (istituzioni scolastiche, imprese, Province e agenzie per l'impiego).

3.6.4 LO STUDENTE, LA FAMIGLIA E IL FORMATORE NEL NUOVO QUADRO: RUOLI E FUNZIONI

Gestire il cambiamento

Il rapido cambiamento sociale, culturale e tecnologico, cui il sistema dell'istruzione e della formazione deve far fronte, richiede un'elevata dose di flessibilità, capacità di cambiamento e adattamento a nuove situazioni, affinché il singolo soggetto sia in grado di gestire in modo autonomo e consapevole la propria mobilità sociale e professionale, affinché possa trovare il proprio spazio nella società.

L'Italia, al pari degli altri Stati membri dell'Unione europea, dovrebbe, entro il 2010, ridurre al 10% il numero dei 18-24enni che rinunciano a qualunque successivo percorso formativo; ma, purtroppo, l'attuale tasso di dispersione del 19,3% è ancora lontano dall'obiettivo posto dal Consiglio d'Europa. Il Sud d'Italia, inoltre, porta la percentuale dei giovanissimi tra i 15 e i 18 anni che hanno già rinunciato all'istruzione superiore al 20%.

È noto come l'abbandono scolastico si accompagni a una teoria di insuccessi legati a crescente perdita di fiducia nelle proprie capacità e/o nelle istituzioni e nella conseguente incapacità di orientare consapevolmente, verso scelte di successo, la propria esistenza: per questi motivi è fondamentale che l'adolescente possa contare sull'istituzione scolastica, sull'istituzione familiare e sul contesto sociale di appartenenza.

Correlando l'istruzione all'occupazione e, in generale, alla forza lavoro, si può notare che il problema è ancora forte nelle regioni meridionali, in quanto coloro che raggiungono una qualifica professionale spendibile in ambito lavorativo corrispondono solo al 3,6%, rispetto al 7,6% della media nazionale.

Le principali difficoltà nel curriculum disciplinare dell'area comune si riscontrano in aree precise: il 43% degli ammessi con debito formativo, ad esempio, manifesta carenze in matematica e il 32% in lingua straniera.

La personalizzazione nei processi formativi è fondamentale per la capacità di incidere realmente sul successo formativo dell'adolescente che, in famiglia, trova sempre meno spazio e meno tempo.

Per le discipline cosiddette "di indirizzo", appare preoccupante il dato relativo ai percorsi tecnico-professionali, in quanto proprio in quest'area, che dovrebbe apparire attraente se rispondente a una scelta consapevole e ben orientata, si rileva ancora il 31,7% degli ammessi con debito negli istituti tecnici e il 27,8% negli istituti professionali.

Gli studenti che cambiano indirizzo o si rivolgono ad altro istituto scolastico, rispetto a quello scelto in partenza, rilevano una costante significativa in termini di indicatore formativo: il flusso più consistente tra coloro che, provenendo da una scuola statale, si rivolgono a strutture private (7,5%) mantenendo il proprio indirizzo di studi, riguarda gli iscritti agli istituti professionali (9%), mentre il 3,8% cambia indirizzo all'interno del proprio istituto.

Gli esiti di indagini internazionali, come quella Ocse-Pisa, confermano che nei paesi in cui il sistema formativo è messo al centro dell'attenzione da governi che vogliano realmente rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale delle famiglie, promuovendo la mobilità sociale, i risultati di successo sono molto elevati.

Integrare le risorse

Citando Luciano Abburrà, diremo che «il ruolo delle risorse culturali della famiglia, misurate dal numero di anni di istruzione di padre e madre, si [presenta] con forza [...] maggiore che nel passato. Allo stesso tempo, però, si fa più ambiguo e sfuggente: oltre che come vincolo operante su abilità e risultati, la scolarità dei genitori sembra agire sempre più direttamente sulle preferenze».[15]

Il modello integrato a cui ci riferiamo vede tra i pionieri Bernard Schwartz,[16] che supera l'errore della separazione tra canali formativi per integrare le risorse costituite da diversi ambienti educativi: famiglia, istruzione e formazione, lavoro e ricerca sistemicamente ricondotti a unità, sul territorio, dal valore "lavoro".

Nel "territorio", concetto geografico e culturale, in cui si realizzano le attività vitali del singolo e della comunità, si possono fondare i principi dell'educazione permanente che si rinnova nel tempo e nello spazio, producendo nuove consapevolezze e nuove conoscenze. Il concetto di territorio, in questa dimensione, si dinamizza, divenendo una specie di luogo/laboratorio ovvero:

a) luogo dell'azione educativa, in quanto contesto sociale ed economico reale in cui l'azione educativa si esplicita;
b) luogo di partecipazione, modificabile dall'attività consapevole dei soggetti coinvolti;
c) luogo ideale contenuto nel programma educativo/formativo, che fornisce ai soggetti in formazione il materiale sul quale esercitare la propria curiosità e soddisfare i propri bisogni cognitivi, offrendo riferimenti che partono dal vissuto e dalle forme di comunicazione del vissuto per costruire competenze trasferibili;
d) distretto socioeducativo e culturale, che porta a unità e compimento sistemico i singoli percorsi formativi in un'ottica di processo.

Il territorio, quale luogo dell'integrazione, è il contesto privilegiato in cui è possibile consentire la compartecipazione di tutti i soggetti alle attività educative/formative, ciascuno in base al proprio vissuto e al proprio bagaglio culturale di partenza.

[15] L. Abburrà, *Proseguire o smettere: da cosa dipendono le scelte scolastiche negli anni novanta?*, in «Polis», n. 3, 1997, p. 385. La citazione è tratta da L. Fischer, *Appunti di sociologia della scuola*, 2006, p. 48 (http://www.sis-piemonte.it/2005/L.143/APPUNTI%20DI%20SOCIOLOGIA%20DELLA%20SCUOLA.pdf).

[16] B. Schwartz, *Modernizzare senza escludere. Un progetto di formazione contro l'emarginazione sociale e professionale*, Edizioni Anicia, Roma 1995.

L'integrazione tra istruzione e formazione deve stimolare interventi educativi che considerino il cosiddetto sistema extrascolastico uno spazio complementare di crescita e di esperienza costruttiva, nel rispetto dei diversi stili cognitivi di ciascun soggetto.

Sapere e saperi

Le discipline divengono così strumento di esplorazione della realtà e, insieme, di scoperta di attitudini e potenzialità, che possono trasformarsi in competenze grazie alla risoluzione dei problemi di ogni giorno, nella consapevolezza della trasferibilità delle soluzioni e nella scoperta delle norme e delle regole che garantiscono la libertà di ciascuno e l'eguaglianza delle opportunità in una società democratica.
La cosiddetta scienza altro non è che sapere in continuo divenire, di cui ogni disciplina è lo strumento flessibile e in continua evoluzione.
Gli spazi di libertà offerti dalla modularità e dalla flessibilità oraria e curricolare degli scenari futuri riservati all'istruzione professionale consentono a ciascun docente disciplinarista di trasformarsi in ricercatore, attraverso una didattica laboratoriale che nel consiglio di classe amplia e approfondisce i confini di ogni singola disciplina nell'interazione con le altre e nel raffronto con i problemi reali.
Per rilasciare competenze certificabili, è necessario valorizzare metodologie di apprendimento basate sull'esperienza concreta, il *learning by doing*, sulla conoscenza dei differenti contesti sociali e lavorativi e sulla consapevolezza dei diritti/doveri legati alla cittadinanza in vista di scelte di successo, effettuate responsabilmente.
Il concetto stesso di *life long learning* apre gli scenari di un'educazione permanente che consenta l'autoaggiornamento costante del cittadino-lavoratore, con la possibilità a ciascuna competenza acquisita di rimanere costante risorsa della persona.
L'attuale ordinamento scolastico prevede la complementarità degli interventi educativi nell'ottica formativa: risorse scolastiche, accademiche ed extrascolastiche si fondono in quella che Rosetta Finazzi Sartor definisce «attività educativa», intesa come attività che non può essere confinata in un tempo prestabilito artificiosamente né riservata a luoghi o istituzioni altrettanto artificiosamente prestabiliti e soprattutto che «non restringa l'apprendimento e la socializzazione a un tempo scolastico delimitato e concluso, ma richieda sforzo, motivazione e adeguamento alle varie necessità», nel coinvolgimento e nella valorizzazione di tutto l'individuo e del suo bagaglio di esperienze.[17]

Esperienza e scienza

L'esperienza si fonde con l'informazione e viceversa, l'esperienza diventa significativa solo se diviene norma di comportamento trasferibile, regola da condividere e rispettare per un progressivo processo di socializzazione finalizzato all'autonomia del sog-

[17] R. Finazzi Sartor, *Educazione degli adulti ed educazione permanente: linee di tendenza e spazio della ricerca*, in *Incontri Pedagogici*, a cura di R. Finazzi Sartor, Liviana, Padova 1991.

getto in formazione. La dispersione scolastica come sintomo di "disagio" non può essere affrontata senza un approccio integrato, perché solo nell'integrazione delle risorse è possibile rintracciare soluzioni complesse per problemi complessi.
In base ai bisogni dell'utenza, il modello formativo ideale è frutto di riflessione, conoscenza ed esperienza, in quanto la didattica si basa sia sull'apporto teorico offerto dalla ricerca disciplinare, sia sull'approccio pedagogico (in quanto si interagisce con soggetti in situazione di apprendimento), sia sulla fondamentale considerazione che l'oggetto della stessa didattica non può essere asetticamente considerato senza passare per lo studio e l'analisi della sua strutturazione in fieri, a partire da performance concrete.
L'equivalenza formativa degli itinerari educativi, in un'ottica di life long learning, differenzia ambiti applicativi e strategie metodologiche in base alla diversità degli stili cognitivi di ciascuno e di tutti e assicura un'istruzione democratica, ispirata e finalizzata alle competenze chiave di cittadinanza, che si traducono in competenze declinabili e applicabili con successo nei vari campi della vita sociale e professionale del soggetto.
L'innovazione assume sempre, nella prospettiva del metodo sperimentale scientifico, caratteristiche di processo osservabile e migliorabile, grazie all'apporto di tutti gli attori coinvolti.
Dai risultati delle principali indagini condotte sui bisogni dei giovani a rischio di devianza, è emerso che tali bisogni possono essere ricondotti a tre macro tipi: affettivi, cognitivi, psicorelazionali. E pertanto tre devono risultare le aree di intervento su cui collocare le figure di supporto all'azione formativa: l'area cognitiva disciplinare, che richiede l'intervento di disciplinaristi specializzati nel recupero e rinforzo; l'area affettivo-relazionale, che necessita di esperti educatori in grado di ascoltare e interagire costruttivamente con il soggetto, contribuendo all'esplicitazione di quelle competenze trasversali che richiedono proprio la capacità di interagire nel gruppo e di condurre a termine il compito assegnato; l'area psico-emotiva, che richiede l'intervento di un esperto delle dinamiche psicologiche legate alle varie fasi e situazioni che il soggetto in crescita deve affrontare. Queste figure tutoriali non sostituiscono ma affiancano e supportano le figure istituzionali tradizionali dei percorsi formativi fin qui condotti, ovvero i docenti delle varie discipline, gli esperti della formazione professionale, il coordinatore del consiglio di classe integrato, il tutor aziendale.
La formazione-formatori è un'area nevralgica per la funzionalità del sistema di istruzione/formazione, che fa registrare al suo passivo un tasso molto elevato di dispersione scolastica per la mancanza, a nostro avviso, di un raccordo forte tra due elementi alla base del processo: il cosiddetto "aggiornamento disciplinare", riguardante i contenuti e gli strumenti didattici delle specifiche discipline che costituiscono il "sapere", e la cosiddetta "motivazione ad apprendere", ovvero quella disposizione d'animo che consente all'allievo di sentirsi tale e di eleggere il proprio insegnante come guida da seguire e con il quale collaborare durante il percorso formativo.

Dalle rilevazioni statistiche si evince che, a fronte di un risultato apprezzabile sul piano del recupero della frequenza scolastica, gli esiti in termini di "profitto" scolastico e di acquisizione di competenze di studio spendibili nel campo dell'istruzione superiore e accademica rimangono insoddisfacenti, come se mancasse ancora una strategia mirata nei confronti del "disciplinare" inteso in senso stretto, principalmente nelle aree di base, linguistica e matematica.
Riteniamo, pertanto, che per orientare davvero non siano sufficienti progetti incentrati su attività episodiche ed extracurricolari attraenti, ma servano invece progetti basati sull'ottimizzazione di un'azione didattica frutto di rinnovamento disciplinare e ricerca psicopedagogica, tale da riuscire a destare l'interesse del soggetto, la sua motivazione, il suo coinvolgimento emotivo e cognitivo..
In linea con la strategia europea e con la priorità comune ai paesi membri di una crescita culturale ed economica sostenibile solo se accompagnata da maggiore coesione sociale, è necessario riflettere sull'attuale organizzazione del curricolo ordinario, al fine di riconsiderare la congruità tra struttura delle discipline, strategie d'insegnamento, percorsi didattici, forme personali di apprendimento e tutte quelle tecniche e procedure, interazioni personali e forme di pensiero che definiscono complessivamente il processo di insegnamento e apprendimento. In definitiva, i punti di forza di un sistema formativo vincente vanno individuati in quelle strategie metodologiche che rendono l'apprendimento più attraente e la scuola aperta alle esperienze esterne.

Nuovi modelli
Dal monitoraggio dei progetti finanziati per le scuole situate in zone a rischio (art. 9 del contratto collettivo nazionale di lavoro del 29 novembre 2007), nell'ottica delle indicazioni relative al recupero della dispersione scolastica e della motivazione all'autopromozione del sé di adolescenti e giovani in obbligo formativo, è emerso che appaiono vincenti in un'ottica orientativa e riorientativa:

1. ambienti formativi che contribuiscano a una nuova cultura dell'apprendimento, con spazi di crescita nella socializzazione interpersonale e di gruppo;
2. flessibilità dell'educazione formale, delle istituzioni e dei sistemi formativi, con possibilità di personalizzazione dei percorsi e attestazione e valorizzazione dei risultati.

L'azione orientante può esplicitarsi all'interno di modelli pedagogici innovativi che vedano l'interazione dei soggetti portatori di educazione formale e informale, in grado di valutare essi stessi il proprio agire, al fine di migliorare sempre più la propria azione educativa nella consapevolezza dei punti di forza e dei punti di debolezza da essa scaturiti, attraverso un laboratorio di ricerca-azione basato sulla metacognizione.
L'azione di autovalutazione deve svolgersi in base a parametri reali che focalizzano i nuclei educativi fondamentali, ai fini dello sviluppo della cittadinanza attiva nei fu-

turi cittadini-lavoratori, del "crescere" nei valori condivisi e dunque realmente assimilati, consolidatisi attraverso l'attività sinergica e interistituzionale di famiglia, scuola e società civile.
Il futuro di un cittadino-lavoratore attivo e consapevole dei propri diritti e doveri passa dal presente di uno studente "professionista," in grado di interagire con il sistema educativo, partecipando da protagonista, in modo creativo, propositivo e collaborativo.
Fondamentale, in proposito, risulta l'azione valutativa che gli attori coinvolti nel percorso devono effettuare, relativamente allo scarto esistente tra il gruppo bersaglio al momento dello start up e lo stesso gruppo bersaglio al termine dell'azione educativa, rispetto a quelli che rappresentano gli obiettivi trasversali di base di un'azione efficace di orientamento in ingresso e in itinere, ovvero:

- la capacità di attrarre e mantenere desti attenzione e interesse dei soggetti per le attività proposte;
- il miglioramento in ciascun soggetto dei livelli di socializzazione in ambiente formale e informale;
- il miglioramento in ciascun soggetto dell'autostima e della libera volontà di collaborare con l'istituzione.

L'apprendimento è sempre l'altra faccia dell'insegnamento. Non vi sono buoni insegnamenti che non sortiscano, nei soggetti destinatari, affetto sincero, stima e ammirazione per la persona e la professione dell'insegnante: è questa la scintilla primaria di una futura propositiva azione in grado di tracciare, nella maieutica mission di ciascun docente e nella condivisione dei valori civici che ne sono alla base, un gratificante futuro di successo.

SEZIONE SECONDA

Metodi e strumenti per l’orientamento

1. Introduzione

1.1 Approccio metodologico e obiettivi del Manuale

Questa sezione del manuale pone il focus sulla dimensione del metodo, in quanto, a partire dagli elementi di conoscenza offerti nella prima sezione, si giunge ad approfondire la metodologia e gli strumenti a cui insegnanti e operatori possono fare riferimento per le azioni di supporto all'orientamento, per guidare i ragazzi sia nella conoscenza del settore del tessile, abbigliamento e calzature, così come è articolato a livello regionale, sia nell'esplorazione di sé, dei propri vissuti e delle aspettative per il futuro, in un'ottica di sostegno alla progettazione del proprio domani. È un contributo che parte da alcuni assunti teorici che è importante richiamare.

In primo luogo risulta necessario precisare che "ci si muove" all'interno di un approccio all'orientamento che, partendo dallo studio delle interazioni tra individuo e sistemi sociali, pone l'individuo al centro del proprio processo orientativo e si propone di supportarlo nell'acquisizione di capacità di autorientamento e nella costruzione della propria identità sociale e professionale (Pombeni 1996).

L'orientamento è inteso come un insieme di attività di diverso tipo volte «a facilitare la conoscenza di sé, delle proprie rappresentazioni sul contesto occupazionale, sociale, culturale ed economico di riferimento, sulle strategie messe in atto per relazionarsi ed intervenire con tali realtà al fine di favorire la maturazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per poter definire autonomamente obiettivi personali e professionali aderenti al contesto, elaborare o rielaborare un progetto di vita e sostenere le scelte relative» (Grimaldi et al. 2006).

