



# **IL PASSAPORTO EUROPEO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI NEL SETTORE TURISMO**



Via Lucullo, 3  
00187 Roma  
Tel.: +39 06 42012372  
Fax: +39 06 42012404  
info@ebnt.it  
www.ebnt.it

Soci EBNT:



**Federreti**  
Federazione Sindacale Vetere e  
Servizi per la Mobilità









# **IL PASSAPORTO EUROPEO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI NEL SETTORE TURISMO**

## Proprietà riservata

Il passaporto Europeo delle competenze professionali nel settore turismo, è di esclusiva proprietà dell'Ente Bilaterale Nazionale del settore Turismo che ha acquisito il diritto di utilizzarli, cederne la proprietà o diffonderli in modo parziale o totale in qualsiasi forma, direttamente o indirettamente.

L'opera è stata realizzata grazie al contributo che le imprese ed i lavoratori sono tenute a versare agli Enti Bilaterali ai sensi del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti da aziende del settore Turismo stipulato il 6 ottobre 1994 e successive modifiche ed integrazioni.

L'elaborazione della ricerca è stato realizzata da A.G.S.G. S.r.l..

Autori: dr. Massimo Forti.

Coordinamento: Parmenio Stroppa.



L'ENTE BILATERALE NAZIONALE DEL TURISMO (EBNT), è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, UILTuCS - UIL.

EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazio-

ne, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico-scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo. EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro. L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti. EBNT ha investito sul valore della bilateralità, interpretando le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.



VIA NIZZA 128 - 00198 ROMA  
TEL. +39 06 84242247  
FAX +39 06 85354779  
AGSG@AGSG.IT - WWW.AGSG.IT

L'Agenzia Generale Studi e Gestioni S.r.l. è una società di assistenza e consulenza in materia di studi e ricerche nel settore della distribuzione commerciale, del turismo e dei servizi, attività editoriale, stampa periodica e non, riviste, produzione di supporti informatici e televisivi, formazione professionale (dalla ideazione e progettazione alla gestione operativa di progetti pilota finanziati dall'UE, azioni di sistema FSE/Ministero del Lavoro,

programmi regionali di formazione e corsi tematici).

In particolare, per quanto attiene alle attività di formazione per gli adulti, svolge iniziative formative per lavoratori dipendenti, quadri e lavoratori autonomi, e apprendistato per i settori turismo, commercio, terziario, terziario avanzato e servizi, in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro per le figure indicate dal D.lgs. n. 81/2008, antincendio e primo soccorso; nell'area comportamentale, con particolare riguardo a comunicazione, negoziazione e contrattazione; nelle materie di carattere tecnico-amministrativo, informatica e tecniche di gestione contabile ed amministrazione del personale. Per queste attività si avvale della collaborazione sia in fase di progettazione che di realizzazione dei corsi, di professionisti con esperienza pluriennale, quali medici di lavoro, ingegneri, architetti, docenti di diritto del lavoro, psicologi del lavoro, sociologi, esperti in comunicazione, PNL, coaching, esperti di gestione finanziaria, tecnica bancaria, previdenza e docenti madrelingua per i corsi di lingue straniere.



# Sommario

<b>Introduzione</b> .....	
<b>1. La Società della Conoscenza</b> .....	
1.1 Il panorama economico sociale dell'UE .....	
1.2 Verso la Società della Conoscenza .....	
1.3 Il Libro Bianco Delors e il Libro Bianco Cresson-Flynn .....	
1.4 Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente .....	
<b>2. Conoscenza, competenza ed abilità</b> .....	
2.1 La Competenza nella Società della Conoscenza .....	
2.2 La Competenza .....	
2.3 Competenza nell'educazione degli adulti .....	
2.4 Il concetto di competenza applicato alle organizzazioni .....	
2.5 Tecniche di rilevazione e valutazione delle Competenze .....	
<b>3. Il sistema delle competenze nello spazio europeo dell'educazione</b> .....	
3.1 Le normative a livello europeo.....	
3.2 Strategia Europea 2020 per l'istruzione e formazione .....	
3.3 Strategia Europea 2020: lavori in corso .....	
3.4 Il Parere del CESE 2017 .....	
<b>4. Il passaporto europeo delle competenze – settore Turismo</b> .....	
4.1 Quadro generale dello sviluppo del settore Turismo in Europa.....	
4.2 Il Sistema Europeo di Indicatori del Turismo (ETIS).....	
4.3 Le professioni emergenti nel settore turismo .....	
4.4 Il passaporto europeo delle competenze .....	
<b>Bibliografia</b> .....	
<b>Sitografia</b> .....	



## Introduzione

La domanda posta dalla Commissione europea nel Libro Bianco *Sul futuro dell'Europa. Riflessioni e scenari per l'UE verso il 2025* (marzo 2017), rappresenta un interrogativo tanto comune quanto di fondamentale importanza. Il quesito posto era: “che futuro desideriamo per noi, per i nostri figli e la nostra Unione?”.

L'Europa sta attraversando un periodo non facile, forse il peggiore dalla fine del secondo conflitto mondiale. A partire dalla crisi economica e sociale che ha investito l'Europa ed il mondo degli ultimi anni, al diffondersi di pratiche di terrorismo violento che hanno colpito il cuore delle capitali europee (e non solo), al riaccendersi di focolai di instabilità politica, con minacce di disgregazione del perimetro europeo e della stessa identità comunitaria, fino al recente tema dell'immigrazione di massa, il continente europeo ha cercato di trovare una via d'uscita dall'*impasse* in cui versa da lungo tempo.

Nonostante queste avversità, l'Europa ha tentato nel recente passato - e prova tutt'ora - di dar seguito a politiche di inclusione e di sviluppo sociale, già predisposte negli anni precedenti, e finalizzate a risollevare le sorti dell'intero continente, anche se non sempre queste sono risultate risolutive nel neutralizzare le insidie che minano la sua stabilità economica e politica.

Un tema ricorrente nei programmi prodotti dalle istituzioni europee è quello di dotare l'Unione e gli Stati membri di strumenti finalizzati ad accrescere la competitività produttiva del tessuto economico-sociale, al fine di tentare di “combattere” alla pari con le economie dei grandi paesi emergenti, mantenendo tuttavia alta la qualità dei suoi prodotti e dei servizi offerti.

Secondo le politiche comunitarie degli ultimi decenni, per garantire un'alta produttività e competitività, è necessario guardare alle risorse impiegate, ma prima ancora ai cittadini dell'Unione ed alla loro integrazione. Soltanto intervenendo con politiche di educazione e formazione strutturate è possibile agire sull'innalzamento della qualità del lavoro, e conseguentemente incidere in maniera profonda sulla qualità della vita delle persone. In questo senso la attuale *Società della Conoscenza* ha profondamente modificato alcuni aspetti fondamentali che riguardano l'educazione, il lavoro, la comunicazione, il modo di interagire tra gli individui, e non ultimo la capacità di vivere all'interno del proprio contesto sociale e culturale.

La Comunità europea, già del Consiglio di Lisbona del 2000, ha ufficialmente sancito l'entrata a pieno titolo dell'Europa nella *Società della Conoscenza*. Affinché non vi sia esclusione sociale, soprattutto per le fasce più deboli della popolazione, le persone dovranno entrare nell'ottica che i processi di globalizzazione, insieme agli effetti prodotti dall'evoluzione delle tecnologie e dei sistemi di informazione, richiederanno un costante aggiornamento della posizione professionale individuale, attraverso l'implementazione e l'aggiornamento delle proprie conoscenze, competenze ed abilità.

In questa prospettiva, il tema del "lifelong learning" si costituisce come una necessità, oltre che un'opportunità. La Comunità europea ha fatto di questo concetto un cavallo di battaglia, rimarcando soprattutto il fatto che l'inserimento professionale delle persone in maniera adeguata nel mondo del lavoro, può rappresentare uno strumento essenziale per combattere oltre che la disoccupazione anche l'emarginazione sociale.

Un nuovo concetto di competenza viene dunque ad affacciarsi nel panorama culturale, sociale e politico, ed accompagna le modifiche dei sistemi produttivi dell'economia. Una differente concezione del lavoro viene avanti, e pian piano sostituisce, con i suoi pregi ed i difetti, oggi soltanto parzialmente noti, la vecchia concezione del lavoro stabile.

Per non soccombere di fronte ai suoi *competitor* in termini di produttività e competitività, l'Europa oggi sta spingendo sulla qualificazione del lavoro (del resto, in ritardo cronico rispetto altre realtà del mondo), sulla riduzione del numero degli inoccupati, anche attraverso la promozione delle pratiche della mobilità e della flessibilità. Tali iniziative non sono nuove, ma oggi stanno acquisendo una connotazione che ha il carattere della necessità, in quanto hanno il potere di condizionare in maniera sempre più marcata il valore del sistema economico-produttivo europeo. Il problema reale che si sta determinando, allora, è che sempre più la prospettiva della flessibilizzazione del lavoro si va trasformando in precarietà ed instabilità diffusa per i lavoratori, privati delle certezze del passato, e proiettati verso un futuro dai connotati incerti.

Un nuovo concetto di lavoro viene fuori da questa tendenza incontrovertibile, e l'Europa ha il dovere di garantire forme di sostegno alle persone che non hanno ancora trovato lavoro, o che lo hanno perso strada facendo.

Tra le tante iniziative prodotte dalle istituzioni europee per contrastare la disoccupazione, specie quella giovanile, troviamo una serie di strumenti atti

a fornire sostegno ai cittadini comunitari, finalizzati a promuovere l'integrazione sociale attraverso il lavoro, e a ridurre al contempo la distanza tra le persone e le istituzioni. La creazione di nuove competenze, o il rafforzamento di quelle già esistenti, diventano i temi centrali di una politica europea fondata sul coordinamento tra Europa, Stati membri e sistemi regionali, sia dal punto di vista delle strategie riguardanti l'educazione e formazione, sia anche attraverso forme di inserimento al lavoro.

In questa prospettiva generale va ricondotto il Passaporto Europeo delle competenze nel settore dell'ospitalità, frutto dell'iniziativa della Commissione europea con la collaborazione di EURES, in un contesto di dialogo sociale settoriale in cui la pari sociali europee, EFFAT ed HOTREC, hanno contribuito a determinare i contenuti e le conoscenze del sistema di competenze adottato. Secondo il progetto europeo, questo strumento applicato al comparto dell'ospitalità doveva essere il primo di altre iniziative dello stesso genere, riguardanti altri settori.

La presente ricerca vuole dunque offrire un quadro generale del percorso fatto dall'Europa in tema di costruzione di un sistema integrato che colleghi educazione, istruzione, formazione e lavoro, in ottica di rilancio dell'economia europea che sia però in piena armonia con la dimensione sociale comunitaria.

Nel capitolo primo si analizza in particolar modo la svolta fatta negli anni '90 del secolo scorso, quando si è preso finalmente atto dell'entrata dell'Europa nella cosiddetta "società conoscitiva". Con il Libro Bianco "Delors" del 1993, e successivamente con quello di "Cresson-Flynn" del 1995, si aprì definitivamente la strada alla riflessione sui cambiamenti epocali prodotti dalla Società della Conoscenza in termini di istruzione e formazione, intesi come elementi indissolubilmente legati allo sviluppo economico-sociale dell'Europa.

La formazione veniva riconosciuta come uno strumento essenziale per l'integrazione europea finalizzata a combattere la disoccupazione, con lo scopo di prevenire qualsiasi ulteriore forma di esclusione sociale. Successivamente, con il Consiglio di Lisbona del marzo del 2000, e con la definizione del concetto del *Lifelong Learning*, si arrivava alla consacrazione teorica di questo sistema di istruzione permanente. La sfida diventava allora la necessità di costruire quelle procedure operative che, almeno nelle intenzioni, avrebbe dovuto consentire al continente europeo di diventare "l'economia

basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo”.

Il secondo capitolo si occupa della trasformazione dei concetti di competenza, conoscenza ed abilità, nel quadro del modello dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Rispetto al precedente modello taylorista, la competenza assume un ulteriore significato e funzione all'interno del mondo produttivo. La competenza diventa centrale non soltanto nella qualificazione delle caratteristiche personali di ogni individuo, ma rappresenta altresì il valore aggiunto all'interno delle organizzazioni per dotare il proprio sistema di un vantaggio competitivo nei confronti delle aziende concorrenti. Ciò è anche funzionale alla costituzione di uno strumento per inserire al meglio l'individuo nella società di appartenenza e scongiurare l'esclusione dal mercato produttivo attraverso una formazione mirata e strutturata.

Il terzo capitolo, *Il sistema delle competenze nello spazio europeo dell'educazione*, illustra lo sforzo fatto dalle istituzioni europee nella costruzione di modelli integrati di educazione/istruzione e formazione, e di strumenti operativi che sappiano facilitare l'ottimizzazione delle politiche di integrazione. Un percorso non facile, non pienamente realizzato, che procede con altalenanti risultati.

Il tema della mobilità delle persone all'interno del perimetro europeo per l'ottenimento di formazione e lavoro, rappresenta inoltre il *leit motive* dell'attività delle istituzioni europee degli ultimi decenni. Per consentire un miglior accesso alle pratiche della mobilità delle persone, sono stati introdotti degli strumenti di riconoscimento delle qualifiche ottenuti in paesi diversi da quelli di origine, come ad esempio Europass, e che in un certo senso facilitano e promuovono un atteggiamento comparativo tra i diversi sistemi di certificazione esistenti attraverso criteri di omogeneità.

Uno dei passi successivi verso la messa in pratica delle indicazioni prodotte dall'Unione europea è appunto il Passaporto Europeo delle competenze e delle qualifiche nel settore dell'ospitalità, descritto nel quarto ed ultimo capitolo. L'iniziativa rappresenta la prima concreta esperienza di applicazione ai diversi settori produttivi europei delle procedure di scambio di informazioni tra coloro che sono in cerca di impiego ed i datori di lavoro.

Per costruire questo importante strumento di dialogo tra le parti, finalizzato a far incontrare la domanda e l'offerta di lavoro nel settore dell'ospitalità, si è dovuto produrre un elenco definitivo delle competenze del comparto per particolari aree di impiego. In questo caso le parti sociali europee hanno

dato il loro contributo nel definire sia il quadro delle competenze richieste dal settore, sia promuovendo lo strumento stesso attraverso iniziative di vario genere.

In conclusione, va sottolineato che lo slogan “Benefits for all”, utilizzato dalle parti sociali per rendere il senso di tutta l’iniziativa del Passaporto europeo delle competenze, risulta più che appropriata. Infatti, si dice a tal riguardo che “aumentando la trasparenza dei lavoratori del settore dell’ospitalità in tutta Europa e rendendo le loro capacità più esportabili, il Passaporto delle Competenze aumenta la visibilità di questi cercatori di posti di lavoro sul mercato del lavoro e aumenta le loro possibilità di essere trovati da datori di lavoro adeguati. Inoltre consente ai datori di lavoro di trovare i lavoratori con la giusta abilità per soddisfare le loro esigenze. Dato che l’ospitalità e il turismo sono fonte di posti di lavoro per molti giovani europei, il passaporto contribuisce significativamente al miglioramento delle prospettive di occupazione giovanile nell’UE”.



# 1. La Società della Conoscenza

## 1.1 Il panorama economico sociale dell'UE

Il primo marzo 2017 la Commissione europea ha pubblicato il Libro Bianco *Sul futuro dell'Europa. Riflessioni e scenari per l'UE a 27 verso il 2025*. In questo documento, si avanzavano cinque scenari di possibili cambiamenti da realizzare nel tempo limitato di un decennio, in cui l'UE dovrà interrogarsi sul come procedere, e quale politica attuare, per dare risposte ai quesiti principali che la stessa Commissione considerava come centrali nella sua riflessione: “che futuro desideriamo per noi, per i nostri figli e la nostra Unione?”.

Secondo i dati presentati nel documento, l'Europa si presenta come “il mercato unico più grande del mondo e la seconda moneta più utilizzata. È la principale potenza commerciale e il primo donatore di aiuti umanitari e allo sviluppo” (p.8).

Nonostante l'Europa si ponga all'avanguardia in termini di innovazione, anche grazie al programma “Orizzonte 2020”, il potere economico del vecchio continente è destinato a diminuire sensibilmente in futuro, in termini relativi rispetto al prodotto interno lordo mondiale.

Se oggi l'Europa si attesta intorno al 25% circa del PIL mondiale, le previsioni indicano che si attesterà intorno al 20% già nel 2030. La realtà odierna, infatti, ci dice che a “mano a mano che le altre parti del mondo si espandono, il peso mondiale dell'Europa diminuisce”.

Ciò è dovuto anche a questioni eminentemente demografiche; infatti, se ancora nel 1990 l'Europa rappresentava al 25% della popolazione mondiale, nel 2060 si prevederà un livello pari o inferiore al 5%. In questo contesto, dunque, i problemi che scaturiscono dall'invecchiamento progressivo della popolazione dell'Europa, saranno dei temi di maggior riflessione dei prossimi decenni.

Già nel 2030, l'Europa avrà un'età media di 45 anni diventando così la regione più “vecchia del mondo”. Ciò comporterà, secondo la Commissione, cambiamenti di portata significativa, soprattutto per ciò che attiene alle nuove strutture familiari, ai cambiamenti demografici legati anche ad una forte immigrazione di massa, all'urbanizzazione, compreso le stesse formule lavorative che determinano ed incidono sulla coesione sociale”.

Proprio su quest'ultimo punto, il Libro bianco evidenzia come “nell'arco di una generazione, il lavoratore europeo medio è passato da un posto di lavoro a vita a più di dieci impieghi diversi nel corso della carriera. Il numero delle donne che lavorano è il più alto mai registrato nella storia, ma per ottenere una vera uguaglianza di genere bisognerà abbattere le barriere residue” (p. 10).

Le profonde trasformazioni cui è soggetta l'età moderna, condizionate dall'alto tasso di sviluppo delle tecnologie e dei sistemi di informazione, permeano profondamente la società attuale, modificandone le dinamiche collettive all'interno dello Stato sociale, nonché quelle individuali, nel rapporto tra il cittadino europeo con la società in cui è inserito.

Anche il tema della globalizzazione incide in maniera significativa sulla modificazione delle relazioni economico-sociali e produttive, in particolar modo per ciò che attiene al mondo del lavoro e alle sue evoluzioni in chiave anche demografica.

Come viene certificato da molti istituti di ricerca sul mondo del lavoro e delle professioni (Isfol in Italia, ad esempio), anche la Commissione europea non può non riconoscere che la progressiva informatizzazione della società sta rendendo la nascita di nuove professioni più veloce, decretando al tempo stesso la scomparsa di altre.

A questo riguardo, il Libro bianco sottolinea che “molte delle professioni attuali non esistevano dieci anni fa e molte altre saranno create negli anni a venire”, per cui “è preferibile che la maggior parte dei bambini che iniziano oggi la scuola elementare eserciteranno un domani professioni attualmente sconosciute” (ibidem).

Il tema del lavoro e delle professioni risulta essere, a questo riguardo, una delle maggiori preoccupazioni della Commissione europea, proprio perché le sfide poste dal maggior ricorso alla tecnologia e all'automazione incidiranno in modo sostanziale su tutti i settori ed in tutti i lavori.

Per la Commissione, dunque, la priorità di sfruttare al meglio le opportunità di tale cambiamento va colta attraverso un investimento massiccio “nelle competenze” e nel “ripensare i sistemi di istruzione e di apprendimento permanente”, ma anche introducendo al contempo “nuovi diritti sociali per accompagnare l'evoluzione del mondo del lavoro” (ibidem).

Molte di queste trasformazioni vissute dall'Europa in questi ultimi decenni, insieme a quelle cui assistiamo ora, sono state, e saranno nel futuro,

“inevitabili ed irreversibili”. Per molti versi i cambiamenti che avverranno tra qualche lustro ad oggi risultano totalmente impensabili, e non possono essere minimamente previste in un quadro d’insieme che possa delineare gli scenari dell’Europa (o del mondo) nel medio e nel lungo periodo.

Tuttavia, lo sforzo della Commissione è quello di produrre, con il presente Libro Bianco, la formulazione di cinque scenari possibili al 2025, con la finalità di generare una discussione sulle cose da farsi, senza però avere la pretesa di rappresentare una illustrazione di progetti dettagliati e definitivi.

In particolare, L’UE a 27 Stati membri, dovrà mettere in atto delle azioni concrete in relazione ai seguenti 5 grandi scenari ipotizzati:

- 1) **L’Unione Europea si concentra sull’attuazione del suo programma positivo di riforme:** L’UE a 27 continua a concentrarsi sull’occupazione, la crescita e gli investimenti rafforzando il mercato unico e incrementando gli investimenti nelle infrastrutture digitali, dei trasporti e dell’energia (Cfr. p. 16);
- 2) **L’Unione Europea si rifocalizza progressivamente sul mercato unico:** il funzionamento del mercato unico diventa la principale ragion d’essere dell’UE a 27. L’ottenimento di ulteriori progressi dipende dalla capacità di concordare le relative politiche e norme. Questo risulta più facile per la libera circolazione delle merci e dei capitali, che continua a svolgersi in esenzione di dazi, piuttosto che in altri settori (Cfr. p. 18);
- 3) **L’Unione Europea consente agli Stati membri che vogliono fare di più, ed insieme, in settori specifici:** un gruppo di paesi, ossia i paesi appartenenti alla zona e alcuni altri, decidono di cooperare molto più strettamente nell’ambito della fiscalità e delle questioni sociali. Una maggiore armonizzazione delle norme e delle aliquote fiscali riduce i costi di conformità e limita l’evasione fiscale. Grazie a norme sociali concordate è possibile garantire certezza alle imprese e contribuire a migliorare le condizioni di lavoro (Cfr. p. 20);
- 4) **L’Unione Europea si concentra sul produrre risultati maggiori in tempi più rapidi in alcuni settori, intervenendo meno in altri:** L’UE a 27 intensifica le attività in settori quali l’innovazione, gli scambi commerciali, la sicurezza, la migrazione, la gestione delle frontiere e la difesa. Mette a punto nuove regole e strumenti di attuazione per approfondire il mercato unico nei nuovi settori chiave. Punta all’eccellenza nella ricerca e sviluppo e investe in nuovi progetti a dimensione europea per sostenere la

decarbonizzazione e la digitalizzazione (Cfr. p. 22);

- 5) **L'Unione Europea decide di fare molto di più insieme in tutte le aree politiche:** in seno all'UE a 27, l'attenzione e le forze si concentrano alimentando l'ambizione di completare il mercato unico nei settori energetico, digitale e dei servizi. La piena integrazione dei mercati dei capitali contribuisce a mobilitare finanziamenti per le piccole e medie imprese e per grandi progetti infrastrutturali in tutta l'UE (Cfr. p. 24).

## 1.2 Verso la Società della Conoscenza

Il Libro bianco *Sul futuro dell'Europa. Riflessioni e scenari per l'UE a 27 verso il 2025*, è soltanto l'ultimo documento ufficiale in ordine di tempo di questo genere prodotto dalla Commissione europea sulle prospettive economico-sociali del continente.

Secondo la definizione riportata sul portale dell'UE, "i libri bianchi sono documenti che contengono proposte di azioni comunitaria in un settore specifico. Talvolta fanno seguito a un libro verde pubblicato per promuovere una consultazione a livello europeo. Mentre i libri verdi espongono una gamma di idee ai fini di un dibattito pubblico, i libri bianchi contengono una raccolta ufficiale di proposte in settori politici specifici e costituiscono lo strumento per la loro realizzazione".

Le riflessioni contenute nel libro bianco del 2017, tuttavia, non sembrano portare a compimento, né tantomeno a rilanciare, i temi che nei decenni precedenti sembravano essere le fondamenta su cui basare il futuro progresso dell'Europa e delle sue istituzioni.

Tra gli anni '90 ed il 2000, l'Unione europea sembrava aver preso atto che per uscire dalla crisi occupazionale in cui versava da qualche anno, bisognava portare a compimento alcuni processi di riforma riguardanti il sistema al fine di aumentare la competitività di gestione delle risorse europee.

Già nelle *Conclusioni* della Presidenza del Consiglio di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000, si prendeva atto che il mondo stava attraversando un momento di profonda trasformazione, dovuta ai diversi fattori economici-sociali e produttivi.

"L'Unione europea - si dichiarava nel documento - si trova dinanzi a una svolta epocale risultante dalla globalizzazione e dalle sfide presentate da una nuova economia basata sulla conoscenza. Questi cambiamenti interessano ogni aspetto della vita delle persone e richiedono una trasformazio-

ne radicale dell'economia europea" (*Conclusioni* della Presidenza, Consiglio Europeo di Lisbona).

In realtà si prendeva atto, e si portava a sistema, un'indicazione emersa già negli anni passati e presente nei due Libri bianchi prodotti dalla Commissione europea nel 1993 e nel 1995 (rispettivamente *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, e *Insegnare e apprendere. Verso una società conoscitiva*). Infatti, "il ritmo rapido e sempre crescente dei mutamenti rende urgente un'azione immediata da parte dell'Unione per sfruttare appieno i vantaggi derivati dalle opportunità che si presentano. Ne consegue la necessità per l'Unione di stabilire un obiettivo strategico chiaro e di concordare un programma ambizioso al fine di creare le infrastrutture del sapere, promuovere l'innovazione e le riforme economiche, e modernizzare i sistemi di previdenza sociale e d'istruzione".

Su questi presupposti, la Comunità Europea dichiarava che il suo nuovo obiettivo strategico era quello di "diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi posti di lavoro e una migliore coesione sociale".

Per arrivare a concretizzare un obiettivo così alto, le azioni da intraprendere nell'immediato futuro da parte delle istituzioni europee consistevano in:

- Predisporre il passaggio verso un'economia e una società basata sulla conoscenza migliorando le politiche in materia di società dell'informazione e di R&S, nonché accelerando il processo di riforma strutturale ai fini della competitività e dell'innovazione e completando il mercato interno;
- Modernizzare il modello sociale europeo, investendo nelle persone e combattendo l'esclusione sociale;
- Sostenere il contesto economico sano e le prospettive di crescita favorevoli applicando un'adeguata combinazione di politiche macroeconomiche.

L'irrevocabile processo che avrebbe consentito il passaggio ad un'economia digitale, basata sulla concorrenza, rappresentava per l'UE l'opportunità primaria di poter avviare il motore che avrebbe portato alla crescita, alla competitività e all'occupazione. Affinché vi fosse effettiva rispondenza tra il proposito declinato nel documento e la concreta realizzazione di questo, il testo si spingeva a delineare una serie di azioni propedeutiche tese a sostenere il cambiamento nella direzione indicata.

Partendo dalla ormai inevitabile condizione di dover garantire in tutto il perimetro europeo, ad imprese e cittadini, l'accesso ad infrastrutture delle comunicazioni che risultassero poco costose, e offrissero al contempo un'ampia gamma di servizi, il Consiglio di Lisbona prendeva atto che questo non poteva che essere funzionale del fatto che ogni cittadino maturasse le competenze necessarie per vivere e lavorare in questa nuova società.

Per il Consiglio, tale condizione risultava essere indispensabile soprattutto per combattere qualsiasi forma di esclusione dall'informazione; soltanto così "l'Unione potrà in tal modo stare al passo con i suoi concorrenti grazie al collegamento veloce a Internet di un numero di imprese e di privati cittadini.

Questo avrebbe consentito di definire uno spazio europeo della ricerca e dell'innovazione. Proprio questa prospettiva risultava essere particolarmente importante per creare quelle condizioni ottimali affinché si potesse sviluppare in Europa "un coordinamento aperto per l'analisi comparativa delle politiche nazionali in materia di ricerca e sviluppo".

Al centro di questa politica rinnovata da parte dell'UE risiedono le persone e il loro rapporto con la società in cui vivono. Per questi motivi, il rapporto tra le persone ed il modello sociale europeo, avrebbe dovuto diventare sempre più stringente e finalizzato alla creazione di uno "stato sociale attivo". Nel punto 24 delle *Conclusioni* si affermava che "le persone sono la principale risorsa dell'Europa e su di esse dovrebbero essere impiegate le politiche dell'Unione. Investire nelle persone e sviluppare uno stato sociale attivo e dinamico sarà essenziale per la posizione dell'Europa nell'*Economia della Conoscenza* nonché per garantire che l'affermarsi di questa nuova economia non aggravi i problemi sociali esistenti rappresentati dalla disoccupazione, dall'esclusione sociale e dalla povertà".

Il nodo della trasformazione della società europea prendeva, da questo punto in poi, forma. Per arrivare all'obiettivo di giungere alla partecipazione inclusiva di tutti i cittadini europei alla società della conoscenza, risultava fondamentale che i sistemi europei di istruzione e formazione fossero adeguati alle esigenze della società dei saperi, in ogni fase della vita. Ciò, diventava necessario per far sì che giovani, adulti, disoccupati e persone occupate a rischio, potessero in ogni momento della loro vita ammodernare le proprie competenze per essere in grado di affrontare positivamente i rapidi cambiamenti in atto.

Tale nuovo approccio doveva vertere su tre componenti principali:

- 1) Lo sviluppo di centri locali di apprendimento;
- 2) La promozione di nuove competenze di base, in particolar modo nelle tecnologie e dell'informazione;
- 3) Qualifiche più trasparenti.

In questa prospettiva, l'UE si proponeva già nel 2000, tra le varie altre cose, di sviluppare alcuni aspetti attraverso l'invito agli Stati membri, al Consiglio e alla Commissione – secondo proprie competenze – ad occuparsi della promozione di strumenti necessari al fine di conseguire gli obiettivi prefissati. Tra le iniziative più importanti si ricordano:

- 1) Aumento di risorse pro capite in risorse umane;
- 2) Trasformazione di scuole e centri di formazione in centri locali polifunzionali accessibili a tutti;
- 3) Un quadro europeo che definisca le nuove competenze di base da fornire lungo tutto l'arco della vita: competenze in materia di tecnologie dell'informazione, lingue straniere, cultura tecnologica, imprenditorialità e competenze sociali; dovrebbe essere istituito un diploma europeo per le competenze di base in materia di tecnologia dell'informazione, con procedure di certificazione decentrate, al fine di promuovere l'alfabetizzazione "digitale" di tutta l'Unione;
- 4) Individuazione di mezzi atti a promuovere la mobilità degli studenti, docenti e personale preposto alla formazione e alla ricerca, sia utilizzando al meglio i programmi comunitari esistenti [...];
- 5) Elaborazione di un modello comune europeo per i *curriculum vitae*, da utilizzare su base volontaria, per favorire la mobilità contribuendo alla valutazione delle conoscenze acquisite, sia negli istituti di insegnamento e formazione che presso i datori di lavoro" (cfr. *Conclusioni*, punto 26).

Il programma dell'UE sopra citato, prioritariamente definiva delle azioni di intervento per sottolineare come la formazione del cittadino europeo e lo sviluppo delle competenze da inserire nel suo *curriculum vitae*, rappresentassero la principale forma di lotta contro l'esclusione sociale ed il perfetto inserimento dell'individuo nella società europea.

Questo perché "la nuova società basata sulla conoscenza offre un immenso potenziale per ridurre l'esclusione sociale sia mediante la creazione delle condizioni economiche finalizzate a una maggiore prosperità attraverso i livelli più alti di crescita e occupazione, sia mediante l'apertura di nuovi

modi di partecipazione alla società. Esso comporta nel contempo il rischio di un divario sempre più ampio tra coloro che hanno accesso alle nuove conoscenze e quanti ne sono esclusi”. In conseguenza, “per evitare questo rischio e valorizzare questo nuovo potenziale occorre compiere sforzi per migliorare le competenze, promuovere un maggior accesso alle conoscenze e alle opportunità e lottare contro la disoccupazione: il lavoro costituisce la migliore salvaguardia contro la disoccupazione” (cfr. *Conclusioni*, punto 32).

Dal punto di vista politico, queste importanti aperture da parte dell’UE rispetto ad un programma di intervento mirato a strutturare un sistema di educazione e formazione del cittadino europeo appare molto significativo.

In questo senso, con il Consiglio d’Europa di Lisbona del marzo del 2000, si è tentati di oltrepassare alcuni limiti intrinseci ad una certa politica dell’Unione, prima tra tutti quella di superare l’enunciato relativo all’art. 126 del Trattato di Maastricht, in cui si escludeva qualsiasi armonizzazione delle disposizioni legislative e regolamentari degli Stati membri.

