

## **QUALE FORMAZIONE PER L'INDUSTRIA DELL'ABBIGLIAMENTO DELL'EMILIA ROMAGNA?**

*A cura di Daniela Bigarelli*

*R&I s.r.l.  
Ricerche e Interventi  
di politica industriale  
e del lavoro  
Carpi (Mo)*

### **1. Il ruolo e le caratteristiche dell'industria regionale**

Nell'ambito dell'industria italiana dell'abbigliamento l'Emilia Romagna occupa una posizione di rilievo. Rappresenta la terza regione per numero di imprese (con il 13% delle aziende sul totale nazionale), occupati (11%), e valore delle esportazioni (15%), dopo Lombardia e Veneto.

In Emilia Romagna il tessile abbigliamento conta circa 8mila imprese e 50mila occupati. E' il terzo settore manifatturiero della regione per numero di addetti, dopo il metalmeccanico e l'alimentare, ed il terzo settore per valore delle esportazioni, dopo il metalmeccanico e il settore ceramico. Ha un ruolo importante nel mercato del lavoro regionale, occupando per il 70% forza lavoro femminile.

L'industria dell'abbigliamento emiliana è formata, da un lato, da imprese di dimensioni medio-grandi, caratterizzate da marchi di prestigio riconosciuti dai consumatori<sup>1</sup>, localizzate prevalentemente nelle province di Reggio Emilia, Bologna e Rimini/Forlì<sup>2</sup>, e, dall'altro, da una forte concentrazione di occupati nella provincia di Modena (pari al 40% degli addetti della regione), la cui struttura produttiva è influenzata dalla presenza del distretto di Carpi, specializzato nella produzione di maglieria e formato prevalentemente da imprese di piccole e medie dimensioni. In questo distretto anche le aziende che operano sulla fascia alta del mercato, con marchi riconosciuti dai consumatori<sup>3</sup>, hanno dimensioni aziendali contenute.

Oltre a questi sistemi produttivi, che rappresentano i principali nuclei di concentrazione dell'industria regionale, vi sono aree come Ferrara e Ravenna caratterizzate dalla prevalenza di imprese di subfornitura e da una limitata presenza di aziende che operano direttamente per il mercato finale<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Max Mara, Mariella Burani e Maska a Reggio Emilia; Les Copains e La Perla a Bologna; Alberta Ferretti (Aeffe) e Iceberg (Gilmar) a Rimini.

<sup>2</sup> Gli addetti del tessile abbigliamento localizzati in queste province pesano sul totale regionale: Reggio Emilia 15,6%, Bologna 15%, Forlì/Rimini 11,4%.

<sup>3</sup> Blumarine, Liu.Jo, Avirex.

<sup>4</sup> In queste due province è localizzata una quota di occupati pari al 18,5% del totale.

## 2. Le tendenze strutturali del settore

Nel corso degli anni novanta, le principali tendenze rilevate nell'industria emiliana dell'abbigliamento sono riconducibili ai seguenti aspetti: qualificazione del prodotto; crescita delle esportazioni; diversificazione delle aree di decentramento produttivo.

### 2.1 La qualificazione del prodotto

Le strategie seguite dalle aziende emiliane hanno visto un progressivo e continuo processo di qualificazione del prodotto (in termini sia di qualità intrinseca, che di stile e contenuto moda), capace di determinare un complessivo riposizionamento del settore su fasce di mercato più elevate.

L'aspetto interessante è che il processo di qualificazione del prodotto ha coinvolto in modo generalizzato le imprese regionali, sia le piccole che le aziende di maggiori dimensioni.

L'investimento realizzato dalle imprese nella fase di ideazione e progettazione dei prodotti ha determinato, oltre all'incremento della qualità delle produzioni, anche un significativo ampliamento della gamma dei prodotti offerti.

Negli anni novanta la varietà dei prodotti, e la loro variabilità, aumenta notevolmente, e questo rappresenta uno dei principali punti di forza dell'industria emiliana, e una delle ragioni del successo della produzione regionale sui mercati esteri.

