ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

COMPETENZE PROFESSIONALI ED OCCUPABILITÀ NEL SETTORE TURISMO: IL RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA IN ITALIA ED IN EUROPA

AGSG
Agenzia Generale Studi e Gestioni s.r.l.

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

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

Soci EBNT:

ENTE BILATERALE
NAZIONALE TURISMO

COMPETENZE PROFESSIONALI ED OCCUPABILITÀ NEL SETTORE TURISMO: IL RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA IN ITALIA ED IN EUROPA

AGSG
Agenzia Generale Studi e Gestioni s.r.l.

ENTE BILATERALE NAZIONALE TURISMO

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 occupazione, 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.

AGSG
Agenzia Generale Studi e Gestioni s.r.l.

Via Nizza 128 - 00198 Roma
Tel. +39 06 84242247
Fax +39 06 85354779
info@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. 81 del 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.

Proprietà riservata

Il volume "Competenze professionali ed occupabilità nel settore Turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa", 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..

Autore: *dr. Massimo Forti*

Coordinamento: *dr. Mauro Munari*

Competenze professionali ed occupabilità nel settore Turismo: il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa.

Introduzione **9**

1 - Il ruolo della Formazione continua nella società moderna **13**

1.1 Aspetti epistemologici della formazione continua 13

1.2 Il ruolo della Formazione continua nella moderna società europea. 17

1.3 Dal Consiglio di Lisbona alle attuali strategie dell'Unione Europea. 26

1.3.1 Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente (2000) 31

1.3.2 Il Quadro europee delle Qualifiche per l'apprendimento permanente 37

1.3.3 Strategia Europea 2020 per l'istruzione e formazione 41

1.4 Le competenze chiave per l'apprendimento permanente 2018 49

2 - Formazione continua in Europa ed Italia **55**

2.1 La partecipazione degli adulti alla formazione continua in Italia ed Europa secondo l'OCSE 55

2.2 Eurostat: report sulla formazione continua in Europa ed Italia 59

2.3 La Formazione continua in Italia: gli attori principali 61

3 - Formazione continua, occupabilità e sviluppo nel settore del Turismo. **67**

3.1 Introduzione al settore Turismo 67

3.2 I numeri del turismo: un trend sempre in crescita. 69

3.3 Il Manifesto Europeo del Turismo per la crescita e l'occupazione 83
3.4 Le attività dell'UE nello sviluppo del settore turismo 89
3.5 Il passaporto europeo delle competenze professionali nel settore turismo 97
3.6 Le nuove professioni del Turismo 2.0 117
3.7 Lo sviluppo del turismo in Italia: ruolo delle parti sociali nella formazione 120
3.8 Il contributo dell'Università nello sviluppo delle professioni turistiche. 128

Conclusione **133**

Bibliografia **137**

Sitografia **141**

Introduzione

Com'è noto, il concetto di *lifelong learning*, ovvero la predisposizione del soggetto ad orientarsi verso un percorso di formazione lungo tutto l'arco della vita, rappresenta una condizione esistenziale, intenzionale, e per questo ineludibile.

Tale formazione ha carattere di permanenza, proprio perché non si esaurisce con il cosiddetto periodo dell'età scolare, ma si allarga all'intero ciclo dell'attività professionale, ed andando ben oltre questa, può essere intesa come l'attività di ricerca di nuovi contenuti in senso orizzontale e verticale, assumendo per questo forme plurime di significato.

L'assunzione di una tale attività, che si trasforma in cosciente processo di "autoformazione" da parte del soggetto, sembra essere in parte riconducibile a due motivazioni principali: la prima riguarda la predisposizione dell'essere umano verso la ricerca della "perfettibilità", che secondo la concettualizzazione proposta da Rousseau, rappresenta la capacità e la volontà dell'umanità di migliorare la propria condizione; la seconda, di contro, è riconducibile alla semplice constatazione della complessità del mondo contemporaneo, che ha implicato cambiamenti radicali dei modelli di vita e di lavoro, e che vede dunque l'individuo impegnato in un processo di adattamento attraverso forme di resilienza nei confronti delle trasformazioni della vita.

Il protrarsi della dinamica formativa nelle diverse fasi dell'individuo risulta dunque essere il risultato di più fattori, che sono inevitabilmente correlati l'uno con l'altro, e che rimandano alle dinamiche proprie dell'individuo e della società senza soluzione di continuità. Le politiche sociali poste in atto in Italia ed Europa, finalizzate a sviluppare sistemi di educazione e formazione istituzionali, hanno in parte sostenuto l'esigenza avanzata dalla società attuale di trovare strumenti adeguati per allineare le inclinazioni personali e soggettive alla necessità di attivare forme di inclusività a vantaggio della collettività, indicando, tra l'altro, il mercato del lavoro come elemento di mediazione ineliminabile tra le due istanze.

Tra formazione e lavoro si viene a sviluppare un rapporto osmotico che vede il proprio riferimento di compensazione nella struttura della società. L'individuo, attraverso il lavoro, sente in parte le proprie aspirazioni realizzate, e mediante questo trova collocazione all'interno del mondo in cui vive in modo inclusivo e soddisfacente.

In un sistema economico-sociale e produttivo così delineato, dunque, lo sviluppo delle competenze individuali rappresenta il mezzo più adeguato per

costruire quel concetto di professionalità che, in ultima analisi, favorisce l'inserimento del soggetto nel suo contesto sociale. Questa prospettiva sembra tanto più vera quanto più leggiamo il fenomeno della formazione continua con la lente offerta dalla società attuale. Poiché la digitalizzazione, la globalizzazione, le migrazioni di massa, hanno profondamente modificato le relazioni tra le persone, comprese le attitudini di vita e le abitudini, appare del tutto consequenziale rilevare che allo stesso modo il lavoro ha subìto profonde modificazioni, soprattutto per ciò che attiene ai rapporti tra gli individui e le organizzazioni. In questa direzione va sottolineato che le trasformazioni sopra elencate hanno segnato tutti i settori produttivi, ma alcuni, in particolar modo, hanno assorbito l'entità del cambiamento in forma particolarmente creativa. Tra questi, il settore Turismo ha in modo repentino dovuto adeguare il proprio modello alla nuova modalità di esercizio in virtù del rinnovato rapporto tra domanda ed offerta, utilizzando le nuove tecnologie digitali per ottimizzare le proprie *performance* ed adeguarle al nuovo *business*. A seguito di tale riadattamento delle dinamiche domanda-offerta, le Organizzazioni hanno visto il proprio orientamento al cliente mutare in maniera radicale, spinte dalla necessità di acquisire nuova competitività per resistere alle fluttuazioni del mercato. La centralità delle persone, delle loro competenze distintive e della professionalità acquisita ha assunto, proprio in questo settore, un valore strategico; infatti, se è vero che tanto più le persone hanno da offrire valore aggiunto all'interno dei processi organizzativi in termini di qualità, efficacia, creatività, tanto più le organizzazioni ne trarranno giovamento.

La formazione continua per lo sviluppo delle competenze, allora, assurge al ruolo primario di fornire gli strumenti necessari affinché individui, operatori ed organizzazioni possano trovare un equilibrio di finalità comuni, oltre che di valori.

La presente ricerca ha dunque lo scopo di analizzare i processi che hanno portato nel nostro continente a ritenere che la formazione continua e le competenze professionali siano strumenti indispensabili per costruire un modello sociale efficace, che, attraverso l'occupazione, consente ai cittadini di partecipare alla vita sociale dell'Europa in maniera attiva.

Il primo capitolo analizza il ruolo della formazione continua nella moderna società, illustrando come, a partire dagli anni '90 del secolo scorso, si siano sviluppate strategie politiche in seno alle istituzioni europee miranti a costruire un sistema economico-produttivo capace di far diventare l'Europa il continente più competitivo del mondo. A partire dal Consiglio di Lisbona, ed attraverso la omonima strategia, diverse iniziative sono state approntate per edificare un processo che preveda la costruzione di alcuni strumenti capaci di rendere omogenei i percorsi educativi e formativi nei diversi paesi membri. In questo caso la formazione continua e professionale viene vista come un

mezzo atto a dotare il cittadino europeo di quelle competenze necessarie per affrontare i profondi cambiamenti che la *Società della Conoscenza* impone, in prospettiva di un adattamento ad un mercato del lavoro sempre più frammentato e volatile. Le finalità che si propone l'UE sembrano di duplice entità: da una parte si tratta di favorire, attraverso lo sviluppo delle competenze dell'individuo, la reale capacità di rispondere adeguatamente alle sfide poste dalla competizione nel mercato globalizzato, raccogliendo i frutti di tutte le competenze distintive che generano valore aggiunto a livello di sistema economico-sociale europeo. L'altra finalità, da leggere attraverso il filtro della collettività, è quella che vede la riduzione progressiva della disoccupazione e dell'emarginazione sociale attraverso l'occupabilità. Secondo questa prospettiva, l'educazione e le pratiche di formazione rappresentano gli strumenti più importanti per favorire la piena occupazione e, di conseguenza, determinare alte percentuali di inclusione sociale, soprattutto per le fasce svantaggiate.

Il secondo capitolo fotografa il risultato delle politiche sulla formazione prodotte dall'UE e dall'Italia. Rispetto ai livelli desiderati, ovvero ai parametri che l'OCSE e l'UE hanno posto come necessari per veder attivato un percorso virtuoso di innalzamento delle *performance* di ogni singola nazione, in ottica comparativa si stabiliscono quali azioni di correzione debbono essere affrontate per migliorare la qualità della formazione e le percentuali di partecipazione per i Paesi interessati. Inoltre, in Italia, vengono descritti i soggetti istituzionali che maggiormente si occupano di formazione continua, a partire dai Fondi interprofessionali, che hanno un posto di rilievo nel nostro sistema di formazione professionale.

Il terzo capitolo, esamina in particolare il settore turismo e le politiche di settore in funzione del rapporto tra formazione ed occupabilità, facendo seguito alle politiche generali esposte nei capitoli precedenti. Siccome il turismo rappresenta oggi la più grande e redditiva industria del mondo, e partendo dalla constatazione che l'Europa detiene il 50% dei flussi turistici mondiali, l'analisi sulle caratteristiche settoriali non può che partire dalla sua centralità nell'economia mondiale. Inoltre, intervengono a caratterizzare l'industria turistica fattori esterni ed interni (quali ad esempio il deteriorarsi delle risorse, la prospettiva della mobilità delle persone, ecc.), che concorrono a determinare un fenomeno complesso e multiforme.

A causa della mutevolezza del contesto in cui le politiche sul turismo si sviluppano, e nella consapevolezza dell'avvenuto ribaltamento del rapporto di forza tra utenza e operatori del settore, determinato anche in virtù dell'utilizzo di internet e dei social media, il tema della costruzione di nuove competenze diventa centrale. Emergono figure nuove nel mondo del turismo, e non tutte provengono dal proprio interno. Si tratta di professionalità nate nel mondo

dell'informatica, della comunicazione, delle arti, ecc.; figure, queste, la cui collocazione diventa centrale proprio nel turismo in quanto sanno adattare le proprie conoscenze, abilità ed atteggiamenti ad uso e consumo delle necessità dell'ambiente in cui operano e prestano la loro attività professionale.

Oggi più che mai l'industria turistica volge la propria attenzione verso tematiche di ampio respiro sociale, quali la sostenibilità, la tutela dell'ambiente, la protezione delle popolazioni locali, e molte altre descritte e promosse dalle agenzie internazionali del settore. La nuova sensibilità che si manifesta in orientamenti di turismo sostenibile da parte della clientela, origina e determina anche le scelte prodotte da parte degli operatori del settore, che, con grandi sforzi di creatività, si adoperano per offrire servizi mirati a soddisfare le richieste di utenti sempre più sofisticati ed esigenti.