In questo caso, con il testo prodotto dal Consiglio di Lisbona, gli Stati membri avrebbero consentito finalmente ad un nuovo metodo di coordinamento aperto, inteso come strumento per diffondere le buone prassi e conseguire una maggiore convergenza verso le finalità principali della Unione europea. Il metodo di coordinamento aperto prevedeva inoltre una calendarizzazione degli obiettivi specifici da realizzare nel medio e nel lungo termine, la determinazione di indicatori quantitativi e qualitativi, e parametri di riferimento degli standard richiesti.

“Un’impostazione totalmente decentrata – si enuncia al punto 38 delle *Conclusioni* – sarà applicata coerentemente con il principio di sussidiarietà, a cui l’Unione, gli Stati membri, i livelli regionali e locali, nonché le parti sociali e la società civile parteciperanno attivamente mediante diverse forme di partenariato”.

In questa direzione, “il settore privato e i partenariati pubblico-privato saranno lo strumento privilegiato per conseguire il nuovo obiettivo strategico che dipenderà dalla mobilitazione delle risorse disponibili sul mercato nonché dagli sforzi degli Stati membri. In questo processo l’Unione svolge un ruolo catalizzatore, creando un quadro efficace alla mobilitazione di tutte le risorse disponibili per il passaggio dell’economia basata sulla conoscenza [...]”.

### 1.3 Il Libro Bianco Delors e il Libro Bianco Cresson-Flynn

Il Consiglio di Lisbona del 2000, ha avuto il merito di sancire, in via definitiva, un percorso di cambiamento circa le politiche europee di accompagnamento del cittadino dell'Unione verso un sistema di integrazione efficace da realizzarsi attraverso gli strumenti dell'educazione-formazione. Il fine era quello di combattere fenomeni destabilizzanti quali la disoccupazione, l'esclusione sociale, la mancata integrazione del cittadino nella comunità di riferimento. La discussione istituzionale sul processo di adeguamento alla Società della Conoscenza, in realtà, era però partita anni addietro, con iniziative più o meno strutturate, ma valide nelle rispettive indicazioni di fondo.

Per fare degli esempi, vale la pena menzionare alcuni documenti di rilevanza storica prodotti dalla Comunità Europea, che riflettono ampiamente le discussioni internazionali sui temi dell'educazione e istruzione/formazione. Questi tre documenti, ancora attuali nel loro interesse generale sull'argomento, sono:

- Libro bianco "Delors", *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, capitolo settimo: *Adeguamento dei sistemi dell'istruzione e formazione professionale* (1993);
- Libro bianco "Cresson-Flynn", *Insegnare e apprendere. Verso una società conoscitiva* (1995);
- Libro verde, *Istruzione, formazione e ricerca: gli ostacoli della mobilità* (1995).

Per quanto riguarda il primo documento, il Libro Bianco su "Crescita, competitività, occupazione, del dicembre 1993, ha come argomento principale il problema della disoccupazione nei paesi membri della Comunità europea. Partendo dalla constatazione che nei 25 anni precedenti l'economia europea ha visto un numero sempre crescente di disoccupati, il Libro Bianco si proponeva di indicare azioni concrete che gli Stati membri avrebbero dovuto seguire per uscire definitivamente dallo stato di crisi.

Il Libro Bianco affermava che l'Europa possiede, nel suo complesso, una abbondanza di capitale umano con alti livelli di formazione, capacità di innovazione, un adeguato sistema bancario e creditizio efficiente. Nonostante queste constatazioni di fondo, Delors evidenziava come lo stesso sistema economico europeo, per superare i propri limiti, dovrà in futuro fondarsi su tre elementi principali: 1) un quadro macro-economico che sostenga il mercato; 2) apportare modifiche strutturali che accrescano la competitività del

sistema sia internamente che esternamente; 3) introdurre riforme strutturali del lavoro.

Nelle aspettative di Delors, l'Europa doveva tendere ad una "competitività globale" da attuarsi mediante una flessibilizzazione del mercato del lavoro, che solo la crescita economica del continente non poteva garantire. "Le leve del cambiamento necessario al fine di rafforzare la competitività sono costituite dalle reti transeuropee, dalla ricerca e dallo sviluppo tecnologico, da una società che fa propria la tecnologia e la applica coscientemente ai diversi ambiti della vita della comunità. Le azioni positive per il rafforzamento della competitività vanno integrate con politiche e strategie specifiche per il mercato del lavoro a partire dalla riformulazione dei sistemi educativi e dalla formazione professionale nazionale" (Cfr., <http://bancadati.italialavoro.it>).

In particolare, nel capitolo settimo si arrivava alla "constatazione che l'istruzione e la formazione, oltre al loro compito fondamentale di promuovere lo sviluppo individuale e i valori civili, sono chiamate a contribuire alla soluzione dei problemi di competitività delle imprese, della crisi occupazionale, del dramma dell'emarginazione sociale" (Cfr., Augenti, *Europa chiama scuola*, Roma, Sermitel, 1998).

È da notare come l'attenzione viene, in questo caso, spostata dall'obiettivo "dal come creare nuovi posti di lavoro" a quello "di creare nuovo lavoro", cercando di dare ai giovani ed adulti nuove competenze che possano consentire loro di affrontare le nuove situazioni attraverso l'acquisizione di diverse competenze ed abilità.

Viene dunque rimarcata la sfasatura esistente tra la velocità del progresso tecnico e la facoltà di prevedere le nuove esigenze (individuali e collettive) o i nuovi prodotti. Di fronte alla constatazione della velocità con cui la tecnologia impone mutamenti sostanziali nel corso della vita, il Libro Bianco sottolineava il bisogno di prepararsi alla società di domani anche attraverso il cambio dell'attività professionale in diverse occasioni nell'arco della vita lavorativa. Per cui diventava necessario spostare l'attenzione sulla capacità di apprendere, comunicare, lavorare in gruppo e valutare la propria situazione. In altre parole, si invitavano i Paesi dell'Unione Europea a seguire il modello segnalato della flessibilità dei vari segmenti dei sistemi d'insegnamento, il decentramento della gestione dei sistemi educativi, ed a sviluppare le forme di apprendimento e tirocinio presso le imprese.

La formazione e l'istruzione venivano quindi considerati, a tutti gli effetti,

strumenti di politica attiva del mercato del lavoro, in quanto concorrono ad adeguare la preparazione professionale dei lavoratori e dei giovani alle mutevoli esigenze del mercato

Tra le altre cose, il Libro sollecitava una grande alleanza tra il settore pubblico e privato per lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione. Si può allora rilevare, che il testo di Delors tendeva a sollecitare la creazione di un nuovo modello di sviluppo di competitività e di occupazione, attraverso una nuova concezione riferita all'istruzione ed alla formazione, che di fatto avrebbe garantito l'indispensabile sviluppo coerente delle tre dimensioni, educativa, formativa e culturale. La Comunità veniva quindi chiamata a fissare i requisiti essenziali e gli obiettivi a lungo termine delle politiche sull'istruzione da intraprendere per la realizzazione di questo disegno.

Il Libro Bianco Cresson-Flynn, COM (95) 590 Def., si proponeva la conseguente messa in opera del precedente Libro Delors, in particolare sugli aspetti educativi segnalati.

Con questo libro si metteva in evidenza la situazione del cittadino europeo, giovane ed adulto, che si trovava nella posizione di adattarsi necessariamente alle nuove condizioni di accesso all'occupazione e all'evoluzione del lavoro, senza ormai più distinzione tra gruppi sociali, professionali e di mestiere. Tale sforzo di adattamento non sembrava più rinviabile, in quanto "la società del futuro sarà dunque una società conoscitiva".

Già nell'*Introduzione* si sosteneva che "è in questa prospettiva che si profila il ruolo centrale dei sistemi d'istruzione, e quindi *in primis* degli insegnanti, di tutti gli operatori della formazione in particolare delle parti sociali nell'esercizio delle rispettive responsabilità, ivi compresa la contrattazione collettiva. Un coinvolgimento attivo delle parti sociali in tale evoluzione è tanto più importante in quanto quest'ultima condizione rappresenta il mondo del lavoro di domani" (ivi, p. 6).

In questo senso, risulta evidente come l'investimento nelle risorse immateriali e la valorizzazione delle risorse umane, saranno il motore dello sviluppo della competitività globale, nella prospettiva di un incremento dell'occupazione che salvaguardi – ed ampli – le realizzazioni sociali. Se dunque la "capacità di rinnovarsi e l'innovazione stessa dipenderanno dai nessi fra produzione del sapere con la ricerca e la sua trasmissione attraverso l'istruzione e formazione", risulterà anche chiaro che "la posizione di ciascuno (individuo) nello spazio del sapere e della competenza sarà decisiva" (ibidem).

Già nelle premesse al Libro Bianco Cresso-Flynn si ritrovano quegli elementi di tutela del singolo cittadino europeo di fronte al mondo profondamente cambiato dallo sviluppo delle tecnologie e dai sistemi di informazione; tutele, che però trascendevano il solo livello individuale, e che diventavano di tipo collettivo nel momento in cui, attraverso i sistemi di educazione e formazione/istruzione, stabilivano dei criteri per combattere ogni forma di esclusione.

Il tema dell'inserimento sociale era infatti molto presente, se non centrale, nel Libro Bianco Cresso-Flynn. "Considerare l'istruzione e la formazione in relazione con il problema dell'occupazione non significa che l'istruzione o la formazione debbono ridursi ad un'offerta di qualificazioni. La funzione essenziale dell'istruzione e della formazione è l'inserimento sociale e lo sviluppo personale, mediante la condivisione di valori comuni, la trasmissione di un patrimonio culturale e l'apprendimento dell'autonomia" (ivi, p. 7).

Soprattutto, nella prima parte intitolata "Le poste in gioco", si individuano tre grandi aree di sviluppo in base alle quali la società moderna trasformava profondamente e durevolmente sia il contesto della attività economica, sia lo stesso carattere della cultura.

Questa prima parte trattava, in particolare, della nascita della società dell'informazione, lo sviluppo della cultura scientifica e tecnologica e la mondializzazione dell'economia, intendendo questi argomenti come i tre capisaldi trainanti la profonda trasformazione della società attuale.

Per quanto riguarda il primo punto, si sottolineava che le tecnologie dell'informazione hanno trasformato la natura del lavoro e l'organizzazione della produzione. Infatti, secondo gli autori, l'effetto delle nuove tecnologie risulta essere bidirezionale: da un lato esse accrescono sensibilmente il ruolo del fattore umano nel processo di produzione, dall'altro rendono il lavoratore più vulnerabile ai cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, poiché lo trasformano in un semplice individuo in presenza di una rete complessa.

Gli effetti sono così descritti: "la produzione di massa perde posizione a vantaggio di una produzione più differenziata. L'onda lunga dello sviluppo del lavoro dipendente permanente, ossia a tempo pieno e a tempo determinato, sembra subire un'inversione. Cambiano i rapporti di produzione e le condizioni di lavoro. L'organizzazione dell'impresa si orienta verso una maggiore flessibilità e un maggiore decentramento. La ricerca della flessibilità, lo sviluppo della cooperazione in rete, il maggior ricorso alla subfornitura, lo

sviluppo del lavoro di gruppo sono alcune delle conseguenze della penetrazione delle tecnologie dell'informazione" (Ivi, p. 10).

La conseguenza più immediata è che "il lavoro sarà sempre più ricco di compiti che richiedono spirito di iniziativa ed adattamento". Le incidenze economiche e sociali, legate alla trasformazione del lavoro, si possono riassumere – in via generale – in fenomeni come: "sviluppo del lavoro individuale indipendente, delle attività terziarie e di nuove forme di organizzazione del lavoro, dette «qualificanti», pratiche di decentramento della gestione, orari flessibili".

A ciò va aggiunto quanto di competenza concerne lo sviluppo della cultura scientifica e tecnologica. A tal proposito il documento sottolineava che "quanto più è solida la base delle conoscenze scientifiche scolastiche, tanto più si può profittare dell'informazione scientifica e tecnica".

Tuttavia, emerge in maniera paradigmatica un modello di produzione del sapere e di competenze che combina forme di specializzazione e forme di creatività. Se è vero che lo sviluppo della tecnica e il progresso scientifico rappresentano un fenomeno incontrovertibile ed inarrestabile, è anche vero che "la finalità ultima della formazione, che è quella di sviluppare l'autonomia della persona e la sua capacità professionale, ne fa l'elemento privilegiato dell'adattamento e dell'evoluzione. Pertanto le due risposte principali suggerite dal presente Libro Bianco sono innanzi tutto di permettere a ogni individuo, uomo o donna, di accedere alla cultura generale e successivamente di svilupparne le attitudini al lavoro e all'attività" (ivi, pp 12-13).

Dunque, ne consegue che bisogna innanzi tutto permettere ad ogni individuo, senza discriminazione alcuna, di accedere alla cultura generale e conseguentemente di sviluppare le attitudini al lavoro secondo quelle che sono le proprie inclinazioni, ma con un occhio vigile a quelle che sono le evoluzioni della società.

Centrale, allora, diventa la capacità di apprendere e la padronanza dei saperi fondamentali, al fine di consentire al meglio l'ottimizzazione dei rapporti tra gli individui nella relazione con il tessuto sociale. Infatti, ciò che il Libro prefigura, è una sorta di "capacità permanente di evoluzione" delle persone attive, da attuarsi mediante un rinnovamento delle conoscenze tecniche e professionali fondato su una solida cultura generale. Quest'ultima, tra l'altro, è conseguenza di una "base culturale solida ed ampia, letteraria e filosofica, scientifica, tecnica e pratica".

Per quanto attiene invece al terzo punto, in riferimento alla mondializzazione dell'economia, l'intervento dell'Europa diviene sempre più pertinente, e per questo motivo auspicabile.

In particolare, dice il testo, “occorre essere consapevoli del fatto che la promozione della dimensione europea dell'istruzione e della formazione è diventata, ancor più che in passato, una necessità per motivi di efficacia, in conseguenza della mondializzazione e del rischio di diluizione della società europea. Per mantenere la sua diversità, la ricchezza delle sue tradizioni e delle sue strutture, l'Europa diventerà sempre più, anche per effetto dei prossimi allargamenti, un livello pertinente d'intervento per via della necessaria cooperazione in tali settori fra l'Unione Europea e gli Stati Membri” (p. 136).

Le riflessioni sui tre punti (o capisaldi) poco sopra descritti, non possono non avere una profonda influenza sulla concezione stessa dell'istruzione e sulla formazione dell'individuo, anche in vista dei possibili adattamenti che il cittadino europeo dovrà affrontare per sostenere il confronto con una società sempre più complessa.

La missione fondamentale – citiamo ancora il testo – è di aiutare ogni individuo a sviluppare tutto il suo potenziale e a divenire un essere umano completo e non uno strumento per l'economia; l'acquisizione delle conoscenze e delle competenze deve essere accompagnato da un'educazione del carattere, da un'apertura culturale e da un interessamento alla responsabilità sociale” (p. 137).

Il passaggio appena citato, ha il merito di porre l'attenzione sul ruolo che l'educazione è chiamata a svolgere sia considerando l'uomo in quanto tale, ma anche prefigurando la sua collocazione sociale e la sua attitudine al lavoro. È evidente che l'uomo è l'attore e il costruttore principale della sua qualificazione, combinando le competenze acquisite mediante la pratica professionale con le sue iniziative personali in materia di formazione.

Per quanto riguarda le azioni concrete da intraprendere per la costruzione di una “società cognitiva”, il Libro avanzava il proposito del raggiungimento di cinque obiettivi generali: 1) incoraggiare le acquisizioni di nuove conoscenze; 2) avvicinare la scuola a l'impresa; 3) lottare contro l'esclusione; 4) padroneggiare tre lingue comunitarie (due, oltre la propria); 5) trattare allo stesso modo l'investimento materiale e l'investimento in formazione.

Senza aggiungere ulteriori commenti a questi cinque punti, risulta tutta-

via importante sottolineare la critica principale mossa all'impostazione del Libro bianco Cresson-Flynn, secondo cui si darebbe un eccessivo spazio al ruolo dell'individuo, trascurando invece il ruolo dei soggetti formativi quali programmatori dello sviluppo.

Il Libro Verde del 1996 su *Istituzione, formazione e ricerca: gli ostacoli della mobilità*, si concentra sulla constatazione che esiste una domanda di mobilità in costante aumento in Europa sulle questioni riguardanti non soltanto i settori lavorativi, ma anche quelli attinenti all'istruzione. È evidente che non ha senso parlare di cittadinanza europea e di spazio europeo dell'educazione senza l'assicurazione dell'abolizione degli ostacoli alla libera circolazione delle persone. La mobilità, come anche attestano i vari programmi sorti per lo scambio degli studenti, dei ricercatori e dei lavoratori, degli insegnanti o dei disoccupati in formazione, molto spesso è stata limitata da troppi ostacoli che hanno vincolato lo spostamento delle persone, ancor più rispetto a quello delle merci e dei capitali.

Il testo analizza nella prima parte le sfide della mobilità transnazionale, sostenendo che "l'abolizione degli ostacoli alla libera circolazione delle persone è uno degli obiettivi costitutivi della costruzione europea [...] è evidente che la libertà di andare e venire è una delle condizioni fondamentali per l'esistenza di una vera Europa dei cittadini. Senza di essa non si può parlare di spazio sociale europeo. La mobilità è ugualmente una delle risposte ai mutamenti economici in corso e alle loro conseguenze sociali, in particolare in tema di creazione di posto di lavoro" (p. 1).

Per quanto riguarda l'istruzione e la formazione, il testo ammette che esiste un problema di riconoscimento di trasparenza dei diplomi e dei certificati, come anche della convalida dei periodi di tirocinio effettuati in un altro Stato membro dell'U.E. Questo mancato riconoscimento costituisce un freno alla mobilità, con ripercussioni ai fini del reperimento dell'occupazione sia nel paese ospitante che in quello d'origine. Altri ostacoli possono essere rappresentati, ad esempio, dai problemi legati al diritto di soggiorno, insieme a quelli di tipo socio-economico, amministrativi, linguistici e culturali.

Nell piano d'azione n. 4, *Creare uno spazio europeo delle qualifiche*, si elencano alcune azioni per facilitare la creazione di un campo comune di riconoscimento dei titoli e stabilire i criteri di base per uniformare le credenziali delle competenze acquisite in tutta Europa. Tra le azioni si elencano:

- Riconoscimento reciproco tra i paesi membri degli *stages* come la loro

integrazione nei curricula;

- Incoraggiamento di ogni proposta che tenda a facilitare al livello europeo l'accesso, la validazione e la valorizzazione delle competenze acquisite durante tutta la vita;
- Continuare a riflettere, in collaborazione con tutti gli attori interessati, sui metodi più efficaci per rendere trasparenti le competenze e le qualifiche;
- Continuare a mettere in atto azioni specifiche per facilitare il riconoscimento delle qualifiche tra i diversi stati membri.

Il Libro verde del '96, dunque, ha aperto alcuni interrogativi che risultano ancora profondamente attuali, le cui implicazioni rappresentano un nodo cruciale da sciogliere ancora oggi. Negli anni successivi la Commissione è ritornata più volte sul tema della mobilità europea dei cittadini, legandola al tema della formazione/istruzione.

Con il Libro Verde dell'8 luglio 2009, *Promuovere la mobilità dei giovani per l'apprendimento*, COM (2009) 329 def., la Commissione riprende l'argomento per capire l'evoluzione della problematica della mobilità, e capire quali passi in avanti siano stati fatti nel corso di oltre un decennio di discussione a livello europeo.

Il concetto per cui “la mobilità transnazionale è un mezzo con cui i giovani possono acquistare nuove conoscenze e competenze (mobilità per l'apprendimento), incrementare il proprio sviluppo personale e potenziare l'occupabilità”, rappresenta dunque un dato di fatto incontrovertibile (crf. Sintesi al Libro Verde - *Promuovere la mobilità dei giovani per l'apprendimento*, p. 1). Nonostante questa evidenza, dettata da esigenze di aderenza con la realtà dello sviluppo del mondo del lavoro e della formazione nel clima della Società della Conoscenza, il Libro Verde evidenzia che “attualmente, però, la mobilità per l'apprendimento rimane un'eccezione più che la regola, e dovrebbe essere incentivata in tutte le discipline e i settori” (ibidem).

Il fine del Libro Verde del 2009 quindi appare, in linea con le iniziative precedenti, quello di “promuovere una mobilità organizzata sia transfrontaliera che intersettoriale”. In questo caso, il documento sostiene che per favorire qualsiasi forma di mobilità è necessaria una preparazione accurata, a partire dalla certezza delle informazioni e orientamenti di partenza, sulle quali è possibile programmare qualsiasi attività di formazione.

È importante – ribadisce il Libro Verde – che il periodo di mobilità sia di qualità elevata, per cui “alcune Carte, fra cui la *Carta Europea di Qualità*

per la mobilità, possano essere utili a guidare questo lavoro, come pure una convenzione di apprendimento/formazione accettata dalle organizzazioni d'invio e ospite dal partecipante”.

Inoltre, è importante che il soggiorno all'estero, ed il relativo *Follow up*, vengano riconosciuti e convalidati in termini di apprendimento formale e non formale. Per questo gli strumenti esistenti come ECVET, CEC ed EUROPASS, garantiscono un livello di qualità elevata, ma è necessario ulteriormente implementarne l'utilizzo a livello regionale e settoriale per migliorarne l'efficacia.

In questa direzione è necessario “mobilitare i responsabili e le risorse a tutti i livelli, compreso stabilire nuove e più efficienti *partnership* fra le autorità pubbliche, società civile e mondo imprenditoriale, per superare i continui ostacoli alla mobilità.

Proprio il riferimento posto dal Libro Verde alla Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006, *relativa alla mobilità transnazionale nella Comunità ai fini di istruzione e formazione professionale: Carta europea di qualità per la Mobilità (2006/961/CE)*, è particolarmente interessante, in quanto mostra la sensibilità delle istituzioni europee al tema in oggetto.

Nella costruzione di un'Europa unita, il tema della libera circolazione delle persone è finalizzata anche a facilitare la comprensione reciproca tra cittadini europei, riducendo le distanze tra cultura e facilitare la coesione economica, sociale e regionale.

Nel *considerando* n. 21 della *Raccomandazione*, si dice infatti che “al fine di assicurare la qualità globale della mobilità è opportuno garantire libertà di movimento a tutti i cittadini dell'UE e applicare quanto più possibile i principi fissati dalla *Carta* e le relative raccomandazioni a tutti i tipi di mobilità a fini di apprendimento o di sviluppo professionale: per motivi di istruzione, formazione, apprendimento formale ed informale, compreso il lavoro e i progetti volontari, periodi di mobilità brevi e lunghi, l'apprendimento relativo alla scuola, all'istruzione superiore o al posto di lavoro; misure relative alla formazione permanente”.

Proprio per facilitare la realizzazione di un sistema efficiente, e garantire uno strumento utile per migliorare le trasparenza delle qualifiche e le competenze ottenute, Europass viene indicato, nel quattordicesimo *considerando*, come uno dei mezzi più idonei alla realizzazione del sistema della mobilità dei cittadini europei.

## 1.4 Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente

Altro testo di estrema importanza prodotto dall'UE per l'orientamento della politica e delle azioni delle istituzioni comunitarie, è il Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, del 30 dicembre 2000, SEC (2000)1832.

Dopo il Consiglio di Lisbona del marzo del 2000, le linee dell'UE in materia di sviluppo della vita culturale, economica e sociale, si definirono in conseguenza alla presa d'atto che l'Europa era entrata, a tutti gli effetti, nell'era della Conoscenza, con tutte le implicazioni del caso. Da questa certezza derivava la consapevolezza, da parte delle istituzioni europee, che “il buon esito della transizione ad un'economia e una società basata sulla conoscenza dovrà essere accompagnata da un orientamento verso l'istruzione e la formazione permanente” (Memorandum, p. 3).

Gli stessi sistemi europei di istruzione e formazione, dunque, si dovranno adeguare alle trasformazioni indotte dalla società civile e dal mondo del lavoro. In un certo qual modo, i processi di trasformazione spingono le istituzioni a produrre azioni che sappiano incanalare e governare gli effetti del cambiamento, attraverso la definizione di politiche attive atte alla creazione di strumenti di indirizzo mirati, ma che abbiano come primo *input* il cambiamento della mentalità del cittadino europeo.

Proprio l'obiettivo del *Memorandum* è quello di “dare avvio ad un dibattito su scala europea su una strategia globale di attuazione dell'istruzione e della formazione permanente a livello sia individuale che istituzionale, in tutte le sfere della vita sia pubblica che privata” (ibidem). Tale obiettivo, che “dovrà essere quanto più possibile vicino ai cittadini”, trova il proprio fulcro nella consapevolezza che la nozione di istruzione e formazione permanente dovrà essere “il principio informatore dell'offerta e della domanda in qualsiasi contesto dell'apprendimento”.

Il concetto di “formazione lungo tutto l'arco della vita”, contiene in sé molte implicazioni di carattere sociale, oltre che eminentemente individuali. Nel *Memorandum* si elencano alcuni punti fondamentali, che derivano da una effettiva applicazione dei principi della formazione permanente:

- Costruire una società d'integrazione che offra a tutti le stesse opportunità di accedere ad un apprendimento di qualità lungo l'intero arco della vita e nella quale l'offerta d'istruzione e di formazione si basi innanzitutto sui

bisogni e le esigenze del singolo;

- Adattare le modalità d'offerta d'istruzione e di formazione, nonché l'organizzazione della vita professionale retribuita, affinché i cittadini possano formarsi lungo tutta la vita e organizzarsi in modo da conciliare formazione, lavoro e vita familiare;
- Elevare il livello generale degli studi e delle qualifiche in tutti i settori, per garantire un'offerta di qualità e, contemporaneamente, l'adeguatezza delle conoscenze e delle competenze acquisite alle mutevoli esigenze occupazionali, dell'organizzazione del luogo di lavoro e dei metodi di lavoro;
- Sollecitare i cittadini, dotandoli dei mezzi adeguati, a cooperare sempre più attivamente in tutte le sfere della vita pubblica moderna, in particolare nel campo sociale e politico, a tutti i livelli della vita comune ivi compreso a livello europeo.

Due aspetti dell'evoluzione sociale ed economica sono strettamente collegati, e riguardano due obiettivi fondamentali per ciò che attiene l'istruzione e la formazione continua: la promozione di una cittadinanza attiva e la promozione dell'occupabilità.

Per ciò che riguarda il primo obiettivo, la cittadinanza attiva rappresenta un traguardo irrinunciabile, in quanto attiene alla partecipazione dei cittadini a tutte le sfere della vita sociale ed economica. Un dato di fatto incontrovertibile, infatti, è l'attestazione che il cittadino si sente pienamente inserito nella società in cui vive, solamente se ha la sensazione di avere voce in capitolo nel determinare le sorti della comunità di appartenenza. Ciò può avvenire attraverso l'indipendenza, l'autostima, il benessere, legati a possesso di un impiego retribuito che consenta loro di elevare la propria qualità della vita.

Il tema dell'occupabilità, quindi, altro non è che la capacità di trovare e conservare il posto di lavoro, ed è condizione essenziale per l'esercizio della cittadinanza attiva in senso pieno e sostanziale. Entrambi questi aspetti sono funzionali al consolidamento del senso di appartenenza del cittadino europeo al contesto in cui vive, ma al contempo concorre alla creazione di un'economia europea più forte e vitale, più competitiva, ma anche più solidale. Per questi motivi, sia l'occupabilità che la cittadinanza attiva, richiedono conoscenze e competenze aggiornate ed appropriate, che consentano di prendere parte alla vita economica e sociale del paese di origine e dell'Europa intera.

Nonostante questa evidenza, tuttavia il Memorandum afferma che "l'oc-

cupabilità è evidentemente uno dei risultati fondamentali di una formazione riuscita, ma l'inserimento sociale richiede più che un semplice lavoro retribuito. L'istruzione apre la via ad una vita produttiva foriera di soddisfazioni, indipendentemente dalla situazione professionale e dalle prospettive d'impiego" (ivi, p. 11).

Sempre più importante diventa il contributo di tutte le parti in gioco, al fine di mettere a punto strategie globali coerenti attraverso varie forme di partenariato. Tutte le parti sociali, le istituzioni e gli organismi locali di amministrazione dei servizi al cittadino, insieme alle organizzazioni private, sono chiamate a dare il proprio contributo al fine di realizzare concretamente forme di supporto e di indirizzo strutturale, per alimentare il sistema di istruzione e formazione per il cittadino e il suo effettivo inserimento nel contesto sociale.

In relazione poi all'aspetto sociale del ruolo della formazione durante tutto l'arco della vita, a cui alle istituzioni è demandato il compito di provvedere alla creazione di strutture efficaci che garantiscano la fruibilità dei servizi connessi, si affianca naturalmente il livello individuale di inserimento nei sistemi di formazione permanente.

"Nella società della conoscenza, sono gli individui stessi a fare da protagonisti. Ciò che conta maggiormente è la capacità umana di creare e usare le conoscenze in maniera efficace ed intelligente, su basi in costante evoluzione. Per sfruttare al meglio tale capacità le persone devono essere disposte a gestire il proprio destino e capaci di farlo - in breve, diventare cittadini attivi. L'istruzione e formazione lungo tutto l'arco della vita rappresentano il modo migliore per affrontare la sfida del cambiamento" (ivi, p. 8).

È evidente che la volontà individuale di apprendere e la diversità dell'offerta sono le ultime condizioni indispensabili per la messa in opera e la riuscita delle pratiche della *lifelong learning*. Di conseguenza, domanda e offerta di formazione dovranno andare di pari passo, attraverso un piano strategico strutturato di indirizzo, che sappia cogliere il nesso dialettico individuo-società attraverso lo studio dei rispettivi bisogni. Dice a questo proposito il *Memorandum* che "è essenziale rafforzare non solo l'offerta, ma anche la domanda di formazione, soprattutto nei confronti di coloro che hanno meno beneficiato finora delle strutture didattiche formative. Ciascuno dovrà avere la possibilità di seguire, senza alcuna restrizione, percorsi di formazione a sua scelta, senza essere obbligato a rispettare filiere predeterminate per raggiungere obiettivi specifici. Ciò significa semplicemente che i sistemi di

formazione e d'istruzione devono adattarsi ai bisogni dell'individuo e non viceversa" (ivi, p. 9).

Dunque, l'individuo dovrà essere messo nella condizione di scegliere il suo percorso di formazione in tutta libertà; percorso, che tuttavia non potrà essere svincolato dal suo contesto di riferimento, e parimenti non sarà più uniforme durante il corso della sua esistenza. Infatti, all'espressione *lifelong learning*, ovvero istruzione e formazione lungo tutto l'arco della vita, si affianca il neologismo *lifewide learning* (istruzione e formazione che abbraccia tutti gli aspetti della vita), che "completa il quadro e sottolinea l'estensione «orizzontale» della formazione che può avere luogo in tutti gli ambiti e in qualsiasi fase della vita"(ivi, p. 10).

Ritorna il principio dell'apprendimento di tipo "critico" applicato ad ogni manifestazione vita, attraverso il concetto di "imparare ad imparare", che utilizza tutti i canali conoscitivi e le diverse categorie di apprendimento finalizzato: apprendimento formale, non formale ed informale.

Normalmente in passato si è pensato all'istruzione formale come il criterio base per le attività di istruzione e formazione, l'unico che potesse essere "misurato" e conosciuto attraverso verifiche oggettive. "L'apprendimento permanente senza soluzioni di continuità consente [tuttavia] l'inserimento dell'apprendimento non formale ed informale in un unico contesto" (ivi, p. 9).

Questo aspetto è estremamente rilevante, soprattutto in quanto rimanda ad un concetto di istruzione e formazione globale, cioè considerato a trecentosessanta gradi, il cui valore dovrebbe essere percepito (e valutato) secondo ottiche diverse da quelle tradizionali. Se per apprendimento formale si intendono le attività svolte negli istituti d'istruzione e di formazione che portano all'ottenimento di diplomi e qualifiche, quello non informale si svolge al di fuori di questi canali ufficiali e non porta alcun certificato di merito. Questo tipo di apprendimento può essere ad esempio dispensato nei luoghi di lavoro, oppure ottenuto attraverso le attività svolte all'interno di gruppi di associazioni della società civile (associazioni giovanili, sindacati, partiti politici, ecc).

