



## **Sviluppo delle Risorse Umane che si occupano di Ricerca a supporto del miglioramento di prodotto o di processo, attraverso i materiali e le tecnologie nell'ambito del settore legno arredo.**

### **Il Progetto**

Il progetto elaborato da CLAC, in collaborazione con i membri dell'ATS, Federlegno Arredo srl, Camera di Commercio di Como, APA, CNA, API, Fondazione Enaip Lombardia, Domus Academy, Centro di Cultura Scientifica Alessandro Volta, IPSIA di Lissone, Comune di Cantù e con delegati Mete srl, Material Connexion srl, ha come obiettivo lo sviluppo delle Risorse Umane che si occupano di Ricerca a supporto del miglioramento di prodotto o di processo, attraverso nuovi materiali e tecnologie nell'ambito del settore legno-arredo.

Il progetto intende creare per il "Meta Distretto Brianza/Milanese" un sistema capace di trasferire le competenze per la gestione delle tecnologie avanzate per l'utilizzo di materiali innovativi nel settore legno arredo. Le PMI del settore, non potendo più competere sui costi di produzione, ad esempio con i produttori cinesi, sono chiamate a vincere la sfida della competizione internazionale attraverso l'alta qualità delle produzioni.

In tale ottica non sembra più essere sufficiente il solo apporto del "design", leva competitiva difficilmente difendibile, ma vi deve essere una reale capacità innovativa che si collega direttamente alle tecnologie della produzione ed ai nuovi materiali. In particolare sono proprio le caratteristiche e il DNA del più importante "meta Distretto del settore legno arredo" italiano a dover obbligatoriamente/forzatamente richiedere la costruzione di un "sistema di diffusione di conoscenze nell'area tecnologica, ricerca e nuovi materiali", quali competenze centrali per il mantenimento della competitività internazionale della "filiera" produttiva comasca/milanese.

Il progetto di Azione di Sistema parte dalla necessità di costruire una "mappatura delle competenze" necessarie/richieste per un Risorsa Umana che opera nel campo della "ricerca e sviluppo" nel settore legno arredo, definendo successivamente un "modello" per permettere il trasferimento delle conoscenze acquisite.

Questo obiettivo generale si articola attraverso obiettivi specifici:

- 1) Effettuare una ricerca sul settore legno arredo che metta in luce i profili e le aree professionali più esposte alle sfide del cambiamento tecnologico/materiali
- 2) La costruzione di un prototipo di percorso formativo idoneo a rafforzare le "competenze delle figure professionali" operanti nel settore legno arredo e che devono acquisire "nuove competenze" nell'ambito della ricerca e dell'innovazione. Nel contempo tale modello dovrà divenire un riferimento per la creazione di percorsi formativi per i giovani.
- 3) Offrire alle imprese ed operatori del settore un sistema capace di trasferire con efficacia i risultati della ricerca sulle più avanzate tecnologie e sui nuovi materiali. Tali percorsi si svilupperanno attraverso due distinte azioni, che vedranno coinvolti: Domus Accademy e Centro Volta per la ricerca in ambito tecnologico; Material Connexion Milano sulla ricerca di nuovi materiali.
- 4) Trasferire alle Imprese e alle Istituzioni formative la rappresentazione aggiornata del profilo di competenza posseduto e del profilo ottimale necessario degli operatori nel campo della ricerca;
- 5) Sperimentare un modello di rete formativa e consulenziale diretta alle imprese che operano nel settore legno arredo, capace di incrementare le professionalità dei lavoratori sulle tematiche del progetto.
- 6) Offrire agli operatori del settore strumenti permanenti di analisi e soluzioni formative adeguate che nella gestione dei processi SNP utilizzando nuovi materiali e tecnologie, in modo da affrontare i cambiamenti che il settore legno arredo sta vivendo nell'ottica della competizione.

