



TEXTILE & CLOTHING KNOWLEDGE ALLIACE



WP2

BISOGNI E VINCOLI NEL SETTORE DEL TESSILE E
DELL'ABBIGLIAMENTO

e-Report

**PREVEDERE LE COMPETENZE PER L'INDUSTRIA DEL TESSILE E
DELL'ABBIGLIAMENTO**

Abstract

PREVEDERE LE COMPETENZE PER L'INDUSTRIA DEL TESSILE E DELL'ABBIGLIAMENTO

ABSTRACT

del Rapporto basato sui risultati della ricerca condotta a Febbraio-Marzo 2015

Documento:	Prevedere le competenze per l'industria del tessile e dell'abbigliamento
Work package:	2
ID del documento	2.2
Partner leader:	Partner 9 Romania -TUIASI
Livello di diffusione:	Pubblico
Stato:	Definitivo
Data prevista completamento:	30 Aprile 2015
Data effettiva completamento:	30 Aprile 2015
Partner responsabile:	Partner 9 Romania -TUIASI
Partner co-responsabile:	Partner 8 Grecia - CRE.THI.DEV.

CONTENUTO

1. Introduzione	4
1.1 Il contesto del progetto	4
1.2 Finalità del Rapporto	6
1.3 Aspetti metodologici	7
2. In sintesi	11
2.1 Introduzione	11
2.2 Panoramica sul settore tessile e dell'abbigliamento	12
2.3. Trend previsti per le nuove competenze del settore tessile e dell'abbigliamento del futuro	13
2.4 I principali vantaggi basati sui dati raccolti per le PMI nel co-investimento e nella partecipazione delle attività degli Istituti di alta formazione.....	15
2.5 I trend e l'approccio per la costruzione di MOOC efficaci e coinvolgenti	16
2.6 Field Research – Pianificazione e Metodologia	18
2.7 Conclusioni.....	21
2.8 Allegati.....	21

1. INTRODUZIONE

1.1 Il contesto del progetto

Le industrie del tessile e dell'abbigliamento nell'Unione Europea sono caratterizzate da una forte concorrenza internazionale. I produttori dell'UE fronteggiano una concorrenza spietata delle esportazioni dei paesi neo-industrializzati in cui le politiche di bassi salari e bruschi cambiamenti sociali consentono un considerevole vantaggio competitivo nei settori produttivo e logistico. Ogni tentativo fatto dal settore del tessile e dell'abbigliamento europeo per sopravvivere in una simile cornice internazionale richiederebbe una trasformazione della mentalità manageriale e di marketing all'interno delle stesse compagnie, accompagnata da una profonda comprensione dei processi e delle trasformazioni dei mercati internazionali e delle loro esigenze.

Allo stesso tempo la crisi finanziaria ha severamente colpito le imprese europee, in particolare quelle piccole e medie che sono risultate più duramente danneggiate. La possibilità di finanziamento da parte del sistema bancario nei confronti delle imprese è stata duramente compromessa in molti paesi e le ipotesi di espansione rappresentano un rischio che la maggior parte delle imprese non si può permettere.

Anche i cambiamenti di esigenze che ci sono stati a livello di qualifiche professionali richieste hanno influenzato la crescita del settore del tessile e dell'abbigliamento, a partire soprattutto dalla modifica degli stili di vita della popolazione e da un'attenzione crescente per le indicazioni di tipo ambientale e soluzioni eco-sostenibili che non hanno visto un corrispettivo a livello di formazione e orientamento del settore, generando così una mancanza di qualifica professionale specialmente per ciò che riguarda il management e le scelte strategiche.

Sembra che alle piccole e medie imprese (PMI) nel settore del tessile e dell'abbigliamento all'interno dell'UE manchi il potenziale per raggiungere i mercati internazionali emergenti più promettenti, dal momento che difettano di progetti di crescita orientati all'export per creare le condizioni necessarie all'esportazione.

Contemporaneamente la stagnazione complessiva del mercato nell'Unione Europea ha penalizzato l'innovazione, soprattutto quella non-tecnologica, cioè i metodi organizzativi, manageriali e di marketing. L'attenzione dedicata a una mentalità innovativa in questi settori è da considerarsi vitale in ogni campo industriale e dovrebbe costituire parte integrante della formazione manageriale. Nonostante ciò la formazione nel tessile e abbigliamento ha trascurato queste competenze all'interno della propria offerta formativa.

Nel frattempo gli sviluppi a livello di comprensione e riconoscimento da parte del grande pubblico delle principali tematiche ambientali ha reso di primaria importanza a ogni livello della produzione la sostenibilità, la produzione e le pratiche organizzative in armonia con l'ambiente. I manager, come mai prima di adesso, dovranno focalizzarsi sull'efficienza energetica e sul controllo delle emissioni, dal momento che i controlli di qualità si concentreranno sempre più sugli standard ambientali.

Competenze manageriali fondamentali come la leadership, la comunicazione, la collaborazione, le competenze finanziarie, il project management e il pensiero critico saranno sempre più in prima linea per quanto riguarda la formazione professionale.

Il contesto che vuole essere favorito dal progetto TECLO è la creazione di una cornice che sappia anticipare le competenze necessarie per tradursi in professionisti meglio qualificati. L'obiettivo principale è colmare il divario tra educazione e produzione col fine di favorire una più forte sinergia tra innovazione, competenze e lavoro, all'interno di un contesto esteso su scala globale e in continua trasformazione.

I fattori più importanti che contribuiscono alla creazione di questo divario tra educazione e produzione sono l'inadeguatezza degli attuali processi formativi e il loro distacco dalla produzione che conduce all'incapacità di incontrare la domanda professionale, specialmente per quanto riguarda le competenze dei settori strategici di natura non-tecnica (principalmente per i cambiamenti rapidi e del tutto nuovi all'interno dell'UE e nei mercati internazionali), insieme alla quasi totale assenza di associazioni di professionisti e imprenditori, con esperienza diretta sulle necessità settoriali, nei processi di costruzione e validazione dei curriculum offerti dalle istituzioni educative.