L'apprendimento informale, invece, è il corollario naturale della vita quotidiana, che al contrario delle due forme precedenti non è necessariamente intenzionale, e pertanto non può essere riconosciuta ed inserita nelle apposite conoscenze e competenze dell'individuo. Il rischio che l'apprendimento informale non sia sempre preso in considerazione (oppure volutamente

trascurato), pone un problema di efficacia della valutazione generale sulla capacità della persona, la quale risulterebbe privata proprio del corpus di conoscenze, abilità, competenze acquisite in via informale ma realmente possedute.

Dati questi presupposti, risulta chiaro, secondo il documento che “l’apprendimento permanente senza soluzione di continuità consente l’inserimento dell’apprendimento formale ed informale in un unico contesto”, salvo però la necessità di predisporre mezzi appropriati in termini di valutazione e riconoscimento, che sappiano valorizzare questi aspetti integrandoli nella formazione complessiva dell’individuo. L’ambiente informale, allora, viene finalmente riconosciuto come una riserva considerevole di sapere, e costituisce un’importante fonte d’innovazione nei metodi d’insegnamento e di apprendimento (Cfr., p. 9).

Dunque, evidenzia ancora il *Memorandum*, “l’istruzione e la formazione senza soluzione di continuità lungo tutto l’arco della vita e nei diversi ambiti della vita devono essere abbinata a una stretta collaborazione a tutti i livelli e settori dei sistemi di istruzione e di formazione, compreso gli ambiti non formali. Collaborare in maniera efficace significa in questo senso impegnarsi ulteriormente per creare dei reali collegamenti tra le diverse parti dei sistemi esistenti. Con la creazione di una rete di opportunità di formazione permanente incentrate sulle esigenze della persona, si crea l’immagine di un’osmosi progressiva tra le diverse culture dell’offerta che, benché coesistano, sono oggi relativamente isolate le une dalle altre” (ivi, p. 11).

La sfida posta dalla Commissione nel *Memorandum*, ancora attuale, è quella di “valutare la complementarietà dei sistemi di apprendimento formale ed informale e, in secondo luogo, di costruire reti aperte di offerte di formazione e di riconoscimento delle qualifiche tra questi tre contesti dell’apprendimento” (ibidem).

## 2. La Nozione di Competenza

### 2.1 La Competenza nella Società della Conoscenza

L'affermazione perentoria del modello culturale e sociale della Società della Conoscenza, con la sua ineluttabilità e pregnanza sugli aspetti permeanti la vita quotidiana di ogni individuo, ha aperto scenari nuovi ed imposto riflessioni del tutto inedite rispetto a qualche decennio prima. L'impatto che questo modello ha generato nel rapporto tra individuo e società, tra individuo ed istituzioni, tra lo sviluppo della tecnologia e la capacità di fruizione da parte del cittadino – come ulteriore elemento di coesione sociale –, ha aperto ulteriori campi di indagine, sia dal punto di vista dello studio specialistico di tali aspetti, sia come riflessione da parte delle istituzioni sul modo di governare al meglio i fenomeni indotti da tale rivoluzione.

La prima evidenza che balza all'occhio, è il carattere interdisciplinare di un approccio integrato che tende a creare correlazioni e sovrapposizioni di ambiti di studio, per consentire ad un determinato tema di essere analizzato e sviluppato secondo diverse prospettive. La collaborazione tra specialisti di campi confinanti che interagiscono tra loro nella strutturazione concettuale di un'indagine settoriale, realizza infatti una situazione interdisciplinare, in quanto gli studiosi implicati si influenzano a vicenda nel corso della ricerca, discutendo ipotesi e metodologie. (Cfr. Meghnagi S., *Conoscenza e competenza*, Torino, Loesher, 1992, p. 59).

In questo caso specifico, la Società della Conoscenza ha posto il problema fondamentale di ripensare, in maniera più dinamica e stringente, il rapporto tra l'individuo e la società che lo accoglie, al fine di consentire una progressiva integrazione sostanziale e limitare il più possibile il fenomeno dell'esclusione.

Vista la rapidità dei cambiamenti tecnologici, e il continuo ripensare i modelli strategici di integrazione dell'individuo in una società in costante trasformazione, si sono avanzate molteplici riflessioni in contesti diversi, ed il dibattito prodotto ha interessato molti ambiti di ricerca secondo la logica metodologica precedentemente descritta da Meghnagi.

Al di là delle riflessioni politiche, prodotte da istituzioni internazionali e nazionali sul tema dell'armonizzazione di azioni programmatiche che sviluppino la propensione dell'individuo ad adeguarsi ai rapidi cambiamenti

generati dalla Società della Conoscenza, parte del dibattito si è focalizzato sui temi dell'istruzione e formazione della persona, in una prospettiva di apprendimento permanente.

In questo contesto il concetto della competenza è diventato sempre più centrale nel dibattito specialistico delle comunità scientifiche, anche per la valenza politica e sociale che ha assunto, in funzione dello sviluppo della professionalità del lavoratore all'interno di un mondo sempre più globalizzato e competitivo.

Il centro dell'interesse sulla competenza è in parte spiegato da Claudia Maulini, la quale afferma: "la necessità delle organizzazioni di fronteggiare la precarietà dei mercati nell'era della globalizzazione ha portato alla richiesta di risorse umane sempre più capaci di adattarsi a contesti estremamente complessi e mutevoli. Queste organizzazioni hanno ormai compreso l'importanza e la centralità dell'apporto professionale del singolo lavoratore come soggetto capace di garantire la forza competitiva delle imprese stesse in un momento di grande trasformazione economica e lavorativa "(Maulini C., *Pedagogia delle competenza*, Roma, Anicia, 2006, p. 8).

Appare allora evidente che tale condizione generale di competitività diffusa del sistema, richiede sempre più una propensione alla costruzione di modalità di formazione/apprendimento, che sappiano definire dei modelli educativi tendenti a sostenere l'apparato economico-descrittivo, attraverso concetti chiave. Una delle leve principali su cui si basa l'intero sistema formativo è quello della competenza, che "risolvendo il problema del rapporto tra sapere teorici e pratici [può] contribuire al miglioramento della società attraverso l'assunzione da parte della persona (lavoratore, studente, cittadino, ecc..) di un atteggiamento critico nei confronti dei processi di alienazione e disumanizzazione troppo spesso presenti nei sistemi di produzione dell'economia contemporanea" (ivi, p. 9).

Lo studio della competenza risulta allora essere un riferimento significativo e necessario ove si voglia studiare i modi della trasmissione e dell'elaborazione del sapere, tenendo conto dello specifico contesto economico e sociale attuale, in specifici contesti di conoscenza, cultura e potere, e con tutte le forme con cui questi aspetti sono socialmente definiti, distribuiti, valutati.

"Per tutto ciò – sostiene Meghnagi –, se una formazione di base più ampia, idonea a far fronte ai cambiamenti del sistema sociale e produttivo, e un bagaglio culturale solido sono oggi considerati indispensabili per garantire

mobilità e flessibilità sul lavoro, per accrescere le attitudini al cambiamento, e per favorire l'acquisizione nel tempo di nuove conoscenze, da un punto di vista più propriamente educativo appare complesso definire le caratteristiche, non è chiaro in che cosa debba consistere e quali debbano essere i suoi specifici contenuti curriculari, quali forme e i percorsi migliori perché essa venga acquisita" (Meghnagi, già cit., p. 99).

Se dunque il concetto di competenza ha assunto sempre più centralità nella teoria e nella pratica delle questioni attinenti il ruolo della formazione e istruzione dell'individuo nella Società della Conoscenza, è tuttavia importante sottolineare come il rischio rilevato può essere individuato nella proposizione di modelli formativi basati – o ispirati – alle logiche di mercato. Ciò significa, evidentemente, acuire problematiche già presenti nella società odierna, come ad esempio l'estensione delle disuguaglianze sociali, incentivazione di forme di individualismo estremo, arrivando a ledere i principi stessi della democrazia.

Rimane il fatto che, sia dal punto di vista individuale della formazione della singola persona, sia della prospettiva della collettività e dei suoi aspetti sociali, la Società della Conoscenza ha profondamente influenzato la maniera di pensare l'individuo nel suo contesto, modificandone le relazioni intercorrenti, ed innescando dinamiche che inevitabilmente portano alla sua reale inclusione/esclusione in questa società. La competenza, rimane allora, per questi motivi, uno dei concetti fondamentali – ma non in via esclusiva – per poter individuare il modo sul come sciogliere i nodi della complicata matassa che legano l'individuo alla collettività a tutti i livelli, locale, nazionale e globale. La competenza non è allora riconducibile solo all'aspetto lavorativo, ma ha assunto un significato "esistenziale" nella vita del cittadino moderno, in quanto richiede la decodifica a livello adeguato di capacità formali ed astratte, ma anche, allo stesso momento informali e concrete, derivate dal contesto di riferimento. Come sostiene ancora Meghnagi, "[...] la nozione di «competenze di base» spesso indicate come «prerequisito» rispetto a quelle professionali, risulta poco soddisfacente, nel dare conto della complessità dei legami tra ambiti; che, rispetto alla stessa occupazione il problema che si pone non è il nesso tra formazione e specifico impiego, ma piuttosto tra acquisizione del sapere e «occupabilità», quale capacità di costruire la propria entrata e mobilità nel mercato del lavoro [...]" (ivi, p. 7).

## 2.2 La Competenza

Il concetto di competenza non può essere ricondotto ad un'unica matrice scientifica, ma possiede un polisemia di fondo che ne caratterizza la dimensione concreta, oltre che quella astratta di tipo metodologico ed epistemologico. La strada che porta alla definizione di cosa sia la competenza è molto complessa, in quanto ad essa afferiscono molteplici contributi disciplinari, ognuno dei quali funzionali al proprio contesto specifico, a cui si aggiungono i significati attribuibili all'uso comune del termine.

A livello generale, possono essere individuate forme della competenza legate ad aspetti individuali e che riguardano temi, ad esempio, del percorso di formazione e di esperienze della singola persona, "in una dialettica tra conoscenze di senso comune e sapere strutturato, grazie ad un'autoregolazione intelligente delle conoscenze stesse e con il loro formidabile supporto del linguaggio, strumento di affinamento della competenza e non solo strumento utile in alcuni usi della stessa" (Maulini, già cit., p. 131).

Contestualmente a questi aspetti, vi sono quelli legati al sociale, che "dipendono da una dinamica tra fini e mezzi, con cui la competenza si esplica, nell'ambito di organizzazioni e sedi di varia natura, guidata da rappresentazioni sociali che essa stessa contribuisce a definire, agendo nell'ambito di una società determinata, in relazione con le caratterizzazioni culturali che le sono proprie"(ibidem).

Questi due livelli di applicazione del concetto di competenza agiscono contemporaneamente, e l'uno non può prescindere dal riferimento stringente all'altro. Inoltre, la nozione di competenza, consente di superare la falsa alternativa tra valore della teoria e valore della pratica, perché ogni acquisizione teorica ha implicazioni pratiche e ogni abilità pratica ispira una teoria. Ciò permette, in via sostanziale, di uscire dal circolo vizioso tra requisiti e prerequisiti, ma soprattutto favorisce il superamento del dilemma tra conoscenze generali ed abilità particolari (o specifiche), dimostrando che le competenze sono generali se consentono di risolvere problemi e prendere decisioni in più contesti specifici, grazie ad abilità e a saperi verificati in situazioni diverse.

Per entrare maggiormente nel merito di ciò che la nozione di competenza comporta, va rilevato che non esiste una definizione univoca da parte degli studiosi, in quanto le categorie epistemologiche della competenza sono molteplici ed afferiscono a diversi ambiti disciplinari.

In questo caso, si possono sintetizzare gli ambiti cui la competenza fa riferimento in dodici categorie epistemologiche:

- 1) Contesto reale;
- 2) Passaggio dal semplice al complesso;
- 3) Insieme di risorse;
- 4) Carattere collettivo;
- 5) Mobilitazione in un contesto di azione;
- 6) Un saper mobilitare ed un saper fare;
- 7) Una pratica intenzionale;
- 8) Un progetto;
- 9) Una potenzialità di azione;
- 10) Azioni riuscite;
- 11) Qualcosa di immediato ed efficiente;
- 12) Un agire stabile

(Cfr., Gauthier C., *Os Saberes e competências na profissionalização docente*, Seminario Formação e profissionalização docente, Natal, UFRN, 2000).

Il primo aspetto riguarda il contesto reale, in quanto sia le competenze che le abilità dipendono dal contesto in cui si sono formate, e utilizzano una scala che va dal semplice al complesso. Inoltre, le competenze presentano aspetti cognitivi-affettivi non trascurabili, e normalmente sono intrinsecamente collegate con altre competenze che a loro volta costituiscono la base della interazione principale per la competenza stessa.

Il secondo punto, collegato direttamente al primo, riguarda il fatto che per una competenza specifica vengono mobilitate una serie di risorse, o altre competenze, in una combinazione più o meno complessa, che ne danno una struttura multidimensionale e fortemente articolata. Le risorse possono essere, ad esempio, saperi ed esperienze di varia natura, conoscenze scientifiche o derivate dal senso comune, abilità, ecc., e concorrono tutte, in maniera diversa, a costituire il fondo della competenza stessa. Ciò attiene alla capacità dell'individuo di osservare, valutare, decidere circa un contesto reale attraverso il filtro delle conoscenze pregresse e dell'esperienza maturata, che si esplicita in diversi livelli e gradi di analisi, che contribuiscono alla costruzione della struttura dell'agire competente.

Terzo e quarto elemento riguardano il fatto che la competenza non si riduce alla sola competenze dell'individuo, perché ogni attività umana è ricon-

ducibile ad un contesto allargato e di carattere collettivo. L'inserimento della persona in un dato contesto specifico rimanda sempre ad uno più generale, per cui lo sviluppo della competenza dipenderà dalla sua capacità di attingere alle informazioni e strumenti che la collettività mette a disposizione (banche dati, letteratura scientifica, le TIC, ecc.), per finalizzare l'analisi ad un contesto ambientale negli spazi e nei tempi specifici.

Il quinto punto attiene alla capacità di costruire un adeguato livello che comprenda, e sintetizzi, il saper fare e la consapevolezza dell'agire (meta competenza). "La competenza – dice Maulini – esige necessariamente il sapere dell'azione ossia la consapevolezza dei modelli teorici, degli schemi d'azione, delle risorse effettive, dei valori, dei comportamenti e dei saperi di diversa natura che le danno vita" (Maulini, già cit., p. 14). Ciò significa, evidentemente, che affinché vi sia competenza, dovranno essere mobilitate risorse, conoscenze ed abilità in un dato contesto specifico, ma nello stesso momento dovrà essere possibile la teorizzazione, la riflessione e l'argomentazione dell'agire attraverso un processo meta cognitivo.

Il sesto elemento pone in evidenza il carattere intenzionale che sta alla base dell'agire competente, in quanto mette in relazione dialettica la finalità da perseguire ai mezzi utilizzati per arrivare allo scopo, in un circuito che tuttavia non si esaurisce con la mera esecuzione pratica della *performance* richiesta. La dialettica mezzi-fini è vista come un circuito complesso che non trova una fine, ma predispone ad un sistema aperto e problematico, sempre in via di definizione.

In questa prospettiva, i punti successivi confermano come la competenza sia un progetto mai completo e destinato a revisione costante, ad aggiornamenti ed integrazioni; quindi, l'acquisizione di una competenza non sarà mai totale, ma sempre *in fieri*.

Inoltre, la competenza presuppone una buona dose di creatività nel predisporre l'azione per il raggiungimento del fine prestabilito. Non è competente chi riproduce serialmente delle azioni da cui scaturisce un "fatto ben riuscito", ma l'agire competente si delinea in modo efficace quando riesce a dare nuove risposte in modo originale ed innovativo di fronte a situazioni diverse, padroneggiando gli strumenti, le conoscenze e le abilità in forma consapevole e stabile nel tempo.

Proprio attraverso tale rapporto dinamico tra conoscenza ed attività di tipo metacognitivo, la persona riesce ad orientarsi di fronte ad un compito

dato, attraverso l'individuazione sia delle strategie più opportune, sia delle conoscenze possedute utili allo scopo.

Per ciò che attiene specificatamente alle attività metacognitive, infatti, si possono ravvisare due tipi di funzioni: “le prime, statiche, riguardano le conoscenze di cui un individuo dispone relativamente alle proprie capacità cognitive; le seconde, dinamiche, corrispondono a precise funzioni esecutive. In questo senso, è possibile parlare di autoregolamentazione sia del rapporto con il sapere, sia nella soluzione dei problemi” (Meghnagi, già cit., p. 84).

È proprio a livello metacognitivo che la competenza assume un valore centrale attraverso la funzione di *monitoring*, ovvero la regolazione consapevole dei processi cognitivi sia nella fase di selezione che in quella della elaborazione e analisi dell'informazione. A ciò è legata, senza soluzione di continuità, quella del *problem solving*, cioè la capacità di prendere decisioni per risolvere un problema dato, attraverso la padronanza degli strumenti che l'individuo ha a disposizione al fine di scegliere le strategie migliori per eseguire una prestazione. È dunque estremamente importante sottolineare che lo studio dei problemi da risolvere, la consequenziale sua articolazione in sottoproblemi, la comprensione del contesto, delle cause e le forme logiche necessarie per risolverlo, richiede una capacità di comprensione strutturata in diversi livelli, che afferiscono a schemi mentali specifici, che danno la misura della competenza stessa. Infatti, “la competenza non si misura [...] solo in base alle dinamiche del suo sapere, ma consiste, piuttosto, nel modo di selezionare ed elaborare le informazioni, nelle regole utilizzate e nelle strategie utilizzate per eseguire una prestazione, risolvere il problema, prendere una decisione” (ivi, p. 95).

Tali aspetti della competenza sono particolarmente importanti nell'educazione degli adulti e specificatamente richieste dal mondo del lavoro, in quanto, proprio in tale ambito, questi aspetti sopra elencati assumono un valore centrale e determinante nell'inserimento dell'individuo in un determinato contenuto lavorativo.

## 2.3 Competenza nell'educazione degli adulti

Quanto sopra evidenziato, fornisce una utile chiave di lettura per decifrare la corretta funzionalità ricoperta dalla nozione di competenza all'interno della vita dell'individuo nella sua generalità, ma, in particolar modo, ha lo scopo di specificare ulteriormente il ruolo da essa svolto nell'inserimento da parte

del soggetto nel mondo del lavoro e la sua permanenza. Anche in questo caso il ragionamento intorno alla competenza si sviluppa su diversi livelli: il primo, riguarda la persona in un contesto dato, mentre il secondo concerne il mondo del lavoro e le attività delle organizzazioni.

Per ciò che riguarda lo sviluppo della competenza nella singola persona in relazione all'ambito lavorativo, va rilevato che oggi, ancor più di ieri, vengono richieste all'individuo un serie di prerequisiti considerati essenziali, come una qualifica professionale fondata su esperienze pregresse, una rielaborazione delle stesse, tirocini formativi veri e propri, ecc.

Ciò che i sistemi educativi e i programmi di formazione devono realizzare, quindi, altro non è che la consapevolezza, sul piano dell'analisi, del "nesso tra condizioni di lavoro e condizioni di vita e di questi due aspetti tra loro con l'ambito culturale ed educativo: promuovere una comprensione piena del carattere globale e processuale delle trasformazioni, al pari di una conoscenza del proprio tempo e del proprio contesto, della struttura storica in cui si collocano le dinamiche sociali, in tutte le loro configurazioni politiche, culturali, civili, espressive, anche nelle forme estetiche ed artistiche" (Meghnagi, già cit., p. 98).

Com'è noto, infatti, questi aspetti sono direttamente riconducibili a quanto richiesto dalla attuale Società della Conoscenza, dove i cambiamenti tecnologici e l'organizzazione del lavoro nei paesi del capitalismo avanzato, richiedono una formazione di base più ampia, idonea a far fronte ai cambiamenti del sistema sociale e produttivo. Queste caratteristiche sono funzionali, nella loro indispensabilità, a garantire flessibilità e mobilità sul lavoro, condizioni essenziali per un sistema economico e produttivo fondato sul concetto della competitività.

Altri aspetti derivati da questa impostazione, coerenti con un sistema così delineato, sono: a) la riconversione continua dell'occupazione; b) l'integrazione dei sistemi di produzione; c) la multifunzionalità e polivalenza dei lavoratori; d) la valorizzazione dei saperi e dei lavoratori non limitatamente ad un solo compito specifico o a conoscenze di tipo "formale".

Le competenze sviluppate dal cittadino/lavoratore assumono, in siffatto contesto, una posizione non di secondaria importanza nel garantire la *governance* di questo sistema economico fondato sulla competitività, considerata come condizione essenziale per la vita delle imprese in un mondo sempre più globalizzato.

La definizione e l'articolazione in maniera sempre più complessa della competenza, è dunque figlia di un contesto orientato alla efficienza e alla efficacia dei comportamenti sul posto di lavoro, che tuttavia investe anche l'intera vita privata. Per questo, sostiene Meghnagi, "la competenza, anche limitata al solo ambito professionale, non può essere e non è solo l'esito di una formazione rigida legata ad una disciplina, ma la risorsa indispensabile per dominare una realtà complicata, per ragioni sociali, oltre che tecniche, e per operare valutazioni che esigono un estremo impegno in settori diversi. Per questo, sono essenziali conoscenze specifiche, ma, nel contempo, una capacità analitica e critica che abiliti a giudizi responsabili e a scelte coscienti" (Meghnagi, già cit., p. 27).

Dal punto di vista "evolutivo", la nozione di competenza sembra anche prendere il posto del ruolo svolto, fino a qualche decennio fa, dal concetto di "qualifica". Quest'ultima è sicuramente legata ad un modello di produzione di tipo taylorista e fordista, e certamente ha sensibilmente contribuito a creare tutte quelle conoscenze strumentali relative al lavoro, con ovvie correlazioni anche in campo educativo e formativo, in relazione allo svolgimento dei compiti assegnati e richiesti in quel determinato sistema di produzione.

Sul concetto di qualifica si è inoltre costruito, indubbiamente, un vero e proprio stile di vita, necessariamente collegato ad un percorso di carriera molto più stabile anche dal punto di vista della retribuzione e che ha in un certo qual modo plasmato lo stesso concetto di formazione professionale permanente sin dagli anni Cinquanta del secolo scorso. In un certo senso la nozione di qualifica ha garantito il criterio di qualità del sistema produttivo, considerato ad esso funzionale in tutto e per tutto.

Secondo molti studiosi, dunque, il concetto di competenza avrebbe progressivamente scalzato quello di qualifica, proprio per l'affermazione di un modello economico-produttivo più dinamico e globalizzato. La dimensione sperimentale ed esperienziale è diventata sempre più essenziale nella valutazione delle caratteristiche del cittadino e lavoratore, soprattutto in quanto sono mutati i presupposti economico-sociali del contesto in cui esso vive, lavora, e consuma la sua vita. "Sulla base di questa rivoluzione-passaggio dalla "qualifica" alla "competenza" e la crisi del lavoro conseguente ai processi di globalizzazione dell'economia, si è avvertito a livello dei sistemi di formazione dei Paesi sviluppati, la necessità di ripensare i paradigmi ed i principali modelli della formazione scolastica ed extrascolastica adattandoli

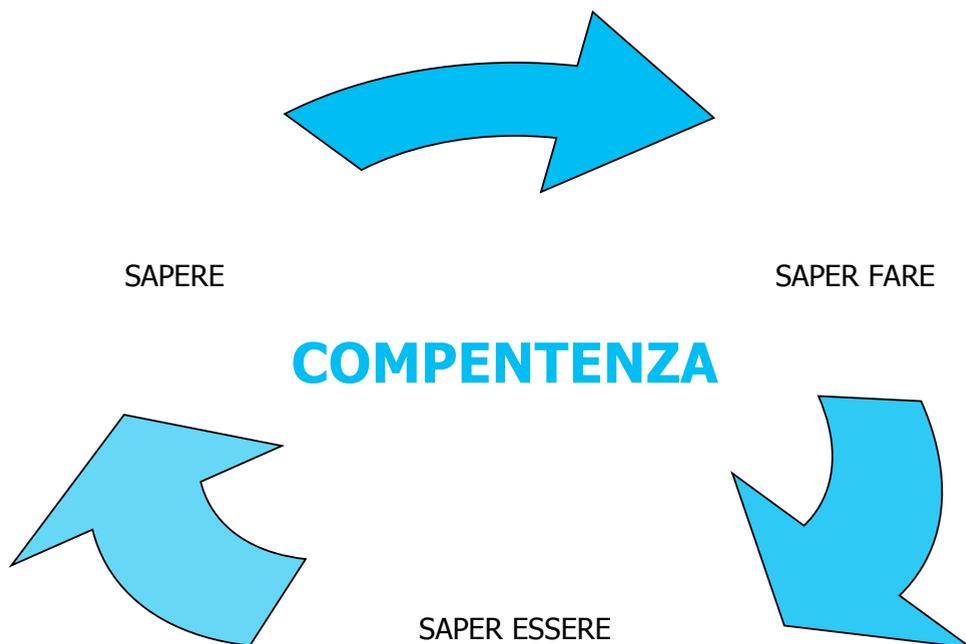
alle nuove necessità delle tendenze produttive” (Maulini, già cit., p.27).

Appare evidente che proprio l'avvicinamento della formazione alla produzione, cercando di limitare la separazione netta tra saperi teorici e saperi disciplinari, era funzionale a fornire passaggi meno traumatici delle persone dal mondo della scuola a quello del lavoro, creando alternative sicure di possibilità di impiego e diminuendo il rischio di esclusione sociale, come già indicava Delors nel suo libro del 1996 dal titolo *Nell'educazione un tesoro*.

Ciò appare ancora più evidente quando si pensa allo sviluppo del mercato del lavoro apertosi con la globalizzazione, che ha ulteriormente accentuato l'aspetto eminentemente individuale e soggettivo del lavoro, proprio perché si rivolge ad un contesto allargato in cui tutto risulta più generale. Tale situazione ha certamente concorso a destabilizzare un sistema di relazioni industriali fondato su criteri di carattere collettivo, per accentuare il carattere individuale della produttività, cercando anche al contempo di ridurre al minimo il ruolo della contrattazione collettiva di stampo sindacale, che poneva il lavoro come strumento essenziale per il miglioramento della società e della collettività di territorio.

In questo nuovo contesto, il concetto di competenza si è “sviluppato per garantire all'adulto lavoratore una maggiore capacità critica e riflessiva volta a valorizzare la componente personale e creativa del lavoro quotidiano; garanzia questa non presente nel vecchio concetto di qualifica professionale eccessivamente centrata sulla dimensione tecnica, con scarsa attenzione per la dimensione sociale e non realmente costruita e spendibile nell'esperienza concreta del lavoro” (ivi, p. 28).

Secondo ancora il già citato testi di Delors, una persona risulta competente quando è “capace di sapere, saper fare e saper essere” (cfr. Delors J., *Nell'educazione un tesoro*, 1996). Lo schema che rappresenta il suo modello risulta apparentemente molto semplice, ma efficace nella sua immediatezza.



Specificatamente, il sapere, il saper fare e il saper essere, pur delineando perfettamente l'agire competente, si esplicano in:

- a) *Il sapere teorico* e specifico a livello generale;
- b) *Il saper fare*, applicando un insieme di processi e strategie che rendono possibile una risposta adeguata. Bisogna infatti mobilitare altre competenze trasversali e generali come: il pensiero analogico, le analisi e le deduzioni in funzione delle situazioni, le relazioni tra saperi e le competenze cognitive;
- c) *Il sapere essere*, inserendosi negli stili che sono propri del gruppo sociale di appartenenza, generando comportamenti, sentimenti, valori, stili personali che rendono possibile, globalmente, lo sviluppo efficace di una attività considerata complessa. la persona competente è infatti inserita in un insieme di relazioni che stabilisce il contesto e con il gruppo di lavoro, di ricerca e di convivenza quotidiana.

(cfr, Maulini , già cit., p. 34).

## 2.4 Il concetto di competenza applicato alle organizzazioni

Per arrivare a definire l'evoluzione del concetto di competenza all'interno delle organizzazioni, è importante sottolineare un aspetto che attiene la fenomenologia organizzativa utilizzando un approccio sistemico, in questo caso di chiara matrice economico-aziendale.

Si può definire un'organizzazione come un *organon*, ovvero “uno strumento che le persone hanno per raggiungere le proprie finalità” e “rappresenta l'insieme delle capacità effettive e potenziali, dei legami e delle energie che in un determinato momento storico qualificano un'impresa o un'istituzione” (M. Petrocelli, *L'analisi organizzativa tra privato e pubblico*, UTGM, Roma, 2003, p. 9).

Scopo precipuo per un'azienda è quella della creazione di una redditività superiore al costo del capitale, ottenendo così un vantaggio competitivo quale fonte differenziale rispetto alle altre imprese. Il vantaggio competitivo, considerato come la capacità di generare valore, rappresenta dunque un concetto chiave da cui non può prescindere alcuna azienda, in quanto consente all'impresa un più favorevole rapporto con il sovra sistema finanziario.

È stato ampiamente riconosciuto dalla letteratura di settore, che tale vantaggio competitivo è generato sia dal più tradizionale “portafoglio di business” quale fattore esterno alla organizzazione, ma anche dal cosiddetto “portafoglio delle competenze”, di chiara fonte interna, e trasversale a quelle esterne.

Le competenze comprese nel portafoglio possono essere ricondotte ai cosiddetti *Asset intangibili*, attraverso il loro collegamento con le attività aziendali, le quali si osservano attraverso ai comportamenti economici che generano per l'impresa, e possono essere sinteticamente specificati in due macro-tipologie: 1) *Risorse di competenza*; 2) *Risorse di fiducia*. La prima tipologia riguarda le competenze tecnico-funzionali che appartengono al sapere proprio dell'organizzazione, in termini di *routine cognitive*; la seconda, attiene alle relazioni del sistema impresa con altri sistemi sociali, in funzione di rapporti interni (dipendenti, azionisti, manager) ed esterni (clienti, fornitori, finanziatori) (ivi, p. 16).

Il dato importante è quindi il riconoscimento che le risorse, all'interno dell'organizzazione, possono effettivamente generare valore differenziale rispetto ad aziende concorrenti attraverso la specifica di competenze uniche,

in grado di fornire valore aggiunto in quel determinato contesto, ma non riproducibile in altro ambiente produttivo. Infatti, “le risorse immateriali consentono all’impresa di godere di questo vantaggio precipuamente perché collegate o a *routine* organizzative complesse (nel caso di risorse di competenza) e quindi di fatto inimitabili, ovvero a specifici rapporti relazionali e, dunque, personali, che non possono essere totalmente valorizzati al di fuori del contesto cognitivo ed emotivo in cui vengono a svilupparsi, diventando patrimonio ineliminabile dell’organizzazione”(ivi, p. 17).

Secondo l’opinione di Michele Petrocelli, la tendenza sviluppata nelle moderne teorie riguardanti le risorse umane, propongono il superamento della concezione della risorsa fine a se stessa e priva di contributo potenziale offerto dalle competenze interne. “La sovrapposizione creativa delle stesse competenze, trasversalmente alle risorse, crea delle capacità organizzative pratiche che concorrono a realizzare le cosiddette competenze chiave” (ibidem). Il problema, secondo ancora Petrocelli, riguarda il fatto che ragionare esclusivamente in termini di risorse “impedisce di considerare il potenziale creativo dell’impresa, riducendone la stessa flessibilità strategica, perdendo il vero valore che le persone generano per l’organizzazione”(ibidem). Dunque, “passando ad un approccio fondato sulle competenze, le persone non sono più considerate soltanto «risorse», generatrici di rendite dirette, ma attori protagonisti della sfida competitiva, quale facilitatori di apprendimento e dunque attivatori di flessibilità (anche strategica) e partecipanti di visione”(ibidem).

Com’è facile immaginare, risorse e competenze sono categorie che in larga parte tendono a sovrapporsi ed a interagire costantemente, ma, in questo caso, porre l’accento sul dato della competenza consente di imprimere dinamismo al sistema strategico-strutturale aziendale, facendo leva sul carattere dinamico dell’apprendimento individuale e al conseguente adattamento continuo delle persone all’ambiente. Secondo Rumelt, esiste tuttavia un paradosso strategico offerto dalle cosiddette “core rigities”, che consiste nel fatto che le competenze possedute - a livello organizzativo - potrebbero di fatto essere considerate un ostacolo al cambiamento e all’evoluzione della visione e della cultura dell’impresa, sottraendo di fatto flessibilità al motore del rinnovamento (cfr., Rumelt R.P., *Inertia and Trasformation*, in Montgomery A., *Resource based and evolutionary teorie of the firm*, Kluver Academy Publishers, Boston, 1995).