Attraverso i collegamenti e i canali di interazione con le aziende posseduti da CLAC e dai membri costituenti l'ATS di progetto, le aziende del MetaDistretto Brianza Milanese diventano oggetto di una ricerca che intende offrire al "sistema legno arredo" nuovi spunti per migliorare la propria competitività, fornendo innovativi strumenti per lo sviluppo delle Risorse Umane che si occupano di Ricerca a supporto del miglioramento di prodotto o di processo, attraverso nuovi materiali e tecnologie.

Il progetto si svilupperà in cinque azioni o macro aree tematiche:

**1- Analisi delle competenze delle Risorse Umane che operano nel Settore legno arredo nell'ambito dei processi di Ricerca e di Sviluppo di nuovi prodotti (tecnologie e materiali innovativi)**

**2- Prototipo di percorso formativo per la creazione di "competenze" per le Risorse Umane che operano nel Settore legno arredo nell'ambito dei processi di Ricerca e di Sviluppo di nuovi prodotti (tecnologie e materiali innovativi)**

**3- Ricerca sulle "tecnologie" per rafforzare il Sistema legno arredo e le competenze delle Risorse Umane che operano nell'ambito dei processi di Ricerca e di Sviluppo.**

**4- Ricerca "materiali innovativi" per rafforzare il Sistema legno arredo e le competenze delle Risorse Umane che operano nell'ambito dei processi di Ricerca e di Sviluppo.**

**5- Trasferimento di conoscenze verso il Sistema delle Imprese e degli Istituti di formazione del settore legno arredo**

### **Fabbisogni del territorio**

Nel quadro di un processo di rapido cambiamento delle sfide professionali per le figure che operano nel settore legno arredo, i fabbisogni formativi e le risposte che il territorio e gli enti preposti possono fornire cambiano continuamente. Le competenze caratterizzanti le figure professionali appartenenti a questo settore necessitano di continue revisioni e aggiornamenti: emerge la necessità per gli enti formativi di rispondere con strumentazioni adeguate a questi fabbisogni, mettendo in rete centri di eccellenza, aziende, enti di formazione. Il progetto elaborato da CLAC con il contributo dei membri dell'ATS, e dei Soci di CLAC, risponde al bisogno di individuare le competenze fondamentali delle Risorse Umane coinvolte nell'attività di ricerca e innovazione tecnologica/materiali.

Il Progetto "riprogettazione" delle competenze professionali che operano nel campo della "ricerca" all'interno della Filiera Legno Arredo, è per le sue caratteristiche indilazionabile all'interno del Distretto Brianza Comasca e Milanese che si confrontano e operano nel mercato globale. Il Progetto risponde ai bisogni espressi dalle Imprese che vedono nella internazionalizzazione una nuova sfida che genera nuova competizione/concorrenza. Tale sfida, da un lato, si fonda sull'Information Communication Technology e sulla innovazione dei prodotti/materiali/designers ma, dall'altro, pone le sue "radici" sulla qualità delle competenze professionali dei diversi attori/operatori della "filiera". Diviene inderogabile la costruzione di una "mappa delle competenze professionali nel campo della ricerca".

In tale contesto i "protagonisti e gli operatori" avranno al termine della ricerca indicazioni precise:

- Le Imprese e le loro Associazioni di categoria ed i Sindacati:

Trovano un "data base" di competenze trasversali richieste suddivisi per aree professionali e figure R&S. Hanno servizi di assessment per valutare le

competenze rispetto agli standard richiesti e rispetto a dei benchmark di settore.

Trovano il know how organizzato per processi e per figure professionali di riferimento Valutano l'utilità dei documenti utilizzati con un sistema di scoring.

Concorrono a costruire una offerta mirata ai gap di piani formativi.

Fruiscono degli approfondimenti specialistici (eventi live, workshop, forum ecc.).

- Gli Enti formativi del settore legno arredo.

Orientamento: trovano nel Sistema la mappa delle professioni dell'area della ricerca le più toccate dai processi di cambiamento con i relativi bisogni formativi.

Possono accedere (ed eventualmente arricchire) alla banca dati del know how e utilizzarla all'interno dei propri percorsi di preparazione al mondo del lavoro.