Si tratta di un modo di concepire l'orientamento come un insieme di azioni finalizzate a sostenere lo sviluppo delle competenze orientative degli individui nei loro contesti di azione e lungo tutto l'arco e lo spazio di vita; le competenze orientative riguardano in specifico le conoscenze, le abilità, le caratteristiche, le motivazioni che consentono agli individui di "muoversi" nell'ambiente con maggiore conoscenza di sé e con maggiore padronanza dell'ambiente stesso. Le problematiche dell'orientamento in generale e le problematiche connesse alla scelta di un percorso scolastico formativo al termine o durante un ciclo di studio, sono inserite in sostanza in una concezione più

ampia dell'individuo, nella quale sono tenuti in considerazione sia i processi di acquisizione e ampliamento dei ruoli sociali, sia le competenze per agire in un determinato sistema di relazioni sociali.
Appare anche rilevante sottolineare un ulteriore elemento che si è tenuto in considerazione nell'impostazione e nella scelta dei contenuti e degli strumenti presenti nel manuale. Si tratta della prospettiva di didattica orientativa che trova ampi consensi in diversi contesti scolastici e formativi.
La convinzione che guida il presente lavoro è che le istituzioni scolastiche e formative sono chiamate ad assolvere una funzione orientativa ed educativa, in un'ottica che travalica i confini delle singole discipline di insegnamento interessandosi sempre più di ampliare le relazioni con gli ambienti esterni (il mondo del lavoro, le opportunità formative...) e contemporaneamente sforzandosi di entrare sempre più in relazione con gli aspetti di soggettività dei singoli allievi, sostenendone le propensioni.
Il requisito fondamentale di una didattica che deve preparare i cittadini nell'era dell'economia della conoscenza è proprio il suo carattere"orientante", teso cioè a promuovere l'acquisizione dei saperi e delle competenze relative alle singole discipline stimolando gli allievi ad interagire con il sapere in termini attivi: di esplorazione, ricerca, valutazione e critica, di trasferimento dei saperi in contesti diversi, di collaborazione nel gruppo, di autovalutazione dei propri limiti, delle proprie capacità, dei propri stili cognitivi e relazionali.
Inoltre, in alcuni momenti di transizione è importante anche promuovere attività specifiche più esplicitamente dedicate all'orientamento: è il caso del passaggio tra vari ordini di scuola, dell'ingresso in nuovi contesti, o dell'uscita dal sistema formativo, momenti in cui ai ragazzi è richiesto un investimento particolare di energie e di risorse per poter scegliere tra varie alternative e gestire il proprio percorso in prima persona.
Innalzare la qualità della pratica orientativa nella scuola e nella formazione è dunque necessario e possibile soprattutto se i docenti/formatori confermeranno la loro disponibilità a cogliere anche nelle attività di orientamento un'opportunità per intervenire nei processi di apprendimento dei loro allievi e una ulteriore leva e stimolo a formare il gruppo/classe in una vera e propria comunità di apprendimento.
L'individuo, quale protagonista del proprio autorientamento, deve essere posto al centro di tale sistema e il compito degli insegnanti/operatori è quello di agevolare la sua "attivazione cognitiva" intesa come condizione necessaria affinché l'individuo, da fruitore passivo di "assistenza" si ponga quale interlocutore attivo in grado di pianificare il proprio percorso di sviluppo formativo e professionale avendo acquisito la necessaria consapevolezza dei propri fabbisogni e la conoscenza dei servizi e delle opportunità presenti nel contesto.
La consapevolezza della funzione orientativa deve far parte della professionalità degli educatori, soprattutto di chi accompagna le scelte dei ragazzi riguardo al loro

futuro: è necessario che ogni giovane possa avere accesso alla consapevolezza circa le proprie potenzialità e aspirazioni, alla conoscenza delle opportunità offerte, alla padronanza degli strumenti per scegliere e portare avanti le proprie scelte.
Alla luce di quanto detto, è importante focalizzare l'attenzione sulle attività di supporto che gli insegnanti, in stretta collaborazione con la famiglia, possono realizzare in corrispondenza dei momenti di transizione vissuti dai ragazzi, quando sono chiamati a dare una direzione e pianificare il proprio futuro formativo/professionale.
Pur non dimenticando che le azioni di supporto all'autorientamento che le istituzioni scolastiche possono realizzare si posizionano sull'intero percorso scolastico, dalla fase di ingresso nella scuola secondaria di primo grado e/o secondo grado a quella intermedia di "monitoraggio" del percorso formativo, il momento che viene affrontato e approfondito in questa sede è quello della scelta post-obbligo o post-diploma.
L'obiettivo del *Manuale per l'orientamento* è quello di fornire da un lato informazioni aggiornate e dettagliate sul settore del Tac e dall'altro di mettere a disposizione una strumentazione di riferimento che possa aiutare gli insegnanti ad aiutare i ragazzi nella progettazione del proprio futuro in linea con lo scenario economico e produttivo presente nel proprio territorio.
L'idea è stata quella di proporre agli insegnanti e agli operatori una "bussola" di riferimento che li guidi nell'analisi e nella combinazione degli elementi necessari a rendere efficace l'azione orientativa all'interno del contesto specifico.
La proposta si concretizza dunque in una mappa (non vere e proprie unità didattiche) che richiede la disponibilità e l'esperienza dell'insegnante a trasferire le indicazioni generali presenti in essa alla realtà scolastica nella quale agisce, con un'azione di modellamento e adattamento del materiale in funzione delle peculiarità della classe e del contesto concreto in cui opera.
Una mappa che riassume in specifico il percorso dalla finalità di base che si vuole raggiungere («Sviluppare competenze orientative nella scelta post-obbligo e/o post-diploma») agli obiettivi ad essa correlati, con i relativi contenuti che permettono operativamente il raggiungimento degli obiettivi (figura 8).
Tale mappa rappresenta il punto di riferimento concettuale per l'elaborazione del successivo paragrafo, in cui, per ciascuno degli obiettivi da sviluppare, si offrono indicazioni di dettaglio ed esempi di strumenti ad uso degli insegnanti.
È utile ricordare che le finalità che i ragazzi devono raggiungere per l'acquisizione di specifiche competenze orientative si rivelano essere le stesse a prescindere dal ciclo scolastico in cui sono inseriti. Ciò che ovviamente si differenzia è rappresentato dagli obiettivi e dalle modalità con cui vengono perseguiti tali obiettivi, dal grado di responsabilizzazione del soggetto, dal tipo e dal grado di approfondimento dei contenuti.
Per fare un esempio, il raggiungimento da parte del ragazzo dell'obiettivo "Costruire un progetto personale di scelta" all'interno della più generale finalità che riguarda lo sviluppo di competenze orientative nella scelta di un nuovo percorso, significherà per

SCHEDA DI APPROFONDIMENTO

LA SCELTA SCOLASTICA E FORMATIVA: QUALCHE ELEMENTO DI SFONDO

Il tema della scelta di un percorso scolastico o formativo al termine di un ciclo di studi è evidentemente un compito rilevante che ogni adolescente o giovane si trova ad affrontare. Tuttavia, sembra utile ricordarlo, tale compito decisionale si presenta all'individuo in una fase di vita nella quale devono essere affrontate altre questioni e altri compiti di pari rilevanza e significatività psicologica e sociale. Ad esempio, per gli e le adolescenti, il cambiamento fisico, i rapporti con i coetanei dello stesso e di diverso sesso, l'indipendenza, l'autonomia, la coscienza di sé, l'identificazione di riferimenti valoriali, la comprensione di nuovi o rinnovati contesti rappresentano altrettante questioni da affrontare e risolvere. La scelta scolastica o formativa si colloca quindi in una fase di sviluppo e di transizione che è connotata da diversi compiti e tende a presentarsi allo studente come un problem solving in situazione di strutturale incertezza: sulle proprie capacità, sulle opportunità formative e lavorative effettivamente presenti, sulle propensioni, su ciò che è rilevante ecc.

A tale incertezza soggettiva sembra inoltre associarsi ancora una rappresentazione collettiva che tende ad attribuire una grande importanza – forse eccessiva – a questo compito da superare. In particolare, pur in presenza di ampi sforzi informativi dell'istituzione scolastica e degli operatori dell'orientamento, rimangono tuttora presenti nei contesti socio istituzionali reali stereotipi sostanzialmente errati che rendono ancora più complicato il processo decisionale dello studente e che a volte influiscono sulla scelta dei metodi e degli strumenti di aiuto. In primo luogo è ancora radicata l'idea che esiste e deve essere ricercata e prodotta una scelta valida in assoluto e che la scelta fatta è irreversibile. In secondo luogo è ancora presente l'idea della sostanziale uguaglianza tra scelta formativa e futura attività lavorativa e infine è radicata l'idea che l'interesse, la motivazione o la volontà rendano possibile la produzione di qualsiasi risultato desiderato.

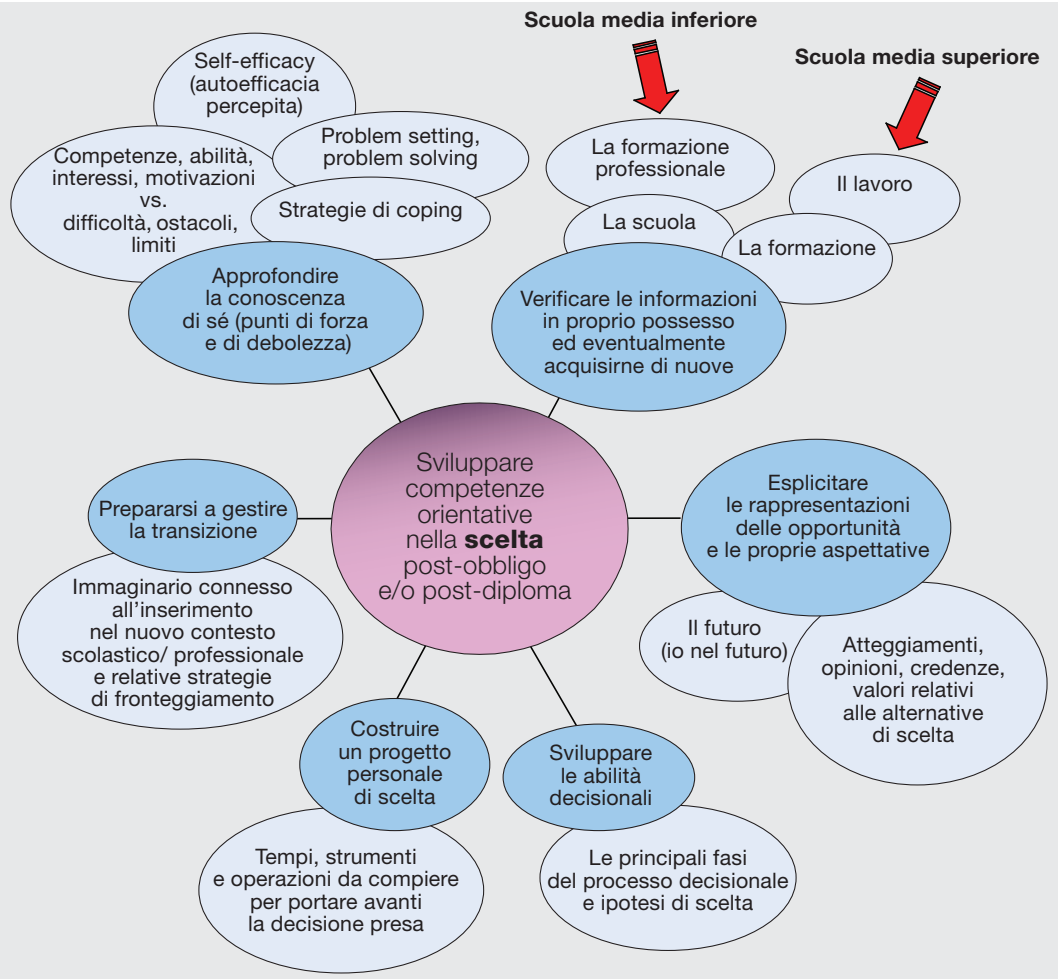
A questo proposito è utile ricordare che la bontà di una decisione è valutabile solo ex post in relazione agli effetti che genera sul piano dei risultati attesi. Ad esempio, una socializzazione nel nuovo ambiente scolastico formativo positiva, ottenere buone valutazioni, essere soddisfatti del rapporto con insegnanti e compagni, trovare un buon clima di classe e percepire che ci si avvicina ai propri obiettivi. Se tali effetti non si troveranno è ragionevole e probabile che l'individuo possa modificare la valutazione della scelta fatta e mettere in discussione la sua decisione. Inoltre, anche se è vero che una certa decisione può non andare a buon fine, è altrettanto vero che è sempre possibile attivare strategie concrete di azione per ritrovare una direzione soddisfacente e utile per se stessi.

Per quanto riguarda il rapporto tra scelta formativa e futura attività lavorativa, ci limitiamo in questa scheda a segnalare che, in un mercato del lavoro e delle professioni connotato da dinamismo, cambiamento e sviluppo continuo, risulta poco probabile che ad un percorso formativo segua automaticamente un qualificato ingresso in una specifica attività profes-

sionale senza ulteriori momenti di formazione mirata. Le opportunità formative e scolastiche presenti nel sistema scolastico sono da considerarsi propedeutiche ad ampie classi di professioni e di attività.
Infine, in relazione alla motivazione, agli interessi o alla volontà, è essenziale non considerarle in astratto, ma in rapporto alle abilità cognitivo comportamentali concrete. Sostenere che queste caratteristiche sono sufficienti per ottenere il risultato desiderato può generare in caso di insuccesso – **come si è detto l'insuccesso può generarsi per fattori esterni sui quali non è possibile esercitare un controllo** – un forte disagio e forme di autoattribuzione di colpa che renderanno problematica la comprensione e la produzione di strategie alternative.
Queste brevi considerazioni suggeriscono che le azioni di aiuto alle transizioni formative e alla scelta dovrebbero focalizzarsi prioritariamente sul processo e sul metodo, facilitando da un lato la produzione e l'analisi di un'ampia gamma di informazioni sul contesto e sulle opportunità formative e lavorative e dall'altro ampi spazi di riflessione e confronto sulle implicazioni che tali informazioni generano nell'articolare un'idea di se stessi nel futuro formativo e professionale.

l'insegnante di scuola media inferiore "accompagnare" il soggetto verso la decisione, farlo riflettere su di sé, fornirgli le informazioni sulle opportunità scolastiche e formative necessarie per poter prendere in considerazione le alternative possibili e, inoltre, permettergli di comprendere le operazioni sottese al processo di scelta.
Il ragazzo di scuola superiore non sarà seguito e accompagnato con lo stesso tipo di attenzione. L'individuo è ormai in grado di effettuare autonomamente e con maggiore responsabilità alcuni dei compiti su citati, come la raccolta delle informazioni; l'insegnante o il formatore in questo caso è un punto di riferimento necessario per aiutare nel perfezionamento e nella definizione completa della scelta, ma è la responsabilizzazione del ragazzo il fulcro dell'intero processo.
L'esempio chiarisce il criterio di fondo che caratterizza la proposta metodologica del manuale: uno strumento che possa permettere all'insegnante di valutare la contingenza del contesto in cui opera e, sulla base di ciò, implementare a livello operativo le indicazioni generali fornite nella mappa.
Nella figura sono rappresentati i principali compiti orientativi richiesti ad un ragazzo nel momento in cui deve effettuare una scelta che riguarda il futuro del proprio percorso formativo/professionale. Si può suggerire una lettura dei compiti orientativi che fa riferimento a tre dimensioni: quella del "conoscere il contesto" (offerta formativa, mondo del lavoro, servizi di supporto ecc.), quella del "conoscersi" (interessi, abilità, competenze, rappresentazioni ecc.) e quella del "progettare" (presa di decisione, strategie comportamentali ecc.).
La struttura della mappa presenta nella parte centrale la **finalità** orientativa: "Sviluppare competenze orientative nella scelta post-obbligo e/o post-diploma".

Figura 8. Prototipo di azioni finalizzate a sviluppare competenze orientative nella fase di uscita dalla scuola media inferiore e/o superiore



Fonte: "*Praticare l'Orientamento in Valle D'Aosta: analisi delle attività e degli strumenti disponibili al Sistema Scolastico e della Formazione*", a cura di Chiara Cellini e Vincenzo Sarchielli

Ad essa sono collegati i sei principali **obiettivi**, ciascuno dei quali è realizzabile attraverso i diversi specifici **contenuti** che all'interno del grafico sono disposti in posizione periferica. Per rendere più chiare e fruibili le informazioni contenute nella figura forniamo una descrizione articolata dell'azione, integrata da una serie di suggerimenti metodologici.

Approfondire la conoscenza di sé (punti di forza e di debolezza)
Costituisce uno degli obiettivi chiave per creare adeguate condizioni di scelta del futuro percorso scolastico/professionale da parte di soggetti in fase di uscita dalla scuola media e dalla scuola superiore.

Si facilita un'operazione che i ragazzi compiono anche spontaneamente nel momento della presa di decisione, un'operazione di autovalutazione delle risorse personali che ritengono importanti ai fini della scelta. Si tratta, cioè, di un'azione di aiuto a rendere esplicita l'immagine di sé che il ragazzo si è costruito nel corso della propria esperienza sociale e che comprende diversi elementi tra cui competenze, abilità, interessi e motivazioni ma anche difficoltà, ostacoli e limiti personali. Altri contenuti possono essere esplorati a questo scopo: le capacità di strutturazione e di risoluzione di situazioni problematiche (problem setting, problem solving); gli stili cognitivi e comportamentali tipicamente utilizzati per gestire e fronteggiare le criticità (strategie di coping); la percezione della propria capacità di affrontare situazioni specifiche (self-efficacy).

Verificare le informazioni in proprio possesso ed eventualmente acquisirne di nuove
L'obiettivo prevede una differenziazione di contenuti in base al grado di scuola a cui si colloca la scelta. Le alternative che si pongono di fronte ad un soggetto ancora in obbligo scolastico o formativo sono ovviamente differenti rispetto a quelle che si offrono ad un giovane diciottenne in uscita dalla scuola superiore. Nel primo caso il soggetto potrà esplicitare le proprie conoscenze circa i sistemi della scuola superiore (istruzione tecnica, istruzione professionale, istruzione liceale, istruzione magistrale, istruzione artistica) e della formazione professionale, e completarle attraverso la consultazione di fonti e la ricerca autonoma; nel secondo caso il ragazzo dovrà adeguatamente considerare ciò che sa circa le caratteristiche della realtà economico-produttiva locale (il lavoro) e circa il panorama delle offerte formative post-diploma (la formazione), e potrà cogliere l'opportunità dell'azione orientativa per introdurre ulteriori elementi di conoscenza e di analisi attraverso un rapporto diretto con le fonti stesse di informazione.

Esplicitare le rappresentazioni delle opportunità e le proprie aspettative
È opportuno che il soggetto chiarisca a se stesso le rappresentazioni che possiede nei confronti delle differenti alternative di scelta, precisando anche atteggiamenti, opinioni, credenze e valori relativi appunto al sistema scuola e al mondo del lavoro elaborati sulla base della propria appartenenza sociale e delle proprie esperienze personali. È inevitabile che in questo contesto, ai fini di una scelta adeguata per il soggetto, ampio spazio abbia l'autoanalisi delle proprie aspettative, ovvero come il ragazzo prefigura se stesso nel futuro dal punto di vista personale, professionale e sociale.