Tale paradosso può essere superato soltanto quando le persone, detentrici delle competenze, sono realmente sensibilizzate come promotrici ed attivatrici del cambiamento, in qualità di contributori fattivi delle sorti della vita e della visione aziendale, e non solo considerati come operatori. Dunque, “in questo senso le competenze non possono essere soltanto *routines* organizzative, ma necessariamente devono essere patrimonio dell’organizzazione per il tramite delle risorse che le generano, mediante un processo di apprendimento dinamico che va dall’individuo al gruppo, all’organizzazione, processo fondato su un approccio di falsificazione della visione quale rappresentazione attuale della realtà, e dunque della creatività” (Petrocelli M., già cit., pp. 19-20).

In effetti, studi recenti, tra cui quello di Watson Wyatt in Europa, dimostrano infatti che le imprese dove esiste una particolare attenzione alle risorse umane, generano un superiore valore competitivo, con conseguenziale miglior rendimento per gli azionisti. Si può allora affermare che, dal punto di vista organizzativo, una maggiore attenzione alle competenze (intese come conoscenze, capacità, comportamenti), garantisce una più sostenuta flessibilità in relazione alla complessità ambientale aziendale, in chiave di competitività, e di risposta efficace alle fluttuazioni del mercato.

Tale processo di miglioramento delle *performance* dell’organizzazione è legato al grado con cui il contributo delle persone viene assunto come sostanziale in termini di valore aggiunto. Soltanto in questa chiave può realizzarsi quella flessibilità strategica che garantisce il processo di costante adeguamento alle fluttuazioni del mercato, una capacità di reazione al cambiamento che è sempre più importante nell’epoca della globalizzazione e della digitalizzazione.

Le risorse umane, e le persone in particolare, proprio perché detentrici delle conoscenze, diventano elemento distintivo dell’impresa in chiave di *knowledge intensive*. Sostiene a questo proposito Ricciuti che “si rende dunque necessario superare la divisione di ispirazione tayloristica tra coloro che sapevano e che prendevano le decisioni e coloro che dovevano eseguire e ai quali non era richiesta alcuna capacità di riflessione e immaginazione. Nella situazione attuale perseverare in questa separazione potrebbe rilevarsi pericoloso per l’impresa in quanto si creerebbe un gap incolmabile tra capacità decisionale necessaria e capacità decisionale disponibile. Aumenta infatti il fabbisogno di iniziativa a cui si può far fronte solo mobilitando tutte

le intelligenze presenti all'interno dell'impresa" (cfr., Ricciuti C., *Organizzazione aziendale*, CEDAM, Padova, 2000).

Il dato di fatto importante risulta allora essere che l'impresa, per conseguire una certa "flessibilità strategica" che le consenta di perseguire rapidamente una evoluzione (interna ed esterna) che la ponga nelle condizioni di ottenere un vantaggio competitivo, deve basarsi sulle competenze detenute dalle persone. Sono proprio le competenze delle persone a fungere il ruolo di "regolatori" del sistema impresa, "omogeneizzate e integrate mediante la condivisione di principi e valori, propri dell'azienda e, in questo senso, chiaramente definiti e distintivi" (Petrocelli M., già cit., p. 25).

Un tale equilibrio dinamico trova il suo senso effettivo nel bilanciamento progressivo tra competenze di business, quelle distintive e quelle di ruolo, in un'ottica di concatenazione ed integrazione dell'una con le altre. In questo caso la funzione svolta dalle competenze di ruolo risulta essere derivata dal collegamento sinergico delle altre due, come combinato disposto tra le scelte aziendali e gli obiettivi finali dei processi atti allo sviluppo della realtà competitiva.

Pertanto appare evidente che il comportamento organizzativo fondato sulle competenze, nel mettere in rilievo il ruolo svolto dalle persone, concretizzi la propria azione e la finalizzazione dei propri obiettivi attraverso le relazioni, i mezzi e i comportamenti posti in essere dagli individui. Questo, perché questo approccio consente la scelta e la puntuale definizione delle competenze distintive, di business ed individuali, in una visione organizzativa d'impresa quale filosofia gestionale calata in ogni singola realtà produttiva, al fine di raggiungere risultati significativi richiesti dal mercato, per sviluppare prodotti di successo, per migliorare le prestazioni dei processi aziendali, e per entrare in settori di mercato nuovi.

A questo punto è importante definire la causa della generazione di valore sviluppata dalle competenze nell'impresa, attraverso i due approcci che maggiormente sono presenti nella letteratura. Il primo approccio prevede la connessione esclusiva del sapere organizzativo con quella individuale, per cui le competenze di carattere organizzativo dipendono esclusivamente da quelle di matrice individuale. Il secondo, di contro, considera come proprio patrimonio aziendale tutte le attività, le risorse umane, le tecnologie, i metodi, le strategie e le regole, e dunque tende alla depersonalizzazione del sapere.

Il percorso di sintesi tra queste due tendenze, tuttavia, sembra garantire, a parere di Michele Petrocelli, una maggiore efficacia per ciò che attiene alla produzione di valore dell'organizzazione, in quanto si basa essenzialmente sulla contestualizzazione del processo produttivo. Il sistema così designato fa fulcro sul concetto di ruolo quale "punto di contatto dinamico tra individuo ed organizzazione". Attraverso un processo di apprendimento organizzativo, le persone condividono il proprio sapere e interiorizzano quello diffuso, per cui "le competenze assumono valore nel momento in cui si identificano con i processi aziendali, contestualizzandosi e diventando così uniche, non pienamente esportabili senza perdita di risultato" (ivi, p. 27).

Risulta quindi evidente, secondo questa prospettiva, che la gestione delle competenze rimane collegata, in questa ottica particolare, con quella di *business* aziendale per poter sviluppare *in toto* tutte le potenzialità del caso. Per questo motivo, può essere sottolineato un aspetto metodologico non di secondaria importanza. Se si assume la competenza individuale come elemento centrale per lo sviluppo della competitività dell'impresa (insieme a quella di *business*), è necessario approntare un sistema di osservazione, valutazione ed orientamento di queste competenze per meglio armonizzarle alla strategia aziendale ed al contesto di riferimento.

Per ottenere questo risultato, bisognerà arrivare a:

- 1) Stabilire un legame delle *core competences* di successo con i concetti di prodotto, processo, modelli organizzativi e ruoli;
- 2) Garantire la coerenza tra metodo di analisi e criteri di lettura e interpretazione dell'organizzazione e dei fatti organizzativi;
- 3) Inserire un nuovo strumento gestionale all'interno di quelli tradizionali;
- 4) Trovare una metodologia di indagine efficace, in grado di semplificare l'analisi riducendola ad un numero di variabili gestibili.

In conclusione, affinché le abilità e le competenze individuali si contestualizzino nel quadro economico, sociale e cognitivo, è necessario che l'impresa assuma in via definitiva un processo di gestione che accolga le capacità detenute dalle risorse, e allo stesso tempo le trasformi in capacità organizzative pratiche mediante una visione d'impresa condivisa, che consenta allo stesso tempo di predisporre la definizione di competenze chiave in quel determinato contesto ambientale e produttivo. In ogni caso, tali processi combinatori sono il prodotto del ruolo organizzativo, che rappresenta l'insieme di aspettative che l'impresa proietta sulle risorse, in termini di comportamenti organizzativi.

## 2.5 Tecniche di rilevazione e valutazione delle Competenze

Sul concetto di competenza convergono, come appare evidente dai paragrafi precedenti, una pluralità di definizioni riconducibili a molteplici letture che dipendono dalle diverse applicazioni possibili. Ciò dipende dal fatto che la polisemia di significati sottostanti, rende il concetto di competenza funzionale a diversi usi, in considerazione del fatto, ad esempio, che questo venga applicato all'individuo (talento, attitudini, motivazioni, emozioni), all'organizzazione (competenze distintive, di base), o su entrambi contemporaneamente attraverso la relazione individuo-organizzazione (competenze trasversali). Gli usi possibili, e i diversi contesti di applicazione, forniscono dunque al concetto di competenza un reale valore di efficacia, e conseguentemente, a livello metodologico, si sono diversificati anche i modelli per l'identificazione e la valutazione della stessa.

Va rilevato che questa diversità di metodi e valutazione è al centro del dibattito europeo (e non solo), in quanto non esiste un unico modello comune di riferimento, nonostante la crescente importanza assunta dalle tematiche in oggetto.

Tra le principali tecniche di identificazione e valutazione delle competenze, possono essere considerate le seguenti:

### ***Bilancio di Competenze (Bdc)***

Il Bilancio di Competenze è un metodo centrato soprattutto sullo sviluppo della persona che parte dalla identificazione e valutazione delle competenze possedute dall'individuo. In pratica si tratta della ricostruzione autobiografica e cronologica prodotta dal soggetto, il quale ricompone il proprio bagaglio di esperienze personali e professionali e delle competenze acquisite.

Rispetto alla finalità che il Bilancio si propone di raggiungere, cioè consentire ad ogni lavoratore di fare il punto sulle proprie competenze professionali in qualsiasi ambito lavorativo, è necessario tuttavia sottolineare che è proprio il soggetto stesso ad essere al centro dell'analisi e della valutazione. Per questi motivi, infatti, il Bilancio "risponde a domande ed esigenze che partono dall'individuo stesso e che si riferiscono alla sua necessità di ricevere delle informazioni che gli consentono di giungere ad una migliore e più approfondita conoscenza di sé" (Castelli C., Ancona C., *Il Bilancio di Competenze nell'orientamento e nella formazione continua*, Quaderni ISU -

Università Cattolica, Milano. 1998, p. 98).

Partendo dal presupposto che il Bilancio di Competenza assume come postulato di partenza il principio secondo cui si apprende durante tutto l'arco della vita, il riconoscimento delle esperienze maturate rappresentano un vero e proprio punto fermo nella ricostruzione del capitale conoscitivo dell'individuo.

Il Bilancio, si pone dunque come strumento utile per consentire alla persona di integrare tutti i tipi di apprendimento realizzati, sia frutto di una formazione organizzata e formalizzata, sia quella derivata dall'esperienza professionale e personale. Ciò implica che nel Bilancio vengono prese in considerazione non soltanto aspetti della formazione strutturata, ma anche tutte le esperienze lavorative, extralavorative, ecc., che costituiscono il *background* dell'individuo durante il corso della sua vita.

L'esperienza dunque è considerata come elemento premiante e, allo stesso tempo, come valore aggiunto della persona, in quanto "è nell'esperienza stessa, infatti, che l'individuo ha la possibilità, confrontandosi con l'ambiente, di apprendere nuovi metodi di adattamento e sviluppo, di rivedere e ricostruire la propria immagine di sé, di acquisire informazioni importanti sul mondo fuori di sé, di confrontarsi con altri individui e affrontare situazioni nuove e sconosciute che stimolano l'intelligenza [...]" (ivi, p. 36).

Partendo da questi presupposti, Cloude Lévy Leboyer definiva il Bilancio come il punto di confluenza di tre filoni di ricerca, che possono essere sintetizzati nel seguente modo:

- 1) "La gestione della propria carriera deve essere fatta dall'individuo stesso; è opportuno aiutarlo a prendersi in carico senza imporgli orientamenti e decisioni che egli non assuma e condivida completamente;
- 2) La formazione non si limita più alla formazione iniziale e l'adulto è capace di apprendere lungo tutto l'arco della vita;
- 3) La formazione continua non avviene più solo nel quadro di sessioni organizzate. Essa è anche il risultato dell'esperienza diretta sul luogo di lavoro. Il Bilancio di competenze deve aiutare l'individuo a prendere coscienza dell'insieme delle sue acquisizioni derivanti dalla formazione iniziale, da quella continua e dalla vita professionale affinché possa fondare su una solida autovalutazione i suoi progetti di carriera" (Leboyer C.L., *Le bilan de compétences*, Les éditions d'organization, Paris, 1993, p. 11).

Evidentemente il valore prodotto dall'esperienza nella vita delle perso-

ne consente alle stesse di continuare a progredire ed a sviluppare nuove competenze, adattabili e funzionali alle esigenze del mercato del lavoro, soggette a repentini cambiamenti di carattere strutturale, oltre che di tipo tecnologico.

Diversi sviluppi e prospettive metodologiche hanno portato a definizioni del Bilancio di Competenze più raffinate, articolate e complesse. Un esempio può essere rappresentato dalle definizioni di Serreri, riportata integralmente. Si definisce Bilancio di Competenze come “un metodo di analisi e autoanalisi assistita delle competenze, delle attitudini e del potenziale di un individuo in funzione della messa a punto da parte dell’individuo stesso di un progetto di sviluppo professionale o di inserimento lavorativo o di formazione per l’occupazione. E’ altresì un metodo di tipo auto attivo e proattivo, con una forte valenza orientativa data dal potenziale e dallo sviluppo delle capacità di individuare, selezionare e scegliere le opportunità di lavoro o di carriera più coerenti con il proprio patrimonio di competenze. In particolare esso è:

- *Autoattivo*, perché si basa sull’attivazione del soggetto beneficiario il quale, sin dalla prima fase del Bilancio, viene sollecitato a rendersi protagonista del processo di analisi delle proprie competenze, capacità ed attitudini e della messa a punto del proprio progetto di sviluppo professionale, d’inserimento lavorativo o di formazione;
- *Proattivo*, perché il beneficiario è chiamato a metter in campo la propria progettualità e, tramite questa, ad operare cambiamenti, a volte anche profondi, nel proprio itinerario di vita futura: come ad esempio, cambiare lavoro e città di residenza, ricominciare da capo una nuova carriera, riprendere gli studi a determinati livelli, ecc., secondo una prospettiva costruttivistica.
- *Dotato di una forte valenza orientativa* nel senso, però, dell’orientamento formativo che aiuta la persona a crescere, a riconoscere le opportunità, a darsi obiettivi e a scegliere tra alternative diverse, piuttosto che nel senso – pure importante, ma molto meno profondo – dell’orientamento informativo-terminale” (Serreri P., *Il Bilancio delle competenze tra teoria e pratica*, in «Formazione & Cambiamento», Anno 3, n. 16, p. 4).

In ogni caso, questo processo si fonda sulla responsabilizzazione della persona, la quale è chiamata alla ricodifica delle esperienze pregresse in funzione del proprio progetto di formazione e di lavoro. Il principale obietti-

vo della formazione del Bilancio è quello di preparare la persona a valutare l'ambiente lavorativo e rendere il soggetto capace di gestire il cambiamento, attraverso la consapevolezza delle proprie potenzialità. Infatti, il processo che sottende la compilazione del Bilancio, mira a rendere l'individuo consapevole delle "competenze professionali messe in gioco nella propria attività lavorativa e composta da «sapere», «saper fare» e «saper essere» che, entrando in rapporto con loro, formano un insieme strutturato di cui, il soggetto stesso non ha piena coscienza e, quindi, neanche padronanza" (Castelli C., Ancona C., *Il Bilancio*, già cit., p. 39).

Evidenziato il tema di fondo che ispira il processo che sta alla base del Bilancio di Competenze, giustificato ampiamente dall'esigenza di adattare le capacità dei lavoratori alle richieste del mondo del lavoro attuale, emerge tuttavia la necessità di fornire adeguate coordinate metodologiche per il riconoscimento e validazione delle competenze. Ciò rappresenta in maniera concreta lo strumento fondamentale che coniuga le esigenze individuali a quelle sociali.

Una delle principali difficoltà da superare è la distinzione tra le espressioni "riconoscimento" e "certificazione". Se infatti il secondo termine è generalmente inteso come diploma emesso da commissioni o situazioni ufficiali, il primo rappresenta tutto ciò che viene acquisito attraverso l'esperienza lavorativa o formazione che non è seguito da validazione ufficiale attraverso un sistema *ad hoc*.

Secondo questa logica, il "riconoscimento" è un atto preliminare necessario prima della "certificazione", nel senso che soltanto riconoscendo – e conoscendo – alcune caratteristiche si può arrivare al grado di validazione e certificazione. Evidentemente, se il riconoscimento resta informale, questo descriverà solo un processo formativo di sviluppo individuale, in una prospettiva di aiuto, mentre, se si giunge alla validazione e alla certificazione, questo si concluderà con un attestato ufficiale che va a definire un risultato in via definitiva. Tuttavia, secondo questa prospettiva, "aggiungere la nozione di validazione delle acquisizioni o quella ancora velleitaria di riconoscimento delle acquisizioni, significa ammettere che non solo è possibile apprendere in modo informale, ma anche e soprattutto che è possibile far acquisire a questa categoria di apprendimenti uno statuto formale ed ufficiale, socialmente condiviso e riconosciuto" (Cfr., Castelli C., Ancona C., *Il Bilancio*, già cit., p. 40).

Quindi va da sé che, date queste premesse, la valorizzazione delle competenze apprese nella pratica o nell'esercizio della vita quotidiana, assume un valore decisivo in tutto il percorso di strutturazione dell'impianto di valutazione delle competenze stesse. Ciò che vuole determinare questa impostazione è non svalutare le certificazioni ottenute mediante percorsi ufficiali, ma semmai sottolineare il potenziale valore aggiuntivo posto in essere dalle competenze acquisite ma non validate.

Il riconoscimento delle acquisizioni ottenute in questo modo, contestualizza e spiega la nascita e la diffusione proprio del Bilancio di competenze. Infatti, come è stato accennato precedentemente, ciò è la diretta conseguenza dell'affermazione della Società della Conoscenza, e della relativa reimpostazione del rapporto individuo-società.

Dal punto di vista dell'organizzazione, ne consegue inoltre che "le imprese che gestiscono le loro Risorse Umane non possono più accontentarsi di attestazioni di competenze formulate in un dato momento, quali sono quelle rappresentate dai diplomi e da altre certificazioni; per stare al passo con il cambiamento imposto dall'evoluzione e dal continuo progresso esse cercano, infatti, di determinare le potenzialità dei loro salariati ad adattarsi a nuove situazioni di lavoro e la loro capacità di prendersi carico del necessario sviluppo delle proprie competenze" (cfr., Chauvel E., *Une politique renouvelée de reconnaissance et de validation d'acquis*, in «Education permanente», n. 109-110, 1992).

Dunque, risulta chiaro che il Bilancio di Competenze è un metodo di analisi che ha il suo fine nell'orientamento della persona nel suo sviluppo professionale e/o di formazione. Esso può essere inteso come "servizio alla persona ad alto valore orientativo e con un'esplicita valenza motivante e d'*empowerment*", anche se, sottolinea Claudia Maulini, "non può essere utilizzato nell'orientamento scolastico", come "non può essere utilizzato come strumento di valutazione e certificazione, né come strumento di misurazione delle competenze e del potenziale in funzione dell'occupazione di un determinato posto dalle caratteristiche predefinite, anche se può svolgere un' importante funzione propedeutica al riconoscimento, alla valutazione e perfino alla certificazione delle competenze, e può aiutare a superare determinate prove di selezione" (Maulieri, C., già cit., p. 93).

### ***La Mappatura delle Competenze (MdC)***

Anche per la Mappatura delle Competenze può sicuramente dirsi ciò

che è stato rilevato per il Bilancio, ovvero rappresenta uno strumento metodologico che guida i processi individuali o organizzativi, in relazione ai cambiamenti di ruolo, gli sviluppi di carriera o i progetti di sviluppo dell'organizzazione, le azioni di riqualificazione o di riposizionamento e quindi di formazione.

Lo scopo della Mappatura delle Competenze è quello di coniugare le esigenze dell'organizzazione con le potenzialità espresse dalle proprie risorse, attraverso un percorso di sviluppo, che passa attraverso il desiderio di crescita professionale.

Proprio perché lo scenario economico-sociale globale impone alle imprese una massiccia dose di flessibilità e di adattamento continuo alle fluttuazioni del mercato, per le organizzazioni è sempre più importante e strategico valorizzare la dimensione dinamica della propria struttura, legandola all'apporto professionale dell'individuo, al capitale umano ed intellettuale e, dunque, alle conoscenze ed alle competenze possedute dalle persone.

La Mappatura delle Competenze rappresenta, quindi, lo strumento che consente alle organizzazioni di realizzare un quadro d'insieme – in uno specifico momento – delle competenze esistenti e di agevolare, in forma prospettica, la creazione di procedure operative finalizzate a determinare crescita e sviluppo nel futuro.

I metodi per rilevare le competenze secondo quest'ottica sono molteplici, tra cui possono essere indicati il metodo BEI, il Repertory GRID, la tecnica dell'incidente critico, la Lista di controllo e Repertori, la Mappatura delle Competenze aziendali.

La mappatura può riferirsi sia alla singola persona, ma anche all'organizzazione. Per ciò che attiene al livello individuale, lo scopo è quello di fare chiarezza sulle competenze possedute in relazione agli obiettivi principali; per quel che riguarda invece il riferimento all'organizzazione, la finalità è soprattutto quella di far emergere i progetti delle persone per legarli alla *vision* dell'impresa, implementare le conoscenze relative alle proprie risorse, e sviluppare percorsi di carriera in funzione di adeguamento delle competenze e delle abilità dei soggetti ai ruoli ricoperti. Ciò che viene a configurarsi, in questo processo, è un vero e proprio portfolio delle competenze, in quanto la Mappatura viene pensata ed eseguita in coerenza con i valori, la *mission* aziendale e le strategie di business, dando vita ad un Modello aziendale.

In questo processo è centrale la Mappatura dei Ruoli interni all'organiz-

zazione, al fine di garantire una prospettiva d'insieme che tenga conto degli obiettivi di business, le modalità operative, ecc., e le armonizzi con la *mission* che l'impresa si è data. Il contenuto *core* del sistema sono quindi le competenze, le conoscenze e le capacità tecnico-professionali che il soggetto dovrebbe avere, ma nello stesso tempo, oltre a possedere, deve anche saper mobilitare.

Secondo il principio Le Boterf, si parla di competenza quando si ha la convergenza di tre ambiti: soggetto, formazione e professione. Quindi, essere competenti ed adeguati in un determinato ruolo all'interno dell'organizzazione, significa saper mobilitare le risorse necessarie (sapere, saper fare, saper apprendere, saper agire, voler agire). Il termine "adeguatezza" applicato al "ruolo" diventa più che mai centrale in questa prospettiva affinché le persone possano svolgere adeguatamente le mansioni assumendosi le responsabilità specifiche richieste per la posizione che occupa all'interno dell'organizzazione.

La valutazione dei livelli effettivi presenti nel contesto aziendale è allora funzionale a programmare interventi di formazione e di miglioramento, facendo leva sull'analisi dei fabbisogni reali dell'organizzazione.

In sintesi, si può affermare che tale processo di Mappatura delle Competenze "consente di verificare se i ruoli sono ricoperti da persone realmente competenti in quella specifica area professionale e, se necessario, programmare degli interventi di formazione e miglioramento, focalizzandoli sulle specifiche richieste e possedute, procedendo quindi a dei reali piani di sviluppo" (Maulini, già cit., p. 94).

### ***L'autovalutazione delle competenze***

Un altro metodo utilizzato per la rilevazione delle competenze è l'autovalutazione attraverso un questionario di percezione delle proprie convinzioni e delle proprie potenzialità. L'autovalutazione delle competenze è spesso usata dai soggetti adulti in particolari ambiti professionali, dove le relazioni con le persone rappresentano il fulcro principale dell'attività lavorativa. In questa prospettiva, il questionario tende a mettere in evidenza l'immagine che l'individuo ha di se stesso in relazione alle competenze e alle convinzioni maturate, con particolare attenzione alla dimensione dell'agire concreto della persona nel rapporto con gli altri dal punto di vista professionale. In altre parole, siamo all'interno di una visione dell'(auto)valutazione come procedura che aiuta la costruzione progressiva, non solo di prodotti attesi

(come le competenze), ma anche dell'immagine di chi sta costruendo la propria identità di persona impegnata nel processo di apprendimento.

Gli scopi principali dell'autovalutazione delle competenze possono essere sintetizzati in: 1) il riconoscimento da parte del soggetto delle competenze acquisite in relazione alla propria attività professionali; 2) il miglioramento delle attività formative necessarie, comprese quelle di autoformazione, per l'approfondimento di contenuti specifici in determinati contesti professionali. Dunque, si tratta di attività di costruzione di *self-assessment* e di *empowerment* nello stesso momento.

Le quattro dimensioni attraverso cui l'indagine viene effettuata sono:

- La dimensione cognitiva;
- La dimensione affettivo-emozionale;
- La dimensione motivazionale;
- La dimensione volitiva.

Tutte queste dimensioni sono strettamente correlate l'una con l'altra, senza possibilità di separazione o di esclusione di una di queste dal contesto generare di valutazione.

Per quanto riguarda il primo punto, ovvero la dimensione cognitiva, si tratta di una attività intellettuale metacognitiva attraverso le quali il soggetto ha la presa di coscienza dei propri processi intellettivi e mentali attraverso cui, mediante una adeguata regolazione degli stessi, ottiene la consapevolezza delle proprie conoscenze e capacità, stabilendo strategie cognitive efficaci per affrontare il compito assegnato.

Lo sforzo richiesto all'individuo è quello di elaborare processi e strategie delle informazioni e delle conoscenze al fine di produrre un quadro esauritivo della propria condizione. Intervengono a questo livello "elementi di competenza comunicativa, attiva e passiva", ma soprattutto, l'elaborazione delle informazioni e conoscenze, avviene attraverso il ricordo di elementi esperenziali e cognitivi vissuti, dove le nuove conoscenze si collegano a quelle già possedute, con immagini, esempi, ecc.

La seconda dimensione affettivo-emozionale interviene nello studio della reazione emotiva del soggetto di fronte a fatti specifici. È risaputo che le emozioni interferiscono sia a livello di studio, che a livello di attività professionale, soprattutto quando queste sono messe in relazione ad aspetti di carattere pubblico ed ad attività di comunicazione (es. *public speaking*). Il grado di ansietà e di insicurezza possono determinare un freno importante

nelle *performance* e nel rendimento, prefigurando momenti di inadeguatezza rispetto al compito da svolgere.

La competenza di natura volitiva, invece, fa riferimento alla capacità del soggetto di trovare le strategie necessarie per portare a compimento un progetto, attingendo alle risorse dell'autocontrollo e dell'autoregolazione delle proprie azioni. In questo caso la dimensione motivazionale è strettamente connessa con quella volitiva. Ciò che appare evidente è il grado di volontà espresso dall'individuo di portare a termine l'obiettivo prefissato, e la perseveranza dell'azione messa in atto per il raggiungimento del fine.

Il questionario, dunque, "include il senso di responsabilità e la capacità di gestire se stessi in maniera produttiva sul lavoro [...] ed evidenzia la capacità di affrontare positivamente situazioni difficili e sfidanti, sapendo metter in atto strategie di controllo cognitivo" (Pellerey M., Orio F., *La competenza e la progettazione*, Seminario Università Pontificia Salesiana, 2006, in [http://www.formare.erikson.it/archivio/marzo\\_06/3\\_pellerey.html](http://www.formare.erikson.it/archivio/marzo_06/3_pellerey.html), cit. in Maulini, già cit., p. 98).

In conclusione, va rilevato che dal punto di vista metodologico, il processo di autovalutazione non implica necessariamente autoreferenzialità, cioè chiusura entro parametri di giudizio personali ed avulsi dalla realtà, ma vuole essere un percorso costruttivo che si basa su elementi certi – anche se soggettivi – e che tende a fornire elementi di oggettività attraverso un'analisi critica delle informazioni e dei risultati raggiunti.



## 3. Il sistema delle competenze nello spazio europeo dell'educazione

### 3.1 Le normative a livello europeo

Come è stato evidenziato, le sfide economico-sociali del XXI secolo, da parte del sistema produttivo ed industriale, si giocano sempre più sul terreno della competitività e sulla capacità di sviluppare una crescita certa e costante. Tale impostazione deve coniugare al tempo stesso redditività e sostenibilità, in un sistema di *governance* che non può prescindere dalle persone come valore potenziale aggiunto per il raggiungimento degli scopi prefissati.

In questa prospettiva, risulta necessario, oltre che fondamentale, investire nel capitale umano e nello sviluppo di competenze, ritenute ormai indispensabili nella vita delle imprese, oltre che della collettività di riferimento. Tutto ciò ha portato l'interesse della ricerca in ambito internazionale a focalizzarsi sulla conoscenza dei fabbisogni formativi e professionali, con particolare riferimento ad un'ampia gamma di competenze, ritenute fondamentali sia ai fini dello sviluppo personale che delle carriere di lavoro.

A livello europeo, a partire dagli anni '90 del Novecento, i Libri Bianchi Delors e Cresson-Flynn, hanno posto l'accento sulla necessità di compiere passi in avanti in questa direzione, come condizione preliminare per far entrare i cittadini europei a pieno titolo nella "Società della Conoscenza". Temi, questi, già di fatto presenti in ambito di ricerca e nel dibattito politico-istituzionale, ma che tuttavia ebbero maggior eco nel momento in cui le istituzioni europee riconobbero l'ineludibilità del percorso da fare. "Dall'uscita del Libro Bianco Edith Cresson del 1995, che lanciò l'idea della «società conoscitiva», l'accento si è spostato rapidamente e in maniera decisiva dalla conoscenza alla competenza, alcuni concetti hanno fatto qui la loro prima apparizione, soprattutto con riferimento alle politiche di istruzione e formazione europee. Nel testo si afferma l'importanza degli investimenti nel «capitale umano», cui spetta il compito di rendersi disponibile a una formazione che si prolunga nell'intero arco della vita per divenire flessibile e riconvertirsi in un mercato del lavoro sempre più dinamico. Per fare questo la sfida doveva anche essere quella di definire i metodi migliori (test, programmi di

valutazione e autovalutazione, ecc.) che avrebbero permesso a chiunque di mettere in valore e autoriconoscersi le proprie conoscenze e competenze” (Di Francesco G., *Self-assessment e autovalutazione delle competenze. Il progetto ISFOL nel quadro dei dispositivi per l'apprendimento permanente*, «Osservatorio ISFOL», n. 3, 2015, p. 148).

Dal 1995 ad oggi molti progressi sono stati fatti in questo ambito. In tutti i Paesi europei lo sviluppo di un sistema di apprendimento permanente ha dato luogo ad un progressivo arricchimento della riflessione teorica, insieme all'esperienza pratica, ponendo sempre al centro della ricerca concetti chiave quali: *competenza, competenze, analisi, valutazione, certificazione, riconoscimento, capitalizzazione delle competenze*. Questi concetti, infatti, “hanno assunto significatività e rilevanza all'interno del processo sempre più veloce di cambiamento dei contesti di riferimento del lavoro, delle professioni, dei saperi, delle rappresentazioni individuali e sociali del mondo del lavoro che cambia” (ivi, p. 146).

Le istituzioni europee, negli ultimi decenni, hanno prodotto linee guida e costruito strumenti per edificare un sistema educativo/formativo/professionale che risponda al meglio alle esigenze imposte dalla Società della Conoscenza. Tra le più rilevanti iniziative prodotte dal Consiglio è la Decisione del 21 dicembre 1998, *relativa alla promozione di percorsi europei di formazione integrata dal lavoro, ivi compreso l'apprendistato* (1999/51/CE).

L'oggetto della Decisione, riportata nell'articolo 1 comma 1, riguarda “l'istituzione, in base ai principi comunitari definiti all'art. 3, del documento denominato «Europass-Formazione». Esso è destinato ad attestare a livello comunitario il o i periodi di formazione effettuato(i) da una persona che segue una formazione integrata dal lavoro, ivi compreso l'apprendistato, in uno Stato membro diverso da quello in cui ha luogo la formazione (denominati «percorsi europei»).

Europass-Formazione è dunque un documento attestante che il suo titolare ha effettuato uno o più periodi di formazione integrata dal lavoro, ivi compreso l'apprendistato, in un altro Stato membro. Secondo l'articolo 3, si applicano le seguenti condizioni per l'utilizzazione dell'Europass-Formazione:

- 1) ogni percorso europeo fa parte della formazione seguita nello Stato membro di provenienza secondo la legislazione, le procedure o le prassi applicate in tale Stato;

- 2) l'organismo responsabile dell'organizzazione della formazione nello Stato membro di provenienza e l'organismo di accoglienza stabiliscono, nell'ambito del partenariato, il contenuto, gli obiettivi, la durata e le modalità del percorso europeo;
- 3) il percorso europeo è seguito e controllato da un tutor.