Nel corso degli anni novanta i caratteri tipici della produzione emiliana, rappresentati dalla realizzazione di prodotti per donna, ad elevato contenuto moda, elevata qualità, e in serie corta, si accentuano ulteriormente, mettendo in evidenza una vocazione specifica dell'industria regionale verso prodotti rappresentativi del miglior *made in Italy* ed *Italian style*.

### 2.2 La crescita delle esportazioni

Nell'ultimo decennio, l'industria dell'abbigliamento emiliana aumenta il proprio peso all'interno dell'export italiano di maglieria e confezioni dal 12% del 1990 al 15% del 2001<sup>5</sup>, passando da quarta a terza regione per importanza nelle esportazioni italiane di questi prodotti.

Negli anni novanta la strategia seguita dalle imprese emiliane tesa a spostare il confronto competitivo su variabili diverse dal costo, come la qualità, l'innovazione e la differenziazione del prodotto, ha consentito il raggiungimento di ottime performance sui mercati esteri; così come la scelta di posizionarsi su segmenti più alti del mercato, pur determinando una contrazione della base produttiva, è stata accompagnata da una flessione dell'occupazione in linea con quella delle altre regioni del Nord, mantenendo l'Emilia Romagna la posizione di terza regione per numero di occupati nel settore, dopo Lombardia e Veneto.

---

<sup>5</sup> Nello stesso periodo la Lombardia e la Toscana perdono peso sull'export nazionale di maglieria e confezioni, e il Veneto guadagna soltanto un punto percentuale.

La crescita delle esportazioni, e della propensione esportatrice, è una tendenza generalizzata che riguarda piccole, medie e grandi imprese. All'interno del settore sono tuttavia presenti alcune differenze che si manifestano soprattutto nell'intensità del fenomeno.

Le imprese del distretto di Carpi, e della provincia di Modena, registrano tassi di crescita delle esportazioni sistematicamente inferiori alla media regionale, perdendo peso all'interno dell'export regionale, mentre le migliori performance sono quelle delle imprese medio-grandi localizzate prevalentemente in altre aree della regione, che trainano la crescita delle esportazioni emiliane all'interno dell'export nazionale.

Le piccole e medie imprese del distretto di Carpi, e dell'area di Modena, hanno difficoltà ad imporre un proprio marchio sul mercato (pur realizzando prodotti di qualità ed elevato contenuto moda); a consolidare relazioni stabili con la distribuzione estera; e ad entrare su nuovi mercati esteri.

### *2.3 La diversificazione delle aree di decentramento produttivo*

Il sistema produttivo emiliano è sempre stato un sistema aperto verso l'esterno. Negli anni settanta, le imprese dell'abbigliamento decentravano lavorazioni in aree a minor costo del lavoro, rappresentate allora dalle vicine zone della provincia di Mantova in Lombardia e della provincia di Rovigo in Veneto. Nel corso degli anni ottanta, in parte per ragioni di costo ma soprattutto per le difficoltà di reperimento di manodopera sul mercato del lavoro locale, le imprese emiliane hanno sperimentato nuove aree di delocalizzazione, costituite prevalentemente dalle regioni del Centro-Sud e in minor misura dai paesi esteri.

La tendenza all'internazionalizzazione produttiva si manifesta prevalentemente negli anni novanta e, pur interessando sia l'Emilia che il distretto di Carpi, presenta tassi di crescita inferiori alla media nazionale, e livelli inferiori, per esempio, a quelli dell'industria veneta, che inizia a delocalizzare più tardi rispetto all'Emilia, solo negli anni novanta, privilegiando i paesi dell'Est Europeo.

L'industria dell'abbigliamento emiliana decentra molto all'esterno dei confini regionali, oltre il 54% delle lavorazioni, ma mantiene il baricentro della produzione in Italia, con forti legami con la subfornitura delle regioni del Centro-Sud.

Il basso grado di internazionalizzazione della produzione e la scelta di mantenere la produzione prevalentemente in Italia dipendono da diversi aspetti.