In relazione a questi aspetti, articolati e problematici, il processo formativo attraverso il quale si garantisce l'alta professionalità delle persone impiegate rappresenta un valore inestimabile. In Europa ed in Italia, il sistema formativo che arricchisce di competenze gli operatori del settore ha tuttavia luci ed ombre. In questo sistema, oltre al contributo degli operatori istituzionali, si aggiunge quello delle associazioni dei portatori di interessi, ed in particolare delle parti sociali, le quali mantengono un ruolo importantissimo nella definizione di politiche atte a costruire gli strumenti contrattuali per la regolamentazione del lavoro nel settore. Attraverso la bilateralità ed altri enti paritetici, le iniziative prodotte dalle parti sociali intendono garantire uno sviluppo costante delle attività di formazione e promozione "del" e "per" il turismo, con la finalità di rafforzare le dinamiche di ottimizzazione delle risorse a disposizione, sia umane che materiali.

Molta strada è stata fatta, ma non sempre i risultati raggiunti sono all'altezza delle aspettative. Ancor di più oggi le parti sociali hanno il dovere di insistere nel rafforzare il settore attraverso iniziative che tendano ad orientare le professioni verso le aspettative del mercato, anche attraverso la promozione di forme occupazionali definite attraverso contratti collettivi adeguati, che restituiscano dignità e prospettive alle persone che lavorano nel settore. Formazione, occupabilità ed inclusività non sono altro che elementi dello stesso ingranaggio: affinché il sistema si muova verso una meta, tutte le parti dovranno funzionare all'unisono.

1 - Il ruolo della formazione continua in Italia ed in Europa

1.1 Aspetti epistemologici della formazione continua

Parlare di formazione continua impone una attenta riflessione sulle possibili declinazioni che tale pratica educativa assume nel contesto attuale della nostra società, soprattutto in considerazione della sua natura multidimensionale. Apparentemente la sua cifra epistemologica principale è definita attraverso la stretta connessione con il mondo del lavoro, ma a ben guardare non risulta essere riconducibile a questo specifico ambito in via esclusiva.

Se, com'è noto, con il termine formazione continua "ci si riferisce più significativamente alla formazione sul lavoro e quindi alla riqualificazione professionale e all'attività di aggiornamento del lavoratore"[1], è anche vero che questo ambito particolare di attività educativa non può limitarsi alla validazione del solo contesto economico-produttivo di riferimento. Più in generale, secondo la sintesi di Paolo Fedrighi, "con l'espressione formazione continua si fa qui riferimento al fenomeno spiegato dall'insieme di teorie, strategie, politiche e modelli organizzativi che tendono ad interpretare, dirigere e gestire i processi formativi individuali e collettivi lungo tutto il corso dell'esistenza. L'oggetto della formazione continua va oltre i confini del sistema scolastico e della formazione professionale. Esso include, infatti, l'insieme dei momenti formativi connessi specificatamente al lavoro e all'aggiornamento professionale e altresì quelli rivolti più in generale agli interessi culturali degli adulti"[2].

Proprio perché la formazione continua si situa all'interno del più vasto ambito dell'apprendimento permanente, la sua funzionalità non si esaurisce soltanto nella sua declinazione sulle tematiche proprie del lavoro, come peraltro si evince dalle definizioni sopra riportate. Essa accompagna l'individuo durante tutta la sua esistenza: infatti, dal punto di vista sociale, è possibile considerare questa serie di pratiche e strategie come utili strumenti atti a favorire la costante e progressiva integrazione dell'individuo nella società, con particolare riferimento anche al tema occupazionale.

Nella prospettiva di delineare una mappatura delle finalità e degli scopi della formazione continua *tout court*, anche in chiave eminentemente "socio-pe-

---

[1] Cfr. https://www.isfol.it/temi/Formazione_apprendimento/formazione-degli-adulti

[2] Fedrighi P., *Formazione continua*, in «Treccani – Enciclopedia italiana», VI Appendice, 2000, in http://www.treccani.it/enciclopedia/formazione-continua_%28Enciclopedia-Italiana%29/

dagogica", va rilevato che qualsiasi analisi proposta non può che partire dalla constatazione del suo carattere pluridisciplinare, riflesso ed espressione del rapporto duale esistente tra l'individuo e società. La formazione continua, infatti, come ogni processo formativo, ha per sua caratteristica una valenza individuale ma anche culturale e sociale, quindi collettiva, ed investe allo stesso momento il livello micro e macro del fare educativo, in un rapporto dialettico che gran parte della letteratura pedagogica contemporanea ha già evidenziato.

La recente trasformazione dell'area di ricerca sui temi educativi - precedentemente di esclusiva pertinenza pedagogica - nel più ampio contenitore disciplinare denominato delle Scienze dell'educazione, sta infatti a testimoniare come i fatti relativi all'educazione siano articolati e complessi, ma soprattutto interpretabili in chiave multidirezionale[3].

Questo aspetto aggiunge un ulteriore fattore di complessità al quadro d'insieme circa la pratica della formazione continua. Ciò appare evidente soprattutto se si prendono in considerazione i diversi contributi disciplinari nel loro incrocio e nella loro sovrapposizione tematica, dove maggiormente si evidenzia come il superamento del tradizionale metodo trasmissivo del sapere sia di fatto sostituito da un approccio critico, integrato ed aperto. Questo perché gli ambiti di riflessione sui temi dell'educazione, della formazione, e dell'apprendimento, rimangono tra loro eterogenei pur essendo, in linea di principio, legati da un filo comune di interessi concreti, rilevabili dal tentativo di fornire un quadro olistico della materia sociale interpretata come una realtà multidimensionale ed articolata. Un approccio, questo, che è caratteristico delle moderne metodologie di studio ed analisi dei fatti sociali, i quali non sono più interpretati da una singola disciplina in modo unidirezionale, ma attraverso un "concerto" di punti di vista, tanti quanti sono le discipline (o aree interdisciplinari) che leggono ed interpretano il singolo fatto educativo, all'interno della più ampia prospettiva delle Scienze dell'uomo[4].

---

[3] "Le Scienze dell'educazione sono costituite dall'insieme delle discipline che studiano le condizioni di esistenza, di funzionamento e di evoluzione delle situazioni e dei fatti educativi" (Cfr. Mialaret G., *Les Sciences de l'éducation*, Paris, PUF, 1976).

[4] Scrive Saul Meghnagi a proposito della prospettiva interdisciplinare: "L'uso corrente del termine «interdisciplinare» è generico (Piaget 1972) coprendo cose diverse: il ricorso a competenti di discipline autonome e indipendenti chiamati a concorrere alla soluzione di un problema dopo aver fatte specifiche ricerche, che realizza rapporti di *pluridisciplinarità*; la collaborazione tra specialisti di campi confinanti che interagiscono tra loro nella strutturazione concettuale di un'indagine settoriale, che realizza una situazione *interdisciplinare*, in quanto gli studiosi implicati si influenzano a vicenda nel corso della ricerca, discutendo ipotesi e metodologie; infine l'unificazione di un unico sistema ipotetico-deduttivo di materie tradizionalmente distinte, che dà luogo a una situazione di transdisciplinarità" (Meghnagi S., *Conoscenza e Competenza*, Torino, Loesher, 1992, p. 59).

Secondo questo approccio, dunque, un singolo fatto sociale risulta essere oggetto di studio da parte di una pluralità di discipline, le quali avranno il compito di analizzare il fenomeno in funzione della propria prospettiva metodologica, per leggerne i contenuti con filtri interpretativi specifici, e riconducendo lo stesso fenomeno alla propria teleologia di riferimento[5]. La visione complessiva risultante dall'incrocio di prospettive di analisi così diversificate risulterà essere dinamica, aperta, problematica, con aree di discussione che saranno frutto di inevitabili sovrapposizioni disciplinari, portatrici di istanze a tratti incoerenti tra loro, ma rilevatrici senz'altro di una ricca polisemia di significati.

Per ciò che attiene allo specifico ambito della formazione continua, è applicabile il medesimo criterio sopra descritto. Intervengono a spiegare, interpretare, sostenere l'attività di formazione continua elementi derivanti dall'ambito delle Scienze dell'educazione e della Formazione (area pedagogico-educativa), delle Scienze Sociali *tout court*, con rimandi ad aree disciplinari offerte dalla sociologia, dall'economia, dalla statistica, dal mondo del diritto e del lavoro, e, non ultimo, dalla politica e dalle relazioni industriali, con crescente maggiore interesse e contribuzione da parte delle parti sociali e della società civile in termini di concetti e contenuti.

L'ambito di ricerca che si occupa della formazione continua si presenta quindi come un'area interdisciplinare, articolata in variegati interessi, la cui definizione risulta essere il prodotto di esigenze, funzioni e finalità spesso contigue tra loro, ma concorrenti tutte alla descrizione dell'oggetto studiato. L'efficacia dello studio sulla formazione continua è dunque data dalla capacità di accogliere le peculiarità scaturite dalle differenti posizioni, tutte legittime, e funzionali a dare una specifica prospettiva sul problema.

Sull'eterogeneità delle posizioni ricevute rispetto ad un dato fatto sociale e/o educativo in esame, può intervenire allora l'approccio comparativo per risolvere i problemi emersi dalla complessità del sistema. Il metodo comparativo, non esclusivamente applicato ai fatti educativi, si avvale di strumenti logici che hanno la finalità di descrivere la realtà attraverso analisi scientifiche del contesto mediante euristiche. Secondo Todeschini e Ziglio "comparare consiste nell'esaminare congiuntamente e contemporaneamente, cioè nello stesso tempo, almeno due entità (oggetti, fatti, persone, eventi) diverse per

---

[5] Come sottolinea Riccardo Massa, ciò che è reale, vasto, articolato e problematico è il fatto educativo, per cui "i fenomeni educativi sono numerosi e complessi nella loro multiforme varietà, tanto che rinviano ad un arcipelago svariatissimo e sterminato di oggetti e procedure, di ramificazioni e di connessioni disciplinari, di presupposti teorici e schemi osservativi, di campi applicativi e di linguaggi, di finalità e di committenze, di stili interpretativi e di ipotesi esplicative" (Massa R. (a cura di), *Introduzioni di pedagogia e scienze dell'educazione*, Bari, Laterza, 1992, p. 12).

cercarvi – ed eventualmente trovarvi – analogie, oppure per rilevare tutti gli elementi di diversità e, tra quelli, i più significativi e determinanti, in relazione a ciò che motiva, in quella occasione specifica, il confronto […]"[6]

Tale premessa di carattere epistemologico, risulta essere essenziale per comprendere a pieno il fenomeno della formazione continua e permanente. Partendo infatti dal presupposto sopra descritto, ovvero della varietà di diversi approcci disciplinari possibili, le attività prodotte dalle pratiche di formazione continua sono da inserire in molteplici ambiti di studio, attivati da scopi e finalità convergenti, pur nella diversità delle prospettive di partenza. Per arrivare ad una definizione complessiva del sistema in oggetto, sarà importante allora valutare il contesto entro il quale i diversi orientamenti prendono corpo, partendo proprio dalle metodologie utilizzate per costruire un campo comune in cui si declinano le differenze di sistema, e dove, allo stesso tempo, si rintracciano le identità di vedute.

Per dare un esempio concreto, la formazione continua potrà essere letta attraverso il filtro interpretativo delle Scienze dell'educazione mediante il contributo della didattica (in quanto area disciplinare che si occupa delle strategie di apprendimento, dei processi formativi, degli ambiti della valutazione, dei contenuti e delle metodologie d'insegnamento e/o trasmissione del sapere, ecc.), ma anche dalla prospettiva delineata dalle scienze sociali *tout court*, nelle diverse declinazioni offerte dalla sociologia, psicologia, antropologia sociale, insieme a quelle dell'economia, della statistica, del diritto e della demografia. In questa prospettiva vanno individuate due sfere principali di attuazione – o macroaree di interesse – della formazione continua, che riguardano da un lato la sua applicazione ai problemi che attengono l'individuo, e l'altro riconducibile al possibile contributo offerto alla costruzione del sistema sociale ed economico in generale, anche con particolare riguardo alle specifiche esigenze delle organizzazioni delle imprese.