Sviluppare le abilità decisionali
Non si intende qui riferirsi alla bontà dell'esito della decisione, ma alla correttezza del processo attraverso il quale si arriva alla decisione. Lavorare sul processo decisionale significa aiutare il soggetto a impostare la scelta come un problema da risolvere che va strutturato in una serie di operazioni da compiere. È chiaro che il differente livello di maturazione psico-biologica, che caratterizza i ragazzi della scuola secondaria di

primo e secondo grado, porterà ad approfondire i contenuti di questo obiettivo con altrettanto differente livello di astrazione/concretezza e di criticità.
Potrebbe essere utile, allora, trattare in dettaglio in particolare con gli adolescenti le principali fasi del processo decisionale razionale: identificare il problema; definire gli obiettivi; raccogliere i dati pertinenti; identificare le alternative praticabili; selezionare il criterio per valutare l'alternativa migliore; costruire il modello; stimare i risultati previsti di ciascuna alternativa; scegliere l'alternativa migliore con riferimento all'obiettivo dato.

Costruire un progetto personale di scelta
Una volta raccolte le informazioni necessarie su di sé, sulle alternative di scelta, indagate le rappresentazioni del mondo della scuola e del lavoro e le aspettative circa il proprio futuro, formulate le proprie ipotesi di scelta, il ragazzo potrà elaborare un progetto dettagliato nel quale indicare tempi, strumenti e operazioni da compiere per portare avanti la decisione presa, nonché i fattori potenzialmente in grado di facilitare od ostacolare il raggiungimento delle mete proposte.

Prepararsi a gestire la transizione
I ragazzi possono così prefigurarsi le difficoltà connesse alla transizione tra la presa di decisione e l'inserimento in un nuovo contesto formativo-lavorativo confrontando possibili strategie di fronteggiamento. Si tratta dunque di acquisire la capacità di muoversi all'interno del nuovo istituto/ente/università/ufficio immaginando difficoltà, criticità, anomalie, differenze rispetto al vecchio contesto e modalità di superamento delle stesse.
La qualità e la quantità degli approfondimenti in questa direzione sono legate alla possibilità della struttura scolastica di cercare raccordi e collaborazioni con la realtà del mondo produttivo e universitario.
Sulla base dei riferimenti teorici appena esposti, si possono declinare di seguito gli obiettivi a cui si tende in specifico con la seconda sezione del *Manuale.*
La loro definizione parte dall'intento generale di costruire uno strumento atto a sostenere gli insegnanti in un'ottica che vede l'insegnamento come una delle più importanti "professioni di aiuto".
Lo "slogan" ripetuto per la definizione degli obiettivi è infatti:

AIUTARE (GLI INSEGNANTI, GLI OPERATORI ECC.)
AD AIUTARE (I RAGAZZI) A ...

Di seguito sono presentati gli obiettivi previsti, sulla cui base viene strutturato il lavoro di dettaglio del paragrafo seguente.

1. CONOSCERE IL SETTORE TAC E IL TERRITORIO
Contesto e scenario socioeconomico e relativo al mercato del lavoro; sistema professionale e occupazione; tipologie aziendali; logistica e "struttura fisica" delle aziende; tecnologie e modelli organizzativi; strategie di mercato; distretti; filiere produttive e "reti lunghe"; linee di innovazione e sviluppo.

2. CONOSCERE SE STESSI
Interessi, rappresentazioni, stereotipi, valori, motivazioni, autostima e autoefficacia; percorso formativo; eventuali esperienze di lavoro; competenze acquisite; contesto familiare e sociale; vincoli e possibilità; feed-back ricevuti.

3. RIFLETTERE SULLE PROPRIE CONOSCENZE, CAPACITÀ E CARATTERISTICHE IN RELAZIONE ALLE COMPETENZE ATTESE DAL CONTESTO TAC

4. CONOSCERE LE STRUTTURE DI SUPPORTO ALLA SCELTA E IL SISTEMA D'ISTRUZIONE E FORMAZIONE
Strutture di orientamento; centri per l'impiego, strutture pubbliche, private e del privato-sociale; organismi e strutture delle parti sociali; percorsi nel sistema d'istruzione e formazione, strategie di apprendimento possibili e sbocchi formativi e professionali.

5. SVILUPPARE IL POTENZIALE INDIVIDUALE, SOPRATTUTTO PER QUANTO RIGUARDA LE COMPETENZE PER UN COMPORTAMENTO ATTIVO SUL MERCATO DEL LAVORO
Migliorare le risorse personali; migliorare le competenze trasversali; migliorare le competenze professionali; migliorare le competenze di base; tra queste, in particolare, migliorare le competenze per un comportamento attivo sul mercato del lavoro (presentazione di sé; elaborazione del curriculum; gestione dei colloqui di selezione).

6. SVILUPPARE LE CAPACITÀ DECISIONALI
Problem setting e problem solving; errori tipici del processo decisionale; bias e illusioni cognitive; euristiche e razionalità "assoluta"; procrastinazione e decisione; fattori di successo nel processo.

7. COSTRUIRE IL PROPRIO PROGETTO DI SVILUPPO
Bilancio dell'esperienza formativa (ed eventualmente professionale); dalla storia al futuro; la riflessione sull'esperienza; le risorse mobilitabili; il piano d'azione.

2. Schede obiettivo: gli strumenti a supporto degli insegnanti e dei formatori

Si presentano di seguito alcune "schede obiettivo" riassuntive che presentano, per ciascuno degli obiettivi posti, indicazioni in merito all'approccio metodologico più adeguato per facilitare il processo di orientamento e supporto nei confronti dei ragazzi da parte di insegnanti, operatori e famiglie.
A questo proposito si è scelto di utilizzare l'etichetta di "scheda obiettivo", in quanto per ognuno dei sette obiettivi in elenco, formulati con l'espressione "aiutare... ad aiutare...", viene effettuata una proposta operativa di strumenti e modalità di lavoro con i ragazzi atti a supportare questi ultimi nelle diverse fasi di sviluppo e presa di decisione rispetto al futuro. Tale proposta non intende essere esaustiva rispetto all'intera gamma di strumenti che l'insegnante può utilizzare, ma piuttosto rappresentare un'indicazione di metodo, corredata di esempi di strumenti, grazie alla quale l'insegnante stesso può impostare il lavoro con i ragazzi tenendo conto delle specifiche esigenze della situazione.
L'intenzione è dunque quella di offrire suggerimenti operativi, che troveranno concreta attuazione solo a fronte di una valutazione delle specifiche caratteristiche contestuali, dell'istituto in cui si opera e del gruppo classe con cui si è in relazione.
Le schede obiettivo proposte di seguito rappresentano dunque diverse "carte che l'insegnante può giocare", sia per avvicinare i ragazzi alla realtà del settore sia per favorire in loro il processo di presa di consapevolezza circa le proprie risorse, caratteristiche, interessi ecc.
Nello specifico, le prime quattro "carte" si giocano sul piano del conoscere; il supporto ai ragazzi si concretizza infatti nel facilitare la presa di coscienza su tutti gli elementi esterni ed interni relativi alla situazione di scelta (la realtà del settore Tac, le proprie attitudini, interessi e valori, le possibilità di mettere in relazione le proprie caratteristiche con le competenze attese dal contesto specifico, le strutture di supporto alla scelta e il sistema di istruzione e formazione). Le ultime tre schede obiettivo sono invece riferite al piano del progettare/agire.
Gli obiettivi, infatti, in questo caso, sono riferiti al supporto che gli insegnanti/operatori possono offrire affinché i ragazzi sviluppino il proprio potenziale individuale, soprattutto per quanto riguarda le competenze per un comportamento attivo sul mercato del lavoro, attivino adeguate strategie di presa di decisione e giungano a costruire un proprio progetto di sviluppo.

2.1 Articolazione delle schede obiettivo

Per agevolare l'utilizzo delle schede obiettivo da parte degli insegnanti si presenta di seguito una breve descrizione di come sono articolate. Ciascuna scheda, in particolare, presenta la seguente struttura.

▶ PAROLE CHIAVE

Sezione della scheda obiettivo in cui vengono richiamati sinteticamente alcuni punti di attenzione per le attività di supporto all'orientamento legate allo specifico obiettivo.

▶ CONTENUTI ESSENZIALI

In questo punto della scheda obiettivo sono brevemente presentati di volta in volta quegli aspetti (riferimenti teorici, informazioni ecc.) che è bene che l'insegnante presidi per poter condurre i ragazzi ad adempiere adeguatamente il particolare compito orientativo.

Si tratta spesso di riferimenti sintetici a questioni già toccate in modo approfondito all'interno del manuale; per questo, in corrispondenza di questa voce viene effettuato il rimando alla specifica parte dedicata.

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti

Si tratta della sezione della scheda in cui sono espressi alcuni suggerimenti di ordine metodologico su come impostare le attività finalizzate a supportare il ragazzo nel raggiungimento dell'obiettivo orientativo

▶ STRUMENTI esempi

Tale spazio è dedicato ad esempi di strumenti che l'insegnante può utilizzare. Come precisato sopra, gli strumenti proposti rappresentano solo alcune delle attività che possono essere realizzate in riferimento alla particolare esigenza dei ragazzi.

Con tali strumenti dunque non si intende coprire l'intera gamma di azioni praticabili, quanto piuttosto offrire agli insegnanti degli spunti concreti per definire dei progetti di supporto all'autorientamento dei ragazzi che siano adeguati sia sul piano generale della metodologia che su quello delle esigenze dello specifico contesto o gruppo classe.

Gli strumenti proposti sono dapprima sinteticamente descritti, e in seguito riportati in corrispondenza della seguente icona:

Un elemento rilevante, in riferimento agli strumenti suggeriti, che qui si intende approfondire, è rappresentato dalla scelta di suggerire agli insegnanti dispositivi atti a coinvolgere le famiglie nel delicato compito di accompagnare i ragazzi nella scelta sul proprio futuro.
I genitori influenzano con forza le strategie di azione degli studenti. Paradossalmente la capacità di orientamento dei ragazzi e delle ragazze sembra essere positivamente correlata alla capacita di orientamento dei genitori. Questa suggestione rinforza l'idea di quanto sia rilevante la costruzione di attività rivolte o che coinvolgano direttamente i genitori. E' infatti opportuno che anche i genitori si confrontino e riflettano sulle dimensioni e sui fattori coinvolti in questa fase di transizione assumendo un ruolo di sostegno e di aiuto agli sforzi cognitivi e comportamentali del/dei figli.
Tale coinvolgimento risulta quanto mai necessario, soprattutto se si tiene conto del forte influsso che ha il contesto familiare in particolare in questi momenti di vita del ragazzo. Tenuto conto che l'influenza dei genitori, in tali circostanze, è carica di significato e talora anche di tensioni o pressioni, gli interventi della scuola finalizzati ad offrire ai ragazzi maggiori risorse per il proprio autorientamento non possono definirsi senza un coinvolgimento della famiglia.
Gli elementi di base dell'apprendimento, dell'educazione e dell'orientamento, infatti, vengono costruiti prima di tutto in famiglia. Ciò che è elaborato e proposto in famiglia costituisce una sorta di meta struttura portante dalla quale provengono le direttrici che determinano lo sviluppo del benessere personale e sociale.
Le attese dei genitori, le loro ambizioni, i loro desideri e progetti possono non solo condizionare le scelte formativo/professionali, ma anche rallentare o bloccare il lento processo di maturazione professionale e di pianificazione del futuro dei figli. È dunque importante che la scuola aiuti la famiglia a comprendere quale sia l'approccio più opportuno per aiutare il giovane a trovare la propria traiettoria di sviluppo.
Per questo particolare scopo è possibile procedere con attività dedicate direttamente ai genitori, che possono anche coinvolgere esperti esterni, quali ad esempio:

- incontri a tema;
- laboratori di ascolto;
- sportelli consulenziali;
- counselling individuale;
- gruppi di auto-mutuo aiuto per i genitori.

Si propongono nella tavola 22 alcune principali finalità e contenuti che dovrebbero caratterizzare le attività rivolte ai genitori.
In aggiunta a queste attività, comunque, è utile richiamare l'importanza di coinvolgere i genitori anche indirettamente, nell'ambito di azioni dedicate in modo mirato ai ragazzi. È a questo tipo di attività che si fa specifico riferimento all'interno delle schede obiettivo.

Tavola 22. Caratteristiche delle attività rivolte ai genitori

Finalità	Contenuti prevalenti
Analizzare e comprendere il processo di scelta al termine della scuola secondaria di primo o secondo grado. I fattori psicologici e sociali coinvolti nel percorso di scelta nell'adolescente e nel giovane.	Le rappresentazioni del problema e i vissuti dei genitori. Incertezze e problemi da affrontare con i propri figli. Il ruolo dei genitori nelle fasi di transizione
Raccogliere informazioni e analizzare le opportunità formative e lavorative del territorio.	Le caratteristiche dei percorsi formativi. La formazione e il lavoro. Il mercato del lavoro e delle professioni nelle società complesse. Competenze rilevanti nei processi di socializzazione alla vita adulta.
Esplicitare le proprie rappresentazioni del lavoro e della formazione.	Le idee sulla formazione e sul lavoro. I dubbi e le incertezze. I vincoli e le opportunità.
Come assumere il ruolo di "facilitatore" del processo decisionale del figlio	L'ascolto. Le strategie efficaci. La ricerca attiva di informazioni. Lo stimolo alla riflessione. Il coinvolgimento e l'attenzione per le attività svolte dal figlio.

In particolare, laddove ciò è risultato metodologicamente possibile, nella descrizione degli esempi di strumenti per il supporto all'orientamento realizzabili nel contesto scolastico viene posto l'accento sulle modalità per rendere partecipe anche la famiglia. Nella sezione ▶ STRUMENTI esempi, dunque, sarà possibile ritrovare attività orientative che implicano la collaborazione dei genitori; tali casi saranno riconoscibili per la presenza dell'icona seguente:

SCHEDA OBIETTIVO 1

CONOSCERE IL SETTORE TAC E IL TERRITORIO

▶ PAROLE CHIAVE

immagine realistica del settore, informazione, marketing del settore

▶ CONTENUTI ESSENZIALI

Le diverse componenti del settore

(Sezione prima, capitolo 1)

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti

1. partire dalle rappresentazioni e dalle aspettative che i ragazzi hanno in riferimento al settore Tac...
2. per poi giungere ad offrire un'informazione realistica e chiara sullo stesso contesto. IMPORTANTE: puntare su uno stile comunicativo "immediato", che implichi l'utilizzo di materiali quali FOTO, VIDEO, TESTIMONIANZE, VISITE GUIDATE. Può risultare molto utile anche la proposta alla classe di FILM sull'argomento, tra cui documentari sul Tac, film ambientati in aziende del settore ecc.

(Sezione seconda, capitolo 10)

▶ STRUMENTI esempi

STRUMENTO 1 INTERVISTA A TESTIMONI SIGNIFICATIVI

Attività molto stimolante perché prevede l'interazione diretta dei ragazzi con imprenditori locali e/o con un referente sindacale della categoria per approfondire una conoscenza diretta sul tema.

STRUMENTO 2 IMMAGINI A CONFRONTO

Attività di lavoro multisessione che stimola i ragazzi a lavorare sulle rappresentazioni che hanno del settore e a confrontarle con immagini, film, suoni che provengono dal mondo reale. Attività molto coinvolgente che richiede un elevato livello di attivazione e di scambio.

STRUMENTO 3 VISITA IN AZIENDA

Attività da svolgere direttamente su un posto di lavoro, finalizzata a registrare tutto il mondo di percezioni sensoriali più che ad acquisire informazioni nozionistiche. Si integra perfettamente con lo strumento 1.

STRUMENTO 1

INTERVISTA A TESTIMONI SIGNIFICATIVI

Esempio di intervista congiunta o consecutiva a imprenditore locale e/o ad un referente sindacale della categoria per approfondire la conoscenza sul tema.

Esemplificazione della tipologia di domande

Che tipo di ruolo ha la sua figura nel contesto del mercato locale?
Che tipo di competenze richiede la professione che svolge?
Quale percorso formativo ha seguito per arrivare a svolgere la professione attuale?
Esiste un iter standard del mestiere?
Ci può raccontare una giornata di lavoro che ritiene particolarmente significativa, per illustrare la varietà e la molteplicità dei compiti che lei svolge?

STRUMENTO 2

IMMAGINI A CONFRONTO

Sessione 1

L'insegnante chiede ai ragazzi di dividersi in piccoli gruppi di 4-5 persone. A ciascun gruppo viene chiesto di individuare alcune parole chiave o un'immagine chiave con cui rappresentare un particolare elemento del sistema-settore. Ciascun gruppo lavora con elementi diversi: ad esempio una figura che lavora nel settore, un ambiente di lavoro, un prodotto ecc.

Sessione 2

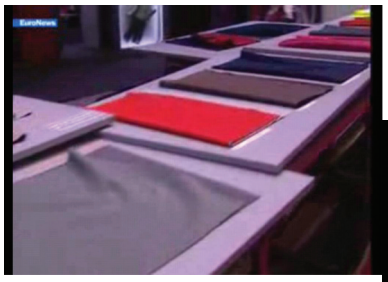
In una seconda sessione di lavoro i ragazzi sono chiamati a costruire una griglia di intervista da proporre alla propria famiglia per sondare le rappresentazioni e le conoscenze che i genitori hanno relativamente al settore Tac.

Sessione 3.

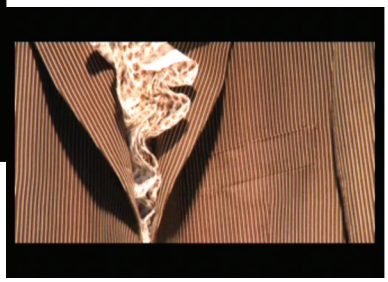
L'insegnante, una volta raccolti i lavori dei diversi gruppi, propone immagini, video, testimonianze presi dal contesto reale perché i ragazzi possano confrontarle con quelle emerse dai lavori in gruppo e dalle interviste ai genitori.

Fonte internet

Fonte http://www.youtube.com/watch?v=IXctR_pawIw&feature=related
Intervista a Raymond Massaro, calzature su misura, Maison Massaro Parigi.



Fonte http://www.youtube.com/watch?v=7Ddi0MtkRa4&feature=related
Euronews tessuti intelligenti.