Il progetto TECLO porterà tutti gli stakeholder del settore tessile e abbigliamento a lavorare insieme per la validazione di programmi educativi e corsi di formazione che incontrino la nuova domanda dei mercati domestici, internazionali ed emergenti, accrescendo l'efficienza e la competitività delle piccole e medie imprese del settore tessile e abbigliamento all'interno dell'UE.

La collaborazione tra associazioni professionali, imprenditori e istituzioni educative nella formazione dei corsi futuri è vitale per la sopravvivenza del settore e per la sua crescita.

Puntando alla modernizzazione dei sistemi educativi europei e tenendo a mente che il settore del tessile e dell'abbigliamento è dominato dalle PMI il progetto ha come obiettivi:

- Aumentare l'innovazione nell'offerta educativa del tessile e dell'abbigliamento, attraverso lo sviluppo congiunto di nuovi metodi di insegnamento e apprendimento, basati sulla soluzione di problemi, centrati sul discente, in grado di rispondere alle sfide e ai problemi che affliggono il settore. L'enfasi verrà posta sul management orientato alle esportazioni, l'innovazione non tecnologica, l'innovazione del marketing, le re-ingegnerizzazione dei processi su basi sostenibili, di responsabilità sociale delle imprese e di qualità.
- Favorire mentalità e competenze imprenditoriali nella nuova generazione di manager del tessile e dell'abbigliamento, attraverso approcci innovativi all'apprendimento di competenze trasversali con programmi educativi sviluppati in collaborazione con le imprese. L'enfasi sarà posta sulle competenze imprenditoriali come leadership, assunzione del rischio e creatività.

Tenendo in considerazione le domande e le spinte al cambiamento che la crisi finanziaria ha posto alle PMI, lo stabilirsi di una collaborazione fattiva tra educazione e produzione è di primaria importanza, garantendo l'incoraggiamento e il consolidamento di competenze strategiche e iniziative che sappiano integrare una valutazione del rischio orientata al futuro all'interno della nuova cornice emergente per la produzione nel settore.

L'obiettivo finale del progetto TECLO è la progettazione, creazione ed erogazione di un Corso Online aperto a tutti (Massive Open Online Course - MOOC) che sia in grado di tradurre e dare riscontro ai risultati della ricerca precedentemente svolta nell'ambito del progetto e alla collaborazione tra settori educativo e produttivo che caratterizza il partenariato.

6

1.2 Finalità del Rapporto

All'interno degli obiettivi generali del progetto TECLO, quelli del work package 2 - **Bisogni e vincoli nel settore del tessile e dell'abbigliamento** – consistono nel valutare i bisogni delle PMI europee nel settore del tessile e dell'abbigliamento, focalizzandosi su crescita, innovazione e sostenibilità. Questa fase del progetto incoraggia lo scambio di buone prassi, l'apprendimento reciproco e lo sviluppo di risultati condivisi tra gli stakeholder degli stati partecipanti.

Il presente rapporto "Prevedere le competenze per l'industria del tessile e dell'abbigliamento" rappresenta uno dei risultati del work package 2, al cui interno si pongono le basi per raggiungere i seguenti obiettivi specifici del progetto:

- Sviluppo di metodi specifici per anticipare i bisogni di competenze del settore del tessile e dell'abbigliamento;
- Identificazione delle nuove competenze per i futuri manager del tessile e dell'abbigliamento;

- Progettazione e sviluppo di iniziative specifiche che stimolino gli imprenditori a co-investire e partecipare alle attività delle istituzioni educative, dei centri di ricerca e di affari per saper dare una risposta alle richieste di nuove competenze;
- Sviluppo di un approccio all'apprendimento e di un metodo di erogazione dei contenuti educativi per il settore del tessile e dell'abbigliamento che siano nuovi, flessibili e innovativi, in grado di tenere in considerazione le barriere esistenti tra istituzioni educative e PMI, piccole imprese e contesti di apprendimento basati sull'esperienza e i problemi del modo reale.

1.3 Aspetti metodologici

La metodologia impiegata per anticipare i bisogni di competenze per i nuovi manager nelle PMI del tessile e dell'abbigliamento si è basata su una ricerca qualitativa.

In questa fase del progetto il principale approccio qualitativo utilizzato nell'anticipazione delle competenze è consistito in una desk research finalizzata alla raccolta e sintesi di ricerche e rapporti esistenti come studi di settore, comunicazioni e studi a livello internazionale, europeo, nazionale e locale, dati statistici, pubblicazioni (libri di testo, articoli, libri bianchi), casi di studio, buone prassi, ecc.

La ricerca focalizzata essenzialmente su un'analisi qualitativa del settore tessile e abbigliamento, ha registrato tendenze e peculiarità delle industrie di settore nell'arco degli ultimi 8 anni. I dati statistici sono stati tratti da fonti attendibili, prima di essere ulteriormente verificati e incrociati con quanto contenuto in rapporti nazionali e internazionali focalizzati sui fattori di cambiamento e sull'anticipo del bisogno di competenze per il settore.

I partner hanno cercato informazioni raccogliendo dati grazie alle risorse esistenti a livello delle singole organizzazioni, a livello nazionale, europeo e mondiale, come risorse web, articoli (o altre pubblicazioni), libri di testo, documenti governativi o di altre autorità nazionali, università e organizzazioni di ricerca, altre fonti industriali.