Se da una parte, infatti, il soggetto apprende continuamente durante tutto l'arco della vita, e tale inclinazione determina a sua volta un vantaggio soggettivo attraverso la maturazione esperienziale prodottasi durante tutto l'arco della sua esistenza, dall'altro lato si definiscono i presupposti del conseguenziale inserimento attivo di questo soggetto nei gangli della società. E proprio il tema dell'inclusione sociale dell'individuo può considerarsi il vero motivo ispiratore della formazione continua, quest'ultima intesa come punto

---

[6]Todeschini M., Ziglio C., *Comparazione educativa*, Firenze, La Nuova Italia, 2005 (prima ed. 1992), p. 12. Più nello specifico, si può affermare con gli autori che l'esercizio comparativo è volto a stabilire delle relazioni tra due o più fenomeni dello stesso genere. Attraverso questo procedimento si può giungere ad una *congruenza* (tutte le caratteristiche corrispondono), ad una *affinità* (solo alcune cose corrispondono), una *discrepanza* (pochissime o nessuna cosa corrispondono).

di equilibrio tra le finalità soggettive ed oggettive, espresse in chiave teleologica proprio dalle scienze sociali.

Per intendere appieno le prospettive pluridisciplinari che concorrono a definire il sistema della formazione continua, sarà dunque necessario analizzare il contesto socio-economico e politico che caratterizza la società moderna.

1.2 Il ruolo della Formazione continua nella moderna società europea.

Partendo dalla definizione di "Società della Conoscenza", mutuata dalle Conclusioni del Consiglio di Lisbona del 2000[7], è possibile derivare il moderno concetto di *lifelong learning*, già peraltro ben conosciuto dagli anni '90 e prefigurato nei contributi di Delors[8] e Cresson-Flynn[9]. Formazione continua e permanente erano già intese come aspetti particolari della più generale attività di carattere educativo nota come *Educazione degli adulti*, di cui se ne sottolineava il valore strategico-funzionale per lo sviluppo della società europea, anche in chiave occupazionale[10].

L'educazione degli adulti, secondo la definizione offerta dalla Dichiarazione finale della quinta Conferenza Internazionale sull'Educazione degli Adulti, tenutasi ad Amburgo nelle giornate del 14-18 luglio 1997[11] (punto n. 2), risulta

---

[7] Conclusioni della Presidenza del Consiglio di Lisbona, 23 e 24 marzo 2000; la sessione straordinaria del Consiglio Europeo era finalizzato a concludere "un nuovo obiettivo strategico per l'Unione al fine di sostenere l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contest odi un'economia basata sulla conoscenza".

[8] Cfr. Libro Bianco "Delors", *Crescita. Competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, 1993.

[9] Cfr. Libro Bianco "Cresson-Flynn", *Insegnare ed apprendere. Verso una società competitiva*, 1995, Bruxelles, COM (95) 590 Def.

[10] Secondo la definizione ISFOL, "con il termine "formazione degli adulti" si intendono sia le attività di istruzione e formazione permanente rivolte a tutti i cittadini sia le attività di formazione continua. In particolare, le attività di istruzione permanente implicano l'acquisizione di competenze di base generali mentre la vera e propria formazione permanente rimanda a competenze pre-professionalizzanti maggiormente connesse al mondo del lavoro per l'inserimento professionale nella società della conoscenza. Con il termine di formazione continua ci si riferisce più specificatamente alla formazione sul lavoro e quindi la riqualificazione professionale e l'attività di aggiornamento del lavoratore. In questo ambito rientra la formazione degli occupati che abbia carattere di sviluppo e completamento (aggiornamento e perfezionamento) di competenze professionali già acquisite. Si tratta quindi di attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati o disoccupati, al fine di adeguarne o di svilupparne conoscenze e competenze professionali, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo e in relazione ai mutamenti del mondo del lavoro". Cfr. https://www.isfol.it/temi/Formazione_apprendimento/formazione-degli-adulti

[11] Cfr. https://archivio.pubblica.istruzione.it/argomenti/ifts/amburg97.shtml

essere indicata come "il risultato di una consapevole appartenenza alla comunità e, al tempo stesso, la condizione per un'attiva partecipazione sociale; è uno strumento indispensabile per incoraggiare uno sviluppo che non turbi l'equilibrio ambientale, per promuovere il valore della democrazia, della giustizia, dell'uguaglianza fra i diversi, per favorire il progresso scientifico, sociale ed economico, per costruire un mondo dove la cultura della pace e del dialogo sostituiscono la violenza". Inoltre, al successivo punto 3 della Dichiarazione, si afferma che "l'educazione degli adulti include l'insieme dei processi di apprendimento, formale e non, attraverso i quali gli adulti sviluppano la loro abilità, arricchiscono le conoscenze tecniche e professionali e le orientano secondo le loro necessità".

Tale definizione ha certamente risentito del contesto culturale e sociale di quegli anni, ed in un certo senso ha il merito di riproporre una serie di concetti già presenti nella letteratura pedagogico-sociale, rinnovandoli e contestualizzandoli ai temi ed ai problemi presenti nella società di fine anni novanta. Probabilmente a ispirare l'elaborazione di siffatta impostazione, circa il ruolo e la funzione dell'educazione degli adulti in relazione al mondo del lavoro, va annoverato il meritorio contributo di Jacques Delors, che ebbe l'intuizione di capire, in qualità di Presidente della Commissione Europea, che il problema della disoccupazione nell'Europa di fine millennio era diventato strutturale e non contingente.

A seguito dell'introduzione nel Trattato di Maastricht (1992) degli articoli 126 e 127, rispettivamente recanti profonde innovazioni attinenti i campi dell'istruzione e della formazione in seno alla Comunità Europea, l'anno seguente, Delors portò all'attenzione dei capi di Stato e di Governo, riunitesi a Copenaghen nel giugno 1993, l'ormai famoso "promemoria personale", che sarebbe poi diventato, dopo una proficua rielaborazione, il più noto Libro Bianco *Crescita. Competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*.

Approvato con il Consiglio Europeo di Bruxelles nelle giornate del 10 ed 11 dicembre 1993, il Libro Bianco esordiva con la domanda: "Perché questo Libro Bianco?". La risposta fu chiara: "una sola ragione, contenuta in una sola parola: «disoccupazione»"[12]. È proprio lo stato di disoccupazione in Europa, in quegli anni cresciuta vertiginosamente, a ispirare le analisi contenute nel documento. Partendo dal riconoscimento di uno scenario europeo ed internazionale profondamente modificato sotto gli aspetti geopolitici, demografici, tecnici e finanziari[13], le tre forme di disoccupazione descritte (congiunturale, strutturale e tecnologica)[14], potevano essere affrontate solo

[12] Ibidem.

[13] Ivi, p. 17.

se fosse avvenuto "[…] un cambiamento profondo della politica dell'occupazione, che avrebbe dovuto essere ricollocata al centro delle strategie complessive"[15]. Le priorità dell'azione dell'Europa comunitaria al servizio dell'occupazione, dunque, in via sintetica dovevano essere così concepite: 1) puntare sull'istruzione e sulla formazione lungo l'arco della vita; 2) accrescere la flessibilità esterna e interna; 3) ottenere di più dal decentramento e dall'iniziativa; 4) ridurre il costo relativo del lavoro poco qualificato; 5) rinnovare a fondo le politiche in materia di occupazione; 6) venire incontro alle nuove esigenze[16].

Tali prospettive di azioni concrete, da produrre a livello europeo, dovevano essere armonizzate con iniziative nazionali; infatti, "la scuola, la legislazione del lavoro, i contratti di lavoro e le procedure della loro negoziazione, la protezione sociale e i metodi di gestione delle imprese (tra cui l'organizzazione interna del lavoro), sono i pilastri dei «sistemi nazionali di occupazione» e danno a ciascuno di essi una fisionomia diversa. È l'insieme di ogni sistema che dev'essere messo in movimento per migliorare il funzionamento del mercato del lavoro […]"[17].

Siffatto approccio proposto dal testo del Libro Bianco, definiva un modello di interpretazione del fenomeno dell'occupazione in chiave multidimensionale, con riguardo a più ambiti disciplinari interessati ad affrontare il problema nella sua completezza. In questo contesto, grande importanza veniva attribuito al sistema educativo a partire dal ruolo della scuola, per completarsi in un sistema di formazione continua e permanente efficiente. Nel capitolo 7, veniva esplicitato in maniera chiara la relazione tra occupazione e ruolo dell'istruzione/formazione: "di fronte ai problemi economici e sociali che affrontano oggi [istruzione e formazione], di natura congiunturale in taluni casi, di carattere essenzialmente e più profondamente strutturale in altri, le nostre società rivolgono ai sistemi educativi e formativi richieste pressanti, multiple e a volte contraddittorie. Dall'istruzione e dalla formazione ci si attende la soluzione dei problemi di competitività delle imprese, della crisi occupazionale, del dramma dell'emarginazione sociale, cioè, in una parola, ci si aspetta un contributo al superamento delle difficoltà attuali e al controllo dei profondi mutamenti sociali odierni"[18].

Nonostante "l'istruzione e la formazione non possano essere considerati come l'unica soluzione dei problemi urgenti", appariva necessario tuttavia

---

[14] Ibidem.

[15] Ibidem.

[16] Ivi, p. 17.

[17] Ibidem.

[18] Ivi, p. 137.

rendere tali sistemi in linea con le esigenze di sviluppo della società in chiave dialettica; se da un lato avevano la funzione di consentire l'adeguamento dei cittadini ai nuovi modelli emergenti, dall'altro avrebbero potuto di fatto generare le condizioni per un ulteriore cambiamento della società[19]. In considerazione a questa funzione di istruzione e formazione, e dello stretto collegamento con i temi dell'occupazione, nel testo venne ribadito con forza che le azioni da avviare erano quelle che prefiguravano la valorizzazione del capitale umano "per tutta la durata della vita attiva, partendo dall'istruzione di base e avvalendosi della formazione iniziale per inserirvi poi la formazione continua"[20].

In continuità con questa impostazione, Mazzatosta e Corradi hanno sottolineato come questo documento "prende atto delle caratteristiche delle società complesse, nelle quali il bisogno sociale di formazione è pervasivo, ma non solo in una dimensione educativa"[21]. Da ciò ne consegue, in maniera diretta e lineare, come nel Libro Bianco il rapporto tra formazione-cambiamento e l'evoluzione delle professioni veniva presentato come un aspetto intimamente connesso con la nostra società moderna. Inoltre, attraverso tale rapporto, si svilupparono sempre più come centrali altri due aspetti che saranno ridefiniti ed ampliati nei successivi documenti della Commissione europea, nonché dalla recente letteratura scientifica sulla formazione: il primo riguardava l'espressione "imparare ad imparare", declinazione della più conosciuta espressione *lifelong learning*, e che attiene alla predisposizione esistenziale dell'individuo a costruire se stesso in termini sia professionali che umane, e l'altro era il concetto di "competenza" come oggi viene declinato.

Su quest'ultimo aspetto, il testo di Delors sosteneva che, in correlazione con il principio dello sviluppo e della diffusione del sistema dell'istruzione permanente e della formazione continua, "i sistemi formativi ed educativi debbono essere rivisitati in funzione delle necessità sempre crescenti di ricomposizione e di ricostruzione permanenti delle conoscenze e dei know-how, e chiamati a svilupparsi ancora in futuro. Il varo di sistemi più flessibili e aperti di formazione e lo sviluppo delle capacità di adeguamento degli in-

---

[19] Inoltre, si aggiunge: "i sistemi educativi e formativi europei potranno però svolgere tale funzione solo se saranno adeguati a farlo. Conviene in realtà riesaminare il posto dell'istruzione e della formazione nel funzionamento della società e i loro rapporti con l'attività economica e sociale nel suo insieme. In una società basata sulla produzione, ben più che sullo scambio merci, la trasmissione e la messa in comune delle conoscenze, nonché l'accesso al sapere teorico e pratico, sono infatti chiamati a svolgere una funzione di primaria importanza" (Ibidem).

[20] Ivi, p. 139.

[21] Mazzatosta M.T., Corradi S., *Cittadini italiani e cittadini europei*, Roma, Edizioni SEAM, 2001, p. 226.

dividui si rileveranno infatti sempre più necessari sia alle imprese, per avvalersi al meglio delle innovazioni tecnologiche da esse acquisite o messe a punto, sia agli individui stessi, un'aliquota importante dei quali rischia di dover cambiare attività professionale quattro o cinque volte nel corso della propria vita attiva"[22].