Il primo riguarda la specializzazione e la qualità del prodotto emiliano. L'Emilia produce prevalentemente abbigliamento femminile, caratterizzato da un elevato contenuto moda e da un posizionamento su segmenti medio-alti del mercato. La produzione è molto variabile nel tempo ed è realizzata in serie di produzione mediamente corte. Le sue caratteristiche rendono in molti casi non conveniente la ricerca di partner produttivi geograficamente lontani, e difficilmente perseguibile una politica mirata esclusivamente al contenimento dei costi di produzione.

Una seconda ragione è rintracciabile nelle scelte di delocalizzazione realizzate dall'Emilia nel corso degli anni ottanta, scelte che hanno privilegiato le regioni del

Centro-Sud. L'investimento effettuato dalle aziende committenti nella formazione e qualificazione di una rete di subfornitori in queste regioni, rende una eventuale strategia di disinvestimento in Italia, per formare subfornitori esteri altrettanto qualificati, costosa e soggetta a rischi per la qualità del prodotto raggiunta.

A condizionare le scelte di delocalizzazione delle imprese emiliane ha contribuito recentemente anche un terzo elemento, rappresentato dall'insediamento di laboratori cinesi nelle province di Modena e di Reggio Emilia, specializzati nelle fasi di lavorazione a maggiore intensità di lavoro (cucitura dei capi, stiro, ecc.).

I laboratori cinesi sono in grado di operare a prezzi molto bassi e con tempi di consegna molto rapidi, esercitando una forte concorrenza sia sulla subfornitura locale sia su quella di altre regioni italiane. La diffusione di questi laboratori si presta a valutazioni contraddittorie, in quanto, se, da un lato, favorisce il mantenimento di alcune lavorazioni a livello locale; dall'altro, accelera l'uscita dal settore di una parte della subfornitura emiliana, sostituendosi ad essa, con una crescita rilevante dell'economia sommersa e del lavoro irregolare.

Le politiche di delocalizzazione finora perseguite dal sistema produttivo emiliano hanno determinato un assetto dell'industria dell'abbigliamento nel quale gli occupati interni alla regione sono quasi equamente distribuiti fra imprese finali (22618 addetti, pari al 48% del totale) e imprese di subfornitura (24520 addetti, pari al 52% del totale).

A questi vanno tuttavia aggiunti almeno altri 25000 addetti che operano in imprese di subfornitura localizzate in altre regioni italiane o all'estero e che lavorano per aziende finali della regione. Il sistema produttivo emiliano è quindi formato da oltre 72mila addetti, di cui un ventisette per cento localizzato in altre regioni italiane e quasi un dieci per cento all'estero.

### **3. Le difficoltà attuali e le prospettive**

L'attuale congiuntura, sia interna che internazionale, contribuisce ad accentuare i problemi strutturali dell'industria dell'abbigliamento regionale.

Il rallentamento dei consumi e la forte concorrenza producono effetti rilevanti soprattutto sulle imprese di piccole e medie dimensioni, caratterizzate da una limitata visibilità sul mercato, da uno scarso potere contrattuale nei confronti del sistema distributivo, e dalla difficoltà ad entrare su nuovi mercati esteri.

Le imprese medio-grandi caratterizzate da un'immagine forte e riconosciuta dal consumatore finale, e da una capacità di controllo della distribuzione del proprio prodotto, mostrano invece una maggiore capacità di tenuta sia sul mercato interno che sul mercato internazionale.

La diminuzione delle quantità prodotte, il frazionamento degli ordini, la discontinuità della produzione determinano l'esigenza di una sempre maggiore flessibilità da parte delle imprese di subfornitura, accentuando così i livelli di concorrenza fra aziende che lavorano in modo regolare, e soprattutto fra aziende regolari e non regolari, rappresentate dai numerosi laboratori cinesi localizzati nelle province di Modena e Reggio Emilia.

L'elevata concentrazione di piccole e medie imprese nella provincia di Modena determina in quest'area una situazione congiunturale più pesante rispetto alla media regionale, ma le difficoltà di mercato non coinvolgono tutte le imprese dell'area. Numerose aziende, pur nella difficile congiuntura, hanno ottenuto buone performance di mercato.

Occorre infatti ricordare i numerosi punti di forza dell'industria dell'abbigliamento regionale. Essi sono riconducibili alla capacità di ideare e creare prodotti sempre nuovi, in linea con le tendenze della moda; di garantire una elevata qualità del prodotto; di offrire una gamma molto ampia di modelli.