Il documento di informazione Europass-Formazione viene rilasciato dall'organismo responsabile dell'organizzazione della formazione nello Stato membro di provenienza a chiunque effettui un percorso europeo. In relazione a ciò, Europass-Formazione:

- 1) precisa la formazione professionale seguita, nell'ambito della quale è stato effettuato il percorso europeo ed il titolo certificato durante la formazione;
- 2) specifica che il percorso europeo fa parte della formazione seguita nello Stato membro di provenienza secondo propria legislazione, procedura o prassi;
- 3) identifica il contenuto del percorso europeo, fornendo informazioni necessarie e pertinenti sull'esperienza professionale o la formazione seguita;
- 4) indica la durata del percorso europeo;
- 5) identifica l'organismo d'accoglienza;
- 6) identifica la funzione del tutore;
- 7) è rilasciato dall'organismo responsabile dell'organizzazione della formazione nello Stato membro di provenienza. Esso contiene, per ciascun percorso europeo, un'attestazione che è parte integrante dell' Europass-Formazione, compilata dall'organismo di accoglienza formato da quest'ultimo e dal beneficiario.

Questo primo passo prodotto dalle istituzioni europee, era finalizzato a dare un utile strumento per armonizzare le disposizioni legislative e regolamentarie degli Stati membri in relazione alla mobilità dei cittadini comunitari, in caso di formazione/apprendistato. Infatti, nel *considerando* n. 7 della Decisione, è riconosciuto che “la formazione integrata al lavoro, ivi compreso l'apprendistato, contribuisce significativamente ad un miglior inserimento sociale e professionale nella vita attiva e nel mercato del lavoro; che essa può andare a beneficio di varie categorie di persone e dei vari livelli di istituzione e di formazione, ivi compresi i tipi d'istruzione superiore”.

Successivamente, il Consiglio con la Raccomandazione del 10 luglio 2001

*relativa alla mobilità nella Comunità degli studenti, delle persone in fase di formazione, di coloro che svolgono attività di volontariato, degli insegnanti e dei formatori* (2001/613/CE), torna nuovamente sull'argomento della formazione e mobilità delle persone all'interno degli Stati membri.

Prendendo in considerazione quanto già promulgato con la Risoluzione del Consiglio del 3 dicembre 1992 sulla *Trasparenza delle qualifiche professionali* (GU C49 del 12/2/1993), e quella del 15 luglio 1996 sulla *Trasparenza dei certificati di formazione professionali* (GU C224 dell'1/8/1996), il Consiglio raccomandava agli Stati membri "di adottare le misure necessarie che reputano appropriate per rimuovere gli ostacoli giuridici ed amministrativi alla mobilità delle persone che intraprendono in un altro Stato membro un ciclo di studi, un percorso di formazione [...], e promuovere lo scambio di esperienze e di buone prassi in materia di mobilità transazionali delle persone interessate [...]".

Secondo il *considerando* n. 17 "la mobilità favorisce la scoperta di nuove realtà culturali e sociali. È dunque opportuno facilitare la preparazione culturale e l'apertura alla vita, all'apprendimento e alle pratiche di lavoro nei diversi Paesi europei, nonché, il reinserimento sociale al ritorno nella comunità di origine, in particolare impartendo una formazione interculturale al personale di riferimento [...]".

Affinché si rimuovano gli ostacoli alla realizzazione di un siffatto disegno, gli Stati membri dovranno adottare le misure appropriate per ridurre gli ostacoli alla mobilità, attraverso sia la sensibilizzazione preventiva di tipo culturale e linguistica prima della partenza, e contemporaneamente promuovere l'apprendimento di almeno due lingue. Inoltre, gli Stati dovranno metter a disposizione gli strumenti di sostegno finanziario necessari per finanziare la mobilità (indennità, borse di studio, sovvenzioni, prestiti, ecc.).

Particolarmente interessante appare quanto stabilito dal comma 4 art. 1, che sollecita gli Stati ad "adottare le misure che reputano appropriate per promuovere uno spazio europeo delle qualifiche, ossia permettere alle persone interessate di fornire una prova, presso gli ambienti in questione, segnatamente agli ambiti accademici e professionali del loro Stato d'origine, dei titoli ottenuti e dell'esperienza maturata nello Stato che le ha ospitate; questo potrebbe risultare possibile promuovendo gli obiettivi delle risoluzioni del 1992 e del 1996 sulle *Trasparenze delle qualifiche e dei certificati di formazione*, incoraggiando l'utilizzo del documento Europass-Formazione,

previsto dalla Decisione 1999/51/CE del 21 dicembre 1998 [...] in particolare mediante l'adozione di un quadro europeo di competenza di base e di un modello comune europeo di *curriculum vitae*".

In continuità con questa prospettiva, vanno indicati altri provvedimenti successivi, prodotti dalle istituzioni europee, che in relazione con quanto già affermato durante il Consiglio di Lisbona del 23 e 34 marzo del 2000, ha dato luogo ad ulteriori approfondimenti e specificazioni in merito ai temi dell'apprendimento permanente, allo sviluppo e il riconoscimento delle conoscenze, delle abilità e delle competenze, nell'ambito della risposta europea alla globalizzazione e alla Società della Conoscenza.

Tra le iniziative più importanti vanno ricordate la Decisione (2004/2241/CE) del 15 dicembre 2004 *relativa ad un quadro comunitario unico per la trasparenza delle qualifiche delle Competenze (Europass)*, la Direttiva 2005/36/CE del 7 dicembre 2005, *relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali*, la Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio (2006/961/CE) del 18 dicembre 2006 *relativa alla mobilità transnazionale delle Comunità ai fini di istruzione e formazione professionale: Carta europea di qualità per la mobilità*, e la successiva, dello stesso giorno, la Raccomandazione (2006/962/CE) *relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente*, la Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio (2008/C111/01) del 23 aprile 2008 *sulla costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente*, ed infine la Risoluzione del Consiglio (2011/C 372/01) su *un'agenda europea rinnovata per l'apprendimento degli adulti*.

La costruzione dell'attuale sistema di riconoscimento delle qualifiche, della costituzione del Quadro europeo delle Qualifiche e le relative competenze chiave per l'apprendimento permanente, nasce dalla conseguente applicazione delle sopracitate regolamentazioni poste in essere dalle istituzioni europee, e dai relativi sistemi nazionali in conseguenza del recepimento delle stesse.

Con la Decisione (2004/2241/CE), ad esempio, si istituisce "un quadro comunitario unico per realizzare la trasparenza delle qualifiche e delle competenze mediante l'istituzione di una raccolta personale e coordinata di documenti, denominata Europass, che i cittadini possono utilizzare su base volontaria per meglio comunicare e presentare le proprie qualifiche in tutta Europa [...]" (art. 1).

Tra i documenti presenti nella Decisione spiccano il *curriculum vitae Europass*, finalizzato a dare ai cittadini la possibilità di presentare in modo chiaro e completo le informazioni relative a tutte le loro qualifiche e competenze, ed *Europass-Mobility*, strumento che serve a registrare i periodi di apprendimento seguiti in un Paese diverso da quello di appartenenza. Inoltre, è riconosciuto il *Portfolio Europass* delle lingue, che offre ai cittadini europei di presentare le proprie conoscenze linguistiche. Per tutti questi documenti, ed i relativi supplementi, in allegato alla Decisione si trovano i modelli e le specifiche per la descrizione dettagliata del loro utilizzo.

Con la Raccomandazione (2008/C 111/01) del 2008, riguardante la Costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF), si ribadisce, in via preliminare, che "lo sviluppo e il riconoscimento delle conoscenze, delle abilità e delle competenze del cittadino sono fondamentali per lo sviluppo individuale, la competitività, l'occupazione e la coesione sociale della Comunità. Esso dovrebbe favorire la mobilità transnazionale dei lavoratori e dei discenti e contribuire a far fronte alle esigenze dell'offerta e della domanda sul mercato europeo del lavoro. A tal fine, è opportuno promuovere e migliorare, a livello nazionale e comunitario, l'accesso e la partecipazione all'apprendimento permanente per tutti, compresi i gruppi svantaggiati e l'uso delle qualifiche"(considerando n.1).

Questa Raccomandazione lasciava impregiudicata la precedente Direttiva (2005/36/CE) relativa al riconoscimento delle qualifiche, ma l'obiettivo primario del documento era di consentire, attraverso il Quadro di riferimento generale, alla traduzione delle diverse qualifiche e livelli, sia per l'istruzione che per la formazione professionale, verso un sistema uniforme di interpretazione. Questo, evidentemente, per consentire una maggiore trasparenza, una omogeneità nella comparazione, e nella trasferibilità delle qualifiche rilasciate secondo le prassi esistenti nei vari Stati membri.

Dunque, l'intento dichiarato nel *considerando* n. 13 era quello di "contribuire ad ammodernare i sistemi dell'istruzione e della formazione, a collegare istruzione, formazione e occupazione e a gettare un ponte fra l'apprendimento formale, non formale e informale, conducendo anche alla convalida di risultati dell'apprendimento ottenuti grazie all'esperienza".

Quindi, l'auspicio e l'intendimento era quello di usare il Quadro Europeo delle Qualifiche come uno strumento "per confrontare i livelli delle qualifiche dei diversi sistemi delle qualifiche" per garantire "l'integrazione del mercato

del lavoro europeo, rispettando al contempo la ricca diversità dei sistemi d'istruzione nazionali”.

Nel documento prodotto dalla Commissione Europea dal programma di lavoro *Istruzione e cultura* nel 2009, dal titolo *Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)*, si esplicitano ulteriori aspetti, e si dichiarano quali benefici l'EQF potrà apportare al quadro generale dell'apprendimento permanente in Europa.

Il primo aspetto importante rilevato è che l'EQF collegherà i quadri e i sistemi nazionali di qualificazione di vari paesi basandosi su un riferimento comune europeo. Come già esplicitato nella *Raccomandazione*, i livelli individuati sono otto e prendono in considerazione l'intera gamma di qualifiche previste, dal livello base a quelli più avanzati, in ordine crescente. L'EQF include quindi tutti i livelli di qualifica che possono essere acquisiti sia attraverso l'istruzione generale, accademica, ma anche quelli derivati dalla formazione professionale attraverso l'apprendimento permanente.

Per poter dare uniformità ai diversi gradi di istruzione e qualifiche derivanti dai sistemi nazionali, l'EQF sposta l'attenzione sui risultati dell'apprendimento piuttosto che sugli input o la durata del periodo di riferimento. I risultati dell'apprendimento vengono quindi categorizzati secondo i parametri delle conoscenze, delle abilità e delle competenze, in considerazione anche delle conoscenze teoriche e tecniche, delle competenze sociali, e della capacità di lavorare in gruppo e con altre persone.

Inoltre, proprio perché la *Raccomandazione* stabilisce “un riferimento comune europeo volto a collegare i sistemi nazionali di qualificazione dei diversi paesi ed agevolare la comunicazione tra loro”, questa impostazione, secondo la Commissione, avrà effetti benefici in tutto il perimetro europeo in quanto:

- promuove una mobilità più elevata di studenti e lavoratori, consentendo loro di descrivere con maggiore facilità il proprio livello di competenza ai potenziali datori di lavoro. Per lo stesso motivo, questi ultimi potranno interpretare le qualifiche dei candidati secondo un sistema coerente di valutazione, sostenendo ed incrementando il mondo del lavoro in Europa;
- facilita gli individui nell'accesso e nella partecipazione all'apprendimento permanente;
- sostiene gli individui in possesso di una vasta esperienza maturata sul lavoro e in altri campi di attività, agevolando la validazione di tale appren-

dimento non formale ed informale; soltanto così è possibile una valutazione certa e comparabile dei reali risultati dell'apprendimento in termini di contenuto di partenza;

- sostiene gli utenti individuali e i fornitori di servizi di istruzione e formazione incrementando la trasparenza delle qualifiche al di fuori dei sistemi nazionali, ad esempio nei settori e nelle società multinazionali. L'EQF ha il compito di facilitare inoltre l'internazionalizzazione del sistema delle qualifiche per stabilire un collegamento sostanziale tra i sistemi di istruzione e formazione, ed il mercato del lavoro a livello trans-settoriale.

### **3.2 Strategia Europea 2020 per l'istruzione e formazione**

Particolarmente importante è il testo delle *Conclusioni del Consiglio* del 12 maggio 2009 su un *quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della Formazione (ET 2020) (2009/C 119/02)*, in quanto in esso vengono esplicitati i temi principali relativi al percorso che l'Unione europea dovrà sostenere in materia di istruzione e formazione fino al 2020.

La volontà, più volte esplicitata dalle istituzioni europee, non poteva che essere quella della costruzione di un quadro solido per la cooperazione nei settori di riferimento attraverso lo sviluppo di strumenti complementari a livello UE, lo scambio di buone prassi da attuarsi mediante il metodo di coordinamento aperto.

La correlazione tra istruzione e formazione, come investimento nel capitale umano, e la crescita dell'occupazione in forma sostenibile, è ribadita più volte e sempre con maggior enfasi. Si sottolineano infatti due punti essenziali:

- 1) Istruzione e formazione hanno un ruolo cruciale da svolgere nel raccogliere le numerose sfide socio-economiche, demografiche, ambientali, tecnologiche cui l'Europa e i suoi cittadini devono far fronte attualmente e negli anni a venire;
- 2) Investimenti efficienti in capitale umano attraverso i sistemi di istruzione e formazione sono una componente essenziale della strategia dell'Europa per raggiungere i principali obiettivi della strategia di Lisbona, ovvero i livelli elevato di crescita e di occupazione sostenibile e basata sulla conoscenza, promuovendo al contempo la realizzazione personale, la coesione sociale e la cittadinanza attiva.

In questa prospettiva, le *Conclusioni* del Consiglio accentuano il ruolo

svolto dalla formazione permanente in questo processo di edificazione della cooperazione europea. “L’apprendimento permanente dovrebbe infatti essere il quadro, che è inteso a contemplare l’apprendimento in tutti i contesti, siano essi formali, non formali o informali, e a tutti i livelli, dall’istruzione e dalle scuole della prima infanzia all’istruzione superiore e alla formazione professionale fino all’istruzione e alla formazione degli adulti”.

I quattro obiettivi strategici individuati dal Consiglio per la strategia 2020 sono:

- 1) **Obiettivo strategico 1: fare in modo che l’apprendimento permanente e la mobilità divengano una realtà.** Posto che è diventata una necessità aggiornare e svilupparle competenze, vista la complessità della Società della Conoscenza e le mutevoli circostanze economiche e sociali imposte dal mondo globalizzato, il primo obiettivo posto in essere dalla strategia 2020 è quello di “adoperarsi per garantire lo sviluppo dei quadri nazionali delle qualifiche sulla base dei relativi risultati dell’apprendimento e del loro collegamento al Quadro europeo delle qualifiche, l’istituzione di percorsi di apprendimento più flessibili – inclusi migliori transizioni tra i vari settori dell’istruzione e della formazione, una maggiore apertura verso l’apprendimento non formale e informale e una trasparenza e un riconoscimento maggiori dei risultati dell’apprendimento. Sono necessari ulteriori sforzi anche per promuovere l’apprendimento degli adulti, migliorare la qualità dei sistemi di orientamento e per rendere più attraente l’apprendimento in generale – anche tramite lo sviluppo di nuove forme di apprendimento e l’uso di nuove tecnologie di insegnamento e di apprendimento”.
- 2) **Obiettivo strategico 2: migliorare la qualità e l’efficacia dell’istruzione e della formazione.** Questo secondo obiettivo mira alla creazione di sistemi di istruzione e di formazione di alta qualità per garantire il successo dell’Europa e per potenziare l’occupabilità. Si ribadisce in questa occasione che il sistema dovrà garantire ad ogni individuo di acquisire le competenze fondamentali attraverso tutti i livelli di istruzione e formazione, al fine di “consentire all’Europa di conservare un forte ruolo globale. Per questi motivi, è necessario partire dalla acquisizione sostanziale delle competenze di base per sostenere ogni altro miglioramento delle competenze.
- 3) **Obiettivo strategico 3: promuovere l’equità, la coesione sociale e la**

**cittadinanza attiva.** In base a questo terzo obiettivo, tutti i cittadini europei devono essere messi nelle condizioni di poter usufruire, aggiornare e sviluppare, lungo tutto l'arco della vita, le loro competenze professionali e le competenze essenziali per favorire la loro occupabilità, l'approfondimento della formazione, la cittadinanza attiva e il dialogo interculturale. La preoccupazione essenziale riguarda la capacità dei sistemi di istruzione e formazione di coprire tutti i livelli sociali, con particolare attenzione a quelli svantaggiati. Infatti, "dando a tutti i giovani i mezzi per interagire positivamente con altri giovani provenienti da diversi contesti, l'istruzione dovrebbe favorire le competenze interculturali, i valori democratici e il loro rispetto dei diritti fondamentali e dell'ambiente, nonché combattere tutte le forme di discriminazione".

- 4) **Obiettivo strategico 4: incoraggiare la creatività e l'innovazione, compresa l'imprenditorialità, a tutti i livelli, dell'istruzione e della formazione.** Tema principale di questo obiettivo riguarda lo sviluppo della creatività e il senso dell'innovazione al fine di sostenere la creazione di imprese che contribuiscano a facilitare la competitività dell'Europa a livello internazionale.

La posta in gioco è quella di promuovere l'acquisizione da parte dei cittadini europei della competenze trasversali fondamentali, quali l'imparare ad imparare, le competenze digitali, lo spirito d'iniziativa e quello imprenditoriale, la sensibilizzazione ai temi culturali, ecc. A questo obiettivo, implicitamente, è legato anche il partenariato tra il mondo imprenditoriale e settori dell'istruzione e della formazione, in modo da favorire la concentrazione di capacità tecniche e competenze richieste dal mercato del lavoro.

Affinché tali obiettivi strategici vengano perseguiti con determinazione, nel quadro di una maggiore strutturazione dell'efficacia dell'azione della cooperazione a livello europeo, è indispensabile utilizzare un metodo di coordinamento aperto (MCA) che sia in grado di sviluppare diverse sinergie tra i differenti sistemi dell'istruzione e della formazione.

Tale metodo di coordinamento deve basarsi su:

- Strumenti ed approcci di riferimento comuni;
- L'apprendimento tra pari e lo scambio di buone pratiche, compresa la diffusione dei risultati;
- Elementi concreti e dati di tutte le agenzie europee, reti europee e organizzazioni internazionali competenti;

- Il pieno sfruttamento delle opportunità disponibili nell'ambito dell'apprendimento permanente.

Per rafforzare i sistemi di istruzione e formazione, conformemente agli obiettivi strategici sopra riportati, possono essere utilizzate le risorse finanziarie dei fondi strutturali europei. Inoltre, è previsto un controllo del processo da parte delle istituzioni europee per verificare l'ottenimento dei risultati auspicati.

### **3.3 Strategia Europea 2020: lavori in corso**

Va rilevato che nonostante le premesse ed i buoni auspici delle iniziative descritte precedentemente, l'obiettivo di creare un circolo virtuoso che sappia incentivare la formazione continua nel perimetro europeo, con particolare attenzione alla educazione degli adulti, non ha ancora raggiunto i livelli sperati e gli effetti desiderati.

Soprattutto il livello dell'acquisizione delle competenze trasversali rimane un argomento centrale nella costituzione di un assetto professionale "europeo" che possa in un certo senso far uscire l'Europa dalla perdurante crisi economica degli ultimi anni.

Ancora con la Risoluzione del Consiglio del 20 dicembre 2011 (2011/C 372/01), nonostante si sostenga con forza che per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva, l'apprendimento permanente e lo sviluppo delle competenze rappresentano elementi chiave per rispondere all'attuale crisi economica, viene evidenziato che "l'apprendimento degli adulti è attualmente l'anello debole dello sviluppo dei sistemi nazionali [...]".

Pur riconoscendo che molto lavoro è stato fatto, e che un miglioramento della situazione generale nel settore si è di fatto conseguito, si è lontani dal raggiungimento dell'obiettivo posto in essere dalla strategia 2020 in materia d'istruzione, che vede la quota del 15% di partecipazione dell'apprendimento degli adulti nel computo totale delle iniziative relative alla formazione permanente.

Nella *Relazione congiunta 2012 del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del Quadro strategico per la cooperazione europea in materia di istruzione e formazione (IF 2020)* (2012/C 70/05), l'analisi non cambia rispetto al precedente documento: "pur essendo aumentata la partecipazione all'istruzione e alla formazione nei primi anni di vita, dati recenti sulla partecipazione degli adulti tra i 25 e i 64 anni all'istruzione e alla formazione

permanente mostrano una leggera tendenza alla diminuzione. L'attuale livello del 9,1% nel 2010 è nettamente inferiore al criterio di riferimento fissato nel quadro strategico «istruzione e formazione 2020» (15%) da raggiungere entro il 2020”.

Nella successiva *Comunicazione* della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio economico e sociale e al Comitato delle Regioni, *Ripensare l'istruzione: investire nelle abilità in vista di migliori risultati socioeconomici del 20 novembre 2012* (COM (2012) 699 Final), si prefigura una valutazione politica che prende in considerazione la attuale situazione di crisi, e la proietta nell'immediato futuro in considerazione della forte concorrenza prodotta all'interno del mercato globale. Posto che risulta più vera la correlazione tra sviluppo delle abilità e la promozione della crescita della competitività, il problema nasce dal riconoscimento che l'Europa, nel suo complesso, sta soffrendo della crescita esponenziale dei suoi concorrenti, e non riesce a reagire adeguatamente. Infatti, “il massiccio incremento dell'offerta di persone altamente qualificate, registrato nell'ultimo decennio e livello mondiale, mette l'Europa alla prova. È finita l'epoca in cui la concorrenza era rappresentata principalmente dai paesi che erano in grado di offrire solo manodopera scarsamente qualificata. La qualità dell'istruzione e l'offerta di abilità sono migliorate a livello mondiale e l'Europa deve reagire”.

Secondo la stessa *Comunicazione*, “i sistemi di istruzione e formazione europei continuano a non essere in grado di fornire le abilità adeguate per l'occupabilità e non collaborano adeguatamente con le imprese o i datori di lavoro per avvicinare l'apprendimento alla realtà del mondo del lavoro. Questo mancato incontro tra domanda ed offerta di abilità suscita una crescente preoccupazione per la competitività dell'industria europea” (p. 2).

Il problema rilevato è che entro il 2020 un ulteriore 20% di posti di lavoro richiederà abilità di livello superiore. Secondo questa prospettiva, è indispensabile alzare gli standard di istruzione e fare il modo di promuovere le abilità trasversali affinché i giovani – ma non solo – possano esprimere una capacità di adattamento commisurato al cambiamento del mercato del lavoro. Ciò è fondamentale per chi si immette per la prima volta nel mondo del lavoro, ma è altrettanto basilare per chi deve seguirne costantemente le evoluzioni, o per chi deve trovare l'accesso ad un nuovo impiego.

Secondo questa prospettiva, la *Comunicazione* insiste sullo sviluppo delle abilità trasversali, considerando che, secondo le previsioni del CEDEFOP

(Fondazione Europea per la Formazione Professionale), la percentuale dei posti di lavoro in UE passerà dal 29% del 2010 al 34% nel 2020 per ciò che riguarda le qualifiche di livello terziario, mentre diminuiranno dal 23% al 18% i posti di lavoro poco qualificati. Così “le abilità trasversali, quali la capacità di risolvere problemi e di lavorare in gruppo, consentiranno di affrontare i percorsi professionali oggi variegati ed imprevedibili” (p. 4).

Tema della massima importanza è, in questo contesto globalizzato, l'apprendimento delle lingue, che costituisce senza dubbio un fattore di competitività. La conoscenza di più lingue favorisce una maggiore occupabilità e la mobilità, mentre la scarsa conoscenza linguistica rappresenta un ostacolo alla libera circolazione dei lavoratori. La prima indagine europea sulle competenze linguistiche, evidenzia che il livello di conoscenza linguistica, alla fine del ciclo di istruzione secondaria superiore, non è particolarmente elevata, tale per cui il livello di “utente autonomo” è raggiunto soltanto dal 14% in Francia e 9% nel Regno Unito.

Oltre al tema dell'apprendimento di più lingue, condizione essenziale per una maggiore capacità di inserimento nel mondo del lavoro, lo stesso documento sopra citato propone di migliorare le attività e professionali attraverso sistemi IFP di eccellenza. Per IFP si intende “formazione iniziale e continua”, ovvero un sistema duale di formazione-lavoro che è finalizzata ad accorciare la distanza tra i due mondi, ed a disegnare una continuità – non solo ideale – tra istruzione e sviluppo delle abilità professionali.

Il vero scopo è produrre un sistema in cui le persone possano, attraverso questi percorsi strutturati, non soltanto trovare un inserimento nel mondo del lavoro in maniera più semplice, ma allo stesso tempo offrire il proprio contributo in merito all'innovazione, crescita e competitività dell'impresa che li accoglie.

Tuttavia, la *Comunicazione* dichiara che “l'apprendimento sul lavoro e in particolare l'apprendistato e altri modelli duali, che contribuiscono a un passaggio più agevole dallo studio al lavoro, richiedono un quadro normativo chiaro, ruoli definiti per i diversi attori e devono costituire parte integrante del sistema di istruzione complessivo. L'approccio di base del sistema duale, ossia formazione in aula con parallela esperienza pratica sul lavoro, ha un ruolo potenzialmente importante da svolgere a livello terziario” (p. 7).

Ne consegue che nei paesi europei in cui tale sistema è particolarmente sviluppato (Germania, Austria, Danimarca, Paesi Bassi), la formazione è

molto influenzata dalla domanda, con relativo indirizzo complessivo delle politiche di inserimento al lavoro, mentre nei paesi del Mediterraneo, la strada da fare è ancora molto lunga.

Per implementare i sistemi IFL, la *Comunicazione* rimanda all'utilizzo degli strumenti europei in materia di qualificazione (EQF), crediti (ECVET), e garanzia di qualità (EQUAVET) al fine di sviluppare sempre più la mobilità delle persone per il raggiungimento di manodopera qualificata, auspicando che "l'apprendimento sul lavoro, quale quello previsto dai sistemi duali, dovrebbe costruire un cardine dei sistemi di istruzione e formazione professionale in Europa, con l'obiettivo di ridurre la disoccupazione giovanile, facilitare il passaggio dallo studio al lavoro e rispondere ai bisogni di abilità del mondo del lavoro" (p. 8).

In questo caso, anche l'approccio basato sui risultati dell'apprendimento, che costituisce il fondamento del Quadro Europeo delle qualifiche e dei relativi quadri nazionali, è funzionale a questo cambio di prospettive delle attività di formazione ed inserimento nel mondo del lavoro.

Gli strumenti offerti attraverso l'EQF, dal sistema europeo di trasferimento dei crediti accademici (ECTS ed ECVET), dalla classificazione multilingua europea delle abilità/competenze, qualifiche e professioni (ESCO), ecc., contribuiscono a migliorare la trasparenza, rendendo comparabili tra paesi le diverse qualifiche.

È evidente che questi strumenti devono integrarsi tra loro, in un quadro generale coerente, espresso attraverso un'offerta coordinata dei diversi servizi riguardanti la trasparenza e il riconoscimento formale delle qualifiche. Infatti, "la possibilità di comprendere chiaramente e riconoscere con rapidità le conoscenze, le abilità e le competenze, contribuirà a una reale mobilità europea. La creazione di uno spazio europeo delle abilità e delle qualifiche sosterrà gli sforzi volti al conseguimento della trasparenza e al riconoscimento transfrontaliero delle qualifiche formali acquisite nell'ambito dell'istruzione professionale e superiore" (p. 9).

Con la successiva *Relazione congiunta 2015 del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione (TE 2020)* (2015/C 417/CE), si delinea un quadro della situazione europea ben precisa, in relazione a quanto realizzato fino ad ora, e quali campi rimangono sotto osservazione con riferimento ovviamente al legame stringente con l'istruzione e la formazione.

Le problematiche sottolineate sono diverse e di non facile risoluzione: ripristinare la creazione di posti di lavoro e la ripresa economica, conseguire una crescita sostenibile, ovviare alla carenza di investimenti, migliorare la coesione sociale, coordinare la risposta ai flussi migratori, ma anche l'adeguamento all'era digitale e alla concorrenza nell'economia mondiale basata sulla conoscenza.

Tutti questi problemi possono trovare una soluzione adeguata guardando al sistema di istruzione e formazione, che sono considerati strumenti essenziale per la crescita non soltanto dell'individuo ma della intera società europea. Queste infatti “forniscono agli individui la conoscenza, le capacità e le competenze che permettono loro di crescere e influire sulle proprie situazioni ampliando le loro prospettive, dotandoli di quanto necessario per avere successo nella vita, gettando le fondamenta per una cittadinanza attiva e i valori democratici e promuovendo l'inclusione, l'equità e l'uguaglianza” (p.1).

La comunicazione 2015, che segue quella dell'anno precedente, indica le sfide che ancora permangono e i nuovi settori – con le questioni concrete – da affrontare con determinazione entro il 2020.

I nuovi settori prioritari sono:

- conoscenze, capacità e competenze significative e di alta qualità, sviluppate grazie all'apprendimento permanente, con particolare attenzione ai risultati dell'apprendimento per l'occupabilità, l'innovazione, la cittadinanza attiva e il benessere;
- istruzione inclusiva, uguaglianza, equità, non discriminazione e promozione delle competenze civiche;
- istruzione e formazione aperte e innovative, anche attraverso una piena adesione all'era digitale;
- forte sostegno agli insegnanti, ai formatori, ai dirigenti ed ad altro personale del settore dell'istruzione;
- trasparenza e riconoscimento di competenze e qualifiche per facilitare la mobilità di studenti e lavoratori;
- investimenti sostenibili, qualità ed efficienza dei sistemi di istruzione e formazione.

Partendo inoltre dal dato statistico che solo il 4,4% dei 66 milioni di adulti che hanno al massimo conseguito un diploma inferiore partecipa a forme di apprendimento degli adulti, e che “un adulto su quattro risulta prigionie-

ro della trappola delle scarse qualifiche, risulta evidente che proprio questi bassi livelli di conoscenza e competenze di base rappresentino un ostacolo notevole al progresso economico e sociale europeo”. Per questi motivi, nella *Comunicazione* si ribadisce con forza che oltre a incrementare il livello diffuso delle competenze di base, è necessario cercare di incoraggiare lo sviluppo delle competenze chiave, tra cui: creatività, imprenditorialità, spirito di iniziativa, competenze digitali, competenze nelle lingue straniere, pensiero critico, ecc.

Per ottenere tutto ciò, è necessario che “la qualità dei risultati dell’apprendimento dovrà essere stimolato lungo tutto l’arco della vita”, da realizzarsi mediante un sistema integrato che favorisca le interazioni tra più ambiti di intervento. L’auspicio è che i sistemi di istruzione superiore possano così stimolare l’economia della conoscenza e rispondere ai bisogni della società, provvedendo affinché “ la modernizzazione si concentri su sinergie tra istituti superiore, contesto locale e regioni, attuando approcci innovativi per migliorare la pertinenza dei programmi di studio, anche mediante l’impiego delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (TIC) migliorando il passaggio al mondo del lavoro e rafforzando la collaborazione internazionale”.

