

## TASK FORCE PER LE AZIENDE DEL SETTORE LEGNO-ARREDO

### 1) Il contesto

Lo scenario del settore Legno-Arredo è caratterizzato da una forte crisi generalizzata che ormai da cinque anni sta pesantemente colpendo tutto il comparto nazionale. Sulla base dei dati forniti da FederlegnoArredo, dal 2007 ad oggi il macro sistema legno-arredo ha registrato un calo dei consumi interni del 39,1% (passando da 33.795 milioni di euro del 2007 a 20.575 milioni di euro del 2012) ed una riduzione del 33% del fatturato alla produzione (passando da 42.533 milioni di euro del 2007 a 28.483 milioni di euro del 2012). Negativo è anche il rapporto del periodo in termini di numero di imprese attive che ha visto un calo del 12,6% (passando da 79.657 del 2007 a 69.633 del 2012) e del numero degli addetti impiegati nel settore ridottosi del 12,1% (passando da 425.304 del 2007 a 373.653 del 2012). Anche sul fronte delle esportazioni il rapporto con il quadro del 2007 è negativo, si è infatti passati da 14.274 milioni di euro di cinque anni fa a 12.411 milioni di euro del 2012, registrando complessivamente un -13,1%. Nello scenario delle esportazioni va evidenziato il buon andamento delle vendite extra Ue (+10%) che costituisce un importante trend positivo per il settore Legno-Arredo in questo scenario particolarmente pesante.

Le previsioni macroeconomiche del FMI prevedono un'economia mondiale in crescita del 3,6% di cui però solo l'1,5% è nei Paesi sviluppati, con un'area euro sostanzialmente stabile (+0,2%), e il maggior contributo in termini di crescita (5,6%), concentrato nelle economie in via di trasformazione. Sulla base delle previsioni CSIL, questo quadro si traduce in una stima di aumento del consumo dei mobili in termini reali del 4% a livello mondiale, con un aumento del 7% nei Paesi a basso reddito e le economie avanzate che registrano un modesto 1%. Considerando le specifiche aree geografiche si evidenzia una previsione di crescita dell'1% in Europa, del 2% in Nord-America, del 4% in Africa e Medio-Oriente, del 5% in Sud-America e di un significativo 7% nell'area Asia-Pacifico.

La presenza italiana nelle due aree di forte crescita dell'Asia-Pacifico e Sud-America, è ancora molto contenuta e si attesta in totale attorno all'1%. Tale presenza è maggiore nel Medio-Oriente ma nel complesso c'è ancora molto spazio per espandersi. In generale la penetrazione del mobile italiano nel mondo evidenzia una presenza piuttosto elevata in Europa, ma una presenza molto debole e con molte possibilità di sviluppo in tutto il resto del mondo.

## **2) I fattori di criticità e le principali misure a sostegno del settore Legno-Arredo italiano**

Le principali motivazioni di tale scenario sono determinate, da un lato, dalla rilevantissima caduta della domanda interna che ha toccato punte del -17,6% che fa seguito ad altre rilevanti cali degli anni precedenti, e dall'altro, dalla incapacità di molte imprese di sostenere la concorrenza internazionale.

Si possono evidenziare le principali criticità che le imprese si trovano ad affrontare in questo momento al fine di recuperare competitività:

- Accesso al credito (assai ridotto);
- Concorrenza internazionale ( crescente e sempre più agguerrita);
- Qualità (sempre più richiesta dai clienti);
- Mano d'opera (costi elevati e carenza di personale qualificato);
- Modelli ( necessità di ampliamento dell'offerta dei prodotti con cataloghi sempre più ricchi);
- Materiali (impiego di nuovi materiali con numerose varianti);
- Logistica (tempi di consegna sempre più brevi);
- Volumi (diminuzione della produzione a grandi lotti e incremento delle produzioni personalizzate);
- Organizzazione orientata al "just in time" (problematiche legate ad esigenze di flessibilità e di risposta rapida ad imprevisti);
- Costi di produzione (spesso non controllati e comunque in aumento);
- Margini di profitto (in calo).