Tutti i partner hanno ricercato sulle loro fonti nazionali. Le fonti di livello internazionale ed europeo sono state distribuite tra i partner. È stato creato un database con le informazioni di contatto di stakeholder e gruppi-obiettivo, da essere utilizzato all'interno di diversi altri pacchetti di lavoro del progetto: WP2, WP3, WP5, WP6 e WP7.

La ricerca si è focalizzata su un'analisi qualitativa e in alcuni casi quantitativa, laddove sono stati individuati dati statistici affidabili, tracciando una descrizione dei seguenti aspetti dell'industria del tessile e dell'abbigliamento:

- Analisi della situazione attuale del settore tessile e abbigliamento nei paesi partecipanti (e nelle regioni limitrofe);
- Analisi delle nuove competenze per il futuro settore tessile e abbigliamento basata sui rapporti europei di settore (compresi quelli riguardanti i paesi partecipanti);
- Informazioni sintetiche su osservatori/associazioni di settore, centri di ricerca, istituzioni educative a diversi livelli nazionali e a livello europeo che indagano lo sviluppo di competenze settoriali e l'anticipazione dei bisogni di competenze;
- Analisi di iniziative esistenti che stimolano gli imprenditori a co-investire e partecipare ad attività di istituzioni educative, centri di ricerca e di affari per affrontare le richieste di nuove competenze;
- Analisi delle tendenze e degli approcci per costruire MOOC efficaci e coinvolgenti come nuova impostazione e metodo di erogazione di contenuti educativi per il settore tessile e abbigliamento, tenendo conto delle barriere che esistono tra istituzioni educative e PMI, piccole imprese e contesti basati sull'apprendimento esperienziale e basato sulla vita reale;
- Database di contatti (con istituzioni/autorità nazionali, università, organizzazioni tecniche e di ricerca, centri e scuole di formazione, associazioni/organizzazioni professionali, altre importanti istituzioni educative, imprese).

Per elaborare il presente rapporto e raggiungere i suoi obiettivi, le informazioni necessarie e le analisi si sono basate sul lavoro di tutti i partner che hanno seguito le linee guida metodologiche concordate a gennaio 2015 per la ricerca, eseguendo i seguenti compiti così distribuiti:

8

- Panoramica del settore tessile e abbigliamento a livello nazionale (partner coinvolti: P10-responsabile, P2, P5, P6, P8, P11, P12, P13, P14);
- Rassegna della letteratura sulle nuove competenze necessarie nel settore tessile e abbigliamento (partner coinvolti: tutti, P9-responsabile);
- Principali rapporti europei di settore sulle nuove competenze per il futuro settore tessile e abbigliamento (partner coinvolti: P2-responsabile, P4, P13);
- Principali osservatori/associazioni, centri di ricerca, istituzioni educative a livello internazionale, europeo e nazionale rivolti allo sviluppo delle competenze settoriali e all'anticipazione dei bisogni di competenze (partner coinvolti: P5-responsabile, P2, P3, P6, P9, P11, P12, P13, P14);
- Principali vantaggi per le PMI nel co-investire e partecipare alle attività delle istituzioni educative, centri di ricerca e di affari per affrontare le nuove esigenze di competenze (partner coinvolti: P3-responsabile, P4, P7);
- Tendenze e approcci per costruire MOOC efficaci e motivanti che sostengano un più attivo coinvolgimento a livello educativo che sia allo stesso tempo un apprendimento decentrato, auto-diretto, esperienziale efficace, con maggiore autonomia a livello di gestione dei tempi e dello spazio (partner coinvolti: P1-responsabile, P9, P14).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1.4 Partenariato

Numero Partner	Nome dell'organizzazione
P1	Link Campus University
P2	Universiteit Gent/ Department of Textiles
P3	Material Connexion Italia Srl
P4	Associació Agrupació d'Empreses Innovadores Tèxtils
P5	Universitat Politècnica de Catalunya
P6	Technological Education Institute of Piraeus
P7	A Fotopoulou GLP
P8	Creative Thinking Development
P9	"Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi
P10	Asociatia Absolventilor Facultatii de Textile-Pielarie din Iasi
P11	University of Ljubljana
P12	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczosci
P13	CIAPE - Centro Italiano per l'Apprendimento Permanente
P14	Maison de la Promotion Sociale

2. IN SINTESI

Il report "**Anticipare le esigenze formative del settore tessile e dell'abbigliamento**" è stato redatto all'interno del framework del progetto "Future textile and clothing managers for export, marketing, innovation, sustainability and entrepreneurship oriented companies - TECLO" come deliverable del WP2 - "Fabbisogni e vincoli del settore tessile e dell'abbigliamento".

Questo report illustra i risultati chiave della desk research condotta per portare a termine le attività previste raccogliendo informazioni da differenti fonti a disposizione, e mette in evidenza le principali conclusioni al fine di fornire un quadro della situazione dell'industria del tessile e dell'abbigliamento, le nuove esigenze formative richieste dal settore e del supporto necessario alle PMI che sarà fornito dai risultati di progetto.

I principali aspetti presenti nel report possono essere riassunti come segue:

- Una breve panoramica sul settore tessile e dell'abbigliamento in Europa;
- Presentazione dei principali osservatori, associazioni, centri di ricerca e università a differenti livelli nazionali e a livello Europeo;
- Una descrizione delle nuove skill necessarie ai futuri manager del tessile e dell'abbigliamento;
- I principali report Europei di settore sulle nuove esigenze formative del settore tessile e dell'abbigliamento del futuro;
- In base ai dati raccolti, definizione dei maggiori vantaggi derivanti dal co-investimento e dalla condivisione tra compagnie, università, centri di ricerca e di business per rispettare i requisiti delle nuove skill;
- I trend e gli approcci per lo sviluppo di un nuovo metodo formativo innovativo e flessibile basato sull'utilizzo dell'ICT, che possa essere applicato nel settore della formazione superiore nell'ambito del tessile e dell'abbigliamento;
- Una visione generale e documentata sui potenziali vantaggi dell'utilizzo dei MOOC come approccio di apprendimento e metodo di trasmissione dei contenuti innovativo e flessibile;
- Le metodologie e gli strumenti necessari per le indagini su campo con l'obiettivo di identificare, rispettivamente, le principali esigenze e il tipo di supporto necessario alle PMI del settore tessile e dell'abbigliamento per diventare "efficienti e innovative", e i maggiori vantaggi derivanti dall'insegnamento di skill trasversali attraverso l'utilizzo dei MOOC.