In relazione a queste considerazioni, la *Comunicazione 2015* conferma e rinnova i quattro obiettivi strategici del quadro ET2020 fissati dal Consiglio 2009, e per ciò che attiene ai settori prioritari e le questioni concrete da affrontare, nell’allegato 1 del documento, si riporta il seguente schema:

SETTORI PRIORITARI	Questioni concrete
<p><b>1</b> <b>Conoscenze, capacità e competenze significative e di alta qualità, sviluppate grazie all'apprendimento permanente, con particolare attenzione ai risultati dell'apprendimento per l'occupabilità, l'innovazione, la cittadinanza attiva e il benessere</b></p>	<p>I. Potenziare le azioni strategiche mirate a ridurre in tutta Europa gli scarsi risultati nelle competenze <b>di base</b> riguardanti <b>lingua, alfabetizzazione, matematica, scienze e alfabetizzazione digitale</b></p> <p>II. Rafforzare lo sviluppo di <b>competenze trasversali e competenze chiave</b>, in linea con il quadro di riferimento sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, in particolare le <b>competenze digitali, imprenditoriali e linguistiche</b></p> <p>III. Rilanciare e proseguire strategie di apprendimento permanente e affrontare le <b>fasi di transizione</b> nell'ambito dell'istruzione e della formazione, promuovendo nello stesso tempo, mediante un orientamento di qualità, le transizioni verso e tra istruzione e formazione professionale, istruzione superiore e apprendimento degli adulti — compreso l'apprendimento non formale e informale — e da istruzione e formazione al mondo del lavoro</p> <p>IV. Promuovere l'accesso <b>generalizzato ed equo a iniziative di educazione e cura della prima infanzia di elevata qualità e a prezzi ragionevoli</b>, soprattutto per i più svantaggiati, e portare avanti il quadro di qualità in questo settore</p> <p>V. Ridurre l'<b>abbandono scolastico</b> offrendo alle strategie in ambito scolastico un sostegno basato su una visione globale inclusiva centrata sul discente dell'istruzione e delle «secondo opportunità», dando risalto agli ambienti di apprendimento e alle soluzioni pedagogiche efficaci</p> <p>VI. Promuovere la pertinenza dell'<b>istruzione superiore</b> per il mercato del lavoro e la società, anche attraverso migliori informazioni e previsioni sulle esigenze e i risultati del mercato del lavoro, ad esempio la tracciabilità della carriera dei laureati, la promozione dello sviluppo di programmi di studio, più apprendimento basato sul lavoro e una cooperazione rafforzata tra le istituzioni e i datori di lavoro</p> <p>VII. Attuare i risultati a medio termine di Riga nell'<b>istruzione e formazione professionale</b> (cfr. dettagli alla fine del testo), rafforzando nel contempo l'alleanza europea per l'apprendimento e la capacità di anticipare le esigenze del mercato del lavoro in termini di competenze</p> <p>VIII. Attuare la <b>rinnovata agenda europea per l'apprendimento degli adulti</b> (cfr. dettagli alla fine del testo)</p>

2	<b>Istruzione inclusiva, uguaglianza, equità, non discriminazione e promozione delle competenze civiche;</b>	<p>I. Tenere conto della crescente <b>eterogeneità dei discenti</b> e migliorare l'<b>accesso a un'istruzione e una formazione ordinarie inclusive e di qualità</b> per tutti i discenti, compresi i gruppi svantaggiati, come discenti con esigenze particolari, migranti arrivati di recente, persone provenienti da un contesto migratorio e rom, contrastando nel contempo discriminazioni, razzismo, segregazione, bullismo (compreso il bullismo online), violenza e stereotipi</p> <p>II. Affrontare la questione dei divari di genere nell'istruzione e nella formazione, e della disparità di opportunità tra uomini e donne, e promuovere <b>scelte di percorso scolastico più equilibrate sul piano del genere</b></p> <p>III. Agevolare l'effettiva acquisizione della(e) <b>lingua(e) di apprendimento e di lavoro</b> da parte dei migranti mediante apprendimento formale e non formale</p> <p>IV. Promuovere le competenze <b>civiche, interculturali e sociali</b>, la comprensione e il rispetto reciproci e il riconoscimento dei valori democratici e dei diritti fondamentali a tutti i livelli di istruzione e formazione</p> <p>V. Potenziare il <b>pensiero critico</b> accanto all'alfabetizzazione mediatica e informatica</p>
3	<b>Istruzione e formazione aperte e innovative, anche attraverso una piena adesione all'era digitale</b>	<p>I. Esaminare più a fondo il potenziale di <b>metodi pedagogici innovativi e attivi</b>, quali metodi di insegnamento interdisciplinari e collaborativi, al fine di promuovere lo sviluppo di abilità e competenze significative e di alto livello, favorendo al contempo un'istruzione inclusiva, destinata anche ai discenti svantaggiati e a quelli con disabilità</p> <p>II. Promuovere la <b>cooperazione</b> stimolando la partecipazione di discenti, insegnanti, formatori, dirigenti scolastici e altri membri del personale del settore dell'istruzione, genitori e della comunità locale più ampia, come gruppi della società civile, parti sociali e imprese</p> <p>III. Aumentare le <b>sinergie</b> tra attività di istruzione, ricerca e innovazione, con una prospettiva di crescita sostenibile, basandosi sugli sviluppi dell'istruzione superiore, con un nuovo accento su istruzione e formazione professionale e sulle scuole</p> <p>IV. Promuovere l'uso delle <b>TIC</b> al fine di aumentare la qualità e la pertinenza dell'istruzione a tutti i livelli</p> <p>V. Incentivare la disponibilità e la qualità di pedagogie e <b>risorse educative aperte e digitali</b> a tutti i livelli di istruzione, in collaborazione con le comunità «open source» europee</p> <p>VI. Attuare lo sviluppo di <b>competenze digitali a tutti i livelli di apprendimento</b>, anche non formale e informale, in risposta alla rivoluzione digitale</p>

4	<p><b>Forte sostegno agli insegnanti, ai formatori, ai dirigenti scolastici e ad altro personale del settore dell'istruzione</b></p>	<p>I. Potenziare il <b>reclutamento, la selezione e l'inserimento</b> dei candidati migliori e più idonei alla professione di insegnante</p> <p>II. Aumentare l'<b>attrattiva</b>, per entrambi i generi, e il prestigio della professione di insegnante</p> <p>III. Sostenere l'<b>istruzione iniziale e lo sviluppo professionale continuo</b> a tutti i livelli, in particolare per affrontare la sempre maggiore eterogeneità dei discenti, l'abbandono scolastico, l'apprendimento basato sul lavoro, le competenze digitali e le pedagogie innovative, anche mediante strumenti UE quali eTwinning, School Education Gateway e la piattaforma elettronica per l'apprendimento degli adulti in Europa (EPALE)</p> <p>IV. Sostenere la promozione dell'eccellenza nell'<b>insegnamento</b> a tutti i livelli, nella concezione dei programmi di istruzione per gli insegnanti e nell'organizzazione dell'apprendimento e nelle strutture di incentivi, oltre a esplorare nuovi modi per valutare la qualità della formazione degli insegnanti</p>
5	<p><b>Trasparenza e riconoscimento di competenze e qualifiche per facilitare la mobilità di studenti e lavoratori</b></p>	<p>I. Promuovere la <b>trasparenza, la garanzia di qualità, la convalida e quindi il riconoscimento</b> di competenze e/o qualifiche, comprese quelle acquisite mediante risorse di apprendimento digitale, online e aperto, nonché apprendimento non formale e informale</p> <p>II. <b>Semplificare e razionalizzare</b> gli strumenti di trasparenza, documentazione, convalida e riconoscimento che interessano direttamente discenti, lavoratori e datori di lavoro, e attuare ulteriormente l'EQF e i quadri nazionali di qualifiche</p> <p>III. Sostenere la <b>mobilità</b> di alunni, apprendisti, studenti, insegnanti, membri del personale del settore dell'istruzione e ricercatori</p> <p>IV. Sviluppare partnership strategiche e corsi comuni, in particolare mediante un rafforzamento dell'<b>internazionalizzazione</b> dell'istruzione superiore e dell'istruzione e formazione professionale</p>
6	<p><b>Investimenti sostenibili, qualità ed efficienza dei sistemi di istruzione e formazione</b></p>	<p>I. Esplorare il <b>potenziale del piano di investimenti per l'Europa</b> nel settore dell'istruzione e della formazione, anche attraverso la promozione di modelli di finanziamento che attraggano attori e capitali privati</p> <p>II. Incoraggiare gli Stati membri a elaborare strategie basate su dati concreti, comprese la valutazione e l'analisi dei sistemi di istruzione e formazione, per <b>monitorare politiche e progettare riforme</b> che assicurino in modo più efficiente un'istruzione di qualità</p> <p>III. Incoraggiare modi innovativi per garantire <b>investimenti sostenibili</b> nell'istruzione e nella formazione, esaminando forme di finanziamento basate sui risultati e condivisione dei costi, ove opportuno</p>

### 3.4 Il Parere del CESE 2017

Per contestualizzare ulteriormente il contributo delle istituzioni europee all'analisi sul cambiamento del lavoro all'interno della società attuale, globalizzata e fortemente condizionata dallo sviluppo delle tecnologie e dall'informazione, il parere del CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo), fornisce una fotografia della realtà nel settembre 2017.

Il parere CESE *Fornire e sviluppare le competenze, incluse le competenze digitali, nell'ambito di nuove forme di lavoro: nuove politiche ed evoluzioni dei ruoli e delle responsabilità*, (SOC/562), del 20 settembre 2017, parte dal presupposto che “la digitalizzazione trasformerà radicalmente la nostra vita lavorativa”, per cui “è necessario agire ora per garantire che in futuro siano disponibili competenze adeguate, in modo che l'Europa resti competitiva e in grado di creare nuove imprese e nuovi posti di lavoro, consentire ai suoi cittadini di rimanere integrati nel mercato del lavoro per tutta la vita professionale, nonché offrire benessere per tutti”.

Appare ormai un fatto incontrovertibile che la digitalizzazione e l'automazione, oltre a comportare modifiche strutturali al sistema di vita delle persone, modifichi sostanzialmente le dinamiche del mondo del lavoro, comportando rischi sociali non ancora identificati del tutto. Lo sviluppo delle reti internet e la disponibilità della banda larga, accentua il modificarsi della tipologia del lavoro svolto dagli individui, che si trasforma sempre più in forme di lavoro atipico, dove gli stessi lavoratori hanno più contraenti cui offrono le loro competenze professionali specialistiche e particolari.

Tale fenomeno viene chiamato *crowdworking*, ai cui lavoratori però, anche secondo il CESE, bisognerà garantire una sicurezza sociale al fine di circoscrivere la precarietà e la povertà prodotta dal sistema. In questo quadro si riconosce il fatto che “il lavoro sta cambiando anche nelle aziende tradizionali. In particolare, le attività ad alta intensità di conoscenza possono essere svolte in condizioni sempre più favorevoli, il che, da un lato, corrisponde a un desiderio di flessibilità espresso da numerosi dipendenti ma, dall'altro, può portare a una maggiore intensificazione e ad un aumento degli oneri. Un ambiente di lavoro sempre più multilocale richiede nuove competenze sociali”.

Le premesse di cui sopra, rafforzano gli aspetti relativi alla formazione delle competenze visti precedentemente, per cui il CESE rinnova l'auspicio di approdare alla consapevolezza di poter garantire “l'apprendimento lungo

tutto l'arco della vita" come elemento fondante della "forma mentis" del cittadino europeo.

Le competenze digitali imporranno sempre più flessibilità, e la necessità di una formazione professionale continua e informale, risultano più che mai come il cardine della vita dell'individuo. Questo, anche perché "le future competenze dovrebbero rispondere alle esigenze della società nel suo insieme e a quelle del mercato del lavoro", e "tale obiettivo può essere raggiunto soltanto mediante una stretta cooperazione fra le parti sociali e i sistemi di istruzione pubblica e privata. La maggiore volatilità dei mercati creerà le sfide, poiché le imprese e i lavoratori dovranno adattarsi piuttosto rapidamente. Questo vale, in particolare, per i sistemi di formazione professionale".

Nonostante sia riconosciuto il valore delle cosiddette "competenze trasversali", non è possibile prescindere da quelle di base, date dalla cultura *tout court*, in quanto soltanto avendo una solida istruzione generale è possibile adattarsi al nuovo sistema fluttuante del mondo del lavoro, senza rischiare di vedere le proprie competenze diventare obsolete.

Se dal punto di vista del singolo cittadino europeo il tema della formazione permanente rappresenta una necessità per meglio adattarsi al contesto lavorativo e di vita attuale, per l'Europa delle istituzioni essa rappresenta il solo mezzo per consentire uno sviluppo costante ed una crescita della competitività che la ponga alla pari, se non al di sopra, dei propri *competitor*.

È evidente che non è pensabile una simile prospettiva di competitività sistemica senza pensare ad un'Europa dei diritti sociali, tale per cui temi quali le competenze e l'inclusione digitale, l'industria 4.0, la trasformazione digitale e la robotica, ecc., non possono essere pensate senza un contrappeso che garantisca le persone nel momento della ricerca di un nuovo impiego e nello stato di disoccupazione.

Per ciò che attiene alle imprese e alla loro organizzazione aziendale, queste subiranno una profonda trasformazione e differenziazione: "da un lato, ci saranno le aziende tradizionali con personale permanente, che dovranno offrire un ambiente di lavoro in grado di attirare i lavoratori, le cosiddette "aziende assistenziali". Dall'altro, vi sarà un numero crescente di aziende con una organizzazione "fluida", basata in larga misura sui cosiddetti "crowdworker". Ciò consente a tali imprese di reagire in modo molto flessibile ai cambiamenti del mercato. I "crowdworker" sono una rete di professionisti altamente qualificati e specializzati – anche se, in una certa misura,

possono rientrare in tale definizione anche dei collaboratori meno qualificati – che offrono le loro competenze su piattaforme internet”.

L’uso dei *crowdworker* è trasversale in tutti i settori, in quanto possono mettere a disposizione le loro capacità attraverso l’offerta di servizi anche alle aziende considerate più tradizionali, attraverso l’esternalizzazione di parte delle attività, ed incidendo efficacemente sui costi d’impresa oltre che sulla qualità del servizio.

Il Forum Economico mondiale prevede che tra il 2015 ed il 2020 oltre 5,1 milioni di posti di lavoro saranno persi a causa delle “perturbazioni del mercato del lavoro” indotti dalla robotica, dall’intelligenza artificiale, dalle nano tecniche e altri fattori legati allo sviluppo dell’alta tecnologia (cfr. Forum Economico mondiale, *Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution: the future of Jobs*, Global Challenge Insight, gennaio 2016). Di contro, è previsto un parziale riequilibrio attraverso la creazione di oltre due milioni di nuovi posti di lavoro direttamente collegati ai servizi della digitalizzazione, anche se “è pressoché impossibile prevedere in che modo l’avanzo di PIL verrà utilizzato per la creazione di nuovi posti di lavoro”.

Il dato di fatto non trascurabile, risiede nel considerare questo spostamento di professionalità e posti di lavoro come un effetto che vedrà nel prossimo futuro una accelerazione sostanziale. Per quanto si capisce interpretando i dati del recente passato, settori specifici quali l’arte, il turismo la cultura, l’assistenza sociale, la comunicazione, hanno in parte giovato di tale trasformazione.

Secondo il documento CESE, affinché non si dia luogo a distorsioni che potrebbero essere controproducenti, è bene in fase precoce attivare un effettivo dialogo sociale tra le parti, che conducano ad un equilibrio del sistema che governi il fenomeno nel migliore dei modi. In questo caso, è bene prendere coscienza delle trasformazioni in atto, e creare le condizioni affinché si possa gestire il cambiamento pensando di ottemperare alle esigenze del mercato senza trascurare le esigenze della società nel suo complesso. Il dialogo sociale in generale, e quello settoriale, possono contribuire a mitigare gli effetti più deleteri prodotti dalla volatilità dei mercati, ponendo al centro delle loro attività l’investimento sulle persone nel proprio contesto lavorativo.

Già “nel 2010 il CESE aveva dato il proprio sostegno all’istituzione di Consigli Settoriali europei (CSE) sull’occupazione e sulle competenze. Ad oggi

sono stati creati soltanto due settori, mentre dei progetti di CSE in altri quattordici settori sono ancora in fase embrionale”. In attesa di vedere gli altri Consigli settoriali europei finalmente realizzati, il CESE chiede il motivo per cui tale lavoro di costruzione sia così lento e non ottenga il giusto sostegno da parte delle istituzioni nazionali ed europee.



## 4. Il passaporto europeo delle competenze – settore Turismo

### 4.1 Quadro generale dello sviluppo del settore Turismo in Europa

Quanto sopra delineato, in materia di sviluppo delle competenze e delle professionalità settoriali, trova ampio spazio di applicazione nel particolare comparto del Turismo. Per le sue implicazioni strategiche e di business, per la sua articolazione a cascata dei vari livelli operativi, per l'interconnettività delle sue ramificazioni in altri settori contigui e di supporto, e per il suo vasto sistema di interdipendenze produttive, il turismo rappresenta "la più grande industria del mondo". Così, infatti, la definisce nel 2008 l'UNWT (l'Organizzazione mondiale del Turismo), in quanto "il turismo rappresenta un comparto economico di grande rilevanza e in continuo sviluppo".

La pianificazione strategica del turismo rappresenta un tema molto importante per ciò che attiene la politica dell'UE, la quale ha dedicato negli ultimi anni – e non solo – alcune importanti comunicazioni per definire le linee strategiche del comparto. Al fine di stabilire "la giusta strada verso la sostenibilità del turismo europeo" e "rafforzare il quadro d'azione esistente e di sfruttarlo al meglio", la *Comunicazione del Orientamenti di base per la sostenibilità del turismo europeo COM (2003)716*, insisteva sulla necessità di rafforzare le istanze di cooperazione per determinare un turismo che sia al tempo stesso produttivo per l'economia continentale ma anche sostenibile. Infatti, "nel mondo e nell'Unione Europea, il turismo rappresenta uno dei settori più importanti e in crescita dell'economia. Il turismo può contribuire in misura significativa al raggiungimento degli obiettivi del mantenimento di livelli sensibilmente elevati di crescita economica e occupazionale, di un progresso sociale che tenga conto della necessità di ciascun individuo, di una tutela efficace dell'ambiente e di uno sfruttamento equilibrato delle risorse naturali".

I dati europei sul turismo sono estremamente significativi per capire la portata del fenomeno, ed ogni Paese membro contribuisce secondo le proprie caratteristiche al volume totale del fenomeno turistico del continente. Secondo recentissime stime, confermate anche dal Manifesto *Tourismo for*

*Growth & Jobs*, l'Europa è la prima destinazione turistica al mondo con una quota di mercato pari al 51% del totale nel 2014. Le evidenti conseguenze su tutto il tessuto sociale ed economico possono essere lette seguendo le cifre che esplicitano in maniera chiara l'entità del fenomeno. L'industria turistica genera (direttamente o indirettamente) il 9,7 % del PIL totale UE-28, con previsione di crescita stimabili al 10,4 nel 2025. In termini economici, gli oltre 25 milioni di visitatori generano circa 351 miliardi di Euro l'anno.

Questi primi dati ci offrono uno spaccato piuttosto importante per capire l'entità del giro d'affari prodotto e delle potenzialità ancora inespresse in questo settore. Programmare un piano strategico d'azione, coordinare le politiche di ricezione turistica, strutturare sistemi di scambio di buone pratiche e migliorare la qualità dei servizi offerti, rappresenta una sfida che ogni paese si è dato all'interno di un contesto molto più generale dato dalla regia europea. In questa direzione, infatti, nella pianificazione strategica del turismo, l'aspetto dell'integrazione diventa fondamentale e riguarda: oggetti (risorse, territori, temi), i processi produttivi, i soggetti del sistema del turismo. In primo luogo, "l'attrazione e la competitività turistica dipendono dalla capacità di integrare la fruizione di risorse diverse, associando a esse prodotti distintivi, e di combinare (per la costruzione di questi prodotti) elementi come la disponibilità delle infrastrutture e dei servizi, l'accessibilità dei luoghi, la regolamentazione delle imprese e della concorrenza, le competenze, la promozione, le condizioni di lavoro e altri fattori rilevanti".

Ovviamente, per perseguire l'obiettivo di una implementazione delle prospettive relative allo sviluppo del settore, sia a livello paese, che a livello europeo, sarà necessario agire su leve determinate, come ad esempio l'innovazione tecnologica ed organizzativa, la capacità di adattamento alle trasformazioni del mercato, la valorizzazione del patrimonio territoriale e culturale, la professionalità degli addetti ai lavori, l'adeguamento delle competenze, le condizioni favorevoli per le attività imprenditoriali, l'accrescimento delle competitività del sistema turistico, e lo sviluppo di un marketing competitivo.

Su tutti questi temi, è importante che vi sia la piena sinergia di tutti gli attori che concorrono alla realizzazione di tale progetto, siano essi pubblici o privati, parti sociali, ecc.

In questa prospettiva, l'obiettivo generale dell'accrescimento della competitività, può realizzarsi seguendo queste linee di sviluppo: 1) digitalizza-

zione del sistema turistico e sviluppo di servizi innovativi; 2) miglioramento della rete infrastrutturale e favorire l'accessibilità; 3) favorire la mobilità; 4) accrescere la cultura dell'ospitalità e lo sviluppo di competenze adeguate alle trasformazioni del mercato; 5) riqualificazione delle imprese e riposizionamento all'interno delle dinamiche internazionali; 6) adeguamento del quadro normativo e regolamentare.

A ben vedere, tutti questi obiettivi particolari sono tra loro legati e rimandano ad un complessivo sviluppo generale delle politiche europee in ottica di sostegno e incentivazione di pratiche finalizzate al potenziamento della competitività dell'economia europea in generale, e di settore in particolare.

In questo quadro d'insieme, il tema della digitalizzazione diventa centrale per fornire al settore del turismo uno strumento ulteriore per modernizzare il sistema di accoglienza e garantire una maggiore efficienza in ottica di competitività. Per realizzare quanto sopra descritto, a livello europeo, in coordinamento con quello nazionale e locale/territoriale, è necessario potenziare le infrastrutture digitali per favorire l'accessibilità completa di ogni utente, e al tempo stesso produrre un "ecosistema digitale della cultura del turismo integrato", al fine di consentire una partecipazione attiva di tutti gli *stakeholder* pubblici e privati.

Il piano suggerito dalla gestione integrata dell'informazione, consentirebbe una migliore promozione e commercializzazione dell'offerta e l'interoperatività tra portali turistici delle diverse destinazioni, la creazione di piattaforme digitali per la consultazione delle banche dati degli operatori e delle imprese ricettive, gestione puntuale degli *open data*, pubblicazione di materiale informativo digitale per sostenere meglio le promozioni culturali dei siti turistici.

Dunque, la digitalizzazione è destinata a diventare chiaramente sempre di più uno strumento di facilitazione delle attività turistiche, per ciò che attiene la promozione e la gestione dei servizi collegati al fenomeno dell'ospitalità. Questa ormai avviata rivoluzione dei sistemi di comunicazione delle informazioni e dei servizi afferenti l'offerta turistica, produce un sistematico adeguamento delle professioni e dei mestieri all'interno del comparto, in ragione della domanda e dei servizi richiesti da parte del consumatore.

“Accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione del mercato significa anche sviluppare nuove competenze e professionalità in funzione dei nuovi fabbisogni della domanda e delle nuo-

ve esigenze legate alla valorizzazione e integrazione territoriale della filiera turistica”.

A questo obiettivo sono funzionali tutti i livelli del settore formativo, a cui si demanda il compito di fornire percorsi il più possibili incentrati sulla focalizzazione delle problematiche settoriali, al fine di favorire l'integrazione tra imprese, attori pubblici, consumatori, per la costituzione di un'offerta sistematica integrata a livello internazionale, nazionale e territoriale.

È evidente che per la peculiarità del settore turismo, e per la sua trasversalità rispetto ad altri settori direttamente o indirettamente ad esse collegati, emerge la necessità di stabilire sempre più collegamenti efficaci e competenze trasversali che sappiano gestire i modelli reticolari dell'offerta ricettiva in una visione d'insieme e non in un'ottica particolaristica. Infatti, alcuni ruoli chiave nati all'interno del settore turistico, impensabili fino a qualche anno fa, risultano essere il frutto della capacità di adattamento e dell'innovazione che, nati in altri contesti, tuttavia trovano applicazione proprio nel settore turistico una valida cornice di applicazione.

Per questi motivi è necessario focalizzarsi sul rapporto tra sviluppo del settore e politiche di coordinamento generale di implementazione degli strumenti atti alla crescita della competitività, nuove professionalità e competenze, rilancio dell'economia e riduzione della disoccupazione.

## **4.2 Il Sistema Europeo di Indicatori del Turismo (ETIS)**

Prima di entrare nell'approfondimento delle nuove professioni e delle competenze richieste dal settore turismo, appare necessario segnalare una importante iniziativa svolta dalle istituzioni europee per la costituzione di un ulteriore sistema integrato di informazione per gli operatori del comparto. Si tratta del *Sistema Europeo di Indicatori per il Turismo. Toolkit ETIS per la gestione sostenibile delle destinazioni*.

Introdotta nel 2013 dalla Commissione europea, ETIS (European Tourism Indicator System) si propone l'obiettivo di aiutare le destinazioni turistiche a monitorare e misurare le loro prestazioni in materia di turismo sostenibile, utilizzando un approccio comune e compatibile.

L'ETIS è tuttavia uno strumento di gestione volontario, e si basa su raccolte dati, osservazioni e autovalutazioni da parte delle istituzioni delle destinazioni.

Questa iniziativa è il frutto del lavoro svolto in cooperazione tra la Com-

missione e il Gruppo per la Sostenibilità del Turismo (GTS), anche in conseguenza della Comunicazione del 30 giugno 2010 *L'Europa, prima destinazione turistica del mondo – nuovo quadro politico per il turismo europeo*, COM (2010) 352 definitivo.

La fase pilota è durata più di due anni ed ha coinvolto oltre cento destinazioni in tutta Europa, fornendo materiale importante per l'analisi della Commissione. L'edizione del 2016 del Toolkit ETIS è il risultato di questo progetto pilota, e principalmente ha lavorato su 27 indicatori principali e 40 indicatori opzionali, suddivisi in quattro categorie: 1) gestione delle destinazioni; 2) impatto sociale e culturale; 3) valore economico; 4) impatto ambientale.

Nel rapporto ETIS 2016 gli indicatori principali sono diventati 43, e coprono aspetti fondamentali del monitoraggio della sostenibilità e forniscono elementi importanti per la gestione del settore, consentendo inoltre la possibilità di produrre un'analisi comparativa tra le destinazioni. I criteri di riferimento, già raggruppati nelle categorie sopra riportate, sono estremamente importanti, ed offrono una panoramica abbastanza ampia della varietà di parametri richiesti per garantire un turismo sostenibile. Inoltre, ci offrono anche una prospettiva sulle figure professionali richieste dal settore, anche se in via schematica e non esaustiva dell'intera gamma delle professioni richieste. Lo schema sotto riportato è tratto dal documento emanato dalla Commissione europea.

<b>Sezione A: gestione della destinazione</b>		
<b>Criteri</b>	<b>N. di riferimento dell'indicatore#</b>	<b>Indicatori principali ETIS</b>
A.1 Politica pubblica per un turismo sostenibile	<b>A.1.1</b>	Percentuale delle imprese/strutture turistiche nella destinazione che utilizzano una certificazione volontaria/un marchio per misure inerenti l'ambiente/la qualità/la sostenibilità e/o la responsabilità sociale delle imprese
A.2 Soddisfazione del cliente	<b>A.2.1</b>	Percentuale dei turisti e degli escursionisti soddisfatti dell'esperienza complessiva nella destinazione
	<b>A.2.2</b>	Percentuale dei visitatori abituali/visitatori che ritornano nella destinazione (entro 5 anni)

## Sezione B: valore economico

Criteria	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
B.1 Flusso turistico (volume & valore) nella destinazione	B.1.1	Numero di pernottamenti turistici al mese
	B.1.2	Numero di escursionisti al mese
	B.1.3	Contributo relativo del turismo all'economia della destinazione (% PIL)
	B.1.4	Spesa giornaliera per turista pernottante
	B.1.5	Spesa giornaliera per escursionista
B.2 Risultati delle imprese turistiche	B.2.1	Lunghezza media del soggiorno dei turisti (notti)
	B.2.2	Percentuale dei posti letto occupati al mese in strutture ricettive commerciali e media annua
B.3 Quantità e qualità dell'occupazione	B.3.1	Occupazione diretta nel turismo come percentuale dell'occupazione totale nella destinazione
	B.3.2	Percentuale dei posti di lavoro stagionali nel turismo
B.4 Catena di distribuzione del turismo	B.4.1	Percentuale di prodotti alimentari, bevande, beni e servizi prodotti a livello locale e acquistati dalle imprese turistiche della destinazione

## Sezione C: impatto sociale e culturale

Criteria	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
C.1 Impatto sociale/sulla comunità	C.1.1	Numero di turisti/visitatori per 100 residenti
	C.1.2	Percentuale dei residenti soddisfatti del turismo nella destinazione (al mese/per stagione)
	C.1.3	Numero di letti disponibili nelle strutture ricettive commerciali per 100 residenti
	C.1.4	Numero di seconde case per 100 case
C.2 Salute e sicurezza	C.2.1	Percentuale dei turisti che sporgono denuncia alla polizia
C.3 Parità di genere	C.3.1	Percentuale di uomini e donne occupati nel settore del turismo
	C.3.2	Percentuale delle imprese turistiche il cui direttore generale è una donna
C.4 Inclusione/accessibilità	C.4.1	Percentuale di camere presso strutture ricettive commerciali accessibili alle persone con disabilità
	C.4.2	Percentuale di strutture ricettive commerciali che partecipano a programmi informativi riconosciuti in tema di accessibilità
	C.4.3	Percentuale dei trasporti pubblici accessibili alle persone con disabilità e alle persone con specifiche esigenze di accesso
	C.4.4	Percentuale di attrazioni turistiche accessibili alle persone con disabilità e/o che partecipano a programmi informativi riconosciuti in tema di accessibilità
C.5 Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, dell'identità e delle risorse locali	C.5.1	Percentuale dei residenti soddisfatti dell'impatto del turismo sull'identità della destinazione
	C.5.2	Percentuale degli eventi della destinazione turistica che si occupano di cultura e patrimonio tradizionale/locale

Sezione D: impatto ambientale		
Criteri	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
D.1 Riduzione dell'impatto dei trasporti	D.1.1	Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano vari mezzi di trasporto per raggiungere la destinazione
	D.1.2	Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano i servizi locali/di mobilità dolce/di trasporto pubblico per circolare nella destinazione
	D.1.3	Distanza media (km) percorsa dai turisti e dagli escursionisti dal proprio domicilio verso la destinazione
	D.1.4	Impronta di carbonio media dei turisti e degli escursionisti che si spostano dal proprio domicilio verso la destinazione
D.2 Cambiamento climatico	D.2.1	Percentuale delle imprese turistiche che partecipano a programmi per la mitigazione del cambiamento climatico, quali la compensazione di CO <sub>2</sub> , i sistemi a basso consumo energetico ecc., e che mettono in atto risposte e azioni di «adattamento»
	D.2.2	Percentuale delle strutture ricettive e delle infrastrutture di richiamo turistico situate in «zone vulnerabili»
D.3 Gestione dei rifiuti solidi	D.3.1	Produzione di rifiuti per pernottamento turistico rispetto alla produzione di rifiuti per persona della popolazione generale (in kg)
	D.3.2	Percentuale delle imprese turistiche che effettuano una raccolta differenziata dei rifiuti
	D.3.3	Percentuale del totale dei rifiuti riciclati per turista rispetto alla totalità dei rifiuti riciclati per residente all'anno
D.4 Trattamento delle acque reflue	D.4.1	Percentuale delle acque reflue provenienti dalla destinazione che vengono sottoposte a un trattamento almeno di secondo livello prima dello scarico
D.5 Gestione dell'acqua	D.5.1	Consumo d'acqua per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per persona a notte
	D.5.2	Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo di acqua
	D.5.3	Percentuale delle imprese turistiche che utilizzano acqua riciclata
D.6 Consumo energetico	D.6.1	Consumo energetico per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per residente a notte
	D.6.2	Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo energetico
	D.6.3	Quantità annua di energia consumata da fonti rinnovabili (MWh) come percentuale del consumo energetico totale a livello di destinazione all'anno
D.7 Tutela del paesaggio e della biodiversità	D.7.1	Percentuale delle imprese locali nel settore turistico che sostengono attivamente la protezione, conservazione e gestione della biodiversità e dei paesaggi locali

### 4.3 Le professioni emergenti nel settore turismo

Oggi il turismo mondiale rappresenta una grande opportunità di sviluppo per le economie per le popolazioni. I dati europei del turismo non differiscono da quelle mondiali per ciò che attiene al peso che questo ha sul PIL, e se si considera tutto l'indotto prodotto, le cifre raggiunte diventano ancora più significative.