Bilanci di competenza e di prossimità: valutano la vicinanza dei propri profili a quelli attesi dalle imprese. Possono gestire dei percorsi di alternanza scuola lavoro o di tirocinio nelle imprese attive nel sistema e che impiegano i mestieri verso cui si stanno indirizzando. Possono gestire servizi di incrocio domanda offerta.

- CLAC e membri ATS.

Disporre di un modello di organizzazione e aggiornamento delle conoscenze R&S strutturato per competenze e per processi operativi delle imprese di riferimento.

Certificare le "mappe di competenza" lo sviluppo delle risorse umane che si occupano di Ricerca a supporto del miglioramento di prodotto o di processo, attraverso nuovi materiali e tecnologie nell'ambito del settore legno-arredo e il know how messo a disposizione.

Monitorare sul territorio i fabbisogni di competenze sia nelle imprese del settore legno arredo e sia nel sistema della formazione. Offrire agli Enti di formazione "prototipi di percorsi" di partecipazione e coinvolgimento agli eventi integrati con i bisogni di formazione.

### **Strumenti di monitoraggio/valutazione**

Il monitoraggio complessivo del progetto è effettuato attraverso una azione congiunta coordinata da CLAC con il diretto coinvolgimento di Federlegno Arredo srl, Camera di Commercio di Como, APA, CNA, API, Fondazione Enaip Lombardia, Domus Academy, Centro di Cultura Scientifica Alessandro Volta, IPSIA di Lissone, Comune di Cantù e con delegati Mete srl, Material Connexion srl, attraverso la somministrazione e la verifica degli strumenti che analizzano:

- i prodotti (output) delle ricerche sulla base di standard di qualità predefiniti
- i percorsi di realizzazione, a fronte di parametri di efficacia / efficienza (qualità / costi / tempi / coerenza / soluzioni per le criticità e le varianze).

Si sono infatti costituiti degli appositi organi di monitoraggio quali il **Comitato di Coordinamento** a cui partecipa chi gestisce l'orientamento strategico del

progetto, (un rappresentante per ogni membro dell'ATS), **e il Comitato Tecnico** a cui partecipa invece il gruppo di lavoro di esperti e tecnici (responsabili di azione e ricercatori).

Per ogni azione di sviluppo il Comitato Tecnico ha individuato un partner responsabile così come segue:

**1. Analisi delle competenze**

Partner Responsabile di Azione : **METE con CLAC e ENAIP**

**2. Prototipo di percorso formativo**

Partner Responsabile di Azione : **ENAIP con tutti gli altri partner**

**3. Ricerca sulle "tecnologie e i processi produttivi"**

Partner Responsabile di Azione : **DOMUS ACADEMY con tutti gli altri Partner**

**4. Ricerca sui "materiali innovativi"**

Partner Responsabile di Azione : **MATERIAL CONNEXION MILANO con tutti gli altri Partner**

**5. Trasferimento di conoscenze verso il sistema delle imprese e agli istituti di formazione del settore Legno Arredo**

Partner Responsabile di Azione : **CLAC con tutti i Partner**

Si sottolinea che l'Associazione Temporanea di Scopo che gestisce il progetto, annovera tra i suoi membri le principali Associazioni di Categoria del settore legno arredo (Federlegno Arredo, APA, API e CNA di Como) nonché i maggiori players istituzionali (Comune di Cantù, Camera di Commercio di Como) e della formazione nel settore legno arredo (Enaip di Cantù, IPSIA di Lissone).

Tale scelta oltre a garantire un continuo e costante monitoraggio sul territorio dei fabbisogni di competenze sia nelle imprese del settore che nel sistema della formazione/istituzioni pubbliche assicura che gli indirizzi strategici del progetto siano in linea con le politiche di sviluppo locale.

Il modello di ricerca alla base del progetto comprende azioni costanti di aggiornamento del sistema, dei contenuti e dei servizi in considerazione della mappatura delle competenze professionali, che viene effettuata nell'ambito delle attività di Ricerca e Sviluppo, delle nuove tecnologie, processi produttivi innovativi, e sui nuovi materiali di lavorazione.