Con il successivo Libro Bianco Cresson-Flynn, *Insegnare ed apprendere. Verso la società conoscitiva*, la Commissione Europea proponeva una sorta di "messa in opera" del precedente Libro Bianco Delors, approfondendo ed ampliando il ragionamento legato al ruolo e alla funzione dell'istruzione e della formazione.[23]

Poiché "l'istruzione e la formazione appaiono come l'ultima possibilità di rimedio al problema dell'occupazione", nell'*Introduzione* si evidenziava come il loro sviluppo rappresenti "una delle condizioni da soddisfare per rendere possibile l'instaurarsi di un nuovo modello di crescita maggiormente foriero di occupazione"[24].

In relazione al cambiamento epocale che l'Europa ed il mondo stavano vivendo, il documento individua tre fattori di cambiamento principali, ovvero tre "grandi tendenze", che avrebbero condizionato il prossimo futuro. Nella prima parte del volume intitolata "Le poste in gioco", si definivano le tre grandi aree di sviluppo in base alle quali la società moderna trasformava profondamente e durevolmente sia il contesto della attività economica, che lo stesso carattere della cultura.

Per quanto riguarda il primo punto, si sottolineava come le tecnologie dell'informazione avessero trasformato la natura del lavoro e l'organizzazione della produzione. Infatti, secondo la Commissione, l'effetto delle nuove tecnologie risultava essere bidirezionale: da un lato esse accrescevano sensibilmente il ruolo del fattore umano nel processo di produzione, dall'altro rendevano il lavoratore più vulnerabile ai cambiamenti dell'organizzazione

---

[22] Libro Bianco Delors, già cit., p. 140.

[23] In riferimento alla continuità degli scopi tra i due Libri Bianchi, si afferma: "La Commissione ha delineato il contesto generale della propria analisi nel Libro Bianco *Crescita, competitività, occupazione*, elaborato su iniziativa di Jacques Delors, sottolineando che lo sviluppo dell'istruzione e della formazione è una delle condizioni da soddisfare per rendere possibile l'instaurarsi di un nuovo modello di crescita foriero di occupazione. Il Consiglio Europeo ha confermato questo orientamento con le conclusioni adottate ad Essen nel dicembre 1994. Esso ha ribadito tali conclusioni nel giugno 1995 a Cannes sulla base del rapporto di gruppo consultivo sulla competitività […] il presente Libro Bianco parte deliberatamente dalla situazione del cittadino europeo, giovane o adulto, che si trova davanti al problema del suo adattamento a nuove condizioni di accesso all'occupazione e all'evoluzione del lavoro. Questo problema riguarda tutti i gruppi sociali, tutte le professioni, tutti i mestieri" Libro Bianco "Cresson-Flynn", *Insegnare ed apprendere. Verso una società competitiva*, già cit., pp. 15-16.

[24] Ibidem.

del lavoro, poiché lo trasformavano 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 indeterminato, 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"[25].

Secondo il documento, la conseguenza più immediata sembrava essere che nel futuro "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".

In questo caso 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"[26].

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

[25] Ivi, p. 10.

[26] Ivi, pp. 12-13.

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 risulta essere 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"[27].

Le riflessioni sui tre punti (o capisaldi) poco sopra descritti, non potevano 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 avrebbe dovuto 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"[28].

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, secondo questa impostazione, 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.

---

[27] Ivi, p. 136.

[28] Ivi, p. 137.

Senza aggiungere ulteriori commenti a questi cinque punti, risulta tuttavia importante sottolineare la critica principale mossa all'impostazione del Libro bianco Cresson-Flynn, secondo cui si sarebbe dato un eccessivo spazio al ruolo dell'individuo, trascurando invece il ruolo dei soggetti formativi quali programmatori dello sviluppo. Resta inteso che la valenza paradigmatica del messaggio in esso contenuto, in continuità con le linee guida presenti nel Libro Bianco Delors, rappresentava un momento fondamentale nell'edificazione di quello che ancora oggi viene specificatamente indicato come la costruzione di uno "spazio europeo dell'educazione". Il determinarsi della consapevolezza del ruolo svolto da istruzione, educazione e formazione, a livello istituzionale comunitario, identificava e rafforzava il nesso esistente tra queste attività fondamentali con il tema dello sviluppo dell'occupazione, alla luce delle profonde trasformazioni della società di allora, nella prospettiva dell'edificazione di politiche a sostegno dell'inclusione.

In questo senso, risultava evidente come il testo ponesse necessariamente l'accento sull'investimento nelle risorse immateriali, ma anche - e soprattutto - nella valorizzazione delle risorse umane, considerate il motore dello sviluppo della competitività globale. Lo stretto collegamento esistente tra istruzione e mondo del lavoro, in ottica potenziamento dell'occupabilità, al fine di sconfiggere il fenomeno dell'esclusione sociale, diventava allora centrale nella pianificazione di ogni attività politica a livello comunitario, come anche nazionale. Poiché "la società del futuro sarà dunque una società conoscitiva", sostiene il testo nella parte introduttiva "è in questa prospettiva, infatti, 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"[29].

Alle parti sociali, ed alla contrattazione collettiva, veniva dunque riconosciuto un ruolo di primo piano nella definizione dei fabbisogni formativi, finalizzati a intercettare le esigenze di sviluppo del lavoro nel prossimo futuro. Tale impostazione vedrà negli anni seguenti uno sviluppo degno di nota.

Sempre in quel periodo un ulteriore contributo veniva offerto dal Libro Verde del 1996 su *Istruzione, formazione e ricerca: gli ostacoli della mobilità transnazionale*[30]. In questo documento si poneva l'accesso alla mobilità delle persone, oltre che delle merci, come un ulteriore contributo allo sviluppo del

[29] Ivi, p. 16.

[30] Libro Verde, su *Istruzione, formazione e ricerca: gli ostacoli della mobilità transnazionale*, 1996, COM (96) 0462 – C4-0586/96.

continente europeo. Partendo dalla constatazione che la domanda di mobilità in Europa risultava essere sempre più marcata, il Libro Verde ha il merito di evidenziare, anche qui come nel documento precedente, lo stretto legame tra istruzione ed occupazione. La mobilità, infatti, non riguarda soltanto i settori lavorativi, ma anche quelli legati all'istruzione. Non poteva più aver senso parlare di spazio europeo dell'educazione, o di cittadinanza europea, se prima non si fossero create le condizioni per eliminare gli ostacoli posti dalla mobilità e alla libera circolazione delle persone.

In questo senso proprio "l'abolizione degli ostacoli alla libera circolazione delle persone è uno degli obiettivi costitutivi della costruzione europea"[31]; per cui, "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 europeo dell'educazione. 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"[32].

La Commissione sembrava così operare un ulteriore rafforzamento del rapporto tra istruzione ed occupazione, inserendo l'elemento della mobilità come strumento di osmosi transnazionale delle risorse in seno all'Europa. Per creare una sorta di impalcatura politica che omogeneizzasse le politiche comunitarie con quelle nazioni, e soprattutto per eliminare le differenze di approccio ai percorsi educativi e formativi, "la Commissione proponeva nove percorsi d'azione, di cui i primi cinque in corrispondenza dei cinque ostacoli principali identificati dal Libro Verde (pag. I-IV): la formazione transnazionale dei disoccupati, lo statuto dei tirocinanti e dei giovani volontari, la territorialità delle borse degli studenti, il regime fiscale delle borse di ricerca e, infine, i problemi di reciproco riconoscimento accademico e professionale. I percorsi da 6 a 9 si rifanno ad ostacoli generali (la conoscenza delle lingue, i problemi di reddito delle famiglie, l'informazione dei cittadini), nonché al problema specifico dei cittadini di paesi terzi"[33].

Si può dire che il Libro Verde del '96, dunque, abbia aperto alcuni interrogativi che risultano essere ancora profondamente attuali, le cui implicazioni rappresentano un nodo cruciale da sciogliere ancora oggi, nonostante la Commissione sia intervenuta nel tempo più volte a definire con più puntualità le strade da percorrere per accentuare la mobilità in un contesto europeo più strutturato e coerente.

---

[31] Ivi, p. 1.

[32] Ibidem.

[33] *Relazione* della Commissione per la Cultura, la gioventù, l'istruzione e i mezzi di informazione del 21 aprile 1997, sul Libro Verde, *Istruzione, formazione e ricerca: gli ostacoli della mobilità transnazionale*, 1996, COM (96) 0462 – C4-0586/96.

1.3 Dal Consiglio di Lisbona alle attuali strategie dell'Unione Europea.

È possibile certamente affermare che, dalla seconda metà degli anni '90 del secolo scorso, i concetti di "flessibilità" e "mobilità", diventarono centrali nelle speculazioni sulle politiche del lavoro da parte degli addetti ai lavori. Concetti, questi, che pur già presenti negli anni precedenti nei dibattiti riguardanti il mercato del lavoro – ma non solo –, hanno tuttavia in quel periodo ricevuto nuovo slancio attraverso le varie letture prodotte dai Libri Bianco e Verde della Commissione Europea. In un certo senso, il valore storico della concettualizzazione di flessibilità e mobilità, nell'intimo rapporto con i temi dell'istruzione e della formazione, può certamente considerarsi una delle più importanti caratterizzazioni della politica istituzionale europea dell'epoca.

Il processo di mutamento della società europea di quegli anni, cristallizzato nei documenti proposti da Delors e Cresson-Flynn, ha dunque rappresentato il contesto sociale e culturale di riferimento entro cui si è trovata una nuova funzionalità ai concetti di flessibilità e mobilità, soprattutto se ricondotti alla naturale evoluzione socio-economico globale contrassegnata dalle prime prodromiche avvisaglie della globalizzazione. La conseguenza certamente rilevabile, ben espressa nei volumi sopra ricordati, è stato il mutato ripensamento dei contesti di apprendimento e di formazione in relazione alla più generale tematica della socializzazione del lavoro.

Il quadro complessivo delle relazioni sociali esistenti tra individuo e collettività, specificatamente riferite alle procedure di inserimento del soggetto nel mondo del lavoro, appaiono essere ridisegnate a fronte dei nuovi fabbisogni formativi richiesti della società, anche in ragione del rinnovato legame esistente con il mondo della formazione continua e dell'Educazione degli adulti con le politiche sociali. Tale contesto è ben sintetizzato da Claudia Maulini, la quale sottolinea come "i cambiamenti tecnologici e l'organizzazione del lavoro nei paesi a capitalismo avanzato, verificatesi a partire dalla metà degli anni Ottanta, hanno generato nel sistema di produzione mondiale alcune tendenze caratteristiche (Delors 1993); vale a dire:

1) La flessibilità della produzione e la riconversione continua dell'occupazione;
2) l'integrazione dei sistemi di produzione;
3) la multifunzionalità e la polivalenza dei lavoratori;
4) la valorizzazione dei saperi e dei lavori non legati esclusivamente ad uno specifico compito o a conoscenze di tipo formale" [34].

Secondo questa prospettiva, il modello inauguratesi con questa stagione,

[34] Maulini C., *Pedagogia della competenza*, Roma, Anicia, 2006, p. 24.

tendente a garantire la "qualità del sistema produttivo", ha prodotto almeno due esigenze, entrambe "funzionali" a definirne i contenuti in relazione alla:

1) "necessità di riordinare dal punto di vista concettuale la comprensione della relazione lavoro/educazione-formazione non rivolgendo l'attenzione sull'occupazione, sul lavoro in senso stretto, sui compiti del lavoratore ma sulle implicazioni soggettive che quest'ultimo, come persona, sperimenta nel lavoro stesso;

1) necessità di istituzionalizzare nuove modalità di educare/formare permanentemente i lavoratori ed agire all'interno dell'organizzazione del lavoro, sulla base di nuovi «codici professionali»"[35].