Fonte http://www.youtube.com/watch?v=BBMQWobl65E
Intervista a Gianluca Isaia, Sartoria Isaia.

Fonte http://www.youtube.com/watch?v=IXctR_pawIw&feature=related
Intervista a Raymond Massaro, calzature su misura, Maison Massaro Parigi.

Fonte internet

Fonte http://www.youtube.com/watch?v=7Ddi0MtkRa4&feature=related
Euronews tessuti intelligenti.

STRUMENTO 3

VISITA IN AZIENDA

Scheda senso: i suoni del lavoro

I ragazzi sono coinvolti in una visita guidata presso un'azienda del settore con il compito di esplorare l'ambiente di lavoro. L'insegnante in questo caso può proporre alcune griglie di osservazione, ad esempio utilizzando lo schema degli organi sensoriali. Lo scopo è quello di sollecitare un'analisi percettiva derivata dall'osservazione diretta effettuata nell'attività di orientamento con la classe o dal ricordo di osservazioni ed esperienze fatte dagli studenti in altre occasioni.

È importante mettere in evidenza che non necessariamente la rilevazione dei dati deve fare affidamento sulla registrazione sensoriale diretta dello studente, ma la classe può avvalersi di registratore, videoregistratore e altri supporti tecnologici per la fase di ricezione delle informazioni. Per la fase di espressione ed elaborazione delle rilevazioni effettuate possono essere usati sistemi di presentazione al computer (per esempio, Open Office Draw, PowerPoint) o sistemi grafici differenti (disegno, fotografie, grafici...).

Presentiamo un esempio di griglia di osservazione che i ragazzi possono utilizzare in occasione di una visita in azienda. La griglia, dal titolo «I suoni del lavoro», è tratta da un volume (*Il lavoro attraverso i sensi*, pubblicato nel 2007 dalla Regione autonoma Valle d'Aosta, direzione Agenzia regionale del lavoro) in cui è possibile reperire anche le griglie «I colori del lavoro», «Il gusto del lavoro», «Gli odori del lavoro», «Il tatto nel lavoro», «Sentirsi al lavoro».

I suoni (le fonti, quelli vicini e quelli in lontananza, le intensità, la durata...)

……
……

I rumori (le fonti, quelli vicini e quelli in lontananza, le intensità, la durata...)

……
……

Ciò che le persone dicono - I luoghi delle parole

……
……

Ciò che le persone ascoltano - I luoghi dell'ascolto

……
……

La colonna sonora del lavoro

……
……

SCHEDA OBIETTIVO 2
CONOSCERE SE STESSI

▶ PAROLE CHIAVE
propensioni, interessi, rappresentazioni, stereotipi, valori, motivazioni, autostima e autoefficacia

▶ CONTENUTI ESSENZIALI
L'orientamento, per il ragazzo, ha il significato di autorientamento; questo consiste nell'ampliare e sviluppare con sempre maggior grado di consapevolezza strumenti cognitivi, emotivi e relazionali. In questo modo il ragazzo attribuisce senso alla propria storia e può affrontare con competenza, intenzionalità e responsabilità le diverse tappe di sviluppo. Il processo di presa di consapevolezza parte da se stessi. (Sezione seconda, capitolo 1)

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti
Per perseguire tale obiettivo l'insegnante può avvalersi di diverse tipologie di strumenti: dai diversi test/questionari presenti in letteratura che indagano variabili quali l'autoefficacia percepita, le capacità di fronteggiamento, gli interessi professionali, ad attività che possono essere proposte in modalità individuale o di gruppo che mirano a focalizzare le caratteristiche che il ragazzo porta con sé.

▶ STRUMENTI esempi
Gli strumenti proposti sono tratti da *A scuola mi oriento*, a cura di A. Grimaldi, A. Barruffi, R. Porcelli, Isfol 2006.

STRUMENTO 1 L'IDENTIKIT

Strumento finalizzato a rendere i ragazzi consapevoli dei propri punti di forza (caratteristiche personali, conoscenze, capacità/abilità) e dei propri punti di debolezza, al fine di potenziarli e svilupparli.

STRUMENTO 2 LA GIOSTRA DELLE PAROLE

Strumento finalizzato a far emergere le motivazioni, i valori connessi al lavoro e gli atteggiamenti rispetto al futuro. L'attività è propedeutica all'identificazione di mete personali verso cui tendere.

STRUMENTO 3 COME LAVORO. STILE INDIVIDUALE O DI GRUPPO

L'attività si pone l'obiettivo di dare ai ragazzi la possibilità di conoscersi meglio attraverso l'esplorazione delle proprie modalità di studiare.

STRUMENTO 1

L'IDENTIKIT

Lo strumento può essere utilizzato anche in una versione che coinvolge la famiglia. Le fasi possono essere le seguenti.

In un primo momento lo studente si interroga sulle tre dimensioni proposte (caratteristiche personali, conoscenze, capacità/abilità) per definire cosa poter fornire di se stesso in relazione alla propria percezione personale.

Successivamente, lo stesso ragazzo intervista i propri genitori o altre figure significative sugli stessi contenuti.

Infine, lo studente può confrontare la propria percezione con quanto espresso dalle persone significative con cui si rapporta quotidianamente.

ATTIVITÀ

OBIETTIVO

Rendere i ragazzi consapevoli dei propri punti di forza, intesi come caratteristiche personali, conoscenze e capacità/abilità, e dei propri punti deboli al fine di potenziarli e svilupparli.

PROCEDURA

PRIMA FASE (circa 20 minuti). L'insegnante consegna agli studenti la scheda «Identikit», suddivisa in tre parti: caratteristiche personali, conoscenze, capacità/abilità. I ragazzi devono riflettere individualmente sulle proprie caratteristiche e contrassegnare sulla scheda con un pennarello verde quelle che pensano di possedere in misura sufficiente e con un pennarello rosso quelle che pensano di possedere in misura minore. Finita questa prima parte, devono riflettere se ce ne sono altre che gli piacerebbe aggiungere per completare il proprio identikit.

SECONDA FASE (circa 40 minuti). Quando tutti i ragazzi hanno completato il lavoro individuale, si passa al confronto: gli studenti, divisi in piccoli gruppi di 4 o 5, si confrontano rispetto ai personali identikit, e ciascuno può far notare ai propri compagni ulteriori caratteristiche che ritiene di aver osservato e che potranno essere aggiunte alla lista presentata. Finito questo momento di confronto, i singoli sottogruppi devono aggregare tutte le schede «Identikit», scrivendo su un cartellone, con il pennarello verde, tutte le risorse forti individuate dai vari componenti del sottogruppo e, con un pennarello rosso, tutte le risorse segnalate come deboli. Gli identikit personali vanno comunque conservati per la riflessione individuale.

TERZA FASE (circa 1 ora). Quando tutti i sottogruppi hanno completato i loro cartelloni, si riuniscono in assemblea plenaria, e presentano al gruppo allargato l'identikit del proprio sottogruppo. In questa fase l'insegnante raccoglie eventuali interrogativi, difficoltà, dubbi degli studenti; incoraggia i ragazzi a far tesoro delle informazioni su di sé che hanno ricevuto dai

compagni attraverso il confronto degli identikit, a puntare sulle nuove risorse scoperte per perseguire i propri obiettivi. Nella conduzione della plenaria l'insegnante mette l'accento sulle risorse che trasversalmente nella classe sono percepite come forti e quelle indicate come deboli, aggiungendo il proprio feedback personale, in base alla conoscenza che ha dei ragazzi fino a quel momento: ad esempio, può aver notato nei ragazzi delle caratteristiche che essi non pensano di avere, oppure sottolineare delle aree di sviluppo.
L'insegnante chiede poi ai diversi sottogruppi se vogliono proporre metodi pratici atti a sviluppare le risorse indicate come deboli per valutare successivamente, insieme ai ragazzi, la fattibilità delle proposte di sviluppo, sottolineando la possibilità data a ognuno di incrementare il proprio bagaglio di risorse. Gli aspetti su cui si può soffermare sono relativi a:
l'importanza del confronto con gli altri, utile per capire se una risorsa è davvero debole o se è solo percepita come tale, magari perché alcune volte si ci pone degli obiettivi troppo alti da raggiungere che in realtà non servono per essere efficaci;
l'importanza di cominciare a sperimentarsi in attività in cui mettersi alla prova senza paura di sbagliare, accettando il rischio di dover affrontare momenti di disagio (ad esempio, per migliorare l'inglese, occorre cercare attivamente situazioni in cui si possa esercitare questa capacità, allenandosi con le canzoni in inglese, o partendo per una vacanza «alla pari»).

MATERIALI DI SUPPORTO

Cartelloni, pennarelli, cartoncini colorati, post-it
L'identikit, scheda di lavoro per gli studenti

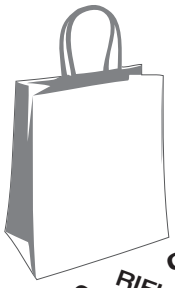
SCHEDA «L'IDENTIKIT»

Immagina di andare a caccia delle tue risorse personali per costruire un identikit da presentare ai tuoi compagni. Di seguito troverai tre "sacchetti" di risorse dai quali puoi tirar fuori quelle che più ti contraddistinguono:

il sacchetto delle caratteristiche personali;
il sacchetto delle conoscenze;
il sacchetto delle abilità.

Per ciascun "sacchetto" sottolinea con un pennarello verde quelle risorse che pensi di possedere in misura sufficiente e con un pennarello rosso quelle che pensi di possedere in misura minore. Per alcune risorse devi prima completare la frase specificando la conoscenza o capacità e poi sottolineare.

Caratteristiche personali



ENERGICO
RAZIONALE
INTUITIVO
COSTANTE
CONCRETO
TENACE
CALMO
PAZIENTE
ESTROVERSO
SOGNATORE
RIFLESSIVO
CREATIVO
CURIOSO
ALTRO…

Conoscenze

Conosco bene ..... (specifica la materia)

Sono esperto di .....
(specifica il genere: fantascienza, avventura, romanzi, gialli...)

Mi tengo informato su..... (specifica l'ambito)

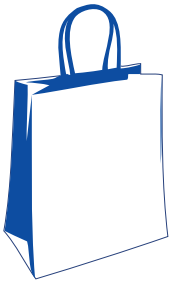
Non conosco molto bene.....

Mi piacerebbe essere esperto di .....

Vorrei avere più informazioni su .....

Altro .....

Capacità/abilità



Sono bravo con il computer

Sono bravo in questa attività .....
(ad esempio, sport, danza, recitazione, musica)

Sono bravo a farmi ascoltare

Sono bravo ad ascoltare

Sono bravo ad ottenere quello che voglio

Convinco facilmente gli altri

Una cosa che so fare bene è .....
(ad esempio, scrivere, parlare, dipingere, riparare qualcosa)

Sono bravo a risolvere i problemi

Altro .....

STRUMENTO 2

LA GIOSTRA DELLE PAROLE

ATTIVITÀ

OBIETTIVO

L'esercitazione ha lo scopo di favorire l'emergere delle motivazioni, dei valori connessi al lavoro e degli atteggiamenti assunti dai ragazzi rispetto al futuro, enfatizzando il ruolo che le proprie reali motivazioni ed inclinazioni assumono nelle scelte formative e professionali. L'attività è propedeutica all'identificazione di mete personali verso cui tendere e di scenari nei quali collocare progetti personali realizzabili.

PROCEDURA

PRIMA FASE (circa 20 minuti). L'insegnante attiva una discussione di gruppo a cui partecipano tutti gli studenti della classe, illustrando le modalità di lavoro e invitandoli a esprimere liberamente tutto ciò che viene loro in mente in base alle seguenti parole/frasi, cercando di produrre quante più idee è possibile:

Perché studio? (fattori motivazionali connessi allo studio e al lavoro)
È importante che il lavoro mi offra... (valori connessi al lavoro)
Il futuro per me è... (atteggiamenti relativi al futuro; esortare gli studenti a costruire una lista di aggettivi: roseo, grigio, buio, felice, sereno...)

Le parole/frasi stimolo vengono presentate una per volta, dopo che ogni argomento avrà suscitato un numero sufficiente di risposte. L'insegnante segnerà in maniera sparsa su un cartellone le frasi prodotte dai ragazzi affinché vengano conservati e valorizzati i contributi di tutti.

SECONDA FASE (circa 30 minuti) I ragazzi si dividono in tre gruppi di lavoro con il compito di fare un collage che rappresenti tutti i contenuti emersi in precedenza relativi alle motivazioni, ai valori connessi al lavoro e agli atteggiamenti sul futuro. Ogni gruppo lavorerà su un tema diverso, ritagliando immagini e stampe da riviste e giornali e incollandole sul proprio cartellone.

TERZA FASE (circa un'ora) L'insegnante invita ciascuno dei tre gruppi a illustrare il proprio cartellone. Successivamente, con l'ausilio della "guida pratica alla categorizzazione dei valori e delle motivazioni", si occupa dell'attribuzione di significato al materiale emerso soffermandosi sui diversi scenari professionali che si possono determinare a partire dalle motivazioni, dai valori e dalle attese espresse dai ragazzi.

A titolo di esempio, le riflessioni di sintesi dell'insegnante potranno riguardare:

l'importanza assegnata a formazione/lavoro/vita affettiva
la priorità dei valori (personali, sociali, politici)
la fiducia/sfiducia nel futuro

l'atteggiamento attivo/passivo
l'auto/etero determinazione degli eventi
i diversi significati attribuiti al lavoro, le motivazioni sottese e le professioni più coerenti con esse

Guida pratica alla categorizzazione dei valori connessi al lavoro

Lista esemplificativa di valori a cui riportare le affermazioni emerse nel corso della discussione:

- successo
- sfida
- sicurezza
- stabilità
- intraprendenza
- status economico
- altruismo
- equità
- potere

Guida pratica alla categorizzazione delle motivazioni.

Lista di motivazioni a cui riportare le affermazioni emerse nel corso della discussione:

- desiderio di conoscere
- desiderio di emergere
- desiderio di affermarsi
- desiderio di ricevere gratifiche dall'esterno
- mancanza di alternative
- desiderio di un lavoro prestigioso
- desiderio di approfondire i propri interessi

COMPITO A CASA (circa 10 minuti). Dopo l'incontro, ai ragazzi viene dato il compito di costruire a casa, al di fuori dell'orario scolastico, divisi in gruppi di 4 o 5, una mappa in cui sono chiaramente indicati i possibili percorsi da intraprendere al termine del corso di studi. Di ciascun percorso individuato dovrà, poi, essere valutata la realizzabilità nel territorio circostante (provincia e regione), in base alle risorse presenti (realtà produttive, università, aziende di servizi, pubbliche amministrazioni). Ciascun gruppo ha la massima libertà di utilizzare tutte le possibili fonti informative (esperti, genitori, amici, giornali, università), che dovranno essere opportunamente indicate a fianco dei percorsi individuati.

MATERIALI DI SUPPORTO

Cartelloni, pennarelli

STRUMENTO 3

COME LAVORO. STILE INDIVIDUALE O DI GRUPPO

La scheda seguente ti offre la possibilità di capire quale stile di comportamento tende a caratterizzarti. Leggi attentamente ciascuna delle seguenti affermazioni ed attribuisci un punteggio da 1 a 5, scrivendolo nelle apposite caselle, a seconda di quanto ogni affermazione corrisponde al tuo modo di pensare o di agire.

1 = Per niente 2 = Raramente 3 = Poco 4 = Abbastanza 5 = Molto

1. Quando svolgo un compito, mi piace lavorare da solo ☐
2. Quando devo fare un lavoro preferisco confrontare le mie idee con quelle degli altri ☐
3. Quando devo fare una ricerca preferisco lavorare da solo ☐
4. Preferisco le situazioni in cui posso svolgere delle attività con gli altri ☐
5. Mi piacciono i progetti che posso svolgere in totale indipendenza dagli altri ☐
6. Trovo facile farmi amici in posti nuovi ☐
7. Quando devo prendere una decisione considero anche le opinioni e i pareri altrui ☐
8. Preferisco gli hobby da svolgere individualmente ☐
9. Mi piace fare le cose in compagnia di amici piuttosto che da solo ☐
10. Preferisco i lavori la cui responsabilità dipende interamente da me ☐
11. Preferisco praticare sport di gruppo ☐
12. Non mi vergogno a chiedere a qualche amico/a di uscire insieme ☐
13. Sono contento di fare dei piaceri agli amici e di confidarmi con loro ☐
14. Quando non so cosa fare mi piace starmene da solo e pensare alle mie cose ☐
15. Mi piace organizzare le feste insieme agli amici ☐
16. Mi trovo in imbarazzo quando gli altri si confidano con me ☐
17. Non sopporto chi vuole a tutti i costi darmi dei consigli su come svolgere un lavoro ☐
18. Quando mi chiedono di partecipare a qualche iniziativa non lo faccio volentieri ☐

STILE INDIVIDUALE risposte alle domande	STILE DI GRUPPO risposte alle domande
1.	2.
3.	4.
5.	6.
8.	7.
10.	9.
14.	11.
16.	12.
17.	13.
18.	15.
totale	totale

Quale stile prevale? ……

Legenda

STILE INDIVIDUALE

Indica la tendenza a preferire il lavoro in completa autonomia e a studiare individualmente. Coloro i quali mostrano tale inclinazione potrebbero essere meticolosi e perfezionisti e portati ad avere molta fiducia nelle proprie capacità.

Queste persone potrebbero dover sviluppare la capacità di lavorare in gruppo e di confrontarsi maggiormente con gli altri in compiti che richiedono l'elaborazione creativa di idee o la ricerca di soluzioni ad un problema: in entrambe le situazioni, infatti, può essere utile allargare la visione del problema mediante uno scambio di opinioni.

STILE DI GRUPPO

Indica la tendenza a preferire il lavoro in classe piuttosto che a casa, a coppie o in gruppo piuttosto che da soli, discutendo con gli altri piuttosto che studiando sui libri. Coloro i quali mostrano tale inclinazione di solito sono socievoli ed espansivi, portati a costruire relazioni positive con gli altri.

Queste persone potrebbero dover sviluppare la propensione all'organizzazione autonoma del lavoro, allenandosi allo studio individuale in circostanze che richiedono l'approfondimento di temi complessi o il veloce raggiungimento di un risultato.