2.1 Introduzione

La **parte introduttiva del report** presenta il contesto generale del progetto e i suoi obiettivi, mettendo in evidenza la necessità di creare un quadro di riferimento che possa anticipare le competenze necessarie per portare a professionisti più qualificati, attraverso la collaborazione di

tutti gli stakeholder del settore del tessile e dell'abbigliamento nella validazione di programmi di apprendimento e corsi di formazione professionale che possano incontrare la domanda dei mercati emergenti locali e internazionali, aumentando l'efficienza e la competitività delle PMI europee del settore tessile e dell'abbigliamento.

Inoltre sono messi in evidenza gli obiettivi del WP2 - "Fabbisogni e vincoli del settore tessile e dell'abbigliamento", che prevede tra gli output il presente report, "Anticipare le esigenze formative del settore tessile e dell'abbigliamento", i cui risultati costituiscono la base di partenza per raggiungere determinati obiettivi di progetto.

2.2 Panoramica sul settore tessile e dell'abbigliamento

L'obiettivo del **secondo capitolo** è di fornire un'analisi del settore tessile e dell'abbigliamento, riportando le performance dei suoi sotto settori e identificando le opportunità che questo ambito offre. Sono stati ricavati dati statistici da fonti attendibili, prima di essere consolidati e messi a confronto con quelli di report nazionali e internazionali focalizzati sui driver che generano cambiamento e sulle competenze necessarie previste all'interno di questo specifico settore.

All'interno dell'industria europea del tessile e dell'abbigliamento sono stati identificati e declinati cinque driver chiave che generano cambiamento: i mercati industriali e quelli di consumo, la globalizzazione, conoscenze e tecnologie, policy e regolamentazioni, nonché la crisi finanziaria. I principali risultati riguardanti le tendenze e i driver di cambiamento mettono in evidenza le esigenze, le strategie industriali, le tecnologie e le risorse umane e finanziarie.

Questo capitolo include inoltre i risultati della desk research riguardanti l'identificazione di istituzioni rilevanti che controllano lo sviluppo di competenze settoriali e anticipano le esigenze formative: enti/autorità nazionali, agenzie, università, istituti di ricerca, organizzazioni/ associazioni professionali, imprese altri stakeholders di rilievo, ecc. a vari livelli nazionali e a livello europeo.

I risultati presentati costituiscono una base di dati in riferimento ai principali osservatori di settore, associazioni, centri di ricerca e istituti di alta formazioni di diverso livello in ambito nazionale e a livello europeo, e una lista di contatti per ogni Paese. Il database include varie tipologie di stakeholder del settore del tessile e dell'abbigliamento, incluse università con programmi di studio dedicati alla materia, centri di ricerca specializzati in questo campo, enti governativi, agenzie a livello regionale e nazionale, comitati, imprese di settore e organizzazioni non governative.

2.3. Trend previsti per le nuove competenze del settore tessile e dell'abbigliamento del futuro

Così come altri settori manifatturieri, anche quello del tessile e dell'abbigliamento è molto sensibile alle sfide rappresentate dall'internazionalizzazione, della globalizzazione e dai mercati emergenti. L'internazionalizzazione è necessaria per la crescita, ma si ritiene anche che l'industria debba restare forte sul mercato nazionale¹. Al fine di rispondere alla domanda di prodotti "etici" e "rispettosi dell'ambiente" da parte dei consumatori, le imprese europee sono sempre più interessate a investire nella responsabilità sociale e nella sostenibilità della propria azienda. Inoltre, nel settore del tessile e dell'abbigliamento è richiesto di guardare avanti creando valore in termini di innovazione dei prodotti, tecnologie e processi. Ad esempio molte aziende europee hanno indirizzato le loro conoscenze verso mercati ad alto valore tecnico, come quello dei tessuti tecnici. Contemporaneamente il settore ha bisogno di mantenere i suoi vantaggi tradizionali, derivanti dalla moda e dai marchi, dai design creativi, dai nuovi modelli di business e dalle *good practices*. Tutte queste sfide richiedono personale altamente qualificato e con differenti competenze.

Secondo l'opinione del Comitato economico e sociale europeo², la crescita del settore del tessile e dell'abbigliamento dovrebbe diventare SMART attraverso la creatività, l'innovazione e l'internazionalizzazione. Inoltre, dovrebbe essere INCLUSIVA, attraverso lo sviluppo di prodotti personalizzati. Al tempo stesso, la crescita del settore dovrebbe essere SOSTENIBILE, attraverso lo sviluppo di prodotti eco- friendly.