In effetti si registra uno scostamento significativo rispetto alla tradizionale mentalità diffusa ancora negli anni '80, in cui si presentava ancora vivo – ma in fase di superamento – l'approccio tendente a definire la cosiddetta "qualificazione dei lavoratori dipendenti"[36]. Alla luce di questi cambiamenti, proprio nella prospettiva di un aggiornamento delle vecchie impostazioni riguardanti il tema della formazione professionale, in stretta dipendenza con le analisi del nuovo contesto mondiale del mondo del lavoro, si inserisce l'ormai paradigmatico punto di non ritorno rappresentato dalle *Conclusioni* del Consiglio Europeo di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000.

Con le *Conclusioni* di questo importante consesso europeo, il Consiglio sancisce, a tutti gli effetti, l'entrata dell'Europa nella cosiddetta "Società della Conoscenza". In occasione della definizione della strategia europea del decennio appena entrante, riconoscendo che "l'Unione europea si trova dinnanzi ad una svolta epocale risultante dalla globalizzazione e dalle sfide presentate da una nuova economia basata sulla Conoscenza", l'Unione "si è ora prefissata *un nuovo obiettivo strategico per il nuovo decennio: diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale*. Il raggiungimento di questo obiettivo richiede una strategia globale volta a:

– Predisporre il passaggio verso un'economia e una società basate sulla conoscenza migliorando le politiche in materia di società d'informazione e di

---

[35] Ivi, pg. 25.

[36] Cfr. Isfol (a cura di F. Frigo, S. Vaccaro), *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, collana «I Libri del Fondo Sociale Europeo», Roma, 2004, p. 25. Tale contrarietà, afferma Frigo, "deriva dalla convinzione che la qualificazione professionale sia interesse più dell'impresa che dei lavoratori – la fabbrica fordista del resto ha macinato le vecchie specializzazioni operaie – e che i processi formativi dei lavoratori, in quanto tentativi di emancipazione individuale, siano estranei o addirittura contrastanti con la prospettiva dell'emancipazione collettiva " (Ibidem).

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".

Queste considerazioni del Consiglio aprono una serie di riflessioni, non soltanto in ordine al mero riconoscimento dell'ineluttabilità del passaggio ad un'economia competitiva basata sulla conoscenza, ma anche in considerazione del fatto che, nel relativo piano d'azione per realizzare quanto sopra esposto, l'approccio metodologico viene delineandosi attraverso un modo "nuovo" di ripensare il rapporto del cittadino europeo con il proprio ambiente economico-sociale. In realtà il processo di revisione delle dinamiche sociali, soprattutto in relazione con quanto riconducibile al mondo del lavoro, com'è noto, era già di fatto una realtà da alcuni anni. Sembra quindi evidente come, in questo contesto, l'Unione europea avesse finalmente preso coscienza dell'incipiente futuro che l'attendeva.

Nonostante questo apparente ritardo dell'UE rispetto a quanto realizzato nel resto del mondo, va comunque rilevato come tale presa di posizione abbia determinato un notevole avanzamento del percorso finalizzato alla creazione di una vera e propria "strategia".

La strategia di Lisbona "rappresenta la dichiarazione più esplicita dell'Europa Unita di «confrontarsi con il mondo», come modello, in uno scenario (economico, monetario e sociale) internazionale in rapida evoluzione e sempre più multipolare e globalizzato dopo il 1989"[37]. Gli obiettivi della strategia di Lisbona, secondo le intensioni degli estensori, avrebbero dovuto portare l'Europa ad essere all'avanguardia, rispetto ad altre realtà del mondo, nella creazione di un sistema economico-sociale dinamico, sostenibile, ma al tempo stesso ancorato a garanzie sociali solide.

Con il successivo Consiglio europeo di Santa Maria de Feira (giugno 2000), si posero le basi per i "grandi orientamenti per le politiche economiche degli Stati membri della Comunità (GOPE), funzionali per affrontare le principali sfide del tempo, con ritorno alla piena occupazione, con l'intento di migliorare quanto possibile gli elementi di coesione sociale. Con il Consiglio di Nizza, del 7-10 dicembre dello stesso anno, si ritornava su argomenti già trattati precedentemente, sostenendo il fatto che l'Agenda sociale doveva "ricorrere per la sua attenzione a tutti gli strumenti comunitari esistenti, senza

[37] Ciampi C. A., *Prefazione* a AA.VV (a cura di Melina Decaro), *Dalla strategia di Lisbona a Europa 2020*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2011, p. 21.

eccezione: il metodo di coordinamento aperto, il dialogo sociale, i fondi strutturali, i programmi di supporto, l'approccio integrato delle politiche, l'analisi e la ricerca"[38]. Direttamente collegabili con queste iniziative vanno inoltre menzionate le proposte del Consiglio di Stoccolma del marzo 2001, che in relazione ai temi specifici dell'istruzione e della formazione, definiva i tre seguenti obiettivi strategici:

1) Aumentare la qualità e l'efficacia di istruzione e formazione dell'Unione europea;

2) Facilitare l'accesso ai sistemi di istruzione e formazione;

3) Aprire i sistemi di istruzione e formazione al mondo esterno.

Con il Consiglio di Goteborg (giugno 2001), inoltre, si ribadiva che l'Europa si proponeva come "un'economia competitiva e socialmente coesa, in linea con il ruolo da protagonista in un rinnovato scenario mondiale"[39]; impostazione, questa, ripresa ed integrata dal Consiglio di Barcellona del 15-16 marzo del 2002, dove si prefigurava lo spazio europeo della ricerca (SER), anche in ottemperanza a quanto stabilito nel Consiglio di Stoccolma, con l'obiettivo di stabilire un rapporto tra investimenti e ricerca e sviluppo pari al 3% del Pil dell'UE.

Il processo di Lisbonizzazione, che interessa tutto il primo decennio del 2000, altro non era che il tentativo di fornire un percorso di integrazione tra riforme economiche e riequilibri di bilancio, facendo leva sulla prospettiva di un consistente investimento sul capitale umano e sulla coesione prefigurata da "uno Stato socialmente attivo". Come sottolinea a tal proposito Melina Decaro, "in base ad una prospettiva di crescita pari al 3% dell'economia europea, sono stati individuati due principali *goals* da raggiungere entro il 2010: un tasso di occupazione medio europeo pari al 70%; un tasso di occupazione femminile pari al 60%. Questi *ultimate goals* dovevano passare attraverso l'attuazione di una serie di obiettivi intermedi e complementari (*immediate targets*) che, oltre allo sviluppo di una economia *knowledge-based*, prevedeva anche: il sostegno dell'occupazione; l'incremento del processo riformatore nei settori socialmente rilevanti; la realizzazione del quadro regolamentare sul commercio elettronico; la creazione di una rete transeuropea di telecomunicazione ad alta velocità; l'estensione a tutto il continente delle *best practices* nel campo della politica di sviluppo per le imprese; la creazione di un nuovo mercato interno liberalizzato nei trasporti e nell'energia; il completamento dell'integrazione dei mercati finanziari, con la conse-

[38] *Conclusioni* del Consiglio di Nizza, 7-10 dicembre 2000, Allegato 1, par. 29.

[39] AA.VV, *La strategia di Lisbona*, già cit., p. 38.

guente riduzione degli aiuti di Stato"[40].

In realtà, già nel 2005, ovvero a metà del percorso, l'UE dovette prendere atto che gli auspici iniziali avrebbero dovuto essere rivisti a causa della difficoltà di raggiungere gli obiettivi prefissati. Nuovamente il Consiglio, riunitesi a Bruxelles il 16 e 17 giugno, decise di ribadire nuovamente la Strategia di Lisbona arricchendola di ulteriori azioni, ovvero: " rilanciare senza indugi la strategia di Lisbona e procedere a un riorientamento delle priorità verso la crescita e l'occupazione. [Il Consiglio] ha parimenti concluso che per conseguire tale obiettivo è necessario mobilitare maggiormente tutti i mezzi nazionali e comunitari appropriati, compresa la politica di coesione, nelle tre dimensioni della strategia, ossia quella economica, quella sociale e quella ambientale, sviluppando le sinergie tra tali dimensioni"[41].

Nell'allegato 2, sono dunque presentati i 24 orientamenti per soddisfare le esigenze di realizzazione degli scopi predeterminati:

1. Garantire la stabilità economica per una crescita sostenibile
2. Salvaguardare la sostenibilità economica e di bilancio, presupposto per la creazione di un maggior numero di posti di lavoro
3. Promuovere un'allocazione efficiente delle risorse, orientata alla crescita e all'occupazione
4. Far sì che l'evoluzione salariale contribuisca alla stabilità macroeconomica e alla crescita
5. Favorire una maggiore coerenza tra politiche macroeconomiche, politiche strutturali e politiche dell'occupazione
6. Contribuire ad un'UEM dinamica e ben funzionante
7. Aumentare e migliorare gli investimenti nel campo della R & S, in particolare nel settore privato in vista della creazione di uno spazio europeo della conoscenza
8. Favorire l'innovazione in tutte le sue forme
9. Favorire la diffusione e l'utilizzo efficiente delle TIC e costruire una società dell'informazione pienamente inclusiva
10. Rafforzare i vantaggi competitivi della base industriale
11. Promuovere l'uso sostenibile delle risorse e potenziare le sinergie tra tutela dell'ambiente e crescita
12. Ampliare e rafforzare il mercato interno
13. Garantire l'apertura e la competitività dei mercati all'interno e al di fuori dell'Europa, raccogliere i frutti della globalizzazione
14. Creare un contesto imprenditoriale più competitivo e incoraggiare l'iniziativa privata grazie al miglioramento della regolamentazione

---

[40] Melina Decaro, *Introduzione* a AA.VV, *La strategia di Lisbona*, già cit., pp. 36-37.

[41] *Conclusioni* del Consiglio di Bruxelles, 16–17 giugno, 2005, punto 9.

15. Promuovere maggiormente la cultura imprenditoriale e creare un contesto più propizio alle PMI
16. Sviluppare, migliorare e collegare le infrastrutture europee e portare a termine i progetti transfrontalieri
17. Attuare strategie occasionali volte a conseguire la piena occupazione, migliorare la qualità e la produttività del lavoro e potenziare la coesione sociale e territoriale.
18. Promuovere un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita.
19. Creare mercati del lavoro che favoriscono l'inserimento, rendere più attrattivo il lavoro e renderlo finanziariamente attraente per quanti sono in cerca di occupazione, come pure per le persone meno favorite e gli inattivi.
20. Migliorare la risposta alle esigenze del mercato del lavoro.
21. Favorire la flessibilità conciliandola con la sicurezza occupazionale e ridurre la segmentazione del mercato del lavoro, tenendo debito conto del ruolo delle parti sociali.
22. Garantire andamenti dei costi del lavoro e meccanismi per la determinazione dei salari favorevoli all'occupazione.
23. Potenziare e migliorare gli investimenti in capitale umano.
24. Adattare i sistemi di istruzione e formazione ai nuovi bisogni in termini di competenze.

1.3.1 Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente (2000)

Ritornando al tema principale riguardante la formazione continua, com'è noto, il Consiglio di Lisbona ha condotto una serie di iniziative volte al potenziamento e allo sviluppo delle risorse intellettuali presenti in Europa mediante gli strumenti dell'educazione e dell'istruzione.

Un testo di primaria importanza prodotto dall'UE per l'orientamento delle azioni politiche delle istituzioni comunitarie è il Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, del 30 dicembre 2000[42], che secondo gli estensori avrebbe dovuto rispondere al mandato assegnatole dai Consigli di Lisbona e Feira, ovvero l'attuazione in modo estensivo delle pratiche di istruzione e di formazione permanente.

Poiché "il buon esito della transizione ad un'economia e una società basata sulla conoscenza dovrà essere accompagnata da un orientamento verso

[42] Commissione Europea, *Memorandum su Istruzione e la formazione permanente*, Bruxelles, 30.10.2000, SEC. (2000)1832.

l'istruzione e la formazione permanente"[43], secondo la Commissione gli stessi sistemi europei di istruzione e formazione dovranno adeguarsi alle trasformazioni indotte dalla società civile e dal mondo del lavoro. In un certo qual modo, i processi di trasformazione imponevano alle istituzioni di produrre azioni per incanalare e governare gli effetti del cambiamento, attraverso la definizione di politiche attive atte alla creazione di strumenti di indirizzo mirati, ma che avessero come primo *input* il cambiamento di atteggiamento e mentalità da parte del cittadino europeo.