SCHEDA OBIETTIVO 3

RIFLETTERE SULLE PROPRIE CONOSCENZE, CAPACITÀ E CARATTERISTICHE IN RELAZIONE ALLE COMPETENZE ATTESE DAL CONTESTO TAC

▶ PAROLE CHIAVE

competenze professionali, caratteristiche, aspettative

▶ CONTENUTI ESSENZIALI

Dalla molteplicità di profili/figure descritti con modalità diverse ad una selezione di figure chiave/rappresentative del settore con descrizioni semplici e sintetiche delle competenze richieste.

Tale tipologia di presentazione favorisce il confronto tra competenze professionali richieste dalle figure e le caratteristiche/attitudini che i ragazzi riconoscono come proprie. (Sezione prima, capitolo 2; Sezione seconda, capitolo 1)

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti

Permettere ai ragazzi di mettere a confronto le proprie conoscenze, capacità, caratteristiche e desideri con quelli richiesti dal contesto.

A tal fine risulta necessario realizzare attività in cui i ragazzi possano entrare in contatto con il reale contesto di lavoro per "sondare" il proprio livello di interesse e il grado di "compatibilità" con le proprie caratteristiche e risorse.

▶ STRUMENTI esempi

Gli strumenti di seguito proposti sono stati tratti da Isfol, *A scuola mi oriento* (a cura di A. Grimaldi, A. Barruffi, R. Porcelli).

STRUMENTO 1 TESTIMONIANZA ATTIVA

Attività volta ad avvicinare i ragazzi al lavoro attraverso la testimonianza in classe di un lavoratore/esperto; con l'aggiunta di una fase di simulazione guidata per sperimentarsi e misurarsi con alcune competenze tecniche e trasversali, legate a un'attività concreta.

STRUMENTO 2 UN'ESPERIENZA IN AZIENDA

Attività più mirata rispetto alla visita guidata in azienda, permette ai ragazzi di osservare un professionista a lavoro, vedere quali capacità, conoscenze e abilità utilizza. L'osservazione è finalizzata a confrontare le caratteristiche del ragazzo con quelle richieste dal lavoro in genere e/o da una specifica figura professionale.

STRUMENTO 3 LA FIGURA PROFESSIONALE

Come si descrive una figura professionale? Esistono diversi repertori (cfr. Sezione prima, capitolo 2); qui vengono suggeriti alcuni esempi di descrizione che possono essere utilizzati a fini informativi ma anche come guida per un lavoro di approfondimento per descrivere nuovi profili professionali richiesti dal settore e/o dal territorio.

STRUMENTO 1

TESTIMONIANZA ATTIVA

Un "testimone" del settore presenta alla classe il proprio ruolo/funzione e propone di svolgere un lavoro pratico (simulazione) che richiama una reale fase del processo produttivo di un'azienda del settore tessile, abbigliamento e calzaturiero. Il testimone, dopo una breve illustrazione del processo di lavoro, invita gli studenti a svolgere una specifica attività. I ragazzi potranno utilizzare una semplice strumentazione, esempi di materiali ecc.
Al termine dell'esperienza gli studenti sono invitati dal testimone e dal docente ad analizzare il lavoro svolto evidenziando gli aspetti di maggior interesse, le difficoltà, le capacità necessarie per fare bene il lavoro ecc.

STRUMENTO 2

UN'ESPERIENZA IN AZIENDA

PRIMA FASE

In contesti sociali e organizzativi sensibili, ad esempio per la presenza di aziende disponibili a stabilire un rapporto integrato con le scuole secondarie di primo e secondo grado, si può proporre ai ragazzi di svolgere un'esperienza diretta, di breve durata (1-3 giorni) in un contesto aziendale reale. Tale attività, da distinguere dalla visita guidata in azienda, può coinvolgere i ragazzi individualmente, in coppia o in piccoli gruppi.

L'esperienza, che si concretizza ad esempio nell'affiancamento di figure professionali specifiche, appare particolarmente preziosa in quanto permette al ragazzo di effettuare un confronto immediato tra le proprie caratteristiche e le richieste del lavoro e della specifica figura professionale osservata.

L'esperienza in azienda integra quanto elaborato attraverso la scheda obiettivo 1 e fornisce agli studenti molti elementi informativi per valutare il proprio interesse e per cogliere quanto il settore/ruolo appare coerente ai propri desideri e alle proprie prospettive di sviluppo.

L'esperienza in azienda, come ogni esperienza pratica, dovrebbe essere preparata dal docente, ad esempio elaborando con il gruppo classe una lista di domande da fare al lavoratore, per capire come è fatta l'azienda, oppure quale percorso formativo è necessario fare per ricoprire quel ruolo, cosa si fa concretamente e con chi si lavora, con quali tecnologie e strumenti, cosa è rilevante per il lavoro ecc. Le informazioni raccolte dovrebbero essere inoltre restituite in classe come stimolo a un'ulteriore riflessione.

Esempio di scheda d'osservazione dell'azienda/ruolo

1. L'impresa
   - La storia dell'azienda
   - Dimensioni, clienti, forma societaria

- Area di mercato, tipologia di prodotto
- Organizzazione, caratteristiche del/dei processi produttivi
- Organizzazione del lavoro (orari, turni, condizioni di lavoro)
- Le prospettive di sviluppo

2. Il ruolo
   - Le attività da svolgere
   - Le relazioni organizzative interne ed esterne
   - Gli strumenti/tecnologie da utilizzare
   - Le criticità da affrontare

3. Le competenze ritenute rilevanti per garantire il presidio efficace delle attività
   - Conoscenze
   - Capacità
   - Abilità
   - Altre caratteristiche/qualità

4. I percorsi scolastici e formativi
   - Istituti tecnici
   - Istituti professionali di stato
   - Formazione professionale

SECONDA FASE: CAPACITÀ E CARATTERISTICHE
RILEVANTI PER LAVORARE NEL SETTORE

Le esercitazioni/strumenti precedenti dovrebbero aver facilitato negli studenti l'acquisizione di maggiori informazioni sul settore, sulle caratteristiche delle aziende e dei ruoli. Le esperienze pratiche in particolare dovrebbero aver avviato nello studente un processo di comparazione tra ciò che è richiesto dallo specifico lavoro e le proprie caratteristiche, interessi e propensioni. La scheda che segue è un esempio di strumento utilizzabile individualmente e dal gruppo classe per organizzare tali informazioni.

In base all'esperienza che hai svolto nell'azienda ……..
affiancando il sig. …… nel suo lavoro,
quali sono le capacità che più servono per essere un bravo ……..……?
Quanto ti sembra di possederle?
Quanto ti piacerebbe svilupparle?
Quanto possono essere obiettivi del tuo progetto formativo?

SCHEDA OBIETTIVO 3

Capacità	Importanza	Possesso	Interesse/sviluppo
Abilità manuali	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Essere precisi	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Saper lavorare con gli altri	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Sapersi concentrare sul lavoro che si sta facendo	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Sopportare la fatica	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Saper analizzare problemi e situazioni	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Essere disponibili a imparare	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Mettersi in discussione	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Rispettare i superiori	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Essere autonomi	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Sapersela cavare in ogni situazione	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Essere ordinati	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Avere senso di responsabilità	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5
Altre capacità	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5	1 | 2 | 3 | 4 | 5

Nota bene. La scheda proposta dovrebbe essere integrata indicando le capacità tecnico professionali tipiche del ruolo (strumento 3).

STRUMENTO 3

LA FIGURA PROFESSIONALE

Denominazione Figura

Tecnico dell'esecuzione e riadattamento di capi d'abbigliamento (69).

Settori di riferimento

Tessile abbigliamento calzature e pelli (21).

Ambito di attività

Produzione di beni e servizi.

Livello di complessità

Gruppo-livello B.

Descrizione

Esegue ogni genere di capi d'abbigliamento (giacche, pantaloni, cappotti, soprabiti, camicie) in completa autonomia di esercizio delle funzioni (taglio,cucito e stiro), prevalentemente a mano e su misura. Si occupa anche di riadattamenti di capi finiti e di eventuali ricuciture. Gli strumenti e le apparecchiature utilizzate per questo tipo di attività sono: macchine per cucire, taglierine, aghi, filati, forbici, ferri e macchine per stirare.

Contesto di esercizio

TIPOLOGIA RAPPORTI DI LAVORO. L'attività è svolta come titolare lavoratore autonomo e in qualche caso come dipendente di laboratori di sartoria.

COLLOCAZIONE CONTRATTUALE. Nella maggioranza dei casi è un lavoratore artigiano autonomo; in qualche caso può configurarsi come collaboratore o dipendente di un laboratorio artigiano al quale si applica il Ccnl tessile abbigliamento calzature artigiani, 4° livello d'inquadramento.

COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA. Opera prevalentemente nelle sartorie. Il lavoratore autonomo non dipende da altre figure e opera a stretto contatto con la clientela; in caso di rapporto dipendente o collaborazione risponde al maestro sarto. In generale si attiene agli indirizzi operativi e tecnici forniti dalle associazioni di categoria artigiane per regolare il proprio rapporto con la clientela in merito agli orari di lavoro e di apertura al pubblico e rispetto a disciplinari normativi.

OPPORTUNITÀ SUL MERCATO DEL LAVORO. È una figura che ha visto negli anni un forte ridimensionamento dovuto allo sviluppo delle lavorazioni industriali in serie. Solo ultimamente con la riscoperta dell'abito sartoriale (come elemento di differenziazione sociale) questa figura sta ricevendo una rinnovata attenzione sul mercato.

PERCORSI FORMATIVI. Per diventare sarti occorre aver effettuato un lungo periodo di stage operativo o di apprendistato in un laboratorio o aver frequentato un corso di formazione presso istituti pubblici o privati (nella maggioranza dei casi questi corsi si concentrano sulle competenze stilistiche). Oltre ad una esperienza necessaria ad affinare le capacità tecniche, sono altresì importanti per questa professione: senso estetico, creatività, buona manualità, facilità nei rapporti interpersonali, precisione, pazienza.

Denominazione ADA: **CONFEZIONAMENTO DEL CAPO**

DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE

Eseguire tutte le operazioni per l'applicazione di fodere, accessori, occhielli e adesivi cucendo a mano o a macchina e operando le varie fasi di cucitura, fino al completamento del capo in produzione.

UC 569

CAPACITÀ

Eseguire le lavorazioni con macchina lineare con punto annodato e tagliacuci.

Eseguire le operazioni di cucitura su tessuti rigati con riscontro delle righe e dei quadri al taglio nelle parti più complesse delle tasche, taschini, spalle e maniche.

Eseguire tutte le operazioni di cucitura dei tessuti, delle fodere e degli accessori, a mano e a macchina.

Scegliere le parti che compongono un capo di abbigliamento individuandone le componenti al fine di un corretto assemblaggio.

CONOSCENZE

Cuciture complesse per tecniche di decorazioni e punti ornamentali, per lavori d'abbellimento per valorizzare l'abito.

Elementi identificativi del prodotto, taglie, misure, parti del modello, per eseguire cuciture pertinenti.

Merceologia di tessuti, filati e accessori per eseguire i giusti abbinamenti.

Tecniche di regolazione delle cuciture in rapporto al tessuto usato per garantire la giusta stabilità dell'abito.

Denominazione ADA: **DISEGNO ED ESECUZIONE DEL CARTAMODELLO**

DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE

Eseguire tutte le misurazioni necessarie alla predisposizione dei modelli, realizzando modelli base, tagliando e correggendo in modo autonomo, con qualità e in tempi adeguati, sviluppando tutte le tecniche di misurazione e modellistica.

UC 566

CAPACITÀ

Effettuare le misurazioni sul cliente per approntare i prototipi necessari alla predisposizione dei modelli.

Eseguire gli sviluppi delle linee e delle taglie in modo autonomo, per definire i vari modelli.

Eseguire tutti i controlli per attuare le eventuali correzioni sui modelli, in autonomia e in tempi adeguati.

Simulare lo sviluppo di modelli di abito su carta fine per accertarne la rispondenza con le esigenze del cliente interessato.

CONOSCENZE

Basi dei modelli di gonne, pantaloni, camicie ecc. e applicazione delle varie vestibilità per altezza e larghezza.

Elementi base della vestibilità per eseguire i cartamodelli.

Tecniche di sviluppo di un modello con applicazione degli spostamenti di ripresa e correzione dei difetti per adattare il cartamodello al cliente.

Tecniche per il controllo delle curve e delle riprese per lo sviluppo armonico del cartamodello.

Denominazione ADA: **STIRATURA E RIFINITURA FINALE**

DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE

Eseguire i passaggi, le impostazioni di base per lo stiro, ed eventuali interventi di rifinitura o riparazione del capo confezionato avendo il pieno controllo delle varie fasi del lavoro per una sua completa e definita esecuzione.

UC 570

CAPACITÀ

Effettuare la stiratura delle diverse tipologie di capo in modo autonomo, con ferro a mano.

Effettuare rifiniture, cuciture, operazioni di stiro e lavorazioni a mano, protese alla rifinitura del capo, controllandone la qualità.

Eseguire il processo di rientrotessuto slabrato per correggere eventuali cedimenti del tessuto.

Eseguire semplici modifiche di riparazione o aggiustamento riadattando il capo confezionato.

Utilizzare accessori decorativi, applicandoli con gusto personale e senso estetico, per completare il capo in tutte le sue componenti.

Verificare la presenza di difetti eventuali su capi confezionati, correggendoli.

CONOSCENZE

Caratteristiche degli accessori di chiusura e modalità d'uso: cerniere, bottoni, ganci, fettucce, nastri, passamano per applicazione all'abito.

Differenze tra stiro intermedio e stiro finale per eseguire una stiratura completa anche nelle parti meno visibili del capo.

Disposizione corretta dei passaggi di stiratura per l'esecuzione della stiratura in tutte le sue fasi.

Reazioni dei vari tessuti alle temperature per evitare danni al tessuto stesso avendo presente i criteri di tollerabilità.

Tecnica di stirowap, metodo di stiro per assorbire lentezze ed evitare lucidi.

Tecniche di fissaggio a mano con termoadesivo per applicazione fodere.

Tecniche di stiratura di stoffe difficili in modo corretto per l'esecuzione della stiratura anche su tessuti non ben stendibili o reagenti al calore.

Tecniche di verifica delle lunghezze delle varie parti di un capo per verificare la vestibilità del capo.

Tecniche per punto a mano, sottopunto, punto a macchina, punto occhiello, punto incrociato, per eseguire cuciture particolari.

Tipologia di cuciture a macchina con sistema anche industriale (riprese, colli, tasche) per l'esecuzione di cuciture complesse.

Denominazione ADA: **SUPPORTO AI CLIENTI NELLA SCELTA DELLA STOFFA E DEL MODELLO**

DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE

Supportare il cliente per arrivare a definire la scelta del tessuto, il colore, la qualità e il prezzo del capo da confezionare grazie a una vasta gamma di modelli e campioni che consentano alla clientela di scegliere.

UC 570

CAPACITÀ

Aggiornare il proprio bagaglio di informazioni sulle tendenze e mode in atto per rapportarsi con la clientela attraverso riviste specializzate, programmi video specialistici e sfilate.

Definire il prezzo del capo confezionato da consegnare al cliente.

Mettere a disposizione del cliente un'ampia gamma di campioni di tessuti e accessori per la scelta dell'abito.

Mettere a proprio agio il cliente nell'effettuare la scelta dell'abito.

CONOSCENZE

Caratteristiche dei diversi tessuti ed accessori per aiutare il cliente nella scelta dell'abito da realizzare

Compatibilità dei colori in relazione al senso estetico per facilitare la scelta secondo i gusti del cliente.

Tecniche di valutazione della vestibilità di un capo per vestire al meglio il cliente.

Denominazione ADA: **TAGLIO DEL TESSUTO**

DESCRIZIONE DELLA PERFORMANCE

Preparare il tessuto e le fodere per il confezionamento eseguendo il taglio dei capi con le forbici e il taglio su materasso con taglierina, operando in modo autonomo e in sicurezza.

UC 570

CAPACITÀ

Applicare le tecniche di base per la stesura del tessuto nei diversi modi e autonomamente al fine di prepararlo al taglio.

Applicare le tecniche di taglio per il verso del tessuto, per tagliare il tessuto nel verso rispondente alle relative caratteristiche.

Usare gli utensili per il taglio (forbici e taglierine) preparando i pezzi da cucire secondo le indicazioni di produzione.

Utilizzare le tecniche di piazzamento dei modelli, sezionarle ad incastro in modo opportuno, evitando sprechi di tessuto.

CONOSCENZE

Caratteristiche dei tessuti: ordito, trama, sbieco, verso, scivoloso ecc. per effettuare il taglio nel verso giusto e con idonei strumenti.

Caratteristiche delle diverse parti del modello per eseguire i giusti adattamenti all'abito del cliente.

Sistemi di tracciatura del contorno modello e marcatura per identificare le linee di taglio.

Tecniche per mantenere un alto livello di precisione per un'esecuzione dell'abito rispondente al modello di campionario.

SCHEDA OBIETTIVO 4

CONOSCERE LE STRUTTURE DI SUPPORTO ALLA SCELTA E IL SISTEMA DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

▶ PAROLE CHIAVE

centro per l'impiego, percorsi di istruzione e formazione, servizi del territorio

▶ CONTENUTI ESSENZIALI

La scuola rappresenta, com'è noto, un'importante risorsa di cui i ragazzi possono disporre per sviluppare e ampliare le competenze di autorientamento; essa tuttavia non è l'unica fonte a cui poter attingere. Centri per l'impiego provinciali, strutture private e non che offrono servizi di orientamento specialistici, organismi e strutture delle parti sociali ecc. costituiscono i principali elementi della rete a supporto dei ragazzi che devono compiere una scelta formativa/professionale.

A fronte di ciò, l'istituzione scolastica, ovviamente la più "vicina" alla realtà dei ragazzi, è chiamata a fare da "ponte" tra questi e le diverse strutture di supporto alla scelta che il territorio offre. (Sezione prima, capitolo 3)

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti

1. Partire dalle conoscenze/rappresentazioni che i ragazzi hanno in riferimento ai servizi di orientamento presenti sul territorio...
2. ...per giungere ad offrire un'informazione realistica e chiara sulla stessa rete di servizi.

▶ STRUMENTI esempi

STRUMENTO 1 LA MAPPA

Attività proposta per aiutare i ragazzi a sviluppare tecniche attive per la ricerca di informazioni, per crearsi una mappa di riferimento fatta di persone, servizi, luoghi sul territorio.

STRUMENTO 2 I SERVIZI DI ORIENTAMENTO

L'attività è finalizzata a far conoscere e ad avvicinare i ragazzi ai servizi del territorio dedicati all'orientamento. In particolare si presenta anche una caso esemplificativo del tipo di lavoro che si realizza in questi centri insieme agli esperti di orientamento e ai possibili vantaggi che si possono trarre utilizzandoli.