Le risposte alle sfide poste da tali criticità passano attraverso la elaborazione di strategie differenziate, a diversi livelli d'intervento, sulla base delle scale di riferimento nazionale o locale.

Va in primo luogo evidenziato che a livello europeo non ci sono misure ad hoc per il settore ma la strada per spingere l'accelerazione dei consumi su cucine, divani e librerie passa principalmente attraverso l'applicazione dell'Iva ridotta. Mentre in Italia i prodotti d'arredo sono sottoposti ad una tassazione del 21%, in altri Paesi si registrano tassazioni agevolate particolarmente significative, come il 6% in Belgio, il 7% in Francia, il 10% in Spagna.

In Italia una importante esperienza per favorire la ripresa dei consumi di prodotti d'arredo è stata la legge 33/2009, promossa dal compianto Senatore Massimo Vannucci, che prevedeva un bonus del 20% su elettrodomestici, pc e televisori in sostituzione di apparecchi datati e il recupero sugli

arredi, che poteva essere chiesto solo se collegato a spese di ristrutturazione sottoposte alla detrazione del 36%.

L'attuale proposta d'intervento per il settore a livello nazionale, oltre alla sopra citata applicazione di un'aliquota ridotta dell'Iva, è finalizzata ad includere gli arredi fra le opere ammesse alla detrazione del 50%, già prevista per le ristrutturazioni edilizie. Tale proposta è stata promossa e sottoscritta da tutti i più importanti attori della filiera: Sindacati, FederlegnoArredo, Federmobili per il commercio, Ance per i costruttori, Confartigianato Legno Arredo e Cna Produzione.

Scendendo a livello locale, le strategie adottate dai diversi distretti mobiliari italiani sono numerose e diversificate. Tra le più recenti possiamo menzionare:

- In Brianza la priorità è stata assegnata al tema della formazione specialistica, attraverso la costituzione del polo formativo dei mestieri del legno-arredo, finalizzato a valorizzare la formazione di figure professionali specialistiche, attraverso il potenziamento delle sinergie tra scuola e impresa.
- Il Distretto del mobile di Livorno ha puntato fortemente sui temi della sostenibilità ambientale con specifici progetti in ambito di Emas di Distretto e Politiche Integrate di Prodotto.
- In Abruzzo è stato costituito uno specifico Polo per l'Innovazione del settore Legno-Arredo con l'obiettivo di promuovere servizi avanzati per favorire lo sviluppo del settore dell'arredo locale. Va evidenziato che il Cosmob è il centro tecnologico di riferimento per le oltre 40 aziende che hanno promosso tale iniziativa distrettuale.
- Sempre a livello di interventi locali, azioni certamente più significative sono quelle di tipo strutturale e infrastrutturale ed in tal senso vanno menzionate le esperienze promosse dalle istituzioni locali, in primo luogo regionali, con la partecipazione del mondo associativo delle imprese, che hanno puntato sulla realizzazione di centri tecnologici per il settore del mobile (Cosmob e Catas), oggi riferimento nazionale per l'intero settore dell'arredo italiano. In questo caso va evidenziato il particolare approccio basato su una strategia di medio e lungo periodo, di tipo appunto infrastrutturale, sul quale vengono poi concentrati, di volta in volta, interventi specialistici di tipo progettuale su specifici temi di innovazione e ricerca. La visione della politica di sostegno al settore Legno-Arredo di tali territori è stata fortemente concentrata sugli aspetti tecnici e tecnologici, specialistici per i prodotti d'arredo, che ha consentito alle imprese di mantenere un livello di competitività elevato, basato sulla continua innovazione e qualificazione dei prodotti.

A livello generale si può affermare che le scelte d'intervento strategico implementate a livello locale, di tipo strutturale e infrastrutturale, adottate nel distretto mobiliario marchigiano e del Triveneto, rappresentano le esperienze più significative non solo in termini di ricadute dirette sugli specifici territori, ma anche in termini di forte impatto per l'intero settore nazionale, tanto che tali strutture (Cosmob e Catas), rappresentano i riferimenti riconosciuti a livello ministeriale italiano e

dagli organismi istituzionali internazionali per la certificazione e qualificazione dei prodotti. Va altresì evidenziato che tali strutture costituiscono i riferimenti tecnici obbligati anche per le specifiche iniziative progettuali elaborate e messe in atto nei diversi distretti mobiliari italiani.