Per avere un approccio comparativo tra i diversi Paesi membri dell'UE, si può rimandare alla ricerca dal titolo *The Hospitality Sector in Europe. An Assessment of the economic contribution of the hospitality sector across 31 countries*, del Settembre 2013.

Il settore dell'ospitalità è una parte molto importante dell'intero comparto, e rappresenta bene le prospettive di innovazione prodotte per garantire un sistema dell'industria turistica moderna e proiettata verso il futuro. Secondo Kent Nysröm, Presidente Hotrec, "hospitality is one of the most important gateways to the labour market, which is crucial in the current times of high unemployment, especially amongst young people in Europe" ("L'ospitalità è uno delle porte d'accesso più importanti del mercato del lavoro, cruciale per i tempi attuali di alta disoccupazione, soprattutto tra i giovani europei", in *The Hospitality Sector in Europe. The Brewers of Europe*, Hotrec, *An Assessment of the economic contribution of the hospitality sector across 31 countries*, September 2013, in [http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/The\\_Hospitality\\_Sector\\_in\\_Europe/\\$FILE/EY\\_The\\_Hospitality\\_Sector\\_in\\_Europe.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/The_Hospitality_Sector_in_Europe/$FILE/EY_The_Hospitality_Sector_in_Europe.pdf)).

La ricerca ha il merito di dare un contributo in termini di comparabilità sia dell'apporto economico del comparto dell'ospitalità rispetto al dato generale dell'economia europea, ma altresì consente una ulteriore comparazione nel perimetro dei 31 Stati oggetto della ricerca. Allo stesso momento, nel paragrafo 1.4 *Employment and job creation – supporting participation and a flexible labour market*, la ricerca ci dice alcune cose importanti per quel che riguarda l'accesso al mondo del lavoro nel settore:

"As direct employers, the hospitality sector plays a fundamental role in supporting job creation across Europe. The sector provides jobs across the skills spectrum: from the highly qualified, to low-skilled and *breakthrough* jobs for those just entering or re-entering the labour market. Indeed, a study carried out by EIM (Small Business Research and Consultancy) in November 1999 for the hospitality sector showed that the hotel and restaurant sector is the most important provider of first job.

The sector thus provides many young people with their first employment experience, allowing them to enter the working world, providing vital experience and training, and opening the door to future jobs. Similarly the sector helps the unemployed to reintegrate into the working environment.

In terms of direct support for EU socio-economic aims, the hospitality sector is the largest employer of migrant labour in Europe. It also offer many groups, who can find labour market participation difficult (parents, students, rural workers, those with caring responsibilities) a flexible approach to working that can enable them to take a job whilst also pursuing other activities

or meeting care responsibilities. This enables greater labour mobility and higher participation, contributing to a more flexible and responsive labour market that can adjust quickly to changing economic conditions”.

(Come datori di lavoro diretti, il settore dell’ospitalità svolge un ruolo fondamentale per sostenere la creazione di posti di lavoro in tutta Europa. Il settore offre posti di lavoro in tutto lo spettro delle competenze: dai posti di lavoro altamente qualificati a quelli scarsamente qualificati e innovativi per coloro che entrano o rientrano nel mercato del lavoro. Infatti, uno studio condotto da EIM (Small Business Research and Consultancy) nel novembre 1999 per il settore dell’ospitalità ha mostrato che il settore alberghiero e quello della ristorazione sono i fornitori più importante del primo lavoro.

Il settore offre quindi molti giovani con la loro prima esperienza lavorativa, consentendo loro di entrare nel mondo del lavoro, fornendo esperienza e formazione vitali e aprendo la porta ai futuri posti di lavoro. Allo stesso modo il settore aiuta i disoccupati a reinserirsi nell’ambiente di lavoro.

In termini di sostegno diretto agli obiettivi socioeconomici dell’UE, il settore dell’ospitalità è il più grande datore di lavoro del lavoro migrante in Europa. Esso offre anche a molti gruppi che possono trovare difficoltà a partecipare al mercato del lavoro (genitori, studenti, lavoratori rurali, coloro che hanno responsabilità di cura) un approccio flessibile al lavoro che possa consentire loro di svolgere un lavoro anche se svolgono altre attività o responsabilità di incontro. Ciò consente una maggiore mobilità del lavoro e una maggiore partecipazione, contribuendo ad un mercato del lavoro più flessibile e reattivo che possa adeguarsi rapidamente alle mutevoli condizioni economiche”).

Questa caratteristica del settore turismo di consentire un ampio ventaglio di possibilità di mestieri, dai meno qualificati a quelli di più alto livello, dimostra come da una parte questo comparto sia altamente ricettivo riguardo le diverse professionalità vista la trasversalità delle attività al proprio interno, ma dimostra anche una forte tendenza a costituire il primo impiego per tanti lavoratori. Il *turn over*, in questo caso, può essere una caratteristica saliente proprio delle qualifiche meno elevate, per l’accesso di studenti lavoratori o persone al primo impiego che entrano per la prima volta al mondo del lavoro.

Nonostante queste indicazioni di massima, va sottolineato che l’evoluzione del settore ha seguito chiaramente la svolta prodotta dalla attuale Socie-

tà della Conoscenza, per cui anche nelle professioni del turismo vengono sempre più richieste caratteristiche funzionali al nuovo modello.

Specializzarsi nelle lingue, tradizioni e culture di altri paesi e soprattutto dei mercati emergenti, avere una buona confidenza con le tecnologie e la digitalizzazione del sistema, saper gestire i social network e i motori di ricerca compreso avere la familiarità delle pratiche di monitoraggio delle *web reputation* aziendali, rappresentano alcune delle competenze richieste ai lavoratori che accedono al settore.

Questi aspetti sono estremamente importanti perché il turismo sempre più dipende dall'applicazione delle nuove tecnologie, e se in passato il ruolo del web era tendenzialmente di sola informazione, oggi, tramite l'utilizzo del social media e di piattaforme dedicate, gli utenti e gli operatori si ritrovano a creare discussioni, dare suggerimenti, creare i propri canali di viaggio e soggiorno, svincolandosi spesso dalle imprese o dalle istituzioni preposte per questo lavoro di intermediazione.

Tutto il sistema è dunque diventato interattivo, e molto spesso la fortuna o la sfortuna di siti e destinazione, di imprese e dei loro servizi, dipendono da questo nuovo modello di comunicazione. Dagli intermediari turistici *on line* alle *community* di viaggio, ai siti di prenotazione interne alle imprese, le possibilità di scelta e di fruizione dei servizi da parte dei consumatori diventa molto più veloce e dinamico, è ciò impone alle aziende di dimostrarsi efficienti e trasparenti nel rapporto con il cliente.

La versione del web 2.0 rappresenta quindi una grande opportunità di sviluppo e di crescita del settore, salvo restando l'impegno di garantire un servizio efficiente e conforme alle attese. In questo caso, ogni innovazione introdotta attraverso l'uso delle nuove tecnologie, non può assolutamente prescindere dalle risorse umane utilizzate per creare un business competitivo, e conseguentemente dalle competenze espresse nell'attività svolta.

Tra i nuovi profili professionali emersi negli ultimi anni, con competenze tecnico-informatiche applicabili al settore del turismo, possiamo elencare:

- Channel manager;
- All-line Advertiser ;
- Web analyst;
- E-reputation manager;
- SEO – Search engine optimizer;
- Trans media web editor;

- Community manager;
- Content curator;
- Social media manager;
- Travel organizer;
- Travel designer.

Tra le figure professionali più tradizionali richieste, ma con competenze certamente più ricche rispetto al passato, possono essere sinteticamente elencate anche per settore di appartenenza:

- **Tour operator**

- Programmatore turistico;
- Responsabile del booking;
- Addetto alla comunicazione marketing;
- Progettista;

- **Agenzie di Viaggio**

- Banconista;
- consulente tecnico esperto in vendita di pacchetti turistici;

- **Settore alberghiero**

- Direttore;
- Receptionist/capo ricevimento;
- Room division manager;
- Addetto ai servizi di booking online

- **Congressi e Incentive**

- PCO – professional congress organizer;
- Congress and meeting manager;
- Hostess e Stewart

- **Accompagnatore turistico e guida turistica**

- Accompagnatore turistico
- Guida turistica

## 4.4 Il passaporto europeo delle competenze

Lo studio del 2013 *The Hospitality sector in Europe*, citato precedentemente, consente di mettere in evidenza come il settore dell'ospitalità e del turismo in generale, possano rappresentare un comparto produttivo di ricchezza per l'economia europea, soprattutto perché i dati indicano una sensibile crescita dell'occupazione dal 2000 ad oggi. La media della crescita del settore è stata del 2,9% tra il 2000 ed il 2010, rispetto alla media gene-

rale che si attestava attorno al 0,7%, con una crescita di circa 2,5 milioni di posti di lavoro creati.

Com'è noto la tendenza negli anni a seguire sarà di un ulteriore aumento del giro d'affari prodotti dall'industria turistica, con conseguenziale aumento dell'occupazione del settore.

Per facilitare una più sostenibile e strutturale crescita occupazionale, al fine di supportare i dati della crescita economica dell'UE, la Commissione, a seguito anche delle iniziative già intraprese a livello comunitario, nel 2014 ha realizzato il Passaporto Europeo delle Competenze per il settore del turismo (European Hospitality Skills Passport). L'iniziativa va ascritta al contesto del dialogo sociale europeo, in quanto le parti sociali europee hanno avuto parte di primaria importanza nell'individuare il sistema di competenze utili nel processo di accreditamento dei ruoli e delle mansioni verso una definitiva classificazione. Le parti sociali che hanno dato il loro contributo determinante in particolare sono: **EFFAT** (Federazione sindacale europea degli addetti dell'agricoltura, dell'alimentazione e del turismo), ed **HOTREC** (Confederazione europea degli imprenditori del settore alberghiero e della ristorazione). Il passaporto europeo delle competenze è inoltre ospitato da **EURES**, ovvero il portale della mobilità professionale europea, disponibile in tutte le lingue ufficiali dell'Unione.

Il 17 giugno 2014, usciva il comunicato della Commissione europea che presentava il Passaporto europeo, fornendo le seguenti spiegazioni: "La Commissione europea ha inaugurato oggi il Passaporto europeo delle competenze per la ricettività, uno strumento sviluppato per agevolare la presa di contatto tra le persone in cerca di lavoro e i datori di lavoro nel settore ricettivo e turistico in Europa. Il Passaporto delle competenze consente ai lavoratori e ai datori di lavoro di superare le barriere linguistiche e di comparare le competenze dei lavoratori del settore della ricettività al fine di agevolarne l'assunzione in tale settore". Inoltre, la strategia messa in atto attraverso tale strumento, è quello di creare un rapporto diretto tra lavoratori e datori di lavoro per quel che riguarda la domanda e l'offerta di un impiego. Infatti "i lavoratori possono registrare in un formato di facile accesso tutte le abilità e le competenze acquisite nel corso dell'istruzione, della formazione e dell'esperienza lavorativa pratica. Il passaporto integra il tradizionale curriculum vitae e consente ai datori di lavoro di sormontare velocemente le barriere linguistiche e di individuare i lavoratori competenti di cui hanno bisogno per

colmare i posti vacanti. Questo strumento agevola quindi un migliore incontro tra l'offerta e la domanda sul mercato del lavoro della ricettività”.

Attraverso il portale EURES, i lavoratori possono registrarsi in uno speciale forum ed inserire tutte le abilità e le competenze selezionandole da un elenco. Ogni competenza deve essere associata alle reali esperienze lavorative o formative acquisite, e può essere confermata dai precedenti datori di lavoro e mediante certificazione di diplomi.

Le competenze selezionate vengono automaticamente tradotte nelle lingue europee desiderate, al fine di consentire ai datori di lavoro di comprenderne esattamente la portata nella propria lingua di appartenenza.

I datori di lavoro, allo stesso tempo, indicano le competenze che vanno cercando, ottenendo già una selezione filtrata dei CV per quello specifico ruolo richiesto. Per questi motivi, anche la selezione mirata delle competenze e professionalità produce un risparmio di tempo considerevole nella selezione delle risorse da impiegare, creando, oltre a ciò, una possibilità di scelta in un mercato del lavoro più vasto, e che vada oltre i confini territoriali o nazionali.

L'obiettivo è anche quello di incentivare e supportare la mobilità all'interno del perimetro europeo per fornire la possibilità di incremento delle esperienze personali, che possono tradursi in concrete possibilità di impiego ad ogni livello.

Ancora secondo le prospettive della Commissione, “il Passaporto europeo delle competenze per la ricettività è il primo di una serie di passaporti consacrati a settori dell'economia europea contraddistinti da un'elevata mobilità. La Commissione è impegnata a sostenere la mobilità sul mercato del lavoro europeo quale fattore atto a migliorare l'occupazione e continuerà ad adoperarsi con i propri *partners* per estendere uno strumento come il Passaporto europeo delle competenze ad altri settori che in Europa presentano un'elevata mobilità”.

Il dato al 2014 della disoccupazione giovanile in Europa risulta attestarsi attorno al 22.5%, contando circa 5 milioni di giovani sotto il 25 anni senza lavoro. La creazione del Passaporto, e la futura estensione di questo importante strumento ad altri settori – non ancora arrivati a compimento – in un certo senso è tesa a ridurre il fenomeno della disoccupazione in tutto il continente, specie quella giovanile, con la prospettiva di aiutare le imprese ad inserire “le persone giuste al posto giusto”, ed aumentare conseguente-

mente la competitività del settore e dell'economia europea.

In un certo senso si può sintetizzare il significato di questa importante iniziativa con l'espressione usata nel comunicato di EFFAT a presentazione del Passaporto: tale espressione recitava: "Benefits for all". A questo proposito il comunicato commentava i benefici potenziali che tale strumento avrebbe consentito di avere:

"By increasing the transparency of hospitality sector workers across Europe and making their skills more exportable, the Skills Passport enhances the visibility of these jobseekers on the job market and increases their chances of being found by right employers. It also enables employers to find workers with the right skill to meet their needs. Given that the hospitality and tourism sector is a source of first-time jobs for many of Europe's young people, the Passport makes a significant contribution to improving youth employment prospects in the EU. The European Hospitality Skills is the first in a series of passports that will cover a range of sectors with high potential for labour mobility. So, check this site regularly for updates – your sector could be the next to be covered by Skills Passport".

("Aumentando la trasparenza dei lavoratori del settore dell'ospitalità in tutta Europa e rendendo le loro capacità più esportabili, il Passaporto delle Competenze aumenta la visibilità di questi cercatori di posti di lavoro sul mercato del lavoro e aumenta le loro possibilità di essere trovati da datori di lavoro adeguati. Inoltre consente ai datori di lavoro di trovare i lavoratori con la giusta abilità per soddisfare le loro esigenze. Dato che l'ospitalità e il turismo sono fonte di posti di lavoro per molti giovani europei, il passaporto contribuisce significativamente al miglioramento delle prospettive di occupazione giovanile nell'UE. Le competenze dell'ospitalità europea sono le prime in una serie di passaporti e coprono una gamma di settori con un elevato potenziale per la mobilità del lavoro. Quindi, controlla regolarmente questo sito per gli aggiornamenti - il tuo settore potrebbe essere il prossimo per essere coperto dal Passaporto europeo").

Per quanto riguarda le competenze individuate dalle parti sociali ed inserite nel Passaporto Europeo delle Competenze per il settore dell'ospitalità, si riporta direttamente lo schema prodotto nel 2013 attraverso la riproduzione del documento ufficiale.



European Federation of Food,  
Agriculture and Tourism Trade  
Unions



Hotels, Restaurants & Cafés in Europe

## **Progetto EFFAT – HOTREC**

**Verso l'attuazione del Passaporto europeo  
delle competenze e delle qualifiche nel settore  
dell'ospitalità -**

**L'ulteriore attuazione del QSP:  
l'integrazione dell'elenco delle competenze  
QSP in EURES**

VS/2011/0126

Bruxelles, marzo 2013

## **Elenco definitivo delle competenze con numerazione**

**I numeri devono facilitare la corrispondenza  
tra le competenze nelle diverse lingue**



Progetto realizzato con il sostegno finanziario della Commissione europea

## I. Elenco generale delle competenze per tutte le aree

Ripartizioni	Competenze
1. Competenze generali	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Mantenere un ambiente di lavoro sicuro e salubre</li><li>b) Prendersi cura degli ospiti</li><li>c) Garantire un buon livello di servizio agli ospiti</li><li>d) Conformarsi alle norme applicabili</li><li>e) Mantenere gli standard di qualità</li><li>f) Occuparsi con efficacia dei reclami e garantire il rapido ripristino del servizio</li><li>g) Collaborare efficacemente nel team</li><li>h) Garantire un regolare approvvigionamento</li><li>i) Prevedere le future esigenze dell'attività</li><li>j) Conoscere e saper utilizzare le basi del pronto soccorso</li><li>k) Agire di concerto e collaborare con il personale di altri reparti</li><li>l) Incontrare e dare il benvenuto agli ospiti</li><li>m) Riferire in merito ad attrezzature difettose</li></ul>

## II. Area Ricevimento e prenotazioni

Ripartizioni	Competenze
1. Prendere le prenotazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Informare i potenziali ospiti circa la posizione, le strutture e la disponibilità di camere dell'hotel</li><li>b) Vendere le camere, prendere prenotazioni per eventi, riunioni e occasioni speciali</li><li>c) Cogliere le opportunità di upselling (passaggio a un livello superiore o a più ordinazioni)</li><li>d) Fornire dettagli sulla disponibilità di camere, proporre l'upselling (passaggio a un livello superiore) e offrire alternative quando richiesto</li><li>e) Abbinare le prenotazioni e le vendite alla tipologia e alla disponibilità delle camere</li></ul>
2. Occuparsi degli arrivi e delle partenze	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Preparare l'occorrente per l'arrivo degli ospiti</li><li>b) Effettuare il check-in degli ospiti, assegnare le camere e rilasciare le chiavi o le key card</li><li>c) Occuparsi del bagaglio degli ospiti</li><li>d) Accompagnare gli ospiti nella camera e illustrarla</li><li>e) Occuparsi degli ospiti in partenza e del loro check-out</li><li>f) Preparare gli elenchi degli ospiti in arrivo e in partenza, e comunicarli agli altri reparti</li></ul>

<p>3. Assicurare i servizi agli ospiti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rispondere al telefono e prendere messaggi</li> <li>b) Occuparsi dei taxi e delle auto con autista, parcheggiare le auto degli ospiti</li> <li>c) Prenotare i biglietti del cinema e del teatro, le attrazioni locali e le escursioni in pullman</li> <li>d) Gestire i pacchi e la posta per gli ospiti</li> <li>e) Effettuare prenotazioni di treni e aerei</li> <li>f) Fornire assistenza agli ospiti disabili e a quelli con esigenze speciali</li> <li>g) Mostrare le strutture dell'hotel agli ospiti</li> <li>h) Fornire informazioni sui servizi dell'hotel, ed effettuare la vendita</li> <li>i) Fornire informazioni su negozi, attrazioni e luoghi di visitare nella zona</li> <li>j) Fornire informazioni sugli orari di treni, aerei e autobus</li> </ul>
<p>4. Gestire le operazioni finanziarie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Occuparsi delle attività di cambio valute</li> <li>b) Gestire i depositi</li> <li>c) Gestire il conto di routine per pagamenti aziendali o con voucher</li> <li>d) Tenere un registro con annotati i pagamenti degli ospiti</li> <li>e) Preparare il conto degli ospiti</li> <li>f) Occuparsi dei pagamenti in contanti, con carta di credito o bancomat</li> </ul>
<p>5. Organizzare le attività di prenotazione/reception</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Produrre un prospetto quotidiano delle prenotazioni di camere</li> <li>b) Monitorare gli standard di qualità e cercare un costante miglioramento</li> <li>c) Garantire il rapido ripristino del servizio</li> <li>d) Gestire situazioni speciali, fra cui difficoltà linguistiche, perdita o danneggiamento di effetti personali, malattie e lesioni</li> <li>e) Garantire la periodica manutenzione delle attrezzature</li> <li>f) Instaurare relazioni di lungo periodo con clienti aziendali, ospiti e fornitori</li> <li>g) Ottenere informazioni di riscontro sui livelli di soddisfazione degli ospiti</li> </ul>

<p>6. Sorvegliare e addestrare il personale addetto alle prenotazioni/reception</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organizzare regolari riunioni e incontri informativi con il personale</li> <li>b) Compilare i turni di servizio</li> <li>c) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio</li> <li>d) Controllare che il lavoro si svolga in linea con i programmi e gli standard concordati</li> <li>e) Garantire un flusso di informazioni regolare e tempestivo al personale del front desk e del settore camere</li> <li>f) Garantire l'osservanza delle normative locali e dei requisiti di protezione dei dati</li> <li>g) Assumere, selezionare e utilizzare il personale addetto alle prenotazioni e alla reception</li> <li>h) Supervisionare l'operato del personale nei diversi turni</li> <li>i) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale del front office</li> <li>j) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale addetto alle prenotazioni</li> </ul>
<p>7. Aumentare al massimo i proventi dei servizi reception/prenotazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificare le mutevoli esigenze degli ospiti attuali e potenziali</li> <li>b) Ideare e pubblicizzare promozioni speciali</li> <li>c) Illustrare e prendere le prenotazioni per eventi speciali, conferenze e riunioni</li> <li>d) Concordare i prezzi di vendita, le tariffe per i gruppi e gli sconti aziendali</li> <li>e) Effettuare le attività contabili di routine</li> <li>f) Compilare regolari previsioni di bilancio, relazioni sull'indice di occupazione delle camere e sulla gestione dei ricavi (yield management)</li> <li>g) Assicurare la piccola cassa, i voucher e le ricevute di spesa siano custoditi in sicurezza</li> <li>h) Formulare previsioni sui futuri livelli di attività</li> <li>i) Provvedere in modo efficace alle promozioni e al merchandising del punto vendita</li> <li>j) Massimizzare l'occupazione delle camere e il rendimento</li> <li>k) Massimizzare i ricavi di vendita</li> <li>l) Minimizzare la spesa del reparto e definire modalità lavorative più efficienti</li> </ul>

### III. Area Housekeeping

Ripartizioni	Competenze
1. Mantenere efficienti le camere	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Identificare, gestire e conservare la biancheria</li><li>b) Preparare e conservare i carrelli di servizio</li><li>c) Disporre le decorazioni floreali e gli espositori</li><li>d) Aprire le finestre, ventilare le camere e regolare i termostati in camera</li><li>e) Togliere le lenzuola e rifare i letti</li><li>f) Pulire le zone doccia, bagni e toilette</li><li>g) Rifare le camere dopo la partenza degli ospiti</li><li>h) Rifare le camere ancora occupate</li><li>i) Registrare e rendere conto delle vendite dai mini-bar</li><li>j) Rifornire i mini-bar delle camere</li><li>k) Presentare le informazioni per gli ospiti e rifornire le camere degli articoli monouso per gli ospiti</li><li>l) Custodire in sicurezza gli oggetti smarriti e gli oggetti di proprietà degli ospiti</li><li>m) Offrire un servizio di coperture serale</li><li>n) Preparare e presentare rinfreschi e vassoi per le camere</li><li>o) Assicurare il servizio agli ospiti</li></ul>
2. Pulire le camere e gli spazi comuni	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Pulire le camere dopo la partenza degli ospiti</li><li>b) Pulire le camere ancora occupate</li><li>c) Pulire vetri, specchi e finestre</li><li>d) Spolverare e lucidare mobili, arredi e impianti fissi</li><li>e) Provvedere alla manutenzione di tendaggi, cuscini, ecc</li><li>f) Passare l'aspirapolvere e pulire tappeti e pavimenti</li><li>g) Riconoscere i sintomi di infestamento e provvedere alla disinfestazione</li><li>h) Rimuovere, depositare e riciclare i rifiuti</li><li>i) Pulire le aree comuni</li></ul>
3. Pianificare i servizi di housekeeping	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Essere sempre aggiornati sulle tendenze in fatto di stile, colori, tessuti, arredamento e modifiche nei gusti e nelle attese degli ospiti</li><li>b) Proporre idee per ristrutturare e imbiancare le camere e le zone accessibili agli ospiti</li><li>c) Ideare nuovi servizi agli ospiti per rispondere alle loro mutevoli esigenze e aspettative</li></ul>

<p>4. Gestire l'approvvigionamento e le attrezzature per l'housekeeping</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tenere un inventario della biancheria, delle attrezzature e dei materiali di pulizia</li> <li>b) Consigliare sulla scelta dei materiali di pulizia, delle attrezzature e dei fornitori</li> <li>c) Assicurarci che la biancheria sia sempre correttamente lavata, stirata, riposta e tenuta in buono stato</li> <li>d) Selezionare, rifornirsi e monitorare i fornitori al fine di ridurre i costi di trasporto, immagazzinamento, duplicazione e scarti</li> <li>e) Ricevere, controllare e immagazzinare in modo sicuro le sostanze chimiche e altri materiali e forniture di pulizia</li> <li>f) Ricevere, controllare e immagazzinare le forniture e assicurare un'efficiente rotazione delle scorte</li> <li>g) Assicurarci che le attrezzature di pulizia siano sottoposte a manutenzione e controlli regolari per garantirne un funzionamento sicuro ed efficiente</li> <li>h) Garantire la manutenzione e la pulizia periodiche delle attrezzature di servizio</li> <li>i) Gestire e controllare il funzionamento delle attrezzature della lavanderia</li> </ul>
<p>5. Gestire le attività di housekeeping</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organizzare gli interventi quotidiani di servizio e pulizia delle camere e delle aree comuni</li> <li>b) Effettuare controlli per verificare che siano rispettate le procedure per garantire il comfort, la sicurezza e la privacy degli ospiti</li> <li>c) Controllare gli standard di servizio e pulizia</li> <li>d) Garantire l'osservanza delle normative locali in materia di salute, sicurezza, igiene e altri aspetti pertinenti</li> <li>e) Monitorare e controllare la qualità dei servizi di lavanderia agli ospiti</li> <li>f) Monitorare gli standard e cercare un costante miglioramento</li> <li>g) Rispondere alle richieste e alle speciali esigenze degli ospiti</li> <li>h) Organizzare periodicamente interventi approfonditi di pulizia e disinfestazione di camere e aree comuni</li> </ul>

6. Sorvegliare e addestrare il personale addetto all'housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compilare i turni di servizio in linea con le previsioni di occupazione delle camere</li> <li>b) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio</li> <li>c) Organizzare regolari riunioni con il personale</li> <li>d) Pianificare e supervisionare i lavori di pulizia e manutenzione straordinarie</li> <li>e) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale di servizio</li> <li>f) Assumere, selezionare e utilizzare il personale di servizio</li> </ul>
7. Gestire il budget per l'housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prevedere e pianificare in base ai futuri livelli di attività e di occupazione delle camere</li> <li>b) Compilare regolari relazioni e previsioni di bilancio</li> <li>c) Minimizzare i costi, pensare a nuovi concetti e definire modalità lavorative più efficienti</li> </ul>

#### IV. Area Manutenzione

Ripartizioni	Competenze
1. Occuparsi degli interventi di manutenzione e riparazione della proprietà	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Posare e riparare la carta da parati</li> <li>b) Pulire finestre, specchi, dispositivi di illuminazione, sia all'interno che all'esterno</li> <li>c) Dimostrare di lavorare secondo prassi ottimali e sicure, in particolare riguardo alle tecniche di movimentazione manuale, l'uso di scale a pioli e il controllo di sostanze pericolose per la salute</li> <li>d) Provvedere a tenere in buono stato i parcheggi auto, anche dal punto di vista estetico, e verificare che non ci sia immondizia né ostacoli</li> <li>e) Provvedere alla manutenzione, pulire e liberare grondaie e tubi dell'acqua piovana</li> <li>f) Preparare e verniciare le superfici in legno o metallo, allorquando necessario</li> <li>g) Rimuovere e riciclare i rifiuti</li> <li>h) Riparare moquette, tappeti e rivestimenti per pavimenti</li> <li>i) Effettuare mansioni basilari di giardinaggio</li> </ul>

<p>2. Occuparsi degli interventi di manutenzione e riparazione di attrezzature, mobili, arredi e impianti fissi</p>	<p>a) Effettuare regolarmente i controlli di mobili, attrezzature, arredi e impianti fissi  b) Effettuare la manutenzione di routine delle attrezzature di hotel, ristorante, cucina e bar  c) Aggiustare e rimettere a nuovo articoli danneggiati  d) Installare, riparare e conservare in buono stato mobili, attrezzature, arredi e impianti fissi  e) Sostituire le lampadine  f) Aggiustare e rimettere a nuovo WC, bidet e docce nei bagni  g) Sostituire guarnizioni di rubinetti e riparare perdite  h) Collaudare gli allarmi antincendio e i dispositivi di sicurezza  i) Disintasarare lavelli, tubi e scarichi  j) Provvedere alla manutenzione dell'illuminazione di emergenza  k) Spostare, installare e riparare attrezzature fisse e mobili nell'hotel, nel ristorante, in cucina e nelle zone accessibili ai clienti</p>
<p>3. Garantire lo svolgimento regolare di collaudi e ispezioni della proprietà e delle attrezzature</p>	<p>a) Organizzare la prova periodica dei cablaggi e delle attrezzature elettriche  b) Condurre un regolare controllo di sicurezza ed efficienza di tutti i principali componenti degli impianti e attrezzature (immobilizzazioni tecniche), compresi sistemi di riscaldamento e di condizionamento dell'aria, distributori automatici, ascensori e attrezzature di comunicazione</p>
<p>4. Organizzare le attività di manutenzione</p>	<p>a) Elaborare un programma annuale di interventi regolari, di routine e periodici e di manutenzione, pulizia e ristrutturazione  b) Redigere piani di lavoro giornalieri e settimanali basati sulla programmazione degli interventi di manutenzione di routine  c) Programmare e registrare la riparazione di attrezzature danneggiate o difettose  d) Preparare regolari relazioni sugli interventi di servizio, manutenzione e riparazione  e) Gestire i progetti relativi a importanti lavori di costruzione, ristrutturazione e imbiancatura  f) Pianificare e supervisionare i lavori di manutenzione e pulizia straordinarie, di ristrutturazione o di costruzione  g) Affrontare situazioni di emergenza ed eventi imprevisti, quali perdite d'acqua, fughe di gas, incendi di lieve entità, tubi e scarichi ostruiti  h) Risolvere problemi tecnici e occuparsi efficientemente di eventi imprevisti  i) Fare le veci del Responsabile tecnico in sua assenza  j) Tenere buone relazioni di lavoro con i fornitori, il personale e i responsabili di altri reparti</p>

<p>5. Gestire i macchinari e i materiali per la manutenzione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tenere un inventario delle attrezzature, degli arredi e impianti fissi</li> <li>b) Assicurare un'efficiente rotazione delle scorte</li> <li>c) Assicurarsi che gli attrezzi, gli utensili e le attrezzature siano in buono stato e funzionino in modo sicuro</li> <li>d) Tenersi aggiornati sulla "migliore pratica" attuale, sulle nuove tecnologie e attrezzature e sui nuovi materiali, in particolare riguardo a sostenibilità ed efficienza energetica</li> <li>e) Identificare, selezionare e monitorare i fornitori</li> <li>f) Ricevere, controllare e immagazzinare attrezzature, materiali e forniture in linea con gli ordini di acquisto concordati</li> <li>g) Ricevere, controllare e immagazzinare le forniture, in particolare custodendo in sicurezza scale, materiali di pulizia pericolosi, bombole a gas, liquidi infiammabili e attrezzature pericolose</li> <li>h) Immagazzinare in modo sicuro attrezzi, utensili, materiali e sostanze chimiche pericolose</li> </ul>
<p>6. Sorvegliare il personale addetto alla manutenzione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ideare modelli di turnazione e compilare il registro dei turni di servizio</li> <li>b) Compilare i turni di servizio</li> <li>c) Organizzare periodiche riunioni del personale</li> <li>d) Monitorare gli standard di qualità e cercare un costante miglioramento</li> <li>e) Assumere, selezionare e utilizzare il personale tecnico e gli addetti alla manutenzione</li> <li>f) Effettuare l'addestramento e l'esercitazione antincendio</li> <li>g) Organizzare, controllare e supervisionare l'operato degli addetti alla manutenzione nei diversi turni</li> <li>h) Formare, istruire, far migliorare e motivare gli addetti alla manutenzione e il personale tecnico, in particolare riguardo alle prassi lavorative sicure, all'uso di sostanze chimiche pericolose e al funzionamento di attrezzature pericolose</li> <li>i) Assicurarsi i servizi di subappaltatori, mantenere i contatti con loro e controllarne l'operato</li> </ul>