STRUMENTO 3 STAGE

Dopo la visita guidata e l'esperienza in azienda, si propone qui l'iniziativa dello stage e/o del tirocinio, molto più impegnativa rispetto alle due precedenti.

È un modo per avvicinare i ragazzi al mondo professionale e in particolare a un ambiente di lavoro aziendale.

STRUMENTO 1

LA MAPPA

SESSIONE 1. I ragazzi si dividono in piccoli gruppi di 4 o 5 per rispondere al quesito «A chi vi rivolgereste, dove andreste, per ricevere informazioni o un aiuto per una scelta scolastica o lavorativa?».

SESSIONE 2. Una volta raccolti i lavori dei diversi gruppi, l'insegnante assegna ai ragazzi il compito di allargare l'esplorazione coinvolgendo i genitori o altri familiari di riferimento, ai quali viene proposto il medesimo quesito.

SESSIONE 3. Terminato il lavoro di ricognizione, l'insegnante propone di costruire una mappa del territorio con le strutture individuate dai ragazzi e suggerite dalle famiglie, completandola con le informazioni (anche sottoforma di brochure, materiali di approfondimento ecc.) di eventuali risorse non conosciute o considerate.

STRUMENTO 2

I SERVIZI DI ORIENTAMENTO

Lo sviluppo di conoscenze sui servizi di supporto alla scelta scolastico formativa presenti nel territorio, può essere affrontato indirettamente proponendo alla classe uno o più casi studio nei quali sono presenti situazioni che richiedono l'aiuto di servizi dedicati (ad esempio Cpi, centri di orientamento, sportelli di ascolto). Lo studio di caso può rappresentare una modalità didattica attraverso cui, oltre a dare l'informazione sui centri presenti sul territorio, si enfatizza il valore che essi possono avere nel percorso di scelta dell'allievo.

Il percorso didattico si suddivide in due tappe:

1. nella prima tappa gli allievi, divisi in piccoli gruppi, analizzano una situazione problematica raccontata da un ipotetico studente al primo anno della scuola superiore e valutano cosa potrebbe essere fatto per migliorare la situazione;
2. nella seconda tappa il gruppo riflette su ciò che ha fatto il personaggio e discute in plenaria sul ruolo dei servizi nel processo di scelta.

(N.B. Si può sostituire il caso scritto con uno studente reale che racconta la propria storia).

Esempio di caso

LA STORIA DI ANDREA (PRIMA PARTE)

Mi chiamo Andrea e vorrei dire ai ragazzi che frequentano la terza media di non affrontare superficialmente il problema della scelta di un percorso scolastico-formativo. Vi parlo per esperienza diretta perché io mi sono comportato con superficialità e ora mi sono pentito.
È successo che Marco, il mio migliore amico, aveva deciso di iscriversi all'Istituto tecnico commerciale. Io e Marco siamo andati sempre a scuola insieme fin dalle elementari. Separarmi da lui mi sembrava impossibile. Così non mi sono preoccupato di cercare di capire che cosa era adeguato per me. Mi ricordo che a scuola ci avevano dato un libretto con tutti i tipi di scuola esistenti in città, ma io l'avevo appena sfogliato perché tanto la decisione l'avevo già presa. Mi ricordo anche che a scuola ci avevano detto che i ragazzi e i genitori che avevano dei dubbi su cosa fare potevano andare in un centro per chiarirsi le idee. I miei genitori vedendomi così convinto non hanno avuto il coraggio di separarci.
Ci siamo iscritti all'Itc ma già dal primo mese di scuola ho cominciato ad accorgermi di aver fatto una scelta sbagliata. Le materie mi piacevano poco, non erano presenti attività pratiche, i risultati erano scadenti e mi sentivo come "intrappolato".
Anche Marco aveva qualche problema, ma per lui era diverso. Marco aveva letto il libretto, si era informato sulle materie, aveva parlato con i genitori e gli insegnanti e per quanto riguardava le difficoltà della nuova scuola aveva parlato anche con un operatore del Centro di orientamento ed era quindi preparato ad affrontare le difficoltà.

LA STORIA DI ANDREA (SECONDA PARTE)

Un giorno che mi sentivo particolarmente giù di morale, ho ripreso quel famoso libretto e leggendolo con attenzione mi sono accorto che c'erano almeno altre due scuole su cui avrei voluto saperne di più. Qualcuno mi ha consigliato di rivolgermi al Servizio di orientamento della mia città e lì con una signorina che dava le informazioni e con mia madre, abbiamo pensato che forse ero ancora in tempo per fare il passaggio ad un'altra scuola che sembrava rispondere maggiormente a quelli che erano i miei interessi e le mie capacità: l'Istituto d'arte.
Come vedete una scelta molto diversa da quella che avevo fatto.
Volete sapere cosa mi ha convinto a fare questo passo?
L'aver capito che se una amicizia è vera non significa che finisce perché si frequentano scuole diverse. Inoltre ho imparato che quando si deve scegliere è bene non fare le cose in fretta e farsi aiutare anche da chi ha più esperienza di noi (insegnanti e orientatori esperti del mondo del lavoro) a trovare le informazioni che ci aiutano a capire e a non sbagliare molto.
Se ci avessi pensato quando ero in terza media mi sarei risparmiato tanti rischi inutili.

STRUMENTO 3

STAGE

Lo stage, o tirocinio formativo e di orientamento, è un periodo di formazione presso un'azienda, che costituisce un'occasione di conoscenza diretta del mondo del lavoro oltre che di acquisizione di una specifica professionalità. Esso costituisce un modo di fare un'esperienza professionale in un ambiente di lavoro aziendale. Risulta dunque opportuno che i docenti conoscano tale dispositivo al fine di proporlo agli studenti e supportare questi ultimi nell'eventuale scelta dello stage più vicino alle proprie esigenze e aspettative.
Uno strumento messo a punto per l'insegnante a questo scopo potrebbe essere una scheda dettagliata che presenta la seguente struttura:

COS'È UNO STAGE/TIROCINIO FORMATIVO E DI ORIENTAMENTO
LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO
CHI PUÒ SVOLGERE UN PERIODO DI STAGE E QUANTO PUÒ DURARE
COME SI ATTIVA UNO STAGE: LE STRUTTURE DI RIFERIMENTO
COME VIENE RETRIBUITO
IL VALORE DELLO STAGE

Fonte: Barbara Demi, Rosanna Santonocito, *Fare stage in azienda. Il tirocinio formativo e di orientamento in Italia e all'estero. Gli enti che lo promuovono e i siti internet su cui navigare*, Il Sole 24 Ore Pirola, 2002.

SCHEDA OBIETTIVO 5

SVILUPPARE IL POTENZIALE INDIVIDUALE, SOPRATTUTTO PER QUANTO RIGUARDA LE COMPETENZE PER UN COMPORTAMENTO ATTIVO SUL MERCATO DEL LAVORO

▶ PAROLE CHIAVE

risorse personali, competenze di base, competenze trasversali, comportamento attivo

▶ CONTENUTI ESSENZIALI

Dagli studi effettuati sull'argomento emerge chiaramente una modesta capacità degli studenti di muoversi consapevolmente ed efficacemente alla ricerca di opportunità formative o lavorative. Risulta quindi necessario che i ragazzi sviluppino capacità legate alle modalità di ricerca attiva di informazioni riguardanti le opportunità formative e occupazionali presenti nel territorio.

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti

Le azioni di supporto per quanto riguarda tale obiettivo devono puntare sull'attivazione nei ragazzi di comportamenti adeguati ed efficaci per quanto concerne ad esempio la presentazione di sé, l'elaborazione del curriculum vitae, la gestione dei colloqui di selezione ecc. A questo riguardo è possibile promuovere laboratori ad hoc quali quelli realizzati nei centri per l'impiego provinciali. In ambito strettamente scolastico, l'insegnante può stimolare i ragazzi a comprendere l'importanza di prendere in considerazione diverse fonti di informazione e valutare gli esiti della ricerca.

▶ STRUMENTI esempi

STRUMENTO 1 ON THE ROAD ALLA RICERCA DI RISPOSTE

Strumento finalizzato a motivare i ragazzi ad assumere un approccio attivo nella relazione con il proprio contesto di riferimento, incrementando la capacità di ricercare informazioni attraverso diversi canali e attingendo a fonti differenziate.

STRUMENTO 2 AUTODIAGNOSI E PRESENTAZIONE DI SÉ

Attività che intende accompagnare il ragazzo a un lavoro di autodiagnosi (sviluppando autonomia e capacità di lavorare da solo) e di presentazione di sé (sviluppando una dimensione sociale e di confronto).

STRUMENTO 3 DA GRANDE VORREI DIVENTARE... LE IMMAGINI DI SÉ E DEL LAVORO

Attività che ha la finalità di sviluppare le capacità progettuali del ragazzo, di proiettarlo in una dimensione futura e di aiutarlo a tradurre i desiderata in progetto reale con azioni, tempi e passaggi progressivi da compiere.

STRUMENTO 1

ON THE ROAD ALLA RICERCA DI RISPOSTE

ATTIVITÀ

OBIETTIVO

L'attività si propone di motivare i ragazzi ad assumere un approccio attivo nella relazione con il proprio contesto di riferimento, incrementando la capacità di ricercare informazioni attraverso diversi canali e attingendo a fonti differenziate.

PROCEDURA

PRIMA FASE (circa un'ora) Al termine dell'incontro precedente l'insegnante aveva assegnato ai ragazzi, divisi in piccoli gruppi, il compito di costruire una mappa dei possibili percorsi da intraprendere al termine del corso di studi, con una valutazione della loro realizzabilità nel territorio in base alle risorse presenti e utilizzando tutte le possibili fonti d'informazione da indicare opportunamente (verdi scheda obiettivo 2, strumento «La giostra delle parole»).
L'insegnante fa in modo che ogni gruppo presenti agli altri la propria mappa, realizzata su un cartellone, spiegando i passaggi seguiti nel realizzarla, le fonti utilizzate e i canali informativi da cui si è attinto.

SECONDA FASE (circa un'ora) L'insegnante approfondisce il lavoro svolto esplorando le difficoltà incontrate dai ragazzi, i canali informativi maggiormente utilizzati, quelli risultati meno raggiungibili, e stimolando una riflessione critica sui diversi modi di reperire le informazioni e sulla loro diversa efficacia. Le considerazioni dei ragazzi rispetto alla realizzabilità dei percorsi proposti potranno, inoltre, dar modo di avviare una riflessione guidata su:

- risorse effettivamente presenti nel territorio
- risorse che potrebbero essere "create" nel territorio
- risorse che è necessario reperire altrove, adottando determinati comportamenti.

MATERIALI DI SUPPORTO

Cartelloni, pennarelli

La proposta è tratta da Isfol, *A scuola mi oriento* (a cura di A. Grimaldi, A. Barruffi e R. Porcelli).

STRUMENTO 2

AUTODIAGNOSI E PRESENTAZIONE DI SÉ

PRIMA FASE. Ogni studente deve elencare dieci vocaboli (aggettivi o brevi locuzioni) che ritiene più adatti per descrivere se stesso.

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

Utilizzando questi dieci vocaboli come punti di riferimento lo studente prova a disegnare una "mappa concettuale" che illustri gli elementi caratteristici di se stesso, segnalando eventuali collegamenti tra loro o ulteriori aspetti che spieghino o precisino una caratteristica.

SECONDA FASE. Ogni studente utilizza quanto ha elaborato per presentarsi al gruppo. Successivamente il docente presenta al gruppo la scheda di self presentation e apre una discussione sui contenuti emersi. Avendone la disponibilità l'esercitazione può essere video registrata. In questo caso la scheda di autovalutazione può essere utilizzata immediatamente e dopo aver rivisto al monitor la propria prestazione.

VARIANTE. La self presentation può essere anche proposta con specifiche finalità: ad esempio presentarsi al tutor aziendale, presentarsi a un ipotetico colloquio di selezione ecc.

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE

Indica quanto ti hanno soddisfatto i seguenti elementi della tua prestazione

STRUMENTO 3

Molto insoddisfatto	Aspetto globale 1 | 2 | 3 | 4 | 5	Molto soddisfatto
Molto insoddisfatto	Gesti 1 | 2 | 3 | 4 | 5	Molto soddisfatto
Molto insoddisfatto	Volto 1 | 2 | 3 | 4 | 5	Molto soddisfatto
Molto insoddisfatto	Postura 1 | 2 | 3 | 4 | 5	Molto soddisfatto
Molto insoddisfatto	Sguardo 1 | 2 | 3 | 4 | 5	Molto soddisfatto

DA GRANDE VORREI DIVENTARE... LE IMMAGINI DI SÉ E DEL LAVORO

Da grande vorrei diventare...

Che lavoro vorresti fare da grande? Perché?

La scuola a cui hai intenzione di iscriverti ti indirizza verso questo lavoro?

Come immagini il lavoro che hai scelto? Sforzati di essere molto dettagliato.

Con l'aiuto dell'insegnante e dei tuoi genitori cerca di approfondire alcuni aspetti del lavoro che vorresti fare da grande.

- Attività
- Orari
- Competenze
- Tipo di impresa

Confrontati con i tuoi compagni su quanto hai scoperto e cerca con loro di capire se il lavoro che desideri potrà essere realizzato nel futuro e a quali condizioni.

SCHEDA OBIETTIVO 6

Sviluppare le capacità decisionali

▶ PAROLE CHIAVE

Problem setting, problem solving,
errori della presa di decisione, bias e illusioni cognitive

▶ CONTENUTI ESSENZIALI

Un processo decisionale è un processo complesso che comprende un numero di elementi essenziali. Può essere riassunto attraverso otto passi:

1. Identificare il problema
2. Definire gli obiettivi
3. Raccogliere i dati pertinenti
4. Identificare le alternative praticabili
5. Selezionare il criterio per valutare l'alternativa migliore
6. Costruire il modello (stabilire le relazioni tra l'obiettivo, le alternative, i dati raccolti e il criterio di valutazione)
7. Stimare i risultati previsti di ciascuna alternativa
8. Scegliere l'alternativa migliore con riferimento all'obiettivo dato

Si comprende quanto tale processo, descritto nei suoi caratteri generali, possa essere impegnativo nei casi in cui la decisione riguarda il proprio futuro.

Lavorare sul processo decisionale significa aiutare il soggetto a impostare la scelta come un problema da risolvere che va strutturato in una serie di operazioni da compiere. È chiaro che il differente livello di maturazione psico-biologica, che caratterizza i ragazzi della scuola secondaria di primo grado e di secondo grado, porterà ad approfondire i contenuti di questo obiettivo con altrettanto differente livello di astrazione/concretezza e di criticità. Potrebbe essere utile, allora, trattare in dettaglio in particolare con gli adolescenti le principali fasi del processo decisionale.

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti

L'azione orientativa, a tale proposito, deve mirare ad incrementare nei ragazzi la consapevolezza di poter riuscire ad incidere, almeno in parte, sullo sviluppo della propria storia formativa e professionale.

▶ STRUMENTI esempi

STRUMENTO 1 IMPARARE A DECIDERE

Strumento volto a sviluppare le capacità decisionali degli studenti. Lo strumento permette di avviare una riflessione sulle strategie più efficaci che possono essere utilizzate al momento della presa di decisione.

STRUMENTO 2 PRENDERE DECISIONI: SONO CAPACE DI...

Strumento finalizzato a permettere ai ragazzi di posizionarsi rispetto alle proprie capacità nell'ambito della presa di decisione, aumentando il livello di consapevolezza.

STRUMENTO 3 I MIEI MODI DI DECIDERE

Strumento finalizzato a far riflettere i ragazzi sui fattori che influenzano e che condizionano ogni decisione.

STRUMENTO 1

IMPARARE A DECIDERE

ATTIVITÀ

OBIETTIVO

L'attività è volta a stimolare le capacità decisionali degli studenti, avviando una riflessione sulle strategie più efficaci utilizzabili al momento della presa di decisione. Lo scopo ultimo è quello di potenziare, nei ragazzi, la consapevolezza di poter riuscire a incidere sullo sviluppo della propria storia formativa.

PROCEDURA

PRIMA FASE (circa 45 minuti) Attività molto divertente ma allo stesso tempo piuttosto complessa per i ragazzi che si dividono in piccoli gruppi di 4 o 5. Si tratta di organizzare la festa di fine anno, definendo tutti i passaggi da realizzare e le modalità con cui arrivare a prendere le decisioni. Ecco alcuni suggerimenti per svolgere questa esercitazione:

- identificare possibili posti, valutando le alternative in termini di vantaggi/svantaggi e selezionare il posto definitivo;
- esaminare le possibili modalità di svolgimento della festa (animazione, musica, ballo, tipo di cibarie e bevande);
- valutare le risorse necessarie, definendo quelle disponibili e quelle da ricercare;
- identificare le persone da coinvolgere;
- valutare eventuali ostacoli e prefigurare possibili soluzioni per superarli.

SECONDA FASE (circa 30 minuti) Ogni gruppo presenta in plenaria i risultati del proprio lavoro e l'insegnante scrive sulla lavagna la sequenza delle fasi indicate da ciascuno, mettendo poi l'accento sugli elementi comuni e sulle differenze. Nel corso delle varie presentazioni chiederà ai ragazzi i motivi delle scelte fatte, ricostruendo i passi del processo decisionale.

TERZA FASE (circa 45 minuti) L'insegnante, prendendo spunto dalle elaborazioni dei ragazzi, mostra i passi necessari a realizzare un progetto individuale, scrivendoli su un cartellone e soffermandosi soprattutto su quelli meno considerati dagli studenti, tra cui:

Identificare alternative
Raccogliere informazioni

Valutare interessi, risorse, motivazioni
Considerare vantaggi e svantaggi di ogni alternativa

Selezionare un'ipotesi
Prefigurare le conseguenze
Valutare possibili ostacoli
Chiedere pareri significativi
Formulare la decisione
Prendere impegni precisi
Fare un piano operativo (attori coinvolti, ruoli, risorse da mobilitare, procedure)
Definire modalità di verifica ed eventualmente prevedere aggiustamenti

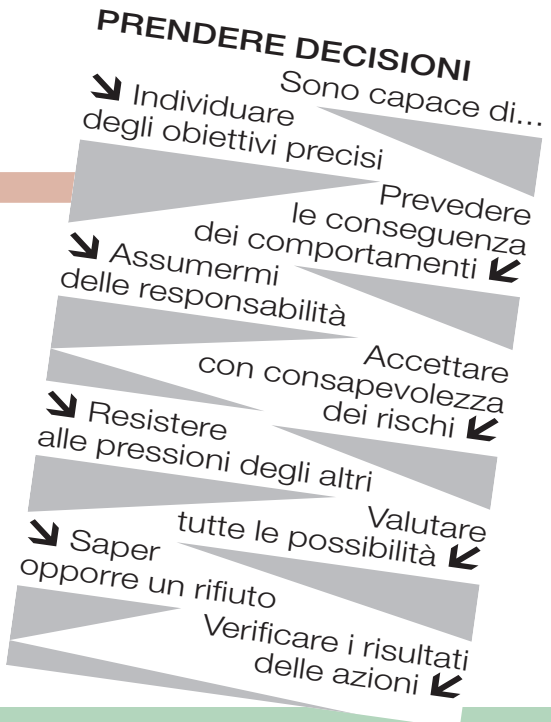
MATERIALI DI SUPPORTO

Cartelloni, pennarelli

La proposta è tratta da Isfol, *A scuola mi oriento* (a cura di A. Grimaldi, A. Barruffi e R. Porcelli).