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"[44]. 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 qualsivoglia 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[45]. 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

[43] Ivi, p 3.

[44] Ibidem.

[45] Nell'espressione *Lifelong learning* si trova la formula che unifica formazione permanente e formazione continua (Cfr. Isfol (a cura di F. Frigo, S. Vaccaro), *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, già cit., p. 9.

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 quella 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 gli consenta 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 al soggetto di prendere parte alla vita economica e sociale nel paese di origine e nell'Europa intera.

Nonostante questa evidenza, tuttavia il Memorandum afferma che "l'occupabilità 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"[46].

Sempre più importante diventa il contributo di tutte le parti in gioco nel sistema della formazione continua, 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 questo caso, il riferimento al Modello di

[46] Ivi, p. 11.

Coordinamento Aperto (MCA) come strumento di lavoro, in particolare ai punti 37 e 38 delle *Conclusioni* del Consiglio di Lisbona, cui ci si richiama per intero, diventa più che mai appropriato in quanto tale nuovo approccio "implica la definizione di orientamenti europei, nonché di un calendario di azioni per la realizzazione di obiettivi prestabiliti, basandosi, qualora necessario, su indicatori e parametri di comparazione al fine di comparare le buone prassi, di tradurre tali orientamenti europei in obiettivi e misure specificatamente adattate alle particolarità nazionali e regionali e, infine, di elaborare una procedura di apprendimento reciproco basata su un processo regolare di sorveglianza, valutazione e revisione da parte dei pari, dei progressi raggiunti"[47]. In questa prospettiva le parti sociali e la società civile, assurgono al ruolo di contributori nel definire iniziative sotto forma di partenariati; tali realizzazioni, saranno poi oggetto di analisi comparativa al fine di misurare in maniera concreta le buone prassi consolidate e rese oggetto di studio da parte della Commissione, al fine di strutturarne le esperienze, in particolare su: responsabilità sociale delle imprese, organizzazione del lavoro, pari opportunità, inclusione sociale e sviluppo sostenibile.

In relazione poi all'aspetto sociale del ruolo della formazione durante tutto l'arco della vita, alle istituzioni è demandato il compito di provvedere alla creazione di strutture efficaci che garantiscano la fruibilità dei servizi connessi. All'interno di questa intelaiatura, che utilizza strumenti pubblici e privati, si inserisce poi l'aspetto propriamente individuale, che vede nella possibilità di usufruire di un'offerta variegata di formazione permanente il mezzo più importante per attuare il proprio inserimento nel mondo del lavoro e nella società.

L'aspetto individuale viene ampiamente sviluppato nel memorandum: infatti, "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"[48].

È evidente che la volontà individuale di apprendere e le diverse tipologie di offerta sono le ultime condizioni indispensabili per la messa in opera e la riuscita delle pratiche di *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

[47] Ivi, p. 4.

[48] Ivi, p. 8.

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"[49].

Dunque, l'individuo dovrà essere messo nella condizione di scegliere il proprio percorso di formazione in tutta libertà; percorso, che tuttavia non potrà essere svincolato dal suo contesto di riferimento, ma parimenti potrebbe diventare non più lineare e coerente 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"[50].

Ritorna il principio dell'apprendimento di tipo "critico", ed attraverso il concetto di "imparare ad imparare", si utilizzano tutti i canali conoscitivi e le diverse categorie quali quelle formali, non formali ed informali.

Tradizionalmente si è sempre pensato all'istruzione formale come il solo criterio di base per le attività di istruzione e formazione, l'unico che potesse essere "misurato" e conosciuto attraverso verifiche oggettive; invece, "l'apprendimento permanente senza soluzioni di continuità consente l'inserimento dell'apprendimento non formale ed informale in un unico contesto"[51].

Quest'ultimo concetto espresso nel *Memorandum* 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 formale 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).

---

[49] Ivi, p. 9.

[50] Ivi, p. 10.

[51] Ivi, p. 9.

L'apprendimento informale, invece, è il corollario naturale della vita quotidiana, che al contrario delle due forme precedenti non è necessariamente intenzionale, e pertanto trova difficoltà ad essere riconosciuto ed inserito nelle apposite conoscenze e competenze dell'individuo. Il rischio che l'apprendimento informale non sia sempre preso in considerazione (oppure volutamente non menzionato), 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[52].

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 abbinate 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"[53].

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"[54].

---

[52] Ibidem.

[53] Ivi, p. 11.

[54] Ibidem.

1.3.2 Il Quadro europee delle Qualifiche per l'apprendimento permanente

In relazione con la prospettiva sopra indicata, vanno elencati altri provvedimenti prodotti dalle istituzioni europee, che in continuità con quanto stabilito durante il Consiglio di Lisbona del 23 e 24 marzo del 2000, hanno dato luogo ad ulteriori approfondimenti e specificazioni in merito ai temi dell'apprendimento permanente, dello sviluppo e del riconoscimento delle conoscenze, delle abilità e delle competenze, nell'ambito della risposta europea ai problemi posti dalla globalizzazione e dall'avanzamento tecnologico.

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*.

Questi provvedimenti vanno in realtà letti nella loro reciproca integrazione di contenuti e con la Strategia di Lisbona, da cui traggono ispirazione, e di cui in un certo senso ne sono l'attuazione. Nella costruzione di un sistema culturale generale, prima ancora che economico e sociale, le istituzioni comunitarie tentarono di offrire strumenti concreti per la creazione di condizioni che favorissero il più possibile l'integrazione dell'individuo nel proprio contesto territoriale, nazionale ed europeo. Per raggiungere questo scopo, l'occupazione e l'integrazione furono assunti come presupposti fondamentali per combattere l'emarginazione sociale; fenomeno, questo, diventato sempre più marcato in una società segnata profondamente da una rapida evoluzione tecnologica.

La trasformazione progressiva della società nella cosiddetta "Società della Conoscenza", ha avuto il merito di offrire agli individui possibilità di realizzazione personale non pensabili fino a qualche decennio prima; ma, di contro, ha imposto al soggetto la necessità di avere un aggiornamento costante circa le sue credenziali sociali, al fine di mantenere la propria integrazione nel tessuto economico-sociale di appartenenza. In questo caso, le attività di indirizzo prodotte dalla Commissione, dal Consiglio e dal Parlamento europeo, hanno avuto lo scopo precipuo di edificare un sistema che potesse va-

lorizzare l'iniziativa personale attraverso l'utilizzo di strumenti e procedure di riconoscimento dei titoli e delle competenze in chiave comparabile tra paesi membri. Uno di questi strumenti può essere considerato il **Curriculum vitae Europass**, introdotto nella *Decisione* del 15 dicembre 2004 *relativa ad un quadro comunitario unico per la trasparenza delle qualifiche delle Competenze* (2004/2241/CE)[55], che insieme ai **Centri Nazionali Europass**[56], rappresentano alcune delle più importanti iniziative volte a creare un sistema coerente e comparabile dei titoli e delle qualifiche in seno alla comunità europea. Nel considerando n.1, si giustifica l'iniziativa in quanto "una maggiore trasparenza delle qualifiche e delle competenze agevolerà, in tutta Europa, la mobilità ai fini dell'apprendimento permanente, contribuendo così allo sviluppo di un'istruzione e una formazione di qualità, e faciliterà inoltre la mobilità tra i vari paesi ed i vari settori nel campo dell'occupazione". Ciò significa che "nel piano d'azione della Commissione per le competenze e la mobilità si chiede la messa a punto e il potenziamento di strumenti a sostegno della trasparenza e della trasferibilità delle qualifiche, onde agevolare la mobilità all'interno dei settori e fra di essi"[57]. Inoltre, sempre nella medesima Decisione, si creano ***Europass-Mobility*****,** strumento che serve a registrare i periodi di apprendimento seguiti in un Paese diverso da quello di appartenenza, ed 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.

In stretto collegamento con questa iniziativa, vanno ricondotte, in un disegno più ampio di ridefinizione di tutto ciò che riguarda il sistema di cooperazione

---

[55] Si veda a tal proposito l'art. 5 della *Decisione* (2004/2241/CE).

[56] Cfr. art. 11. Secondo questo articolo, "gli Stati membri sono responsabili dell'attuazione della presente decisione a livello nazionale. A tal fine ciascuno Stato membro designa un Centro nazionale Europass (CNE), competente per il coordinamento a livello nazionale di tutte le attività di cui alla presente decisione e che sostituisce o sviluppa, se del caso, gli organismi che svolgono attualmente attività analoghe. È istituita una rete europea di CNE. Le attività della rete sono coordinate dalla Commissione". Quindi il CNE: a) coordina, in collaborazione con gli organismi nazionali competenti, o eventualmente esegue le attività necessarie per mettere a disposizione o rilasciare i documenti Europass; b) crea e gestisce il sistema d'informazione nazionale, a norma dell'articolo 10; c) promuove l'utilizzazione di Europass, anche mediante servizi basati su Internet; d) garantisce, in collaborazione con gli organismi nazionali competenti, che vengano messi a disposizione dei singoli cittadini informazioni e orientamenti adeguati su Europass e i relativi documenti; e) agevola la fornitura di informazioni e orientamenti sulle opportunità di apprendimento in tutta Europa, sulla struttura dei sistemi d'istruzione e di formazione e su altri aspetti relativi alla mobilità ai fini dell'apprendimento, in particolare mediante uno stretto coordinamento con i competenti servizi nazionali e della Comunità e, laddove opportuno, rende disponibile ai cittadini una guida introduttiva alla mobilità.

[57] *Considerando* n. 2.

europea nel settore dell'istruzione e della formazione, la Direttiva 2005/36/Ce relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali e la Raccomandazione 2006/961/CE sulla mobilità transnazionale ai fini di istruzione e formazione professionale, ovvero la *Carta europea di qualità per la mobilità*.

Com'è noto, l'attivazione di questi dispositivi, accompagnati da linee guida e strumenti funzionali a determinare un quadro integrato di interventi, ha lo scopo di arrivare a costituire, all'interno della Comunità europea, una maggiore trasparenza delle qualifiche in linea con i principi della Società della Conoscenza.

Un ulteriore avanzamento in questa direzione è dato dalla Raccomandazione del 23 aprile 2008 relativa alla Costituzione del *Quadro europee delle Qualifiche per l'apprendimento permanente*[58]. Infatti, come recita il *considerando* n. 1, "lo sviluppo e il riconoscimento delle conoscenze, delle abilità e delle competenze dei cittadini sono fondamentali per lo sviluppo individuale, la competitività, l'occupazione e la coesione sociale della Comunità. Essi dovrebbero 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 […]".

Come poi viene ampiamente esplicitato nel *considerando* n. 12, l'obiettivo di questa *Raccomandazione* è "di istituire un quadro di riferimento comune che funga da dispositivo di traduzione tra i diversi sistemi delle qualifiche e i rispettivi livelli, sia per l'istruzione generale e superiore sia per l'istruzione e la formazione professionale. Ciò consentirà di migliorare la trasparenza, la comparabilità e la trasferibilità delle qualifiche dei cittadini rilasciate secondo le prassi esistenti nei vari Stati membri. Ciascun livello di qualifica dovrebbe, in linea di principio, essere raggiungibile tramite vari percorsi di istruzione e di carriera. Il *Quadro europeo delle qualifiche* dovrebbe consentire inoltre alle organizzazioni settoriali internazionali di mettere in relazione i propri sistemi di qualifica con un punto di riferimento comune europeo, mostrando così il rapporto tra le qualifiche settoriali internazionali e i sistemi nazionali delle qualifiche. La presente raccomandazione contribuisce quindi al conseguimento degli obiettivi più ampi di promuovere l'apprendimento permanente e di aumentare l'occupabilità, la mobilità e l'integrazione sociale dei lavoratori e dei discenti. L'applicazione di principi trasparenti di garanzia della qualità e lo scambio di informazioni forniranno un sostegno alla sua attuazione contribuendo a sviluppare la fiducia reciproca".