Gli strumenti di monitoraggio e valutazione sono costituiti da rilevazioni, relazioni e interviste agli operatori (ricercatori, imprenditori, artigiani e operatori) e agli utenti destinatari.

## **Descrizione dei fabbisogni**

Il settore Legno Arredo italiano in generale, e più specificatamente il Meta Distretto Brianza Comasca Milanese, ha dimostrato negli ultimi anni segnali di preoccupante debolezza alla luce delle nuove sfide proposte dalla globalizzazione e dall'internazionalizzazione dei mercati.

L'indebolimento delle barriere all'ingresso del mercato italiano, politiche di penetrazione estremamente aggressive dei concorrenti esteri, fenomeni di plagio del design che ha reso famoso il Made in Italy, sono tutti fattori che hanno determinato la ricerca di nuove leve competitive per le imprese del Meta Distretto.

Le imprese italiane del settore Legno Arredo hanno impegnato le proprie risorse per raggiungere un livello di eccellenza della qualità in termini di tecnologie, processi produttivi e nuovi materiali, investendo mediamente una quota del fatturato pari al 4-5%. La ricerca della differenziazione di prodotto e la riduzione dei tempi di "Time to Market" hanno determinato un rapido sviluppo di innovazioni sia di prodotto che di processo.

Frequentemente queste forme di innovazione sono fra loro strettamente correlate, influenzandosi vicendevolmente. Spesso un processo produttivo viene introdotto nella filiera legno arredo per permettere l'introduzione di una innovazione materiale, ma allo stesso modo è significativo anche il processo contrario.

Ad oggi il settore del legno e dell'arredamento è caratterizzato in prevalenza da tecnologie ormai mature, per l'utilizzo delle quali non esistono rilevanti barriere all'ingresso, anche se spesso si sente la carenza di una manodopera professionale in grado di sfruttarle al meglio. I produttori di macchine per la lavorazione del legno, e in generale i produttori di tecnologie, sono in grado di svolgere un ruolo consulenziale per le imprese di tutto il mondo, offrendo così enormi vantaggi per le imprese follower rispetto agli innovatori italiani, particolarmente presenti nel Metadistretto Brianza Milanese.

Di estrema importanza riveste quindi l'attività di ricerca tecnologica delle imprese per riaffermare la propria leadership nei mercati mondiali. Non manifestandosi nell'immediato futuro dei salti tecnologici significativi per il sistema italiano (ricerca Federlegno Arredo 2003), si ritiene che sarà sempre più importante la capacità di gestire un processo di "travaso" tecnologico da filiere produttive differenti, identificando in settori diversi dal legno arredo nuove possibilità produttive adattabili alle esigenze del mercato dell'arredamento.

Appare chiaro come l'azione proposta dall'ATS risponda a questi fabbisogni del settore, proponendo ricerche in grado di:

- migliorare la formazione delle figure professionali operanti nei processi Sviluppo Nuovi Prodotti, sviluppando prima una mappatura delle attuali "competenze" degli operatori del settore, sviluppando in una fase successiva, un modello formativo per il loro miglioramento nell'area sviluppo nuove tecnologie/materiali;
- ricercare nuove tecnologie adatte per il settore Legno Arredo, in grado di realizzare processi produttivi per la lavorazione di nuovi materiali in maniera più efficiente ed efficace;

- ricercare nuovi materiali di lavorazione che potrebbero fornire importanti innovazioni di prodotto/processo produttivo;
- aiutare il fenomeno del trasferimento tecnologico,
- aiutare il contatto diretto fra le imprese e le strutture di monitoraggio e diffusione delle informazioni tecnologiche, migliorando così gli investimenti in R&S ritenuti particolarmente onerosi per le PMI;
- disseminare nel tessuto imprenditoriale e formativo queste nuove competenze fortemente richieste nel Meta Distretto Brianza Comasca Milanese;
- Diffondere nel settore Legno Arredo la cultura della ricerca e del networking.