STRUMENTO 2

PRENDERE DECISIONI



Lo strumento è tratto da
M. Consolini, M. L. Pombeni,
La consulenza orientativa

STRUMENTO 3

I MIEI MODI DI DECIDERE

Talvolta avete la sensazione di sapere ciò che volete e ciò che va bene per voi. Talvolta siete indecisi, confusi, pronti a lasciare che altri prendano le decisioni al vostro posto.

- Quando si tratta di prendere una decisione come reagite?
- Quali sono i fattori che vi influenzano maggiormente?
- Fai una crocetta vicino ai fattori che influenzano generalmente una tua presa di decisione.

Sé	Ambiente
la mia ambizione	gli amici
la mia soddisfazione	le esigenze di...
il mio piacere	la mia famiglia
il mio interesse	la necessita di fare come...
la mia motivazione	la pubblicità
le mie capacità	le pressioni e i vincoli di...

Se hai crocettato più SÉ

Prendo le decisioni in funzione di me stesso, tengo presente le mie esigenze, i miei desideri e come vedo io la formazione e il futuro lavoro. TENDO AD ESSERE AUTONOMO

Se hai crocettato più AMBIENTE

Le mie decisioni sono determinate soprattutto da fattori esterni provenienti dall'ambiente. TENDO AD ESSERE DIPENDENTE

- pensa ora a due decisioni che hai preso ultimamente
- indica in che modo hai deciso
- indica quanto sei stato soddisfatto o meno della decisione

Decisione presa	Presa in modo autonomo	Influenzato da altri	Soddisfatto della decisione	Insoddisfatto della decisione

La proposta è tratta da C. Magagnoli, M.L. Pombeni, *Progetto Dopo.*

SCHEDA OBIETTIVO 7

COSTRUIRE IL PROPRIO PROGETTO DI SVILUPPO

▶ PAROLE CHIAVE

bilancio dell'esperienza formativa, il futuro, piano di azione

▶ CONTENUTI ESSENZIALI

L'esito del processo di orientamento è quello di "collegare" e "collocare" tutte le informazioni e gli elementi di conoscenza acquisiti nelle fasi esplorative all'interno di un progetto di azione: dalla storia al futuro.

Dopo aver raccolto le informazioni su di sé, ampliate le informazioni sulle opportunità scolastiche e sul mercato del lavoro, esplicitate le proprie aspettative circa il proprio futuro, formulate le proprie ipotesi di scelta, il ragazzo potrà elaborare un progetto nel quale indicare tempi, strumenti e operazioni da compiere per portare avanti la decisione presa, nonché i fattori potenzialmente in grado di facilitare od ostacolare il raggiungimento delle mete proposte.

(Sezione prima, capitolo 1)

▶ APPROCCIO E METODI suggerimenti

L'insegnante sostiene e stimola lo studente a utilizzare le informazioni prodotte nelle fasi di esplorazione del territorio "interno ed esterno" come base per l'individuazione di uno o più obiettivi di sviluppo formativo/professionale e la definizione delle azioni che devono essere realizzate per conseguire tali obiettivi. L'insegnante in questa fase sostiene l'acquisizione di un metodo che traduce in atti concreti le intenzioni progettuali degli studenti.

▶ STRUMENTI esempi

STRUMENTO 1 IL DIARIO DI BORDO: UN PONTE VERSO IL FUTURO

Strumento che pone i ragazzi nella condizione di rispondere a diversi quesiti riguardanti il proprio futuro e le informazioni e strategie messe a punto per la definizione della scelta.

STRUMENTO 2 BILANCIO DELL'ESPERIENZA SCOLASTICA E FORMATIVA

Strumento con alcune proposte di dimensioni da analizzare per riflettere sull'esperienza scolastica e formativa passata, finalizzata a future nuove scelte dei ragazzi.

STRUMENTO 3 SCHEMA DI PROGETTO

Strumento che propone un percorso di accompagnamento alla scelta consapevole che si traduca in obiettivi, azioni, tempi ecc.

STRUMENTO 1

IL DIARIO DI BORDO: UN PONTE VERSO IL FUTURO

Se penso al mio futuro

C'è un desiderio particolare che vorrei realizzare?

.....

C'è una paura che mi crea particolari difficoltà?

.....

Quale può essere l'ostacolo maggiore alla realizzazione di ciò che desidero?

.....

Sono riuscito a mettere a fuoco alcune idee sul mio futuro formativo? E su quello lavorativo?

.....

Cosa mi manca per avere le idee più chiare: quali informazioni devo recuperare?

.....

Riesco a formulare un'ipotesi di sviluppo della mia storia seguendo la sequenza discussa in classe?

.....

Sono soddisfatto della mia decisione? Se si, perché? Se no, perché?

.....

Ho preso degli impegni precisi per portare avanti la mia decisione?

.....

Sono determinato a rispettarli?

.....

Quali sono le mie risorse forti, sulle quali posso contare nei momenti critici?

.....

Ho scoperto nel mio contesto di vita delle risorse che posso utilizzare per raggiungere i miei obiettivi?

.....

La proposta è tratta da Isfol, *A scuola mi oriento* (a cura di A. Grimaldi, A. Barruffi e R. Porcelli).

STRUMENTO 2

BILANCIO DELL'ESPERIENZA SCOLASTICA E FORMATIVA

Il docente illustra agli studenti la seguente "scheda di bilancio", di seguito illustrata spiegando con chiarezza la distinzione tra fatti, cause o fattori ritenuti responsabili o influenti per l'esperienza effettuata e valutazioni personali.

A. FATTI

Quali sono stati i tre momenti più importanti e significativi della tua passata esperienza scolastica e formativa?

1.
2.
3.

Quali sono stati gli avvenimenti, le persone o le situazioni che hanno lasciato un segno positivo o negativo nella tua esperienza scolastica e formativa?

Segno positivo

Segno negativo

B. CAUSE

Quali fattori esterni hanno avuto un'influenza decisiva nella tua esperienza scolastica e formativa (le tue scelte, i tuoi successi o insuccessi ecc)?

Influenza negativa (ostacolo)

Influenza positiva (aiuto, sostegno)

C. VALUTAZIONI

1) Pensando alla tua esperienza scolastica e formativa passata cosa vedi ora di soddisfacente o insoddisfacente?

Soddisfacente

Insoddisfacente

2) Pensando alla tua esperienza scolastica e formativa passata puoi dire i punti di forza e di debolezza che essa ti ha procurato?

Punti di forza

Punti di debolezza

3) Dopo il lavoro individuale, il docente in gruppo cercherà di far fissare l'attenzione sulle valutazioni dell'esperienza, sugli orientamenti effettivi rispetto al passato, sulle esigenze, esplicite o no, di cambiamento di prospettiva. Questo momento diagnostico potrà essere correlato con le opportunità di sviluppo offerte dai diversi percorsi/indirizzi scolastici e formativi.

Proposta tratta da Isfol, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia.*

STRUMENTO 3

SCHEMA DI PROGETTO

A. FAI IL PUNTO (LISTA DI CONTROLLO)

1. Hai identificato i punti forza (tuoi e del contesto) sui quali andrai a costruire il tuo progetto formativo?
   SÌ/NO
2. Sai dove raccogliere le informazioni sulle scuole (ore, laboratori, attività extra scolastiche, prospettive di lavoro, vicinanza della scuola ecc.) e sulle materie che ti interessano?
   SÌ/NO
3. Ti sei posto il problema di parlare con studenti più grandi di te che frequentano la/le scuole che ti interessano?
   SÌ/NO
4. Hai qualche idea sul tuo lavoro futuro?
   SÌ/NO
5. Hai qualche idea della realtà occupazionale nel tuo territorio?
   SÌ/NO
6. Hai parlato con i tuoi genitori, gli insegnanti, gli amici, gli operatori di orientamento ecc. delle tue intenzioni progettuali?
   SÌ/NO
7. Sei consapevole delle difficoltà che potrai incontrare?
   SÌ/NO
8. Sei pronto ad investire energie e ad impegnarti per realizzare il tuo progetto formativo?
   SÌ/NO
9. Sai quali sono le strategie per superare le eventuali difficoltà?
   SÌ/NO
10. Sai spiegare e sostenere la tua scelta?
    SÌ/NO

Se hai risposto sì a tutte le domande oppure a molte di esse

Puoi passare all'azione! Decidi e sostieni la tua decisione.

Se hai risposto no alla maggior parte delle domande

Ti mancano ancora troppi elementi per una scelta corretta,
Hai bisogno di una guida che ti aiuti a rispondere a quelle domande.
Chiedi aiuto ad un esperto di orientamento per chiarire ulteriormente la questione.

B. IL PROGETTO FORMATIVO (SCHEMA)

1. Obiettivo formativo
   - cosa voglio fare
   - dove
   - perché

2. Le risorse su cui contare per realizzare il mio obiettivo
   - io e le mie capacità
   - la mia famiglia
   - i miei insegnanti
   - i miei amici
   - ...

3. Le strategie per affrontare le criticità eventuali
   - con i nuovi compagni
   - con i nuovi insegnanti
   - con le nuove modalità didattiche
   - con...

3. Filmografia per l'orientamento al Tac

3.1 Introduzione

In questo capitolo presentiamo una selezione di film da utilizzare con i ragazzi, con la finalità di esemplificare (attraverso la pellicola, i temi delle storie, le modalità del raccontare e la discussione successiva) aspetti chiave dei mestieri, dei ruoli, dei contesti storici, momenti di criticità e di successo professionale (un esempio di come lavorare sui film è proposto nella scheda obiettivo 1, *Conoscere il settore Tac e il territorio*, in particolare nello strumento 2, *Immagini a confronto*).

Le pellicole occupano un ampio spettro di tematiche, sia relative alla filiera formativa seguita da personaggi che occupano (o hanno occupato) un ruolo cardine all'interno del sistema moda, sia ad aspetti più peculiari della narrazione "cinematografica" che rientrino comunque in una dimensione descrittiva di questo universo professionale, visto così da più angolazioni e da diverse prospettive, per arricchire il contributo offerto.

L'utilizzo dei film per la formazione e l'orientamento alla professione è un momento importante di quella parte di "formazione outdoor" che permette una metodologia didattica peculiare, e l'utilizzo di una rappresentazione "narrata" della realtà (o di una realtà verosimile), che permette una proiezione dello spettatore all'interno della vicenda e una partecipazione emotiva.

Questa partecipazione, guidata dagli orientatori e dai formatori, può diventare importante consapevolezza e fase di riflessione riguardo ad aspetti come: le competenze specifiche per la professione, l'importanza delle competenze trasversali, i percorsi formativi che portano ad esercitare i ruoli rappresentati, l'esemplificazione dei contesti sociali, culturali e storici in cui avvengono e sono avvenute le vicende, che rendono necessaria un'interazione e una comprensione da parte di chi, come i ragazzi, dovrà "abitare" futuri sentieri professionali in scenari di mercato sempre determinati da condizioni economiche, sociali, storiche e culturali.

La scelta dei film è presentata prima con una breve sintesi dei contenuti, a cui segue una tabella con alcuni descrittori secondo cui il film è stato catalogato. Ad ogni voce è stato anche attribuito un punteggio che va da 1 (valore più basso) a 5 (massimo

punteggio), che riassume sinteticamente gli aspetti più pertinenti e interessanti di ogni pellicola, da un punto di vista formativo.
Questi sono i descrittori scelti per inquadrare ogni film.

- *Aspetti formativi* presentati nel film, che possono essere esemplificativi di una professione, di aspetti specifici di un mestiere. Questi contenuti possono essere usati per declinare le abilità e competenze agite dai personaggi e diventare oggetti di formazione e discussione con i ragazzi.
- *Elementi di contesto*, di scenari di lavoro, di situazione socioculturale, di dettagli e di realismo delle ambientazioni che possono essere usati come spunto di analisi e di riflessione.
- La *storia*, ovvero quanto e come incide il plot narrativo, il coinvolgimento suscitato dallo sviluppo della vicenda filmica, la bellezza della storia scelta. Aspetto importante da tenere presente per motivare e interessare i ragazzi.
- *Personaggi*, tema centrale per permettere il processo di identificazione dei ragazzi. Si analizzano lo spessore formativo delle figure protagoniste del film, la credibilità dei ruoli, il valore narrativo dei personaggi coinvolti, ed eventualmente lo spessore storico-culturale e la resa cinematografica.
- Il *valore formativo complessivo della pellicola* è la dimensione finale che riassume e sintetizza il film.

Esempio di grafica della tabella sintetica.

Aspetti formativi	✪
Elementi di contesto	✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪ ✪

Legenda

Basso	✪
Discreto	✪✪
Buono	✪✪✪
Ottimo	✪✪✪✪
Eccellente	✪✪✪✪✪

3.2 Selezione di film

COCO CHANEL, DI CHRISTIAN DUGUAY, FRANCIA/ITALIA/GB, 2008

La pellicola restituisce, grazie a un montaggio dinamico fondato sull'uso dei flashback per alternare i diversi piani temporali della vicenda, l'energia vitale della protagonista, sempre indipendente dal giudizio altrui e innovativa nelle proprie creazioni, forte del motto secondo cui «la libertà non passa mai di moda». Dagli inizi in cui Gabrielle Chanel (vero nome di Coco) disegnava cappelli e sognava una boutique in cui esporre (le esposizioni in boutique furono un'anteprima di come la moda si sarebbe affermata attraverso gli atelier), il film racconta la vita lavorativa e privata della protagonista fino all'affermazione come stilista, ed è anche una testimonianza di come una piccola, grande rivoluzione si può fare anche a colpi di ago, filo e forbici.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪

FASHION, DI MADHUR BHANDARKAR, INDIA, 2008

Madhur Bhandarkar è un regista indiano noto per avere svelato con i suoi film i retroscena meno noti e più scabrosi di molte realtà professionali e sociali. Il film è ambientato nel mondo della moda, e il regista stesso lo ha raccontato come un viaggio, a metà tra fiction e documentario, nel mondo della moda, della sua industria e delle persone che ci vivono e lavorano. Il film è stato oggetto di critiche controverse in patria perché accusato di gettare cattiva luce sul mondo dell'industria della moda indiana, in forte ascesa nei mercati internazionali. Lo stesso regista in molte recenti interviste ha voluto "rassicurare" la sempre più importante e potente "lobby" dei *fashion designers* indiani: *Fashion* non è un film critico dalle implicazioni politiche, ma solo un racconto per immagini dal punto di vista di una modella (pare che il regista si sia ispirato alla vita di Geetanjali Nagpal). Benché egli stesso abbia ufficialmente negato, sembra anche che la pellicola sia stata sottoposta a censura da parte delle autorità competenti. Per documentarsi approfonditamente sul mondo rappresentato nel film, Bhandarkar ha seguito quasi la totalità delle più importanti sfilate di moda avvenute in India e nei più importanti paesi mondiali, e ha parlato con molti professionisti del settore. Ha impiegato due anni per la stesura del film e otto mesi per le riprese.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪

GOMORRA, DI MATTEO GARRONE, ITALIA, 2008

«Nel settore della moda, la camorra gestisce la produzione dei capi contraffatti, ma contribuisce pure alla manifattura di una parte ufficiale del "made in Italy" più prestigioso attraverso una capillare rete di fabbriche al nero che dipendono dal credito dei clan. Scampia, periferia a nord di Napoli, è considerata la piazza a cielo aperto più grande del mondo, il guadagno di un unico clan con la droga è di 500 mila euro al giorno. Qui è scoppiata una faida all'interno di uno dei clan egemoni che dal febbraio del 2004 ha generato decine e decine di morti in poche settimane. Le vicende a cui assisterete si ispirano a fatti realmente accaduti e che continuano ad accadere nei quartieri napoletani come Scampia e nelle zone del Casertano. Lì, come in altri luoghi, la vita di migliaia di uomini e donne, molti dei quali giovani, è condizionata dal potere criminale e dalla sua violenza». Sono le parole con cui Roberto Saviano e Matteo Garrone presentano il film *Gomorra* tratto dall'omonimo romanzo.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪ ✪

I COMPAGNI, DI MARIO MONICELLI, ITALIA, 1963

Il film è ambientato a Torino sul finire dell'Ottocento, presso una fabbrica tessile. Gli operai sono sottoposti a turni di lavoro di 14 ore, che determinano un alto tasso di incidenti e infortuni sul lavoro. Un gruppo di lavoratori decide di rivendicare presso il padrone un trattamento migliore, ossia di abbassare le ore lavorate a 13. Dopo alcuni tentativi vani, viene trovata un'intesa grazie all'intervento del professor Sinigaglia

(un assertore delle idee di uguaglianza e dignità dei più deboli), affinché si giunga a un vero e proprio sciopero. Lo sciopero inizia, trovando ben presto la collaborazione di altri lavoratori della città. Quando però la protesta, ormai arenata dopo più di un mese di sciopero, si trasforma in occupazione della fabbrica, giunge l'esercito che spara sulla folla e provoca un morto. A quel punto i lavoratori tornano in fabbrica, e il professor Sinigaglia viene arrestato. Il film termina, ma resta il precedente di una lotta che aiuterà la causa degli operai. È uno dei primi e più interessanti film sulla rivendicazione dei diritti da parte dei lavoratori, ed è singolare e da sottolineare come il contesto in cui si svolge la vicenda sia una fabbrica tessile, di cui si può apprezzare il funzionamento nei suoi aspetti storici.