Le competenze richieste dal mercato del lavoro dell'industria del tessile e dell'abbigliamento in Europa ha subito una notevole evoluzione e secondo la Commissione Europea³ continuerà a evolvere rapidamente dal 2013 al 2015. Nello specifico, tale rapporto evidenzia come, nel futuro:

- 1) Le competenze tecniche riguardanti la produzione resteranno centrali nel reclutamento, con un focus crescente sulla domanda per uno staff versatile che possa operare in differenti postazioni di lavoro.
- 2) Aumenterà l'importanza di skill relative alla gestione degli approvvigionamenti e delle competenze in campo di vendite, marketing e business (comprese le skill sul commercio internazionale). Per molte aziende europee del settore tessile e dell'abbigliamento, "il commercio ha preso il posto della produzione".
- 3) L'industria europea del tessile e dell'abbigliamento si aspetta inoltre competenze in campo tecnologico, dell'innovazione e della sostenibilità. Le principali aree tecnologiche di rilievo includono la personalizzazione di massa, la misurazione del corpo in 3D, le tecnologie CAD ed e-commerce avanzate, le infrastrutture internet per l'abbigliamento su misura, e il business-to consumer e-commerce tra rivenditori.

L'evoluzione del contesto richiederà alle imprese del settore di portare a termine con successo un processo di riorganizzazione e spesso di cambiare il proprio business model.

Il principale obiettivo del report consiste nell'**anticipare le nuove competenze richieste dal settore del tessile e dell'abbigliamento**, a seconda di quanto velocemente evolveranno il mercato del lavoro in quest'ambito e il relativo fabbisogno di competenze, e a seconda della richiesta del mix di conoscenze, competenze e qualifiche richieste dai lavori del futuro. In questo contesto, i manager delle PMI del settore del tessile e dell'abbigliamento dovranno acquisire in maniera crescente competenze chiave diversificate e trasversali, nonché sviluppare nuove competenze per adattarsi a differenti task.

Le informazioni su questo argomento, incluse nel **capitolo 3** del report, sono state ottenute attraverso una desk research che comprende una rassegna della letteratura e un'analisi dei report settoriali sulle nuove competenze nel settore del tessile e dell'abbigliamento.

La rassegna della letteratura sulle nuove competenze richieste dal futuro settore del tessile e dell'abbigliamento, mette in evidenza la necessità di riorganizzare i processi e cambiare i business model delle aziende dell'ambito del tessile e dell'abbigliamento, così come i fattori chiave della nuova domanda di competenze del settore.

Le competenze manageriali stanno diventando sempre più basilari nell'industria del tessile e dell'abbigliamento. È presente un'ampia domanda di impiegati che abbiano sia competenze tecniche che manageriali, completate da competenze trasversali (ad es. di comunicazione e capacità di relazionarsi con gli altri), in particolare l'imprenditorialità. Come emerge da molte proiezioni economiche, la domanda nei mercati emergenti è in crescita, pertanto l'industria del tessile e dell'abbigliamento dovrebbe orientare la sua strategia sull'export verso questi mercati e ciò richiederà da parte dei manager, una combinazione di competenze su branding, marketing e distribuzione. L'innovazione è stata identificata come fattore chiave per la longevità e la crescita del settore del tessile e dell'abbigliamento.

In queste aziende l'innovazione non consiste solo nello sviluppo e nell'adozione di nuove tecnologie, ma anche trasformare in maniera efficace nuove idee e nuove opportunità di business in successi di mercato e riorganizzare le abitudini di business, le relazioni esterne e il marketing. Nella maggior parte delle compagnie di successo nell'ambito dell'innovazione tessile, il management ha acquisito le competenze riguardanti la customizzazione di massa, il project management, la gestione della proprietà intellettuale e le relazioni con i centri di ricerca.

Di fronte all'intensa competizione globale, le aziende Europee si stanno orientando in maniera crescente verso la ricerca e l'innovazione per garantire una competitività sostenibile. In questo

processo il campo dell'applicazione di fibre e materiali basati sul tessile e della tecnologia continua ad essere ampliato. In molti mercati finali di ampie dimensioni, come ad esempio trasporti, costruzioni, energia, sanità o ambiente, le soluzioni tessili spesso stanno sostituendo materiali e tecnologie tradizionali grazie alle loro caratteristiche prestazionali e di sostenibilità uniche. Questi si aggiungono agli ampi e allettanti mercati della moda e dell'interior design, che offrono un interessante potenziale di crescita alle imprese europee nel loro mercato locale e in tutto il mondo grazie a creatività, qualità e sostenibilità superiori o nuovi modelli di business come la personalizzazione di massa.

2.4 I principali vantaggi basati sui dati raccolti per le PMI nel co-investimento e nella partecipazione delle attività degli Istituti di alta formazione

In questo capitolo, si presentano i diversi tipi di collaborazione attualmente esistenti tra università e industrie, con un'analisi di quelle considerate maggiormente strategiche per la realizzazione del progetto TECLO. Inoltre sono messi in evidenza tanto i vantaggi quanto gli ostacoli a questo tipo di collaborazioni e sono analizzate le barriere che impediscono una migliore cooperazione.

L'obiettivo è identificare i vantaggi che possano spingere i datori di lavoro a co-investire e partecipare alle attività degli istituti di formazione superiore, centri di ricerca e business al fine di affrontare la richiesta di nuove competenze. I risultati della ricerca forniranno alle PMI europee del settore del tessile e dell'abbigliamento, alle associazioni dei datori di lavoro e ai sindacati uno strumento (un Decalogo) che possa motivarli in futuro a essere coinvolti nell'istruzione in ambito tessile, in qualità di partner degli istituti di formazione superiore, nella definizione e la validazione dei curricula, allineandoli alle attuali esigenze di mercato emergenti, eliminando i confini tra discipline riguardanti le competenze tecniche, commerciali, sociali e di design, e tenendo in considerazione le 'soft skill' relative all'innovazione dei processi che sono particolarmente importanti per le micro, piccole e medie imprese, al fine di colmare il divario nella produttività.

Il desk report riguardante questa tematica dovrebbe riportare risultati misurabili sui collegamenti tra università e industria, e le politiche esistenti nelle relazioni tra di esse, al fine di massimizzare il trasferimento di conoscenze e il potenziale di apprendimento, di colmare la mancanza di nozioni, di stimolare lo spirito imprenditoriale tra gli studenti, ecc. Il report dovrebbe mettere in evidenza anche particolari ostacoli e possibili incentivi che possano motivare le PMI a collaborare con le università per colmare il divario nella produttività.