### **Metodologie e strumenti di diffusione dei risultati**

La diffusione dei risultati del progetto avviene principalmente attraverso i canali di comunicazione CLAC, di tutti i Soci, e dei membri dell'ATS (Federlegno Arredo srl, Camera di Commercio di Como, APA, CNA, API, Fondazione Enaip Lombardia, Domus Academy, Centro di Cultura Scientifica Alessandro Volta, IPSIA di Lissone, Comune di Cantù) nonché attraverso il sito dedicato al progetto.

Material Connexion Milano ha in carico la diffusione dei risultati della ricerca relativa all'utilizzo di materiali e processi produttivi innovativi.

Mete svilupperà la ricerca sulle "competenze" utilizzando il proprio modello già validato dal Ministero del Lavoro.

Tale azione si concretizza in eventi di comunicazione diretti alle imprese e agli operatori della formazione, ma anche ai diversi settori coinvolti/collegati (es Tessile, Macchine Utensili).

I dati raccolti nel progetto sono diffusi anche attraverso seminari specifici, iniziative editoriali dell'ATS e dei singoli enti.

Verranno attivati "Forum di confronto" coinvolgendo i principali attori: istituzioni pubbliche e private, imprese e rappresentanze sindacali, professionals e formatori del settore legno arredo.

Tutti i membri dell'ATS inseriranno sui propri siti i risultati della ricerca così da ampliarne la diffusione a tutto il Sistema Legno Arredo italiano, anche in ambito internazionale.

### **Trasferibilità dei risultati**

Il progetto formulato sarà caratterizzato da un elevato grado di trasferibilità dei propri risultati – sia all'interno del settore Legno Arredo che in filiere produttive differenti come ad esempio il Tessile - grazie a due caratteristiche peculiari della proposta:

1. la metodologia di analisi e modellizzazione delle ricerche: in quanto il modello di ricerca avrà un supporto sistemico e comprenderà azioni costanti di aggiornamento del sistema, dei contenuti e dei servizi in considerazione della scelta di effettuare la mappatura delle competenze professionali -nell'ambito della ricerca su nuove tecnologie, su innovativi processi produttivi e sui nuovi materiali di lavorazione - avvalendosi del metodo METE HR, già sperimentato in "rete" dal Ministero del Lavoro e da Italia Lavoro.



2. la composizione della costituenda: La trasferibilità dei risultati del progetto verrà garantita dalla fitta rete relazionale esistente fra tutti i soci ATS ed il tessuto socio imprenditoriale del Metadistretto Brianza Milanese. Questa azione di trasferimento vedrà impegnati, oltre che tutti i soci della costituenda, anche i soci di CLAC. La diffusione dei risultati non verrà solamente indirizzata verso il settore imprenditoriale, ma anche verso gli Istituti Formativi regionali che svolgono attività nel settore legno arredo, con cui verrà attivato un "Forum" di discussione, con l'obiettivo di trasferire i risultati della ricerca sulle "competenze" direttamente nei percorsi formativi professionalizzanti da loro realizzati.

La ricerca consentirà anche di prototipare un percorso formativo/modelli formativi per riqualificare/formare le risorse umane coinvolte. Occorre sottolineare come il Sistema Formativo lombardo negli anni 60/70 è stato una vera fucina di competenze e risorse umane di valore, capace di fornire alle aziende il necessario supporto; alcuni dei più importanti imprenditori si sono formati in quegli anni nelle "Scuole d'Arte". Purtroppo a partire dagli anni recenti 80 la spinta innovativa del sistema formativo lombardo si è molto attenuata. A fronte di tale situazione l'azione proposta risulta inderogabile per l'evoluzione del Sistema formativo del settore legno arredo. Il trasferimento dei risultati verso il Sistema formativo lombardo e nazionale sarà curata direttamente da CLAC e Fondazione Enaip Lombardia e Ipsia di Lissone.