Questi aspetti si fondano sulla diffusa capacità creativa e di innovazione che caratterizza le imprese finali della regione, ma anche sui saperi tecnico-produttivi sedimentati e radicati nella subfornitura locale.

E' attraverso la cooperazione fra questi due tipi di imprese che l'industria dell'abbigliamento emiliana ha costruito e mantenuto nel tempo la sua capacità competitiva.

Le caratteristiche, le dinamiche e le prospettive di questo settore non evocano l'immagine spesso stereotipata attribuita all'industria della moda con le definizioni di settore maturo, tradizionale o in declino.

L'industria dell'abbigliamento dell'Emilia Romagna è competitiva e vitale; ha un ruolo importante nell'export regionale e nazionale; racchiude saperi creativi e tecnici di elevato profilo; offre interessanti opportunità di lavoro.

Al pari di altri settori dell'industria regionale, essa è caratterizzata da un forte intreccio fra innovazione e tradizione; fra immagine, stile e abilità artigiana; fra mercato globale e radicamento locale.

La fase di trasformazione nella quale si trova inserita fa prevedere la continuazione del processo di selezione avvenuto negli anni novanta, ma le strategie seguite dalle imprese emiliane, se sostenute da politiche e azioni mirate, possono consentire il mantenimento dei vantaggi competitivi conseguiti e del ruolo ricoperto dall'Emilia Romagna nel settore tessile abbigliamento italiano.

#### 4. Il problema delle risorse umane

L'industria emiliana dell'abbigliamento risente, da lungo tempo, di notevoli difficoltà di reperimento di forza di lavoro sul mercato del lavoro regionale.

Le difficoltà sono in parte simili a quelle sentite dagli altri settori manifatturieri dell'economia regionale, ma nel caso dell'industria dell'abbigliamento esse sono particolarmente accentuate dalla storica assenza di Istituti tecnici orientati a questo settore.

Malgrado il ridimensionamento occupazionale avvenuto nel corso degli ultimi dieci anni, le imprese dell'abbigliamento della regione non trovano sul mercato del lavoro le professionalità e le competenze fondamentali per il settore.

Il problema non riguarda soltanto la forza lavoro operaia, ma anche i tecnici ed i quadri che nelle diverse funzioni aziendali presidiano le attività strategiche e di innovazione delle imprese.

I bisogni sono legati sia alla riproduzione delle competenze tecnico-produttive che stanno alla base della realizzazione di un prodotto di qualità competitivo sul piano dei costi, sia all'acquisizione di nuove competenze in ambito gestionale, organizzativo e commerciale in grado di dare alle imprese gli strumenti necessari per far fronte alle sfide di una competizione internazionale.

Le analisi effettuate su questo settore hanno più volte messo in evidenza come le aree maggiormente critiche per il reperimento del personale siano rappresentate dall'area Progettazione e industrializzazione del prodotto, Produzione e Commerciale.

All'interno di queste aree aziendali, le professionalità più difficili da reperire e da formare sono quelle indicate nello schema:

<b>Progettazione e industrializzazione del prodotto</b>	<b>Produzione</b>	<b>Commerciale e Marketing</b>
<i>Quadri e tecnici</i>	<i>Quadri e tecnici</i>	<i>Quadri e tecnici</i>
1. Coordinatore di campionario	1. Tecnico di produzione	1. Quadri commerciali
2. Modellista	2. Addetto alla logistica e al decentramento esterno	2. Assistente marketing
3. Magliara/campionista	3. Tecnico del controllo qualità	3. Product manager
	4. Programmatore macchine da tessitura	4. Area manager
<i>Operai</i>	<i>Operai</i>	
4. Addetta al taglio e alla confezione dei prototipi	5. Addetto alle macchine da tessitura	
	6. Addetto al taglio	
	7. Addetto polivalente	

Le difficoltà di reperimento e di formazione di queste figure sono espresse dalla grande maggioranza delle imprese del settore, e per l'area della Progettazione e della Produzione queste difficoltà sono generalizzate e non dipendenti dalla dimensione dell'impresa.