Lo scenario descritto seppure sintetico e non esaustivo delle numerose esperienze condotte per sostenere la competitività del settore Arredo, aiutano a contestualizzare il campo d'intervento per l'elaborazione di strategie di uscita dalla crisi e di rilancio della competitività delle imprese del settore. Gli elementi portanti della nuova strategia d'intervento sono i seguenti:

- azioni di tipo strutturale e infrastrutturale e non esclusivamente su progettualità spot e di corto respiro.
- Il secondo elemento portante è quello di puntare su fattori d'intervento legati alla difesa e alla valorizzazione del "Sapere tecnico" che costituisce il reale elemento differenziale del Made in Italy. Tornare a valorizzare gli aspetti tecnici e tecnologici che costituiscono le competenze differenziali delle produzioni italiane, in grado di esprimere qualità estetiche e funzionali, di personalizzazione e servizio, di prestazioni qualitative e tecnologiche, rappresenta la strada obbligata per riprendere e mantenere un differenziale competitivo rispetto le produzioni a basso costo che stanno invadendo i mercati internazionali e anche il nostro mercato interno.
- Il terzo elemento è legato al respiro ed alla dimensione internazionale degli interventi proposti, cioè in grado di poter interagire in logiche economiche ormai globalizzate. L'imperativo è infatti di agire a livello locale e per l'economia locale ma in una logica di relazioni, partnership, network, a livello internazionale. Esempi in tal senso sono:
  - ✓ i laboratori tecnologici per la qualità come il Cosmob e il Catas che forniscono servizi per la qualificazione dei prodotti locali, ma detengono uno status di riconoscimento della validità dei propri risultati di prova a livello internazionale, consentendo alle imprese di poter introdurre i propri prodotti anche nei mercati internazionali.
  - ✓ I progetti di ricerca e sviluppo condotti attraverso programmi comunitari che mirano ad individuare nuove soluzioni tecnologiche per le imprese attraverso la collaborazione con imprese e centri di ricerca dell'Unione Europea.
  - ✓ Le reti tecnologiche internazionali che mirano a favorire lo scambio delle conoscenze e la condivisione delle problematiche tecniche e tecnologiche del settore mobiliario, al fine di individuare soluzioni innovative a fattori di criticità strutturali e particolarmente rilevanti per la competitività del settore.

### 3) Proposte di linee strategiche d'intervento

La risposta alle sfide poste alle imprese del settore Legno-Arredo passa attraverso la elaborazione di una strategia complessiva articolata su alcuni direttrici di fondo:

- Miglioramento delle performance aziendali (soprattutto a livello di prodotti, ma anche di processi) sui piani di innovazione, qualificazione, internazionalizzazione;
- Intervento su alcuni nodi della struttura del settore, caratterizzata da elevatissima frammentazione in micro e piccole imprese a forte specializzazione produttiva, che attualmente frenano o addirittura impediscono tali miglioramenti.

Se infatti il mantenimento e in molti casi il recupero di capacità competitiva in un mercato sempre più affollato e internazionalizzato, richiede il riposizionamento delle imprese su fasce di domanda con più elevate esigenze riguardo le prestazioni dei prodotti, e quindi l'innovazione dei prodotti offerti in termini di funzionalità, complessità, sostenibilità ambientale, nonché dei modelli di business (soprattutto sul piano della commercializzazione), il raggiungimento di questi risultati presuppone pressoché necessariamente la crescita aziendale al di fuori dei confini nazionali e l'espansione sul mercato internazionale con nuovi modelli imprenditoriali (in particolare investimenti diretti all'estero, joint-venture con operatori economici locali, integrazione con operatori economici locali con una ripartizione di funzioni aziendali quali progettazione, produzione, commercializzazione).