La rassegna della letteratura esistente su queste tematiche evidenzia i vantaggi di un rapporto stretto tra industria e istituti di alta formazione, enfatizzando le forme di collaborazione e la loro

efficacia, e le opportunità per PMI e università di lavorare assieme su benefici quantificabili per ambedue le parti.

I principali vantaggi derivanti dalla partnership tra aziende, università e istituti di ricerca consistono nell'innovazione e nella trasmissione di conoscenze.

Molti autori (Perkmann, 2007, Bonaccorsi e Piccaluga, 1994, Blumenthal et al., 1996, Webster, 1994, Urayaa, 2010, Etzkowitz, 2008) enfatizzano il ruolo degli istituti di alta formazione e la loro influenza nell'economia e nella società, il bisogno di un approccio proattivo e del pensiero strategico nell'elaborazione di piani a lungo termine. Le università si evolvono verso una terza funzione rispetto a quelle basilari di insegnamento e ricerca, ossia quella della commercializzazione, rispetto alla quale la partnership con le aziende costituisce un elemento fondamentale.

Il numero di partnership nella ricerca tra aziende, centri di ricerca e università è cresciuta in maniera esponenziale negli ultimi 20 anni. Un'influenza determinante è stata l'esigenza delle aziende di restare competitive, esternalizzando specifici progetti di ricerca alle università e ai centri di ricerca. Per restare competitivi nell'economia globale, è infatti essenziale che le imprese accelerino i propri processi di innovazione.

Le best practice raccolte e i migliori studi sono stati concentrati in una raccolta di quindici esempi che mostrano la collaborazione attualmente esistente tra istituti di formazione superiore e PMI, e i loro obiettivi.

Le università possono essere una risorsa determinante nelle strategie di innovazione delle imprese e le imprese possono costituire per le università una fonte di ricerca applicata e risultati tangibili. L'elemento chiave della collaborazione consiste nel tipo di conoscenze derivanti da questo tipo di cooperazione e nel modo in cui ciascuna parte può contribuire e migliorare i rispettivi risultati e performance.

Nello specifico l'apprendimento continuo può essere fornito dagli istituti di formazione superiore, ma questo tipo di cooperazione deve essere declinato in una forma che possa rispondere alle esigenze delle PMI. La declinazione assunta dai programmi di formazione deve superare gli ostacoli che incontrano le PMI, come ad esempio la mancanza di tempo. Per esempio, i programmi di formazione possono essere declinati in corsi all'interno dell'organizzazione, ma tenuti da formatori esterni o anche in modalità e-learning.

2.5 I trend e l'approccio per la costruzione di MOOC efficaci e coinvolgenti

Lo scenario futuro per il tessile e l'abbigliamento porrà particolare attenzione ai manager delle PMI del settore, che richiedono specifiche competenze. Le competenze emergenti per mansioni di alto

livello si riferiscono soprattutto ai modi per implementare le strategie orientate all'export, all'innovazione di tipo non tecnologico e di marketing, alla reingegnerizzazione dei processi in modo da favorire la sostenibilità, la CSR e la qualità e – cosa più importante – all'imprenditorialità, per poterla adeguare ai mutamenti del contesto, oltre che a una formazione di alta qualità.

È necessario, quindi, a livello europeo, un approccio formativo innovativo per i manager del tessile e dell'abbigliamento, che consenta loro di acquisire costantemente competenze aggiornate necessarie per (1) implementare strategie orientate all'export; (2) implementare l'innovazione di tipo non tecnologico e di marketing; (3) reingegnerizzare i processi, favorendo la sostenibilità, la Corporate Social Responsibility (CSR) e la Qualità; (4) perseguire il cambiamento e l'efficienza attraverso competenze imprenditoriali innovative.

Nell'ultimo decennio, uno dei maggiori sviluppi nella formazione è stato rappresentato dai Massive Open Online Courses (MOOC). In questo contesto, lo scopo di questo report è di fornire una visione generale e documentata sui potenziali benefici derivanti dall'uso dei MOOC come strumento formativo nuovo e flessibile.

Per costruire un MOOC efficace e coinvolgente come nuovo modello di offerta formativa per le Università del settore tessile e dell'abbigliamento, basato sull'apprendimento esperienziale e sull'uso di scenari realistici in cui gli studenti sono coinvolti più attivamente nella propria formazione, tenendo in considerazione le difficoltà delle piccole e micro imprese, è necessaria una solida documentazione.

La Desk Research, riferita ai trend e agli approcci per costruire un corso MOOC coinvolgente e efficace, mira a raccogliere le problematiche e le soluzioni per la produzione di uno strumento ICT rivolto ai futuri manager del settore, offrendo i contenuti in una forma pratica e job-oriented, con un forte uso della simulazione e di situazioni realistiche.

La formazione open crea nuove opportunità per l'innovazione nella formazione universitaria che consentiranno alle istituzioni e agli accademici di esplorare nuovi modelli formativi online e pratiche innovative nella formazione e nell'insegnamento. Di conseguenza, una delle principali attività pianificate all'interno del progetto TECLO è stata la Desk Research dei trend e degli approcci per costruire un MOOC efficace e coinvolgente.