L'eccezione è rappresentata dall'area commerciale dove la domanda esplicita di queste figure è espressa dalle aziende più strutturate o da quelle più dinamiche che stanno investendo nel rafforzamento della loro presenza commerciale sui mercati esteri.

L'area commerciale, come è stato detto, è un'area debole nella maggior parte delle piccole e medie imprese di questo settore e su questa area bisognerebbe investire per formare competenze e professionalità utili alle aziende di minori dimensioni.

## **5. Il ruolo della formazione**

### *5.1 Progettazione e industrializzazione del prodotto*

L'attività di ideazione e progettazione del prodotto è un'attività strategica per le imprese del settore abbigliamento che di norma realizzano due collezioni stagionali all'anno, e spesso altre uscite flash dopo le collezioni base.

Dal successo di una collezione dipendono le vendite stagionali e da queste dipende la sopravvivenza dell'azienda.

L'attività di ideazione della collezione vede quindi impegnate notevoli risorse ed energie. Spesso gli stessi titolari dell'impresa, lo stilista come consulente esterno, e una serie di figure tecniche di supporto dedicate alla traduzione delle idee in prototipi veri e propri (coordinatore di campionario, modellista, magliaia/campionista, addetto al taglio e confezione dei prototipi).

Le figure professionali indicate richiedono un percorso di formazione strutturato. Le competenze che le caratterizzano non sono acquisibili esclusivamente sul lavoro.

La preparazione di queste figure vede la presenza di un'offerta formativa scarsa e inadeguata. La crisi degli Istituti tecnici femminili ha determinato, in numerosi casi, la soppressione dei corsi che formavano la figura della modellista. E, attualmente, sono presenti alcuni corsi per Operatori moda nell'ambito degli Istituti professionali.

Questi percorsi sono tuttavia inadeguati alla formazione di figure, come il coordinatore di campionario, la modellista e la magliaia/campionista, caratterizzate da elevata responsabilità, da conoscenze molto ampie (tendenze moda, materie prime, tecnologie, ecc.), e dall'utilizzo di nuove tecnologie.

Per la formazione di queste figure sono stati finora realizzati interventi di formazione post-diploma e post-qualifica, e progetti integrati con gli Istituti professionali.

### *5.2 Produzione*

Nell'area della produzione i problemi di formazione sono legati alla difficoltà di reperimento di alcune figure operaie, come l'addetto alla tessitura e l'addetto al taglio, che svolgono un lavoro di responsabilità all'interno del ciclo produttivo.

Nel caso dell'addetto alla tessitura il problema è accentuato dalla necessità di lavorare a turni e quindi dalla scarsa disponibilità di manodopera a livello locale. La formazione di queste figure avviene prevalentemente per affiancamento.

L'addetto al taglio è una figura critica per la delicatezza della fase produttiva ed i costi che deriverebbero da un errore commesso in questa fase. La formazione di queste figure avviene prevalentemente per affiancamento.

L'addetto polivalente di produzione corrisponde ad una esigenza di flessibilità delle imprese, determinata dalla elevata stagionalità e ciclicità della produzione. Il poter avere personale in grado di realizzare più fasi del ciclo produttivo, può consentire un migliore utilizzo della capacità produttiva e una riduzione del rischio di sospensione dal lavoro degli addetti alla produzione.

Le altre figure indicate dalle imprese, quali il tecnico di produzione, l'addetto alla logistica e al decentramento esterno, il tecnico del controllo qualità e il programmatore macchine da tessitura, rappresentano i tecnici e quadri intermedi fondamentali per la gestione efficiente della produzione.

Le competenze di queste figure stanno subendo rilevanti cambiamenti legati sia all'evoluzione delle nuove tecnologie di produzione e di gestione dei sistemi informativi aziendali, sia alla crescente complessità della organizzazione e del controllo della produzione.

Questa crescente complessità è dovuta all'utilizzo di reti di subfornitura localizzate in aree territoriali diverse, anche all'estero; alla necessità di ridurre al minimo i tempi di produzione; di garantire una qualità stabile del prodotto e di gestire ordini piccoli e frazionati.