Pertanto molte imprese del settore Legno-Arredo incontrano rilevanti difficoltà nel concepire ed attuare queste linee strategiche di azione, per motivi sia strutturali (micro e piccole dimensioni, specializzazione su una ristretta fase del ciclo di fabbricazione del prodotto d'arredo) sia comportamentali (resistenza al cambiamento radicale, concezione del processo di crescita aziendale in funzione dei risultati del passato, visione semplificata dei problemi).

Risulta in ogni caso necessaria l'attivazione di reti cooperative fra imprese del settore Legno-Arredo, fonti di conoscenze tecnico-scientifiche avanzate, fornitori di tecnologie, operatori commerciali a scala internazionale, in modo da superare le intrinseche limitazioni della piccola dimensione aziendale e da accedere agli asset più qualificati per sviluppare la competitività, ovunque siano disponibili.

Da queste considerazioni consegue che il successo delle iniziative che si possono definire ed attuare secondo la prima direttrice strategica (innovazione, qualificazione, internazionalizzazione) devono essere contestualizzate con interventi sui fattori strutturali e comportamentali che costituiscono gli elementi portante della seconda direttrice strategica.

Si tratta pertanto di attivare linee di azione finalizzate a:

- a) Accrescere la cultura strategica dell'innovazione negli imprenditori delle micro - piccole - medie imprese e la loro capacità di visione della dinamica dell'ambiente (economico, sociale, tecnologico, istituzionale) a scala internazionale in cui essi operano.
- b) Accrescere la scala di operatività delle aziende, attraverso, oltre a processi di acquisizione, a processi di integrazione, cooperazione strategica, ecc. sfruttando fattori di complementarità, sinergia, economie di scala.

Va sottolineato che tali azioni potranno produrre i loro primi effetti solo in una ottica di medio termine; peraltro essi sono essenziali per assicurare il successo su larga scala delle azioni finalizzate all'innovazione, alla qualificazione, all'internazionalizzazione, con un'adeguata disponibilità di risorse. A fine di rispondere anche alle esigenze immediate delle aziende alle prese con le difficoltà di una crisi che ormai da diversi anni incide pesantemente sui bilanci aziendali, è necessario considerare nella strategia complessiva proposta anche interventi progettuali in grado di poter rispondere nel breve periodo alle esigenze di recupero di competitività e mantenimento delle quote di mercato sia a livello nazionale che internazionale delle imprese dei distretti mobiliari italiani.

## **4) Le Linee operative proposte**

Coerentemente con l'approccio strategico evidenziato per la ripresa del settore Legno-Arredo italiano, si propone di articolare le linee operative di azione con dimensione temporale di breve e medio termine, con interventi su fattori di tipo strutturale a livello sia d'impresa sia di distretto, con azioni di miglioramento delle performance aziendali, valorizzando e potenziando gli elementi positivi, in particolare a livello di tecnologia e innovatività di prodotto e processo, già presenti nelle aziende e che costituiscono o possono costituire rilevanti differenziali di competitività nel contesto globale.

### **4.1) L'azione di breve e medio termine**

A questo proposito si intendono proporre alcune iniziative nelle seguenti aree:

- Innovazione (in particolare, ma non esclusivamente tecnologica)
- Qualità (di prodotti e processi)
- Design (soprattutto nella sua dimensione strategica)
- Internazionalizzazione (in base ai nuovi modelli imprenditoriali )
- Qualificazione del capitale umano (a tutti i livelli aziendali),

Si sottolinea la forte interdipendenza delle iniziative relative a tali aree, per cui è necessario adottare un approccio globale e integrato alla progettazione e all’attuazione degli interventi su tutti i fattori rilevanti nelle varie aree.

## AREA “INNOVAZIONE”

---

L’innovazione, soprattutto per le PMI, è un processo assai ampio che si articola su una molteplicità di dimensioni: tecnologica, estetica, commerciale, produttiva, organizzativo-gestionale, e viene gestito in modo integrato, inclusivo di tutte le fasi: dalla progettazione alla sperimentazione fino alla implementazione.