Aspetti formativi	✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪

I FILI DI ARIANNA. VIAGGIO TRA I TESSUTI DI CALABRIA,
CORTOMETRAGGIO
DI GIULIA SECRETI, ITALIA, 2002

Un viaggio "musicale" (colonna sonora ad opera de *Il parto delle nuvole pesanti*) di circa 15 minuti tra i tessuti di Calabria. Il documentario illustra la ricerca dei materiali, la lavorazione grezza dei tessuti, i nomi e le risorse tessili della regione calabrese. Presentato alla Biennale di Venezia 2002, il lavoro è stato selezionato al quinto Video Festival Premio Candiani Città di Mestre.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪

I LOVE SHOPPING, DI PAUL J. HOGAN, USA, 2009

Il film è indubbiamente un po' "esterno" rispetto all'ambito del settore Tac, perchè tratta, con una evidente ironia in pieno stile commedia romantica, il fenomeno degli *shopaholic*, ovvero della dipendenza psicologica da shopping. È interessante però vedere come il film offra spunti per lavorare su quelle percezioni da parte del consumatore che identificano poi il mercato della moda, fatto di vetrine, esposizioni, collezioni, estetica, saldi e tanto altro. Sicuramente il film rappresenta un modo diverso per guardare a un fenomeno attuale in crescita e con cui il mercato "moda" ha cominciato a relazionarsi, anche nelle dinamiche di vendita, comunicazione, strategie pubblicitarie. La pellicola è tratta dall'omonimo libro di Sophie Kinsella, vero e proprio caso letterario e best seller degli ultimi anni.

Aspetti formativi	✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪

IL DELITTO VERSACE, DI MENAHEM GOLAN, ITALIA/USA, 1997

Il film parla dell'omicidio, che lasciò sotto shock il mondo intero, del celebre stilista italiano, ucciso il 15 luglio 1997 dallo psicopatico Andrew Cunanan. Di Versace è stato detto tutto e il contrario di tutto. Si è parlato tantissimo della sua dichiarata relazione con Antonio D'Amico (raccontata lo scorso anno nel libro *It's your song. Gianni Versace e Antonio D'Amico: quindici anni di vita insieme*), si è detto che era un genio, che ha rivoluzionato la moda, ma nessuno ha saputo descriverlo meglio di se stesso. Lo stilista diceva di sé: «La mia moda è liberatoria. Non impongo nulla. Porgo delle scelte. Sotto il mio impermeabile lucido, c'è un abito di taglio classico. È un contrasto, no? Bene. Io vivo in un palazzo del '600 e vado a New York con il Concorde in tre ore. Cioè: vivo i contrasti. Così è la nostra vita attuale ed io la riporto nella mia moda, perché io sono una sintesi perfetta della mia epoca».

Aspetti formativi	✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪

IL DIAVOLO VESTE PRADA, DI DAVID FRANKEL, USA, 2006

«Questa..."roba"? Capisco... Tu pensi che questo non abbia nulla a che vedere con te, vero? Tu apri il tuo armadio e scegli, non so, quel maglioncino azzurro infeltrito, per esempio, perché vuoi gridare al mondo che ti prendi troppo sul serio per curarti di cosa ti metti addosso. Ma quello che *non* sai è che quel maglioncino non è semplicemente azzurro, non è turchese, non è lapis... è effettivamente *ceruleo*. E sei anche allegramente inconsapevole del fatto che nel 2002 Oscar De La Renta ha realizzato una collezione di gonne cerulee e poi è stato Yves Saint Laurent – fu Yves Saint Laurent, sì? – a proporre delle giacche militari di color ceruleo, e il ceruleo è rapidamente comparso nelle collezioni di otto diversi stilisti, dopodiché è arrivato a poco a poco nei grandi magazzini, per infiltrarsi poi in qualche "tragico" angolo casual dove tu evidentemente l'hai pescato nel cesto delle occasioni. Tuttavia quell'azzurro rappresenta milioni di dollari e innumerevoli posti di lavoro. Siamo dunque al limite del comico quando penso che tu sia convinta di aver fatto una scelta fuori dalle proposte della moda quando, in effetti, indossi un golfino che è stato selezionato per te dalla persone qui presenti. Da una pila di... roba».

Basterebbe questo breve monologo, una vera e propria microlezione sul sistema moda, per identificare questo film come uno degli spaccati più interessanti di come industria e sistema della comunicazione siano strettamente legati. Una testimonianza molto più profonda di quel che possa inizialmente sembrare, su come l'industria della moda, guardata spesso con intellettuale presunzione, è meno superficiale di come s'immagini: dietro a quello che vediamo nelle vetrine o nelle copertine delle riviste, c'è il lavoro di migliaia di persone fatto duramente e con passione. Un ulteriore spunto sta nel personaggio interpretato dalla Hathaway, che impara che l'ambizione e la carriera hanno un prezzo, e si deve essere disposti a pagarlo, in termini di dedizione e impegno, veri e non "raccontati" edulcoratamente alla propria coscienza: questo significa raggiungere un obiettivo professionale.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪

KINKY BOOTS, DI JULIAN JARROLD, GRAN BRETAGNA, 2005

Nella grigia provincia a nord di Londra, Charlie Price eredita dal padre l'azienda di famiglia di scarpe, tipicamente inglesi, sobrie e classiche. Charlie però si rende ben presto conto che l'azienda è sull'orlo del fallimento. A Londra s'imbatte in una prorompente drag queen che gli darà l'idea per salvare l'azienda: fabbricare scarpe per uomini che si vestono da donna, scarpe con tacchi anche a spillo che riescano a sopportare il peso di un uomo. Film "atipico" che riesce ad illustrare, pur con i toni della commedia stile "british", le dinamiche di gestione di un'azienda calzaturiera a gestione familiare, i problemi legati al rilancio del brand, il processo creativo di restyling, il rischio imprenditoriale di tentare qualcosa di «mai tentato prima». Un esempio di come anche dietro una commedia si possano celare elementi interessanti per gli orientatori e i formatori del settore, oltre che spunti di riflessione per i discenti.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪

L'ABITO DI DOMANI. STORIA DELLA MODA NEL TEMPO,
DOCUMENTARIO
A CURA DI GIOVANNA GAGLIARDO PER ISTITUTO LUCE, ITALIA, 2008

Musica, danza, canzoni, arti figurative e spezzoni di film sono il filo conduttore di un percorso visivo che, dalle scarpe alle calze, dallo smoking al tailleur, dai jeans agli stracci di lusso, racconta per immagini le mode che cambiano, il costume che muta,

la storia che rivoluziona i nostri modi di vivere, pensare, vestire. Un documentario utile per avere uno sguardo "in divenire" sugli intrecci tra storia sociale e sistema della moda, della produzione tessile e calzaturiera. La particolarità è data dal montaggio, che mescola elementi visivi presi dal cinema, dalle arti, dalla danza, per sottolineare come tutto ciò che è *cultura* sia in realtà un puzzle di microsistemi intrecciati che si influenzano a vicenda, e senza uno sguardo onnicomprensivo risulta difficile comprenderne i mutamenti e i risvolti (importanti) in chiave storica e sociale.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪ ✪

LA FIBRA DELLA DIGNITÀ. STORIE DI UN ALTRO COTONE,
DOCUMENTARIO
A CURA DI CTM ALTROMERCATO MILANO, ARGENTINA, 2005

Questo video documentario raccoglie una serie di testimonianze con cui sono raccontate passo passo tutte le fasi della filiera argentina: dalla semina nella regione del Chaco fino al confezionamento nelle periferie di Buenos Aires. Il documentario traccia anche una storia della crisi economica del paese che illustra il quadro in cui è nata l'idea e la sperimentazione della filiera stessa. Un modo interessante per guardare a un mercato "altro" e a un contesto critico come quello argentino, ma che risulta anche funzionare come paradigma di confronto per i tempi di crisi, analizzando soluzioni possibili e sostenibili.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪

PRÊT-À-PORTER, DI ROBERT ALTMAN, USA, 1994

Pellicola caustica del regista de *Il matrimonio*, questa volta sul mondo della moda e sulla kermesse parigina della Settimana della Moda. Lo sguardo sugli intrecci, le relazioni, l'architettura spettacolaristica e quasi "circense" dell'avvenimento parigino risulta essere quello duplice che porta inevitabilmente lo spettatore ad una riflessione. Altman verso il mondo della moda è ambivalente, ammaliato perché lo vede come uno spettacolo di circo (puro teatro), ma allo stesso tempo non può far a meno, dall'alto dei suoi settant'anni, di descriverlo con l'ironia lucida di un profanatore. Il suo vero bersaglio non è la moda, ma il microcosmo che vi gravita intorno, soprattutto giornalistico. Il film è dunque un interessante sguardo su quell'intreccio tra struttura e sovrastruttura che caratterizza il sistema moda e le sue declinazioni negli avvenimenti di costume, con una visione ampia di quelle che sono le figure professionali in gioco in questo settore.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪

SENZA VIA D'USCITA – L'AMORE SPEZZATO, DI GIORGIO SERAFINI, BONGIORNO PRODUCTIONS/FILM COMMISSION, ITALIA, 2006

La fiction è stata girata per Canale 5 da Giorgio Serafini ed è fortemente radicata nel contesto del varesino, legato strettamente all'industria tessile, dove è interamente ambientata. Con questo sfondo la storia si sviluppa nel mondo della produzione tessile, intorno alla vicenda di un imprenditore che deve salvare la propria azienda, ma incapperà in una serie di eventi che lo porteranno a fare i conti anche con un'accusa di omicidio. Massimo Ranieri interpreta l'amministratore delegato di un'azienda di tessuti ed è sposato con la figlia del fondatore, Anna Galiena. L'imprenditore viene arrestato con l'accusa di aver trasferito illegalmente denaro in una banca svizzera e di avere assassinato chi lo ricattava. Il protagonista dovrà dimostrare così la propria innocenza, nel tentativo di salvare l'azienda, il proprio rapporto con la moglie, con i figli e con l'ambiente circostante. Il film risulta interessante sia per le ambientazioni che per la vicenda stessa, strettamente legata alle dinamiche imprenditoriali dell'azienda tessile di cui si narra.

Aspetti formativi	✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪

THE TAKE, DI AVI LEWIS E NAOMI KLEIN, ARGENTINA, 2005

«In un'economia basata sul precariato l'esempio argentino è prezioso». Con queste parole Naomi Klein commenta il suo film-documentario *The Take*. Realizzato dall'autrice di *No Logo* e da suo marito, il giornalista canadese Avi Lewis, presentato al Festival del cinema di Venezia nel 2004, *The Take* racconta la recente grave crisi economico-sociale che ha colpito l'Argentina dopo la seconda discesa in campo del presidente Menem. Nei sobborghi di Buenos Aires trenta operai del settore tessile, disoccupati, entrano nella loro fabbrica inattiva, e la occupano. Vogliono solo far ripartire le macchine ferme. Alla vigilia della drammatica crisi economica del 2001, la più ricca borghesia dell'America latina si ritrova in una città fantasma con fabbriche abbandonate e una disoccupazione a livelli estremi. Il semplice gesto dei trenta operai che occupano la loro fabbrica ha il potere di portare alla ribalta il dibattito sulla globalizzazione e le sue contraddizioni. Armati di una fortissima fede nella democrazia operaia, i lavoratori portano avanti la loro battaglia per difendere il diritto al lavoro. Per realizzare *The Take*, Naomi Klein e Avi Lewis sono stati in Argentina per otto mesi, visitando moltissime fabbriche tessili, incontrando e intervistando i lavoratori, per non limitarsi a mostrare soltanto gli scontri di piazza e gli aspetti violenti del mutamento in atto. Il film si presenta dunque come un esempio delle disfunzioni del capitalismo, ma anche di come la paura possa diventare strumento di potere. Dice ancora Naomi Klein: «La paura è un'arma molto potente e molto utile al controllo sociale».

Aspetti formativi	✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪

VALENTINO: THE LAST EMPEROR,

DOCUMENTARIO

A CURA DI MATT TYRNAUER, USA, 2008

Il film si concentra sugli ultimi due anni della vita professionale di Valentino, stilista di culto che ha radicalmente modificato gli standard dell'alta moda italiana nel mondo. Il regista, con piglio documentaristico, si è impegnato a trasporre su schermo fedelmente la vita privata e lavorativa dello stilista, senza mediazioni o filtri "censori", mostrando così tutti i passaggi più "privati" e nascosti dei percorsi professionali e di vita di una figura che sicuramente rappresenta un paradigma di confronto impegnativo ma molto stimolante per chiunque operi nel settore moda, nel settore Tac, o aspiri a intraprendere una carriera professionale tangente all'ambiente dell'alta sartoria. Naturalmente, nella pellicola, entrano in gioco anche aspetti interessanti per tutto ciò che la moda e una figura come Valentino rappresentano in chiave di capacità di comunicazione efficace, di importanza dell'expertise, di validità delle competenze.

Aspetti formativi	✪ ✪ ✪
Elementi di contesto	✪ ✪ ✪ ✪ ✪
Storia	✪ ✪ ✪
Personaggi	✪ ✪ ✪
Valore formativo complessivo della pellicola	✪ ✪ ✪ ✪

Fonti bibliografiche

Abbott A., *I metodi della scoperta. Come trovare delle buone idee nelle scienze sociali*, Bruno Mondadori, 2007.

Ajello A.M., Meghnagi S. (a cura di), *La competenza professionale tra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli, 1998.

Bresciani P.G., *I tirocini nelle organizzazioni: suggestioni dell'esperienza*, in Autori vari, *Fare e pensare nelle relazioni*, Mub, 2003.

Bresciani P.G., *La competenza. Appunti di viaggio*, in A.M. Ajello, (a cura di), *La competenza*, Franco Angeli, 2003.

Bresciani P.G., *Le competenze per la transizione*, in «Rivista dell'istruzione», n. 6, 2008.

Bresciani P.G., Cacciani A., *Progettare esperienze di didattica attiva. Fattori di successo e indicazioni operative*, in Autori vari, *L'alternanza scuola-lavoro nel settore calzaturiero. Progettare esperienze di didattica integrata*, Cercal, 2007.

Bresciani P.G., Franchi M., *Biografie in transizione*. Franco Angeli, 2006.

Cavalca Altan E., *L'anima del vestito nuovo*, Franco Angeli, 2002.

Cavalca Altan E., *L'anima del vestito nuovo. Per sapere, comprendere, scegliere tra le professioni nel mondo della moda*, Franco Angeli, 2003.

Cellini C., Sarchielli V. (a cura di), *Praticare l'orientamento in Valle D'Aosta. Le attività e gli strumenti del sistema scolastico e della formazione professionale*, Studio Méta & associati srl - Regione Valle D'Aosta, 2004.

Consolini M., Pombeni M.L., *La consulenza orientativa*, Franco Angeli, 1999.

De Benedittis M., *Creare, produrre e comunicare: le mille professioni della moda*, in Autori vari, *Le trasformazioni del mercato del lavoro e le politiche per l'occupazione in provincia di Milano. Rapporto 2001*, Franco Angeli, 2002

Demi B., Santonocito R., *Fare stage in azienda. Il tirocinio formativo e di orientamento in Italia e all'estero. Gli enti che lo promuovono e i siti internet su cui navigare*, Il Sole 24 Ore Pirola, 2002.

Di Fabio A., *Psicologia dell'orientamento. Problemi, metodi e strumenti*, Giunti 1998.

Grana M., Ottaviano C., *Professioni della moda e percorsi formativi*, Etas libri, 2002.

Grimaldi A., Barruffi A., Porcelli R. (a cura di), *A scuola mi oriento*, Isfol, 2006.

Isfol, *Istituti di formazione in Italia e in Europa. Rilevazione 1990*, Franco Angeli, 1991.

Isfol, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Franco Angeli, 1993.

Isfol, *Studio sull'evoluzione dei bisogni professionali e formativi nel settore della calzatura in Europa. Il caso Italia*, Franco Angeli, 1998.

Isfol, *La certificazione delle competenze e il riconoscimento dei crediti: una panoramica nazionale su riforme e innovazioni*, 2001. Il testo è disponibile sul sito http://www.isfol.it

Isfol, *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione Fse 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio*, Fondo sociale europeo, 2005.

Isfol, *La formazione professionalizzante per gli apprendisti dei settori tessile e abbigliamento, moda, calzature, pelli e cuoio*, Rapporto sul tessile 2006.

Isfol, *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione Fse 2000-2006: esiti del secondo triennio*, Fondo sociale europeo, 2007.

Isfol, *Nomenclatura e classificazione delle unità professionali*, in «Studi e ricerche», n. 36, 2007.

Magagnoli C., Pombeni M.L., *Progetto Dopo. Dalla quinta elementare alla terza media: un percorso contro la dispersione scolastica*, Franco Angeli, 1998.

Obnf, *Le figure di riferimento dell'industria italiana. Indagine nazionale sui fabbisogni formativi*, Rapporto di ricerca 1998.

Progetto Equal Tessuto locale, *Industria tessile e della moda: nuovi scenari, nuove professionalità, il settore, i trend evolutivi, i modelli organizzativi*, Città Studi Biella, vol. 1, 2007.

Progetto Equal Tessuto locale, *Industria tessile e della moda: nuovi scenari, nuove professionalità, competenze e nuove figure professionali*, Città Studi Biella, vol. 2, 2007.

Pombeni M.L., *Orientamento scolastico e professionale*, Il Mulino, 1996.

Pombeni M.L., Chiesa R., *Il gruppo nel processo di orientamento. Teorie e pratiche*, Carocci, 2008.

Regione Autonoma Valle d'Aosta. Direzione agenzia regionale del lavoro d'Aosta, *Il lavoro attraverso i sensi. Percorsi di orientamento e formazione per la scuola secondaria di primo grado*, 2007. Tratto dal sito www.regione.vda.it/lavoro/orientamento/

Regione Autonoma Valle d'Aosta, Direzione Agenzia regionale del lavoro d'Aosta, *In viaggio con Gipies. Kit di strumenti orientativi*, 2007. Tratto dal sito www.regione.vda.it/lavoro/orientamento/

Ruffini C., Sarchielli V., *Il bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*, Franco Angeli, 2001.

Sarchielli V., Napoleone M. (a cura di), *Il tutor per le transizioni tra sistemi formativi: manuale operativo* (nell'ambito di un progetto per la Provincia di Forlì-Cesena), 2007.

Soresi S., *Orientamento alle scelte. Rassegne, ricerche, strumenti e applicazioni*, Giunti, 2008.

Volontè P., *La creatività diffusa. Culture e mestieri della moda oggi*, Franco Angeli, 2003.