Si riporta in calce la tabella presentata nella succitata Raccomandazione (Allegato II), con l'avvertenza, da parte degli estensori, che la presente "non so-

[58] *Raccomandazione* del 23 aprile 2008 relativa alla Costituzione del Quadro europee delle Qualifiche per l'apprendimento permanente, (2008/C 111/01).

stituisce, né definisce sistemi nazionali delle qualifiche e/o qualifiche nazionali"[59].

ALLEGATO II

Descrittori che definiscono i livelli del Quadro europeo delle qualifiche

Ciascuno degli 8 livelli è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento relativi alle qualifiche a tale livello in qualsiasi sistema delle qualifiche

	Conoscenze	Abilità	Competenze
	Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche	Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili)	Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia
Livello 1 I risultati dell'apprendimento relativi al livello 1 sono:	Conoscenze generale di base	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni/compiti semplici	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato
Livello 2 I risultati dell'apprendimento relativi al livello 2 sono:	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici	Lavoro o studio sotto la supervisione con una certo grado di autonomia
Livello 3 I risultati dell'apprendimento relativi al livello 3 sono:	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi
Livello 4 I risultati dell'apprendimento relativi al livello 4 sono:	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio
Livello 5 (*) I risultati dell'apprendimento relativi al livello 5 sono:	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili. Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri
Livello 6 (**) I risultati dell'apprendimento relativi al livello 6 sono:	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio	Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi
Livello 7 (***) I risultati dell'apprendimento relativi al livello 7 sono:	Conoscenze altamente specializzata, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca. Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi
Livello 8 (****) I risultati dell'apprendimento relativi al livello 8 sono:	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca

Compatibilità con il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore

Il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore fornisce descrittori per cicli.

Ogni descrittore di ciclo dà una definizione generica di aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche/ai titoli accademici che rappresentano la fine di tale ciclo.

(*) Il descrittore per il ciclo breve dell'istruzione superiore (all'interno o collegato al primo ciclo), sviluppato dall'Iniziativa congiunta per la qualità come parte del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 5 del Quadro europeo delle qualifiche.

(**) Il descrittore per il primo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 6 del Quadro europeo delle qualifiche.

(***) Il descrittore per il secondo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche.

(****) Il descrittore per il terzo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 8 del Quadro europeo delle qualifiche.

Inoltre, la stessa *Raccomandazione*, lascia impregiudicata la Direttiva 2005/36/CE, relativa al riconoscimento delle qualifiche professionali, che conferisce diritti e doveri sia alla competente autorità nazionale, sia al migrante. In questa direzione, dunque, viene "raccomandato" agli Stati membri di utilizzare il *Quadro europeo delle qualifiche* come "strumento di riferimento per confrontare i livelli delle qualifiche e per promuovere sia apprendimento permanente sia le pari opportunità nella società basata sulla conoscenza,

[59] *Considerando* n. 13.

nonché l'ulteriore integrazione del mercato del lavoro europeo, rispettando al contempo la ricca diversità dei sistemi di istruzione nazionale"[60].

Appare particolarmente interessante il fatto che l'applicazione dei livelli descritti nell'allegato II, con il relativo incrocio tra le conseguenti descrizioni delle conoscenze, abilità e competenze[61] di ciascun livello, doveva rappresentare un modello cui gli Stati Nazionali avrebbero dovuto attenersi nella rielaborazione del proprio sistema di descrizione delle qualifiche. Inoltre, in tale sistema rinnovato, veniva richiesto agli Stati di adottare un approccio basato sui risultati dell'apprendimento, che tenesse in debito conto anche gli aspetti non formali ed informali, secondo quanto stabilito nelle *Conclusioni* del Consiglio del 28 maggio 2004.

Ai punti nazionali di coordinamento, istituiti all'uopo, il compito di assicurare la trasparenza nella comparazione tra il metodo avanzato dal *Quadro europeo delle qualifiche* con i livelli definiti dalle pertinenti istituzioni nazionali, offrendo informazioni ed orientamenti utili, e, non ultimo, facilitare la partecipazione di tutte le parti interessate all'edificazione del nuovo sistema. Tra queste si possono annoverare, secondo le prassi nazionali, gli istituti di istruzione superiore, gli istituti di istruzione e formazione professionale, le parti sociali, i settori e gli esperti di materia di comparazione e per l'uso delle qualifiche a livello europeo.

1.3.3 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)[62], per il motivo che in esso vengono esplicitati i temi principali relativi al percorso che

---

[60] Art. 1.

[61] In allegato I si trovano rispettivamente le definizioni dei termini Conoscenza, abilità e competenza: "«conoscenze»: risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche; «abilità»: indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti); «competenze»: comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

[62] *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).

l'Unione europea dovrà sostenere in materia di istruzione e formazione fino al 2020.

Nel sottolineare che l'istruzione e la formazione mantengono un ruolo centrale nel raccogliere le sfide socioeconomiche, demografiche, ambientali e tecnologiche, poste dal nuovo millennio appena cominciato, le *Conclusioni* del Consiglio ribadiscono che attraverso la definizioni di strumenti *ad hoc*, l'Europa potrà finalmente realizzare livelli elevati di crescita e di occupazione sostenibile basata sulla conoscenza, consentendo al tempo stesso la soddisfazione degli individui, favorendo la coesione sociale e la cittadinanza attiva.

Negli auspici espressi dal documento del Consiglio europeo, il processo avviato con Lisbona avrebbe dovuto dare i suoi buoni frutti; in realtà i fatti dimostrarono che i risultati non furono così positivi come nelle premesse[63]. Nonostante questo scarto di ottimismo, il valore attribuito alle pratiche legate all'istruzione e alla formazione rimaneva intatta[64]. Non è un caso, ad esempio, che si ribadiva che "l'apprendimento permanente dovrebbe infatti essere considerato un principio fondamentale su cui poggia l'intero 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 delle scuole della prima infanzia all'istruzione superiore e all'istruzione e alla formazione professionale fino all'istruzione e alla formazione degli adulti".

Per spingere l'attività futura delle istituzioni europee nella direzione del perseguimento di un progressivo orientamento verso gli scopi sopra enunciati, ovvero la piena occupazione e la riduzione dell'esclusione sociale del singolo individuo, il *Consiglio* manifestava la volontà di perseguire quattro obiettivi strategici:1) fare in modo che l'apprendimento permanente e la mobilità divengano una realtà; 2) migliorare la qualità e l'efficacia dell'istruzione e della formazione; 3) promuovere l'equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva; 4) incoraggiare la creatività e l'innovazione, compresa l'imprenditorialità, a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione.

Nel perseguire questi obiettivi, il testo richiama all'uso del coordinamento

---

[63] Cfr. *Premessa* a *Dalla strategia di Lisbona a Europa 2020*, già cit., p. 19.

[64] "L'istruzione e la formazione hanno contribuito in modo significativo al conseguimento degli obiettivi a lungo termine della strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione. In previsione dell'evoluzione futura di questo processo, occorre pertanto continuare ad adoperarsi per assicurare che l'istruzione e la formazione rimangano saldamente collegate alla più ampia strategia. E' inoltre fondamentale che il quadro per la cooperazione europea conservi sufficiente flessibilità per affrontare le sfide attuali e future, comprese quelle che si porranno nell'ambito di un'eventuale nuova strategia dopo il 2010" (Cfr. *Conclusioni del Consiglio* del 12 maggio 2009 su un *quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'Istruzione e della Formazione* , già cit.

aperto (MCA), che avrebbe dovuto sviluppare sinergie tra i diversi settori dell'istruzione e della formazione. Tale metodo conteneva i seguenti punti prioritari:

– 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.

Con la *Comunicazione* della Commissione *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*[65], l'Europa si preparava a fare il giro di boa rispetto alla precedente Strategia di Lisbona, ed a verificarne la sua attuazione. In fase di programmazione per il successivo decennio, già profondamente influenzata dalla crisi economica partita dal 2008, la Commissione ammetteva di non aver saputo portare a termine le sfide che le si erano poste innanzi negli anni precedenti: tuttavia, a fronte di nuovi impegni imprescindibili, presentava le tre priorità per il decennio a venire:

– **Crescita intelligente:** sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
– **Crescita sostenibile:** promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
– **Crescita inclusiva:** promuovere un'economia con alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

Queste tre priorità non sono svincolate tra loro, ma "si rafforzano a vicenda". In particolare, per arrivare a raggiungere questi tre obiettivi, la Commissione progettava sette iniziative, delle quali vale la pena sottolineare "Youth on the move", finalizzata a migliorare l'efficienza dei sistemi di insegnamento e agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

Partendo da una banale considerazione, ovvero che l'istruzione e la formazione andava migliorata a partire dagli istituti di alta formazione e dalle scuole superiori, sembrava indispensabile operare alcune iniziative per combinare "eccellenza ed equità, mediante la promozione della mobilità di studenti e tirocinanti", al fine di offrire maggiori possibilità ai giovani di costruirsi un futuro migliore.

A livello europeo, dunque, la Commissione prevedeva di:

---

[65] *Comunicazione* della Commissione *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, del 3.3.2010, COM (2010) 2020 definitivo.

– completare lo spazio europeo della ricerca, definire un programma strategico per la ricerca incentrato su sfide come sicurezza energetica, trasporti, cambiamento climatico e uso efficiente delle risorse, salute e invecchiamento, metodi di produzione e pianificazione territoriale ecologici, e rafforzare la pianificazione congiunta con gli Stati membri e le regioni;
– migliorare il contesto generale per l'innovazione nelle imprese (ad esempio, creando il brevetto unico dell'UE e un tribunale specializzato per i brevetti, modernizzando il quadro per i diritti d'autore e i marchi commerciali, migliorando l'accesso delle PMI alla tutela della proprietà intellettuale, accelerando la fissazione di standard interoperabili, agevolando l'accesso al capitale e utilizzando integralmente le strategie incentrate sulla domanda, ad esempio tramite gli appalti pubblici e la regolamentazione intelligente);
– lanciare "partenariati europei per l'innovazione" tra l'UE e i livelli nazionali onde accelerare lo sviluppo e l'adozione delle tecnologie necessarie per affrontare le sfide individuate. I primi partenariati saranno denominati: "costruire la bioeconomia entro il 2020", "le tecnologie chiave per plasmare il futuro industriale dell'Europa" e "tecnologie che consentano agli anziani di vivere in modo autonomo e di partecipare attivamente alla società";
– potenziare e sviluppare ulteriormente il ruolo pro-innovazione degli strumenti dell'UE (fondi strutturali, fondi di sviluppo rurale, programma quadro di R&S, CIP, piano SET, ecc.), anche mediante una più stretta collaborazione con la BEI, e snellire le procedure amministrative per agevolare l'accesso ai finanziamenti, segnatamente per le PMI, e introdurre meccanismi di incentivazione innovativi legati al mercato del carbonio, destinati a coloro che progrediscono più rapidamente;
– promuovere i partenariati per la conoscenza e rafforzare i legami tra istruzione, settore delle imprese, ricerca e innovazione, anche tramite l'IET, e stimolare l'imprenditoria sostenendo le giovani imprese innovative.

Agli Stati nazionali, secondo la Commissione, sarebbe toccato il compito di:

– garantire investimenti efficienti nei sistemi d'istruzione e formazione a tutti i livelli (dalla scuola materna all'insegnamento superiore);
– migliorare i risultati nel settore dell'istruzione in ciascun segmento (prescolastico, elementare, secondario, professionale e superiore) nell'ambito di un'impostazione integrata che comprenda le competenze fondamentali e
  – migliorare l'apertura e la pertinenza dei sistemi d'istruzione creando quadri nazionali delle qualifiche e conciliare meglio i risultati nel settore dell'istruzione con le esigenze del mercato del lavoro.
– favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro mediante un'azione integrata che comprenda, tra l'altro, orientamento, consulenza e apprendistati.

Poste le linee principali di intervento per il successivo decennio in tema di istruzione e formazione, le istituzioni europee nel 2011 in realtà evidenziavano che proprio "l'apprendimento degli adulti" rimaneva "l'anello debole dello sviluppo delle nazioni"[66]. Secondo i dati presentati 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)[67], la partecipazione degli adulti tra i 25 e i 64 anni all'istruzione e alla formazione permanente mostravano una leggera tendenza alla diminuzione rispetto agli anni precedenti. Il dato relativo alla partecipazione a forme di formazione permanente in Europa nel 2010 si attestava intorno al 9,1%, ancora nettamente inferiore al criterio di riferimento fissato nel quadro strategico «istruzione e formazione 2020» (15%) da raggiungere entro il 2020.