Fra tutte queste dimensioni quella tecnologica sta assumendo, anche nel settore Legno-Arredo, un ruolo fondamentale e prioritario; peraltro le imprese di questo settore sono tradizionalmente acquirenti di tecnologie, sviluppate da altri settori: dai produttori di macchine e sistemi ai produttori di materiali e, in misura crescente, ai produttori di componenti elettronici, informatici e di automazione, nella prospettiva di realizzare prodotti d’arredo, che incorporano intelligenza e presentano elevate caratteristiche di sostenibilità in primo luogo ambientale.

Ne deriva l’esigenza di una stretta collaborazione fra imprese del settore Legno-Arredo e fornitori di tecnologie e di conoscenze tecnico-scientifiche avanzate, per lo sviluppo di soluzioni applicative, che coniughino le esigenze di performance dei prodotti d’arredo, definiti dalle prime, con le opportunità di innovazione, offerte dai secondi.

Questi sviluppi tecnologici e applicativi devono essere orientati al medio termine, in modo da tener conto sia della dinamica delle scelte d’acquisto dei consumatori sia di quella della tecnologia, in modo da consentire alle imprese del settore Arredo di acquisire posizioni di leadership nel mercato.

### ***Le iniziative proposte***

- Elaborare scenari di medio termine riguardo l’evoluzione dei prodotti d’arredo verso il modello del Manifatturiero Intelligente Sostenibile, attraverso la costruzione, con la metodologia del Strategic Business Foresight, di visioni riguardo il futuro, fornite e condivise da imprenditori del settore Legno-Arredo, designer, tecnici dei molteplici settori “technology provider”, sociologi, economisti.  
Si vengono così a delineare i contesti futuri di mercato all’interno dei quali le singole imprese del settore Legno-Arredo potranno definire autonomamente le proprie scelte di innovazione di prodotto e contestualmente di processo produttivo, in modo coerente con la dinamica della competizione internazionale.

- Attuare iniziative di diffusione dei risultati esplorativi forniti dagli scenari fra le imprese del settore Legno-Arredo.
- Predisporre un servizio di informazione e consulenza strategica che assista la singola impresa sulla interpretazione degli scenari e nella loro traduzione nel contesto competitivo dell'impresa stessa e nella definizione di specifici progetti di Ricerca e Innovazione riguardo i prodotti attraverso l'attivazione delle collaborazioni con fornitori di competenze e tecnologie diversificate.

## AREA "QUALITÀ"

---

L'innalzamento delle performance dei prodotti di arredo sui piani delle funzionalità, dell'ergonomia, della sostenibilità in primo luogo ambientale, è una leva fondamentale sia per indirizzare i processi di innovazione, sia per differenziare sul mercato i prodotti d'arredo delle imprese italiane rispetto a quelle dei produttori a basso costo e contestualmente a bassa qualità anche ambientale, con rischi per la salute dei consumatori.

Perché la qualità diventi un effettivo fattore di competitività occorre che essa venga strutturata e articolata in funzione delle esigenze, delle aspettative e delle preferenze dei clienti, nonché certificata in modo da renderla "dimostrabile" in modo attendibile e convincente, e adeguatamente comunicata al mercato.

Riguardo la certificazione della qualità dei prodotti d'arredo esistono, accanto a norme tecniche delle quali va verificato il rispetto, anche regolamenti di tipo sostanzialmente volontario, che definiscono, e quindi consentono di verificare, specifiche caratteristiche qualitative dei prodotti stessi. Peraltro questi regolamenti (marchi di prodotto), quali il COSMOB Qualitas Premium o il Catas Award, sono funzionali alla caratterizzazione dei prodotti di una singola azienda, differenziandoli rispetto alla generalità dell'offerta di mercato.

### Le iniziative proposte

- Predisporre strumenti tecnologici per la verifica, già in fase di progettazione, delle prestazioni tecniche e funzionali dei prodotti d'arredo e del loro rispetto delle normative tecniche, da mettere a disposizione delle imprese del settore Arredo come servizio a supporto dello sviluppo dei nuovi prodotti.
- Definire marchi di prodotto, associabili alle caratteristiche tecnico- funzionali degli specifici prodotti, basandoli su esperienze di successo come quella del COSMOB Qualitas Premium o il Catas Award.
- Promuovere il ricorso alla certificazione di prodotto, come leva di competitività nella molteplicità delle imprese del settore Arredo, con una varietà di strumenti di comunicazione.