7. Assicurare la conformità alle norme e ai regolamenti in materia di manutenzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Effettuare valutazioni dei rischi, con particolare riferimento alle prassi lavorative, agli incendi, alla salute e alla sicurezza</li> <li>b) Conformarsi alle normative locali e assicurarsi che gli orientamenti COSHH siano rispettati rigorosamente</li> <li>c) Garantire che scale a pioli, materiali di pulizia pericolosi, bombole di gas e attrezzature pericolose siano custoditi in tutta sicurezza</li> <li>d) Conformarsi con i regolamenti in materia edilizia, i requisiti per il rilascio delle licenze, le normative in materia di impianti elettrici, salute e sicurezza</li> </ul>
8. Gestire il budget per la manutenzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definire un bilancio annuale</li> <li>b) Emettere e autorizzare ordini di acquisto in linea con la spesa convenuta e i fornitori designati</li> <li>c) Compilare regolari relazioni di spesa a fronte del bilancio preventivo</li> <li>d) Minimizzare i costi, trovare modalità efficienti per risparmiare e definire modalità lavorative più razionali</li> </ul>

## V. Area Centro termale

<b>Ripartizioni</b>	<b>Competenze</b>
1. Occuparsi della preparazione e della manutenzione del centro termale	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aprire e preparare all'uso la palestra</li> <li>b) Provvedere a mantenere in condizioni di igiene e sicurezza l'ambiente della palestra</li> <li>c) Aprire e preparare all'uso la zona della piscina</li> <li>d) Effettuare regolari controlli sulla sicurezza e l'igiene di acqua, impianti e zone accessibili agli ospiti</li> <li>e) Effettuare test sull'acqua di piscine e vasche termali</li> <li>f) Provvedere a mantenere in condizioni di igiene e sicurezza l'ambiente della piscina</li> <li>g) Utilizzare le sostanze chimiche giuste, e nelle giuste quantità</li> <li>h) Manipolare e conservare in modo sicuro le sostanze chimiche pericolose</li> </ul>
2. Fornire i servizi di assistenza ospiti nel centro termale	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Effettuare il check-in dei clienti</li> <li>b) Informare i clienti sui regolamenti e le attrezzature della palestra</li> <li>c) Informare gli ospiti sui regolamenti e le strutture della piscina</li> <li>d) Occuparsi con efficienza delle lamenti</li> <li>e) Prendersi cura dei clienti</li> </ul>

<p>3. Concepire programmi di fitness e salute per gli ospiti</p>	<p>a) Promuovere attività fitness e salutari nell'ambiente ricreativo</p> <p>b) Valutare i singoli clienti e concordare per iscritto un programma di fitness con obiettivi e breve e lungo termine, dopo averne verificato le patologie mediche e i potenziali rischi connessi</p> <p>c) Scegliere gli esercizi rilevanti e progettare programmi appropriati tenendo nel dovuto conto gli aspetti di salute e sicurezza</p> <p>d) Ideare e preparare una serie di schede di esercizi destinati ai clienti e suggerire modifiche per rispondere alle esigenze individuali</p> <p>e) Fornire orientamenti e consigli nutrizionali</p> <p>f) Riconoscere i limiti delle proprie competenze professionali e, quando necessario, cercare il parere di esperti</p>
<p>4. Sorvegliare gli ospiti nell'area del centro termale</p>	<p>a) Effettuare la dimostrazione di vari metodi di allenamento di resistenza e cardiovascolare che potrebbero essere utilizzati dai clienti</p> <p>b) Fornire consulenza e istruzioni in merito all'uso sicuro, sano e igienico delle attrezzature, tenendo conto dell'età delle persone e di loro eventuali esigenze speciali</p> <p>c) Monitorare e osservare continuamente la salute e il benessere dei clienti, in ogni momento, e laddove necessario correggere i metodi che non garantiscono sicurezza</p> <p>d) Fornire ai clienti informazioni di riscontro sui progressi compiuti seguendo i programmi concordati</p> <p>e) Fornire consulenza e istruzioni in merito a pratiche e tecniche sicure di nuoto</p>
<p>5. Effettuare le procedure di emergenza nel centro termale</p>	<p>a) Effettuare un soccorso sicuro in acqua ricorrendo alle procedure di soccorso concordate</p> <p>b) Effettuare in sicurezza un'operazione di salvataggio in piscina (con vittima cosciente)</p> <p>c) Effettuare in sicurezza un'operazione di salvataggio in piscina (con vittima priva di sensi)</p> <p>d) Condurre in sicurezza un salvataggio in acqua alta</p> <p>e) Praticare la rianimazione cardiopolmonare su adulti e bambini</p>

<p>6. Pianificare e organizzare le attività del centro termale</p>	<p>a) Effettuare l'apertura e la chiusura del centro termale in linea con le procedure operative concordate  b) Monitorare la qualità, mantenere gli standard e cercare un costante miglioramento  c) Occuparsi dei reclami degli ospiti, trovare una soluzione e garantire il rapido ripristino del servizio  d) Instaurare relazioni di lungo periodo con ospiti e fornitori</p>
<p>7. Pianificare e gestire gli approvvigionamenti del centro termale</p>	<p>a) Garantire che vi sia sempre una scorta appropriata di prodotti e materiali, per l'utilizzo e la vendita  b) Garantire un'efficiente rotazione delle scorte  c) Selezionare e monitorare i fornitori  d) Ricevere, controllare e immagazzinare le forniture, assicurarsi che le sostanze nocive e pericolose siano custodite in sicurezza e che sia tenuto un registro con annotazioni sul loro utilizzo</p>
<p>8. Sorvegliare e addestrare il personale del centro termale</p>	<p>a) Assumere, selezionare e utilizzare il personale del centro termale  b) Organizzare regolari riunioni e incontri informativi con il personale  c) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio  d) Istruire, formare, far migliorare e motivare il personale del centro termale</p>
<p>9. Pianificare, promuovere e vendere i servizi del centro termale</p>	<p>a) Effettuare ricerche sulle nuove esigenze degli ospiti attuali e potenziali per quanto riguarda gli aspetti di benessere, salute e fitness  b) Ideare, organizzare e promuovere una serie di nuovi trattamenti, attività e servizi per rispondere alle mutevoli esigenze degli ospiti  c) Pubblicizzare e promuovere il centro termale  d) Promuovere attivamente le attività di fitness e benessere per la vita quotidiana  e) Vendere l'associazione al centro termale, richiamare nuovi soci e fare in modo che gli attuali soci rimangano tali  f) Promuovere e vendere l'associazione alla palestra  g) Promuovere e vendere l'associazione alla piscina  h) Accettare i pagamenti in contanti, con carta di credito o bancomat</p>

<p>10. Gestire le attività di salute, sicurezza e igiene nell'area del centro termale</p>	<p>a) Assicurarsi che il centro termale abbia un aspetto pulito, attraente e accogliente, con segnali e avvisi di sicurezza sempre chiaramente visibili  b) Garantire l'osservanza delle normative locali in materia di salute, sicurezza, igiene e altri aspetti pertinenti  c) Assicurare la manutenzione e la pulizia periodiche di piscine, vasche termali e attrezzature connesse  d) Garantire che tutte le attrezzature fitness e per gli esercizi siano pulite e funzionino in modo sicuro  e) Garantire che tutte le attrezzature della piscina siano pulite, immagazzinate e in buono stato.  f) Assicurare il funzionamento sicuro delle attrezzature nel locale impianti</p>
<p>11. Aumentare al massimo e garantire i proventi del centro termale</p>	<p>a) Prevedere i futuri livelli di attività  b) Concordare prezzi di vendita e promozioni speciali  c) Assicurare l'efficienza del merchandising nel punto vendita e della promozione di prodotti e servizi  d) Massimizzare i ricavi di vendita e garantire la redditività globale in linea con gli obiettivi concordati  e) Minimizzare i costi e trovare modalità lavorative più efficienti  f) Redigere regolari relazioni e previsioni di bilancio  g) Compilare e preparare regolari relazioni sulle attività</p>

## VI. Area Cucina

Ripartizioni	Competenze
<p>1. Occuparsi della preparazione e della manutenzione delle zone riservate alla preparazione e alla cottura degli alimenti</p>	<p>a) Preparare la zona della cucina per il servizio  b) Gestire e conservare coltelli, alimenti e materiali di pulizia in modo sicuro e igienico, alle temperature appropriate  c) Utilizzare le attrezzature di cucina conformemente a prassi sicure e igieniche  d) Mantenere le attrezzature di refrigerazione e conservazione alla temperatura appropriata  e) Effettuare la regolare pulizia di pavimenti, pareti e piani di lavoro in linea con le procedure e i programmi di pulizia concordati  f) Rimuovere e riciclare i rifiuti</p>

<p>2. Preparare e cuocere piatti di base</p>	<p>a) Preparare e cuocere frutta e verdura.  b) Preparare e cuocere uova, formaggi e altri prodotti lattiero-caseari.  c) Preparare e cuocere la pasta pane di base.  d) Preparare e cuocere biscotti e dolci secondo ricette di base.  e) Preparare e cuocere pesce e crostacei secondo ricette di base.  f) Preparare e cuocere carne e pollame secondo ricette di base.  g) Preparare e cuocere torte rustiche.  h) Preparare e cuocere riso, legumi e pasta.  i) Preparare e cuocere salse.  j) Preparare e cuocere minestre.  k) Preparare e cuocere brodi e consommé.  l) Preparare e presentare buffet.  m) Preparare e presentare sandwich.  n) Preparare condimenti per insalate.  o) Preparare e cuocere dessert caldi e freddi.  p) Cuocere, refrigerare e congelare gli alimenti.</p>
<p>3. Preparare, cuocere e rifinire piatti complessi</p>	<p>a) Preparare, cuocere e guarnire pane e altri prodotti da forno secondo ricette complesse.  b) Preparare, cuocere e guarnire torte, biscotti, pan di spagna e focacce secondo ricette complesse.  c) Preparare, cuocere e guarnire piatti complessi di pesce e crostacei.  d) Preparare, cuocere e guarnire torte rustiche, dessert e dolci complessi, caldi e freddi.  e) Preparare, cuocere e guarnire piatti complessi di pollame e selvaggina.  f) Preparare, cuocere e guarnire minestre, salse e condimenti caldi e freddi, secondo ricette complesse.  g) Preparare, cuocere e guarnire piatti complessi di carne.  h) Preparare, cuocere e guarnire piatti di pasta, secondo ricette complesse.  i) Preparare, cuocere e guarnire piatti di contorno complessi.  j) Preparare, guarnire e presentare canapè e alimenti per cocktail.  k) Preparare, cuocere e guarnire prodotti a base di cioccolato.  l) Preparare, cuocere e guarnire piatti a base di marzapane, pastella e zucchero</p>

<p>4. Pianificare i prodotti del settore “alimenti e bevande”</p>	<p>a) Identificare e monitorare le tecniche di cucina e le tendenze del ‘mangiare fuori casa’  b) Compilare ricette e menu fissi con un’alimentazione equilibrata, sana e nutritiva  c) Consigliare i clienti circa il menu per eventi e occasioni speciali</p>
<p>5. Gestire gli approvvigionamenti della cucina, le attrezzature e le zone di preparazione degli alimenti</p>	<p>a) Ricevere, controllare e monitorare le consegne e garantire che siano immagazzinate e conservate in modo sicuro e igienico  b) Mantenere un inventario delle scorte, dei materiali e delle attrezzature  c) Garantire un’efficiente rotazione delle scorte ed effettuare inventari  d) Garantire la conservazione in condizioni sicure e igieniche e la rotazione di materie prime, alimenti non deperibili e cibi cotti  e) Garantire che le sostanze chimiche e i materiali di pulizia pericolosi siano custoditi in tutta sicurezza.  f) Selezionare i fornitori, in particolare riguardo a qualità, rifornimento a livello locale, stagionalità, distanza dal luogo di produzione e valore  g) Garantire la manutenzione e la pulizia regolari delle attrezzature  h) Garantire la pulizia periodica delle zone della cucina per preparazione, produzione e conservazione</p>
<p>6. Sorvegliare il personale di cucina</p>	<p>a) Prevedere i futuri livelli di servizio  b) Compilare i registro di servizio del personale di cucina  c) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio  d) Organizzare regolari riunioni del personale  e) Supervisionare l’operato del personale di cucina nei diversi turni  f) Coordinare e supervisionare le attività in cucina  g) Garantire l’osservanza delle normative in materia di salute, sicurezza, igiene e altri aspetti pertinenti in generale, e delle procedure HACCP in particolare  h) Effettuare controlli sugli standard qualitativi, il gusto e le dimensioni delle porzioni, e cercare un costante miglioramento  i) Assicurare l’adozione di corrette procedure di pulizia della coltelleria, dei taglieri con codice colore, dei secchi e dei canovacci  j) Ascoltare e occuparsi dei reclami dei clienti  k) Assumere, selezionare e utilizzare il personale di cucina  l) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale di cucina  m) Chiudere la cucina e lasciarla in uno stato di sicurezza</p>

7. Gestire il budget del settore “alimenti e bevande”	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prevedere i futuri livelli di attività</li> <li>b) Redigere budget quotidiani, relazioni e previsioni di bilancio periodiche</li> <li>c) Preservare gli utili lordi iscritti a bilancio</li> <li>d) Minimizzare i costi degli inventari, degli approvvigionamenti e gli scarti</li> </ul>
---	---

## VII. Area Ristorante

Ripartizioni	Competenze
1. Occuparsi della preparazione e della manutenzione delle zone dedicate al servizio ristorazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparare il ristorante per il servizio</li> <li>b) Disporre e apparecchiare i tavoli</li> <li>c) Preparare i carrelli di servizio (servizio in sala e ai piani)</li> <li>d) Sparecchiare i tavoli</li> <li>e) Rimuovere e riciclare i rifiuti</li> <li>f) Far decantare i vini</li> </ul>
2. Servire a tavola	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presentare i menu</li> <li>b) Consigliare i clienti sulle scelte del menu, proporre l'upselling (passaggio a un livello superiore o a più ordinazioni) delle pietanze nel menu</li> <li>c) Consigliare sull'abbinamento del vino con le pietanze</li> <li>d) Prendere le ordinazioni</li> <li>e) Preparare piatti flambé</li> <li>f) Tagliare carne e pesce al tavolo (servizio guéridon)</li> <li>g) Preparare e servire tè e caffè</li> <li>h) Aprire e versare bevande analcoliche</li> <li>i) Aprire e versare champagne e spumante</li> <li>j) Aprire e versare il vino</li> <li>k) Servire gli aperitivi</li> <li>l) Portare carrelli/vassoi</li> <li>m) Servire le pietanze (servizio al buffet)</li> <li>n) Servire le pietanze (servizio al banco)</li> <li>o) Servire le pietanze (piatti da portata per ogni tavolo)</li> <li>p) Servire le pietanze (servizio nei ricevimenti)</li> <li>q) Servire le pietanze (servizio nelle sale interne)</li> <li>r) Servire le pietanze (piatti pronti in cucina)</li> <li>s) Servire le pietanze (servizio al tavolo con fiamminga)</li> <li>t) Servire i formaggi</li> <li>u) Preparare il conto</li> <li>v) Presentare il conto</li> <li>w) Accettare il pagamento del conto con contanti, carta di credito o bancomat</li> </ul>

<p>3. Garantire il servizio agli ospiti nel ristorante</p>	<p>a) Accettare le prenotazioni per il ristorante  b) Accogliere i clienti e accompagnarli al tavolo  c) Prendersi cura dei clienti  d) Instaurare relazioni di lungo termine con clienti e fornitori</p>
<p>4. Pianificare i servizi del ristorante</p>	<p>a) Fare ricerche sulle esigenze dei clienti attuali e potenziali  b) Concepire nuovi prodotti e servizi per soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti  c) Fornire consigli sulla compilazione dei menu  d) Compilare menu e liste dei vini, di concerto con lo chef  e) Organizzare banchetti, ricevimenti ed eventi speciali</p>
<p>5. Sorvegliare il personale del ristorante</p>	<p>a) Compilare i turni di servizio  b) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio  c) Organizzare il servizio ristorante  d) Supervisionare l'operatore del personale nei differenti turni  e) Verificare le condizioni di salute e sicurezza e l'igiene dei prodotti alimentari  f) Garantire l'osservanza delle normative in materia di salute, sicurezza, igiene e altri aspetti pertinenti  g) Controllare la disposizione dei tavoli, i coperti, l'allestimento e gli elementi a corredo  h) Monitorare il servizio  i) Monitorare gli standard qualitativi e cercare costantemente di migliorare  j) Gestire le lamentele dei clienti e garantire il rapido ripristino del servizio  k) Pianificare e supervisionare i lavori per ricevimenti e occasioni speciali  l) Assumere, selezionare e utilizzare il personale  m) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale del servizio di ristorazione</p>

6. Gestire gli approvvigionamenti e le attrezzature del ristorante	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tenere sotto controllo le scorte ed effettuare inventari</li> <li>b) Garantire un'efficace ed efficiente rotazione delle scorte</li> <li>c) Selezionare e monitorare i fornitori</li> <li>d) Ricevere, controllare e immagazzinare le varie forniture</li> <li>e) Riporre il tovagliato</li> <li>f) Accertare che bicchieri e posateria da tavola e di servizio siano sempre puliti, lucidati, riposti in ordine e in buone condizioni</li> <li>g) Garantire che i materiali di pulizia pericolosi siano custoditi in tutta sicurezza</li> <li>h) Garantire la manutenzione e la pulizia periodiche delle attrezzature</li> </ul>
7. Gestire il budget del ristorante	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Contrattare i prezzi di vendita e le promozioni speciali</li> <li>b) Pubblicizzare e promuovere il ristorante</li> <li>c) Redigere regolarmente relazioni e previsioni di bilancio</li> <li>d) Garantire un livello efficace di promozione e merchandising del punto vendita</li> <li>e) Assicurare un efficiente controllo delle porzioni</li> <li>f) Massimizzare i ricavi di vendita</li> <li>g) Minimizzare i costi e trovare modalità lavorative più razionali</li> <li>h) Occuparsi dei pagamenti in contanti, con carta di credito o bancomat</li> </ul>

### VIII. Area Bar

Ripartizioni	Competenze
1. Aprire e chiudere il bar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Controllare la disposizione del bar</li> <li>b) Pulire e predisporre il bancone del bar</li> <li>c) Aprire e preparare l'area bar per il servizio</li> <li>d) Rifornire il bar</li> <li>e) Pulire il bar all'ora di chiusura, secondo le procedure stabilite</li> <li>f) Chiudere il bar e lasciarlo in condizioni di sicurezza</li> </ul>

<p>2. Preparare e servire i drink</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informare gli ospiti sulle bevande disponibili nella lista dei drink</li> <li>b)Cogliere le opportunità di proporre l'upselling (passaggio a un livello superiore o a più ordinazioni) di drink e stuzzichini di accompagnamento</li> <li>c) Prendere le ordinazioni</li> <li>d) Preparare e servire una serie di bevande alcoliche e analcoliche.</li> <li>e) Preparare e servire birra in bottiglia e alla spina.</li> <li>f) Preparare e servire drink (birre).</li> <li>g) Preparare e servire drink (vini fermi, liquorosi e spumanti).</li> <li>h) Preparare e servire bibite e acqua minerale.</li> <li>i) Preparare frutta e aperitivi.</li> <li>j) Riunire decorazioni per cocktail, cannuce, palette e fruste, spezie e condimenti.</li> <li>k) Preparare e servire drink (cocktail 'a strati', agitati e mescolati, ossia layered, shaken e stirred).</li> <li>l) Utilizzare in modo sicuro i vassoi per servire alimenti e bevande</li> </ul>
<p>3. Effettuare la manutenzione delle attrezzature e degli approvvigionamenti del bar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sostituire e reintegrare i dosatori di alcolici</li> <li>b) Pulire e riempire i secchielli del ghiaccio</li> <li>c) Spremere e conservare le spremute di frutta</li> <li>d) Utilizzare la lavabicchieri in modo sicuro e igienico</li> <li>e) Collegare e sostituire fusti e barilotti in modo sicuro e igienico</li> <li>f) Immagazzinare e sostituire in modo sicuro le bombole del gas a pressione</li> <li>g) Pulire l'attrezzatura della birra alla spina</li> </ul>
<p>4. Pianificare e promuovere i servizi del bar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificare le esigenze degli ospiti attuali e potenziali</li> <li>b) Compilare la lista dei drink e i listini prezzi</li> <li>c) Ideare promozioni speciali</li> <li>d) Pubblicizzare e promuovere il bar</li> <li>e) Assicurare l'efficacia degli espositori e del merchandising nel punto vendita</li> </ul>

<p>5. Pianificare e gestire gli approvvigionamenti e le attrezzature del bar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Assicurarsi che tutti i bicchieri e le attrezzature di distribuzione e miscelazione siano puliti, lucidati e conservati in sicurezza e in buono stato</li> <li>b) Mantenere alla giusta temperatura le attrezzature di refrigerazione e immagazzinamento</li> <li>c) Ricevere, controllare e conservare in modo corretto e sicuro le forniture</li> <li>d) Tenere il controllo delle scorte ed effettuare inventari</li> <li>e) Garantire un'efficiente rotazione delle scorte</li> <li>f) Garantire che le sostanze chimiche e i materiali di pulizia pericolosi siano custoditi in sicurezza</li> <li>g) Assicurarsi che i vini, i vini liquorosi e le bevande alcoliche siano conservati correttamente alla giusta temperatura</li> <li>h) Verificare regolarmente le condizioni di salute e sicurezza e l'igiene dei prodotti alimentari</li> <li>i) Selezionare e monitorare i fornitori</li> <li>j) Assicurarsi che la manutenzione della lavabicchieri sia effettuata correttamente e che si utilizzano le giuste sostanze pulenti</li> <li>k) Assicurarsi che la manutenzione della macchina di produzione del ghiaccio sia effettuata correttamente e che la macchina sia pulita e pronta per l'uso</li> <li>l) Garantire la manutenzione e la pulizia periodiche delle attrezzature</li> <li>m) Tenere un inventario di chiavi, attrezzature e arredi</li> </ul>
<p>6. Garantire una zona bar accogliente e conforme ai requisiti giuridici e di sicurezza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Garantire l'osservanza delle normative in materia di alcool, droghe e abuso di sostanze stupefacenti, nonché di consumo di alcool prima dell'età legale</li> <li>b) Garantire l'osservanza delle normative in materia di salute, sicurezza, igiene e altri aspetti pertinenti</li> <li>c) Instaurare relazioni di lungo periodo con ospiti e fornitori</li> <li>d) Prendersi cura dei clienti</li> <li>e) Occuparsi delle lamentele degli ospiti e garantire il rapido ripristino del servizio bar</li> <li>f) Minimizzare il rumore, il fastidio e i disagi per gli ospiti e i residenti della zona</li> </ul>

<p>7. Sorvegliare e addestrare il personale del bar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prevedere i futuri livelli di attività</li> <li>b) Compilare i turni di servizio</li> <li>c) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio</li> <li>d) Supervisionare l'operato del personale del bar nei diversi turni</li> <li>e) Organizzare regolari riunioni con il personale</li> <li>f) Organizzare il servizio bar</li> <li>g) Monitorare gli standard di servizio e cercare un costante miglioramento</li> <li>h) Assumere, selezionare e utilizzare il personale del bar</li> <li>i) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale del bar</li> </ul>
<p>8. Gestire i proventi del bar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Anticipare i futuri livelli di attività</li> <li>b) Redigere relazioni e previsioni di bilancio periodiche</li> <li>c) Assicurare gli utili lordo iscritti a bilancio</li> <li>d) Massimizzare i ricavi di vendita</li> <li>e) Minimizzare i costi e trovare modalità lavorative migliori</li> </ul>



## Bibliografia

- Augenti, *Europa chiama scuola*, Roma, Sermitel, 1998;
- Castelli C., Ancona C., *Il Bilancio di Competenze nell'orientamento e nella formazione continua*, Quaderni ISU - Università Cattolica, Milano. 1998;
- Chauvel E., *Une politique renouvelée de reconnaissance et de validation d'acquis*, in «Education permanente», n. 109-110, 1992
- Decisione del Consiglio, *relativa alla promozione di percorsi europei di formazione integrata dal lavoro, ivi compreso l'apprendistato* (1999/51/CE), 21 dicembre 1998;
- COM (2001) 366, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*;
- COM (2003)716, *Orientamenti di base per la sostenibilità del turismo europeo*;
- (COM (2005) 33, *Agenda sociale 2002-2010 definitivo*;
- COM(2006)136, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di Responsabilità sociale delle imprese*;
- COM (2007) 628, *Stepping up a fight against undeclared work*, e la *Risoluzione del Parlamento Europeo in relazione alla Comunicazione della Commissione*, T6-0466/2008;
- COM (2008) 419, *Parere del Comitato Economico e sociale europeo in merito alla «Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio riguardanti l'istituzione di un Comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*;
- COM (2010) 352 definitivo, *L'Europa, prima destinazione turistica del mondo – nuovo quadro politico per il turismo europeo*, del 30 giugno 2010;
- COM (2011) 618 *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese*;
- COM (2012) 699 Final, *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio economico e sociale e al Comitato delle Regioni, Ripensare l'istruzione: investire nelle abilità in vista di migliori risultati socio-economici del 20 novembre 2012*
- Commissione Europea, *Relazioni industriali in Europa*, 2008;

Commissione Europea, *Relazioni industriali in Europa*, 2010;  
Commissione Europea, *Relazioni industriali in Europa*, 2012;  
Commissione Europea, *Sistema Europeo di Indicatori per il Turismo. Toolkit ETIS per la gestione sostenibile delle destinazioni*, marzo 2016;  
Commissione Europea, *Relazioni industriali in Europa*, 2014;  
*Conclusioni della Presidenza del Consiglio di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000*;  
*Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 su un Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della Formazione (ET 2020) (2009/C 119/02)*  
Decisione del Consiglio, *relativa alla promozione di percorsi europei di formazione integrata dal lavoro, ivi compreso l'apprendistato (1999/51/CE)*, 21 dicembre 1998;  
Decisione (2004/2241/CE) del 15 dicembre 2004 *relativa ad un quadro comunitario unico per la trasparenza delle qualifiche delle Competenze (Europass)*;  
Direttiva 2005/36/CE del 7 dicembre 2005, *relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali*;  
Di Francesco G., *Self-assessment e autovalutazione delle competenze. Il progetto ISFOL nel quadro dei dispositivi per l'apprendimento permanente*, «Osservatorio ISFOL», n. 3, 2015;  
Direttiva 94/45/CE;  
Direttiva 2001/23/CE;  
Direttiva 2003/72/CE;  
Direttiva 2009/38/CE;  
Direttiva 2014/25/CE;  
Delors J., *Nell'educazione un tesoro*, 1997;  
Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione del 30 dicembre 2000, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, SEC (2000)1832;  
Documento della Commissione Europea dal programma di lavoro *Istruzione e cultura, Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)*, 2009;  
EBNT, *La Responsabilità sociale d'impresa nel settore turismo*, a cura di Massimo Forti, Roma, 2016;  
Forum Economico mondiale, *Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution: the future of Jobs*, Global Challenge Insight, gennaio 2016;

Gauthier C., *Os Saberes e competências na profissionalização docente*, Seminario Formação e profissionalização docente, Natal, UFRN, 2000;

ISFOL, *I laboratori della formazione continua*, Milano, Franco Angeli, 2002;

Leboyer C.L., *Le bilan de compétences*, Les éditions d'organisation, Paris, 1993;

Libro Bianco, *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, 1993;

Libro Bianco, *Insegnare e apprendere. Verso una società conoscitiva*, 1995, COM (95) 590 Def.,;

Libro verde, *Istruzione, formazione e ricerca: gli ostacoli della mobilità*, 1995;

Libro Verde alla Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006, *relativa alla mobilità transnazionale nella Comunità ai fini di istruzione e formazione professionale: Carta europea di qualità per la Mobilità* (2006/961/CE)

Libro Verde, *Promuovere la mobilità dei giovani per l'apprendimento*, 8 luglio 2009, COM (2009) 329 def.;

Libro Bianco *Sul futuro dell'Europa. Riflessioni e scenari per l'UE a 27 verso il 2025*, marzo 2017;

Manifesto *Tourism for growth & Job*;

Maulini C., *Pedagogia delle competenze*, Roma, Anicia, 2006;

Meghnagi S., *Conoscenza e competenza*, Torino, Loesher, 1992;

Parere CESE *Fornire e sviluppare le competenze, incluse le competenze digitali, nell'ambito di nuove forme di lavoro: nuove politiche ed evoluzioni dei ruoli e delle responsabilità*, (SOC/562), del 20 settembre 2017;

*Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014*, documento prodotto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali insieme al Ministero dello Sviluppo Economico;

(Pellerey M., Orio F., *La competenza e la progettazione*, Seminario Università Pontificia Salesiana, 2006, in [http://www.formare.erikson.it/archivio/marzo\\_06/3\\_pellerey.html](http://www.formare.erikson.it/archivio/marzo_06/3_pellerey.html),

M. Petrocelli, *L'analisi organizzativa tra privato e pubblico*, UTGM, Roma, 2003;

Raccomandazione del 10 luglio 2001 *relativa alla mobilità nella Comunità degli studenti, delle persone in fase di formazione, di coloro che svolgono attività di volontariato, degli insegnanti e dei formatori* (2001/613/CE);

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio (2006/961/CE) del 18 dicembre 2006 *relativa alla mobilità transnazionale delle Comunità ai fini di istruzione e formazione professionale: Carta europea di qualità per la mobilità;*

Raccomandazione (2006/962/CE) *relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente;*

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio (2008/C111/01) del 23 aprile 2008 *sulla costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF);*

*Relazione congiunta 2015 del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione (TE 2020) (2015/C 417/CE);*

Risoluzione del Consiglio del 3 dicembre 1992 sulla *Trasparenza delle qualifiche professionali* (GU C49 del 12/2/1993);

Risoluzione del Consiglio del 15 luglio 1996 sulla *Trasparenza dei certificati di formazione professionali* (GU C224 dell'1/8/1996);

Risoluzione del Consiglio (2011/C 372/01) su *un'agenda europea rinnovata per l'apprendimento degli adulti;*

*Relazione congiunta del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del Quadro strategico per la cooperazione europea in materia di istruzione e formazione (IF 2020) (2012/C 70/05), 2012;*

Ricciuti C., *Organizzazione aziendale*, CEDAM, Padova, 2000;

Rumelt R.P., *Inertia and Trasformation*, in Montgomry A., *Resource based and evolutionary teorie of the firm*, Kluver Academy Publishers, Boston, 1995;

Serreri P., *Il Bilancio delle competenze tra teoria e pratica*, in «Formazione & Cambiamento», Anno 3, n. 16;

## Sitografia

<http://bancadati.italialavoro.it>

[http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C\\_21\\_DocEuropa\\_389\\_documenti\\_itemName\\_0\\_documento.pdf&uid=06076a04-070f-4645-9f27-1a539dd3387a](http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_DocEuropa_389_documenti_itemName_0_documento.pdf&uid=06076a04-070f-4645-9f27-1a539dd3387a)

<https://europass.cedefop.europa.eu/it/documents/european-skills-passport>

<https://europass.cedefop.europa.eu/editors/it/esp/compose>

<http://www.fipe.it/europa-mondo/dialogo-sociale/news-dialogo-sociale/item/3169-passaporto-europeo-delle-competenze-per-il-settore-del-turismo-european-hospitality-skills-passport.html>

<http://www.educatt.it/libri/ebooks/Q-00000010.pdf>

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_Hospitality\\_Sector\\_in\\_Europe/\\$FILE/EY\\_The\\_Hospitality\\_Sector\\_in\\_Europe.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_Hospitality_Sector_in_Europe/$FILE/EY_The_Hospitality_Sector_in_Europe.pdf)

[www.effat.org](http://www.effat.org)

<http://www.isfol.it/europass/passaporto-europeo-delle-competenze-1/europass-mobilita>

[www.hotrec.eu](http://www.hotrec.eu)

<https://ec.europa.eu/eures/public/it/homepage>