In Emilia Romagna queste figure professionali non vengono formate dalla scuola. Finora queste figure si sono formate esclusivamente sul lavoro attraverso lunghi percorsi di carriera, oppure sono state acquisite all'esterno, assumendo tecnici con esperienza da imprese soprattutto venete o lombarde.

Il ruolo strategico di queste figure e l'evoluzione delle competenze che devono possedere richiedono particolare attenzione al problema della loro formazione e aggiornamento.

La quasi assenza di percorsi scolastici<sup>6</sup> e universitari<sup>7</sup> orientati alla formazione di queste figure determina una difficoltà anche da parte della formazione professionale a realizzare iniziative rivolte ai giovani.

Ciò ha fatto privilegiare interventi nell'ambito della formazione sul lavoro. La formazione di queste figure può avere più facilmente come utenti persone occupate che intendono migliorare la propria posizione lavorativa o figure che già svolgono ruoli simili e che necessitano di aggiornamento.

### *5.3 Commerciale e marketing*

Le figure indicate dalle imprese fanno riferimento a quadri di livello medio-alto, caratterizzati da un'approfondita conoscenza delle caratteristiche del mercato dei prodotti dell'abbigliamento.

---

<sup>6</sup> Il triennio di specializzazione presso l'Istituto Tecnico di Carpi, istituito alcuni anni fa, ha avuto notevoli difficoltà per il limitato numero di iscritti.

<sup>7</sup> La facoltà di Chimica dell'Università di Modena è stata chiamata a creare un indirizzo di specializzazione verso il settore tessile abbigliamento.

In questa area aziendale sono necessarie competenze legate ai nuovi mercati di sbocco, alle forme di alleanza e partnership con il sistema distributivo, alle tecniche di marketing e di promozione specifiche di questo settore, ecc.

Le imprese non chiedono generici quadri commerciali, ma figure che alle competenze legate al marketing e alla vendita, affianchino conoscenze del settore e del mercato dell'abbigliamento e sappiano promuovere processi di innovazione nelle relazioni fra produttori e distributori.

Le difficoltà che le piccole e medie imprese incontrano in questa fase sono legate sia alla crescente concorrenza fra produttori, sia ai processi di concentrazione in atto nei sistemi distributivi dei paesi industrializzati.

Per i produttori di piccole e medie dimensioni è fondamentale individuare e sperimentare nuove forme di distribuzione dei propri prodotti e nuove modalità di partnership con il sistema distributivo. Su questi aspetti molto lavoro rimane da fare e da questo dipendono in parte le prospettive di numerose imprese di produzione.

Le iniziative di formazione finora realizzate, sia a livello di formazione post diploma, post laurea e di formazione sul lavoro, solo in pochi casi erano orientate al settore tessile abbigliamento.

## 6. Quale formazione

### *In generale*

L'industria dell'abbigliamento risente di un problema comune a molti altri comparti dell'industria manifatturiera regionale. Non attrae i giovani, o perlomeno pochissime professioni hanno una certa capacità attrazione, forse solo quella dello stilista.

Le professioni presenti all'interno delle imprese dell'abbigliamento sono numerose e qualificate; molte di esse sono in continua evoluzione, e le nuove competenze di cui le imprese sentono l'esigenza sono legate a temi di grande attualità, come la globalizzazione dei mercati, l'internazionalizzazione commerciale e produttiva, l'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche (e-commerce, B2B, ecc.), l'evoluzione dei sistemi distributivi, l'evoluzione dei costumi e della moda, i nuovi materiali, i materiali ecologici, ecc.

Da questo punto di vista esiste un forte deficit di comunicazione, e una informazione distorta, che fa apparire l'industria dell'abbigliamento agli occhi dei giovani, ma non solo, un settore maturo, privo di innovazioni e di opportunità per il futuro.

E dire che l'industria dell'abbigliamento dell'Emilia Romagna vede la presenza di aziende importanti a livello nazionale e internazionale, rappresentative del miglior *made in Italy*, di imprese di successo e di aziende innovative anche fra quelle di piccole e medie dimensioni.