- Assistere tecnicamente e organizzativamente le imprese nell'attività di "qualificazione" dei propri prodotti (dalla fase di progettazione a quelle di produzione e distribuzione fisica del prodotto), in quelle di formazione e addestramento del personale, in quella di comunicazione al mercato (Venditori, consumatori) in cui vengono evidenziate in modo adeguato le prestazioni "tecniche" dei prodotti.
- Rafforzare l'evidenza della qualità dei prodotti (Scheda prodotto) e intensificare il controllo della qualità, in particolare ambientale, dei prodotti importati.

## AREA "DESIGN"

---

Tradizionalmente il design, come processo per la creazione di valori estetici ed emozionali, oltre che di funzionalità d'uso, è stato la leva strategica prioritaria per la competitività delle imprese del settore Arredo, coerentemente con il modello del Made in Italy.

Peraltro il design, per essere efficace, deve essere concepito in una dimensione strategica, alla cui attuazione per lo sviluppo di nuovi prodotti devono concorrere con modelli cooperativi tutte le funzioni aziendali, senza però costringere in rigide soluzioni organizzativo-procedurali la creatività che sola consente una significativa innovatività dei prodotti stessi.

In particolare nella prospettiva del Manifatturiero Intelligente Sostenibile, occorre sapere inserire nei nuovi prodotti d'arredo elementi tecnologici (in particolare di elettronica, informatica, materiali avanzati) finora estranei al settore e utilizzarli per accrescere, oltre che la funzionalità, la loro sostenibilità aziendale.

### Le iniziative proposte

- ✓ Promuovere nelle PMI del settore Legno-Arredo una cultura strategica del design, legandolo alla elaborazione di scenari di medio termine dei prodotti d'arredo nell'ambito della evoluzione dell'ambiente abitativo, con particolare attenzione alla sostenibilità, ai modelli d'uso e alle opportunità tecnologiche.
- ✓ Sostenere l'innovazione "design driven" nelle PMI a partire dalla generazione di nuovi concept di prodotto d'arredo nella logica della sostenibilità (ambientale) e per la attuazione di processi di trasferimento del know - how dei progettisti creativi (in particolare quelli giovani).
- ✓ Realizzare un concorso di nuove idee progettuali riservato a giovani designer, in relazione a specifiche tematiche (quali, ad esempio, "Vintage" per l'area living e "Chilling out" per l'area riposo) ricreando atmosfere diverse basate sul concetto della contaminazione culturale.

## AREA “INTERNAZIONALIZZAZIONE”

---

L'internazionalizzazione delle attività delle imprese del settore Legno-Arredo è, come si è detto, una condizione irrinunciabile per il loro successo e, per certi versi, anche per la loro sopravvivenza.

L'internazionalizzazione va però concepita e attuata con modalità radicalmente diverse dal passato: deve coinvolgere, almeno concettualmente e potenzialmente, tutte le funzioni aziendali (non solo la commercializzazione, come tradizionalmente, ma anche la produzione e perfino la progettazione); deve basarsi su rapporti stabili di collaborazione (joint-venture, condivisione di risorse, integrazione tra le diverse fasi del ciclo produzione-commercializzazione in base a specializzazioni funzionali), con operatori economici locali; deve attuarsi in modo strutturato e con una prospettiva di medio termine; con adeguati investimenti in strutture organizzative, personale, modelli di business.

Queste modalità di internazionalizzazione sono difficilmente attuabili da molte piccole imprese del settore Legno-Arredo, a causa sia della carenza di risorse finanziarie ed organizzative, sia, in molti casi, di una limitata visione strategica del processo di internazionalizzazione. Ne segue l'esigenza di porre in essere servizi che consentano di superare queste criticità, soprattutto per le fasi di esplorazione e valutazione delle condizioni di ingresso nei mercati esteri e di individuazione di potenziali partner locali, nonché per la costruzione di forme di integrazione fra imprese italiane al fine di conseguire le necessarie soglie dimensionali minime per affrontare alcuni mercati esteri assai rilevanti (quali ad esempio Brasile, Cina, India).