Le informazioni raccolte sono state organizzate in diverse sezioni, incluse nel **Capitolo 5** di questo report:

- Rievista della letteratura riferita ai MOOC che include un approccio storico ad essi, lo stato dell'arte, includendo una tassonomia dei MOOC, la lista delle principali piattaforme che sono usate per erogare i MOOC e i diversi profili degli utenti.
- Casi di studio sull'uso dei MOOC, in cui si identificano le caratteristiche generali di ciascun tipo di corso per definire i fattori che rendono i MOOC attraenti ma anche coinvolgenti. Lo scopo principale è un'analisi della struttura del corso e l'organizzazione dei curricula a seconda dei tipi.
- Database dei MOOC per la formazione professionale. Valutazione dell'efficacia dei MOOC (basata sulle statistiche sulla frequenza disponibili). L'esame dei metodi di verifica e certificazione mostra che la maggior parte degli utenti dei MOOC non intende ottenere una certificazione ma segue i corsi come 'utente fantasma'.
- Metodologie didattiche che possono essere implementate all'interno dei MOOC. A tal fine vengono tenuti in considerazione la Gamification e il Game Based Learning, con l'obiettivo di trasferire i loro vantaggi ai MOOC.
- L'ultima sezione del capitolo contiene le indicazioni finali che devono essere tenute in mente quando si prevede di implementare un MOOC. È riportata una lista delle decisioni da prendere e un'infografica che riassume i principali limiti dei MOOC.

2.6 Field Research – Pianificazione e Metodologia

Il capitolo finale del report tratta della metodologia e degli strumenti utilizzati per la prevista field research, che avrà come risultato la mappatura delle competenze e la definizione della matrice delle nuove competenze che dovranno essere acquisite dai nuovi manager e che saranno alla base della progettazione dei curricula EU per i nuovi profili professionali TECLOM, arricchiti con competenze imprenditoriali e manageriali più avanzate.

18

Gli strumenti utilizzati per condurre la field research sono rappresentati dal questionario per le PMI e le università del settore, che mira a identificare, rispettivamente, i bisogni principali e il tipo di supporto di cui hanno bisogno le PMI per diventare "efficienti e innovative", e i principali vantaggi derivanti dall'insegnamento di skill trasversali, specialmente di tipo imprenditoriale, attraverso i MOOC.

Lo scopo della field research è quello di fornire informazioni cruciali in merito a:

- I principali problemi affrontati dalle micro, piccole e medie imprese del settore tessile e dell'abbigliamento per: (1) implementare strategie orientate all'export; (2) implementare l'innovazione di tipo non tecnologico e di marketing; (3) reingegnerizzare i processi, in modo da favorire la sostenibilità, la Corporate Social Responsibility (CSR) e la Qualità; (4) perseguire il cambiamento e l'efficienza attraverso skill imprenditoriali innovative; e il principale aiuto necessario per superarli;

- Le principali barriere/incentivi incontrate dalle PMI e dalle università per introdurre MOOC innovativi;
- I principali vantaggi, in base ai dati raccolti, riguardanti l'insegnamento di competenze trasversali, specialmente quelle imprenditoriali.

Particolare attenzione sarà data agli argomenti e alle sfide ritenute critiche per il settore del tessile e dell'abbigliamento in Europa:

- L'importanza delle **strategie orientate all'esportazione**, le quali richiedono ai manager una combinazione di competenze riguardanti il *branding*, il *marketing* e la *distribuzione*, ma anche la capacità di creare le condizioni per l'export, come la protezione dei diritti sulla proprietà intellettuale, l'accesso a credito economico per esportare agli strumenti finanziari che possono consentire l'industrializzazione e il commercio dei frutti dell'innovazione.
- L'estensione del concetto di innovazione da una concezione tecnologica a una **non tecnologica**, introducendo nuovi metodi di gestione e di marketing. Ciò richiede una buona *comunicazione* con il consumatore finale e una migliore *conoscenza delle problematiche* legate all'*innovazione nel marketing* (product placement, promozione del prodotto e pricing) e capacità di *mass customization*, *project management* e gestione dei diritti sulla proprietà intellettuale e delle relazioni con i centri di ricerca.
- Problemi sulla **sostenibilità**, in termini di protezione dell'ambiente e responsabilità sociale globale. I manager avranno bisogno di focalizzarsi sull'*efficienza energetica* e sul *controllo delle emissioni* (concentrando i controlli di qualità sugli standard ambientali) e migliorando la loro capacità di *reingegnerizzare i processi secondo la CSR e la Qualità*, come anche di gettare le basi per la fiducia del cliente sul fatto che i prodotti delle aziende sono fabbricati *riducendo l'impatto negativo sull'ambiente*.
- La prevalenza della leadership di base e delle **competenze imprenditoriali**, come ad esempio la capacità di prendere decisioni basandosi sulla valutazione del rischio (*risk-taking*), la capacità di riconoscere e implementare le opportunità di crescita per il business (*creatività e pensiero critico*) e altre soft competenze come *comunicazione*, *collaborazione*, *gestione dei costi*, *project management*, *time management*, *quality management*.

In questo contesto l'indagine rivolta agli Istituti Superiori di Ricerca si focalizzerà sia sulle nuove competenze che i manager del settore dovranno acquisire sia sull'approccio innovativo alla formazione e sul metodo di erogazione basato su corsi online accessibili gratuitamente dal web con un forte uso di simulazioni e situazioni tratte da contesti reali. Esso sarà considerato **blended e online learning** in vari formati, in cui massimo interesse è dato ai **Massive Open Online Courses (MOOCs)** dall'esperienza/interesse e ai bisogni dell'intervistato nello sviluppo di questo genere di corsi online.

Ci si aspetta che i risultati facciano emergere le barriere e gli incentivi incontrati dalle imprese del settore e dalle Università nell'introdurre i MOOC.

I risultati della field research condurranno a una mappatura delle competenze e alla strutturazione delle matrici delle nuove competenze che dovranno essere acquisite dai nuovi manager e che sono alla base del set up dei curricula europei per i nuovi profili professionali TECLOM, arricchiti con competenze imprenditoriali e manageriali.