Su questo problema andrebbero studiate specifiche *iniziative di informazione e orientamento al lavoro*, e *progettati strumenti* (di facile consultazione e accesso da inserire anche sulla rete) in grado di valorizzare le opportunità professionali offerte dall'industria dell'abbigliamento e, in generale, dai settori moda.

### *Formazione dei quadri e dei tecnici*

La formazione dei quadri e dei tecnici rappresenta il punto più critico e carente.

La quasi totale assenza di indirizzi scolastici e universitari orientati a questo settore rende necessaria una seria riflessione sulle iniziative più opportune, soprattutto in questa fase caratterizzata da rilevanti cambiamenti nei cicli di istruzione.

L'industria dell'abbigliamento ha necessità di figure di livello medio-alto, la cui preparazione non può avvenire esclusivamente attraverso il lavoro. Questo bisogno è inoltre stabile nel tempo e ha un carattere strutturale.

E' necessario quindi individuare i nuclei di conoscenze e competenze che devono essere trasmessi alle nuove generazioni attraverso la formazione scolastica e universitaria, e occorre recuperare un effettivo legame fra istituzioni scolastiche e formative e imprese del settore.

L'offerta formativa dovrebbe garantire, in modo costante e non attraverso interventi sporadici, la preparazione dei quadri e dei tecnici che operano almeno nelle principali

aree di attività delle imprese dell'abbigliamento: *la progettazione, la produzione e il commerciale/marketing.*

Queste professionalità sono strategiche per il futuro dell'industria dell'abbigliamento e da esse dipendono le principali innovazioni che caratterizzano questo settore.

Per la formazione dei quadri e dei tecnici andrebbe quindi ripensato il ruolo della scuola, dell'università e della formazione professionale (post-diploma, post-laurea e sul lavoro), e andrebbero progettati percorsi di formazione, sia per i giovani sia per le persone già occupate, capaci di anticipare il cambiamento e di favorire i processi di innovazione necessari per mantenere la competitività del settore.

#### *Formazione delle figure operaie*

Il tema della formazione degli addetti alla produzione si inserisce all'interno di un contesto caratterizzato da una strutturale carenza di manodopera a livello regionale, una crescente presenza di laboratori cinesi che lavorano in subfornitura e una difficoltà delle imprese di subfornitura locali a garantire il ricambio generazionale.

Nelle imprese di subfornitura emiliane che, come è stato ricordato, occupano la metà dei lavoratori presenti nel settore regionale, sono sedimentati saperi e competenze indispensabili per il mantenimento della competitività dell'industria emiliana dell'abbigliamento.

Questi saperi rischiano di disperdersi non solo per l'assenza, soprattutto nelle imprese di subfornitura, di ricambio generazionale, ma anche per l'accelerazione delle difficoltà di queste aziende causate dalla fase congiunturale negativa e dalla concorrenza di imprese che operano in modo non regolare.

Un'ipotesi sulla quale lavorare con l'obiettivo di migliorare la competitività di queste aziende e di favorire percorsi di carriera che valorizzino le risorse umane che operano in queste imprese, potrebbe essere quella di intensificare le iniziative di *formazione sul lavoro rivolte agli addetti che lavorano nelle imprese di subfornitura.*

Gli interventi potrebbero riguardare:

- il miglioramento delle competenze delle figure che svolgono le attività a maggiore valore aggiunto (come gli addetti al taglio e gli addetti alla tessitura);
- la formazione di figure polivalenti, in grado di operare su più fasi del ciclo produttivo e/o di realizzare prototipi/capi finiti, al fine di aumentare la flessibilità della forza lavoro e delle imprese;
- l'aggiornamento delle competenze relative a temi come il controllo qualità, l'organizzazione della produzione, l'analisi dei costi, la conoscenza dei materiali, le nuove tecnologie di produzione, la modellistica, la struttura della maglia, ecc. al fine di favorire processi di miglioramento competitivo delle imprese e di crescita professionale dei lavoratori.

Interventi di questo tipo potrebbero favorire processi di riorganizzazione e qualificazione delle imprese di subfornitura e, contemporaneamente, favorire percorsi di crescita professionale di tipo individuale e di mobilità interaziendale.