Importante per il successo della fornitura di tali servizi è il coordinamento delle azioni dei vari soggetti, pubblici e privati, che operano a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese, sfruttando economie di scala e di integrazione.

### **Le iniziative proposte**

Si propone di rafforzare le misure volte a creare condizioni di “sistema” con la collaborazione di importanti stakeholder locali, quali organi di governo, associazioni imprenditoriali, operatori finanziari, ecc., per l'inserimento delle imprese italiane nei mercati di tali Paesi con una molteplicità di soluzioni imprenditoriali ed organizzative.

## AREA “CAPITALE UMANO”

---

Il successo delle strategie e delle iniziative previste nelle varie Aree passa necessariamente attraverso la qualificazione del capitale umano delle imprese del settore Legno-Arredo italiano, perché si possano attuare i processi previsti dal nuovo modello di business, con efficacia e professionalità.

Sono quindi necessari ampi e approfonditi interventi per la qualificazione del personale delle aziende a tutti i livelli organizzativi e in tutte le funzioni, per consentirgli di comprendere e applicare correttamente le nuove metodologie gestionali ed operative e le nuove soluzioni tecnologiche (in particolare ICT) a loro supporto .

Si tratta di interventi da attuare nel breve termine, contestualmente e sinergicamente con gli interventi nelle altre Aree.

Guardando ad una prospettiva di medio - lungo termine emerge il problema della formazione dei giovani ai quali vanno forniti contenuti che sappiano, grazie a nuove metodologie formative, evidenziare la stretta connessione fra conoscenze “teoriche” e loro applicazione soprattutto nel contesto di un’azienda.

Questa esigenza di un nuovo modello formativo è sentita soprattutto per gli istituti tecnici. Occorre rafforzare e costruire dove risultano assenti, un sistema di istituti tecnici, che rappresentino le nuove “fabbriche del sapere” nelle quali i giovani studenti vengano attrezzati a intersecare la metodologie con i problemi applicativi, venendo così resi capaci di risolvere problemi con l’impiego delle conoscenze “teoriche”. Ciò implica una riconfigurazione dei luoghi del sapere, con un’alternanza fra scuola e organizzazioni esterne (in primo luogo imprese) nelle quali si affrontano i problemi applicativi

Ne deriva l’esigenza di un diverso corpo docente, in cui gli insegnanti “istituzionali” (con una adeguata conoscenza delle applicazioni) si integrano con i tecnici delle imprese, che descrivono l’esperienza dei processi di utilizzo delle conoscenze, e con ricercatori del mondo dell’Università, che presentano la visione del futuro e quindi dei contesti reali nei quali gli studenti, alla fine del loro ciclo di studio, si troveranno ad operare, con la necessità di utilizzare conoscenze avanzate.

### **Le iniziative proposte**

- ✓ Progettare e attuare interventi formativi per il personale tecnico e commerciale delle imprese del settore Legno-Arredo, riguardo le tematiche della certificazione della qualità dei prodotti, e della comunicazione delle loro caratteristiche al mercato, all’interno della più generale comunicazione, anche pubblicitaria, aziendale.

- ✓ Al di là delle azioni di formazione e aggiornamento del personale aziendale, attuare la ristrutturazione degli Istituti Tecnici, che operano su tematiche di interesse del settore Legno-Arredo, secondo le linee definite in precedenza, in modo da riformulare i contenuti di conoscenze da trasmettere, le modalità di formazione, il corpo docente.

Come si evince dalle precedenti considerazioni riguardo il modello strategico di competitività per le imprese del settore Legno-Arredo, appare necessario porre in essere incentivi per la costituzione e la gestione di reti cooperative fra tali imprese e operatori della conoscenza, della produzione e della commercializzazione a scala internazionale in relazione a tutte aree di intervento precedentemente delineate.