Inoltre la field research condurrà all'ottenimento di **report di ricerca comparativo**, in cui saranno sottolineanti gli elementi da tenere in considerazione nella pianificazione degli output del progetto, dando la le informazioni necessarie per stabilire **la strategia per la futura conoscenza delle PMI che siano intensive e innovative del settore.**

La field research è basata su questionari d'indagine che saranno strutturati seguendo la metodologia di ricerca standard usando i risultati della desk research. Essa sarà incentrata sui manager delle micro e piccole e medie imprese del settore tessile e dell'abbigliamento e sui principali stakeholder delle università appartenenti al medesimo settore. Questo strumento, inoltre, potrà essere applicato ad altri esperti, stakeholder e autorità locali/nazionali.

La field research intende identificare le barriere/incentivi incontrati dalle università nell'introdurre MOOC innovativi, come anche i principali vantaggi, in base ai dati raccolti, derivanti dall'insegnamento di competenze trasversali, specialmente l'imprenditorialità alle PMI. Il risultato finale della field research sarà un report di ricerca comparativo, in cui saranno sottolineati i principali elementi da tenere in considerazione per stabilire la strategia per la formazione futura delle PMI del settore intensive e innovative.

Per identificare i bisogni saranno utilizzati 400 questionari e l'attuale mentalità delle micro e piccole e medie imprese del settore e delle università europee, effettuati in ciascuno dei Paesi partner (50 per Nazione). Gli intervistati selezionati apparterranno a due diversi profili:

- manager (e alter persone con ruolo manageriale) appartenenti alle micro e piccolo e medie imprese europee del settore, attualmente in servizio (approssimativamente 40 intervistati per Paese);
- stakeholder appartenenti agli Istituti di Formazione Superiore europei appartenenti al settore (persone aventi un ruolo manageriale, insegnanti ecc.), attualmente in servizio (circa 10 intervistati per Paese).

2.7 Conclusioni

Il progetto TECLO è stato creato allo scopo di identificare e anticipare la domanda di competenze e la loro conseguente integrazione all'interno dei programmi didattici delle Università; di sviluppare le competenze manageriali richieste in considerazione dei cambiamenti del mercato del lavoro europeo; di aiutare le università a sviluppare curricula che siano rilevanti e capaci di incontrare le necessità del settore, fornendo ai laureati le giuste skill e la mentalità adatta al mercato del lavoro, promuovendo la stretta collaborazione all'interno del settore del tessile e dell'abbigliamento.

L'obiettivo è di modernizzare il sistema universitario europeo del settore attraverso una migliore previsione delle competenze necessarie basandosi sullo sviluppo di una partnership sostenibile tra formazione e mondo del lavoro, della quale c'è grande necessità.

Il capitolo conclusivo riassume i punti principali e riconosce le direzioni per un'ulteriore ricerca e riflessione. Esso verifica i bisogni delle PMI europee del settore, focalizzandosi sulla crescita, su innovazione e sostenibilità, attraverso un framework che anticiperà le competenze necessarie e il cui risultato saranno figure professionali maggiormente qualificate. La collaborazione tra le associazioni professionali, impiegati e Istituti di Formazione Superiore per lo sviluppo dei futuri corsi è vitale per la sopravvivenza e per la crescita del settore.

Il risultato finale della field research sarà un report di ricerca comparativo, in cui saranno sottolineati i principali elementi da tenere in considerazione per stabilire la strategia per la formazione futura delle PMI del settore che siano intensive e innovative.

I potenziali beneficiari del report sono: Istituti di formazione (università, istituti tecnologici), aziende (PMI, fornitori, centri di ricerca e sviluppo ecc.), enti pubblici (camera di commercio, governi locali, associazioni professionali) e utenti (studenti, aziende manifatturiere, aziende creative, insegnanti, ricercatori, designer, project manager) a livello regionale, nazionale ed europeo.

2.8 Allegati

I sei Allegati inclusi nel Report forniscono informazioni aggiuntive correlate al materiale presentato al suo interno. Più nello specifico, l'ALLEGATO1 contiene una lista dei principali osservatori internazionali, associazioni, centri di ricerca e Istituti di Formazione Superiore sia a livello nazionale

che europeo. L'ALLEGATO2 presenta pubblicazioni utili riguardanti il bisogno di nuove skill nel settore del tessile e dell'abbigliamento. L'ALLEGATO3 fornisce i principali report europei di settore sulle nuove competenze per il settore del tessile e dell'abbigliamento del futuro. L'ALLEGATO4 include le Best Practice e i Case Study riguardanti la collaborazione tra le PMI e gli Istituti Superiori di Formazione. L'ALLEGATO5 tratta dei trend e degli approcci per la costruzione di MOOC efficaci e coinvolgenti. Tale ricerca conduce un esame in profondità dell'ambiente di fruizione dei corsi di 76 MOOC. L'ANNEX5 riporta, inoltre, una lista di case study/good practice sull'uso dei MOOC per l'insegnamento delle skill trasversali. Infine, L'ALLEGATO6 contiene due questionari, uno riferito alle aziende e l'altro agli Istituti di Formazione Superiore. I questionari sono sviluppati seguendo la metodologia di ricerca standard, utilizzando i risultati della desk research, forniti in questo report. Essi saranno somministrati in particolare ai manager delle micro e piccole e medie imprese del settore del tessile e dell'abbigliamento e ai principali stakeholder degli Istituti di Formazione Superiore del settore. La field research intende identificare le barriere/gli incentivi incontrati dagli Istituti di Formazione Superiore nell'introduzione di MOOC innovativi e i principali vantaggi, in base ai dati raccolti, derivanti dall'insegnamento delle competenze trasversali, in particolar modo dell'imprenditorialità alle PMI.