Anche la 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)[68], rilevava il persistere della problematica, con ripercussioni su tutto il tessuto socioeconomico del sistema[69]. L'urgenza posta era data anche dal fatto che, entro il 2020, almeno un ulteriore 20% di posti di lavoro attuali richiederà abilità di livello superiore. Secondo questa previsione, era indispensabile per la Commissione elevare gli standard di istruzione e fare in modo di promuovere le abilità trasversali per giovani ed adulti, affinché questi potessero esprimere una adeguata capacità di adattamento funzionale al cambiamento del mercato del lavoro. Secondo le previsioni del CEDEFOP (Fondazione Europea per la Formazione Professionale), la percentuale dei posti di lavoro in UE, per ciò che riguarda le qualifiche di livello terziario, passerà dal 29% del 2010 al 34% nel 2020, 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"[70].

---

[66] Cfr. *Risoluzione* del Consiglio del 20 dicembre 2011 (2011/C 372/01).

[67] *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).

[68] *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).

[69] Si di a questo proposito che "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" (Ivi, p. 2).

Tema della massima importanza risulta, 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 infatti 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 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* dichiarava 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"[71].

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 rimane ancora molto lunga.

Per implementare i sistemi IFL, la *Comunicazione* rimandava 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, costruisca un cardine dei sistemi di istruzione e formazione professionale in Europa,

[70] Ivi, p. 4.

[71] Ivi, p. 7.

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"[72].

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

Gli strumenti offerti dall'UE attraverso l'EQF, insieme a quelli derivanti dal sistema europeo di trasferimento dei crediti accademici (ECTS ed ECVET), e dalla classificazione multilingua europea delle abilità/competenze, qualifiche e professioni (ESCO), ecc., contribuiscono a migliorare la trasparenza dei risultati della formazione, 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"[73].

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)[74], viene delineato un quadro della situazione europea ben precisa, in relazione a quanto realizzato fino ad ora, e quali campi rimangono ancora sotto osservazione, con l'ovvio riferimento al tema dell'istruzione e della formazione.

Le problematiche sottolineate sono diverse e dalla 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 adeguare il sistema di inclusione 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, ancora considerati strumenti essenziali

---

[72] Ivi, p, 8.

[73] Ivi, p. 9.

[74] *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).

per la crescita non soltanto dell'individuo ma della intera società europea. Queste pratiche di educazione e formazione 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"[75].

La *Comunicazione* 2015 indica dunque 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 prigioniero 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'appren-

[75] Ivi, p. 1.

dimento 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".

1.4 Le competenze chiave per l'apprendimento permanente 2018

Per ciò che riguarda la definizione del tema dello sviluppo delle competenze, e la stretta correlazione al più largo tema dell'occupabilità e del progressivo inserimento del cittadino europeo nel contesto del mondo del lavoro, va sottolineato come questa sia attualmente in discussione, e non si prevede – almeno in tempi brevi – una sua ultimativa cristallizzazione in una accezione onnicomprensiva che ne restituisca a pieno la vastità della portata sociale. Ne è testimonianza il continuo lavorìo prodotto da pedagogisti, esperti di formazione continua e permanente, sociologi, giuristi, ecc., che, tentando di definirne i relativi contorni epistemologici del concetto di competenza, si imbattono in una serie di problematiche afferenti da diversi contesti teoretici, oltre che di ordine pratico-applicativo. Il motivo di tanta dinamicità, è frutto del continuo mutamento del contesto socio-economico, produttivo e culturale, che rimodula costantemente le sue richieste e modifica conseguentemente la funzionalità del concetto di competenza in base ad esigenze diversificate[76].

Ad aumentare la problematicità della definizione di competenza/e intervengono anche difficoltà introdotte dalle differenze linguistiche, come ha messo in evidenza Francesco Claudio Ugolini[77]. Come appare evidente, spesso il concetto di competenza può assumere sfumature più o meno ampie in virtù delle trasposizioni linguistiche utilizzate. Infatti, il termine italiano "competenza" talvolta si riferisce al significato inteso, secondo l'accezione inglese, con il termine "competence" (o competency) proposto ad esempio nell'EQF

---

[76] Cfr. Meghnagi S., *Conoscenza e Competenza*, già cit.; Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (a cura di Massimo Forti), *Il Passaporto europeo delle competenze professionali nel settore turismo*, AGSG, Roma, 2018, pp. 132, anche in https://www.ebnt.it/documenti/pubblicazioni/AGSG_PassaportoEuropeo.pdf

[77] Cfr. Ugolini, F.C., *The evolution of digital competence models in a 4.0 Era*, in XIII Guide Conference, in «Digital Universities», n. 1-2, 2018, pp. 205-2016, anche in https://digitaluniversities.guideassociation.org/wp-content/uploads/DU_2018_1_2_17_Ugolini.pdf.

(European Qualification Framework); altre volte, invece, viene traslato con il termine "Skills", nel caso ci si riferisca a competenze per la vita "life skills", o si parli di "hard skills" e "soft skills"[78].

Tale problematicità non facilita un uso coerente del termine, inficiandone le applicazioni nei differenti contesti disciplinari, che risentono, com'è normale, del rispettivo punta di vista metodologico di settore. Tuttavia, in questo contesto, la *Raccomandazione* del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle *competenze chiave per l'apprendimento permanente (2018/C 189/01)*, ci aiuta a definire i termini della questione, quantomeno dal punto di vista dell'approccio metodologico secondo i *desiderata* dell'UE.

Nell'allegato alla *Raccomandazione*, nella lingua inglese, si definiscono le cosiddette Competenze Chiave:

For the purposes of this Recommendation, competences are defined as a combination of knowledge, skills and attitudes, where:

d. knowledge is composed of the facts and figures, concepts, ideas and theories which are already established and support the understanding of a certain area or subject;

e. skills are defined as the ability and capacity to carry out processes and use the existing knowledge to achieve results;

f. attitudes describe the disposition and mind-sets to act or react to ideas, persons or situations[79].

Nella relativa traduzione italiana, notiamo ad esempio che le Competenze sono definite come una combinazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti, in cui:

d) la conoscenza si compone di fatti e cifre, concetti, idee e teorie che sono già stabiliti e che forniscono le basi per comprendere un certo settore o argomento;

e) per abilità si intende sapere ed essere capaci di eseguire processi ed applicare le conoscenze esistenti al fine di ottenere risultati;

f) gli atteggiamenti descrivono la disposizione e la mentalità per agire o rea-

---

[78] In particolare si dice "But what do we mean by 'competence' (or sometimes 'competency')? There are actually several theoretical frameworks, differing even in the terms being used; moreover, these terms may change from one language to another. For instance, the Italian word 'competenza' sometimes refers to the English word 'competence' as in the European Qualification Framework – EQF and sometimes it refers to the English word 'skill', typically in speaking about 'hard skills' or 'soft skills'(EU, 2008); for example, the WHO 'Life skills' are often translated as 'Competenze per la vita'"(Ivi, p. 206).

[79] Council Recommendation of 22 May 2018 on *Key competences for lifelong learning* (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01). Nella versione italiana, *Raccomandazione* del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle *competenze chiave per l'apprendimento permanente* (2018/C 189/01).

gire a idee, persone o situazioni.

Si noti, ad esempio, che la *Raccomandazione* del 2018, che sostituisce la precedente *Raccomandazione* del Parlamento e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a *competenza chiave per l'apprendimento permanente* (2006/962/CE), pone in atto delle modifiche nella struttura generale delle Competenze chiave richieste, rendendole più attuali e rispondenti alle modificazioni avvenute nella società europea e mondiale.

In realtà queste modifiche sono diretta conseguenza dal fatto che la Commissione europea ha introdotto nel 2017 il *Pilastro europeo dei diritti sociali*[80], che sancisce in modo inequivocabile nel primo principio che "ogni persona ha diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità ed inclusivi, al fine di mantenere e acquisire competenze che consentano di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni del mercato del lavoro"[81]. La promozione dello sviluppo delle competenze risulta quindi essere confermato come uno degli obiettivi principali per la costruzione di uno spazio europeo dell'istruzione, mezzo attraverso cui implementare l'occupazione e l'inclusione sociale in tutta Europa. Oltre al riconoscimento ai cittadini europei del diritto ad avere "un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di occupazione e di attività economica", che contempli nello stesso momento un completo accesso alla "formazione e riqualificazione" finalizzate al "proseguimento dell'istruzione e a un sostegno per la ricerca di un impiego", il tema dello sviluppo delle competenze risulta essere intimamente legato alla qualità della vita, ottenuta anche attraverso un'occupazione di qualità[82].

La stessa *Raccomandazione* rileva inoltre che, rispetto al 2006, le competenze richieste hanno avuto una sostanziale modifica per il motivo che proprio il lavoro appare profondamente mutato. In pochissimi anni l'automazione, la ro-

---

[80] *Comunicazione* della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato Delle Regioni, *Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali*, del 26/04/2017, COM(2017) 250 final.

[81] Art. 1.

[82] Cfr. art. 4. "Ogni persona ha diritto a un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di occupazione o di attività autonoma. Ciò include il diritto a ricevere un sostegno per la ricerca di un impiego, la formazione e la riqualificazione. Ogni persona ha il diritto di trasferire i diritti in materia di protezione sociale e formazione durante le transizioni professionali.
I giovani hanno diritto al proseguimento dell'istruzione, al tirocinio o all'apprendistato oppure a un'offerta di lavoro qualitativamente valida entro quattro mesi dalla perdita del lavoro o dall'uscita dal sistema d'istruzione.
I disoccupati hanno diritto a un sostegno personalizzato, continuo e coerente. I disoccupati di lungo periodo hanno diritto a una valutazione individuale approfondita entro 18 mesi dall'inizio della disoccupazione".

botizzazione e le tecnologie informatiche e digitali, hanno impattato in maniera significativa sul mondo produttivo. Le competenze richieste finalizzate ad un fattivo inserimento dell'individuo in un contesto lavorativo in rapida trasformazione, hanno subìto una parziale modifica, conseguenza di aggiustamenti pratici oltre che di riflessioni teoriche. Pur rimanendo immutate le valutazioni sulla necessità di investire nelle competenze di base, intese come fondamenti cognitivi su cui costruire le capacità professionali ed umane del soggetto, secondo la Commissione risulta indispensabile ulteriormente rafforzare l'attitudine all'apprendimento permanente perché "una Società che diventa più mobile e digitale, deve esplorare nuove modalità di apprendimento". Per questi motivi, nel *considerando* n. 7 del documento, si dice che "nell'economia della conoscenza, la memorizzazione di fatti e procedure è importante, ma non sufficiente per conseguire progressi e successi. Abilità quali la risoluzione dei problemi, il pensiero critico, la capacità d cooperare, la creatività, il pensiero computazionale, l'autoregolamentazione sono più importanti che mai nella nostra società in rapida evoluzione. Sono gli strumenti che consentono di sfruttare in tempo reale ciò che si è appreso, al fine di sviluppare nuove idee, nuove teorie, nuovi prodotti e nuove conoscenze.

Le otto competenze chiave 2018, raffrontate con quelle previste nella Raccomandazione del 2006, sono:

COMPETENZE 2018	**COMPETENZE 2006**
Competenza alfabetica funzionale	Comunicazione nella madrelingua
Competenza multilinguistica	Comunicazione nelle lingue straniere
Competenza matematica e competenza in scienze, tecnologia ed ingegneria	Competenza matematica e competenze di base in scienze e tecnologia
Competenza digitale	Competenza digitale
Competenza personale, sociale e capacità di imparare ad imparare	imparare ad imparare
Competenza in materia di cittadinanza	competenze sociali e civiche
Competenza imprenditoriale	spirito di iniziativa e imprenditorialità
Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali	consapevolezza ed espressione culturali

Le competenze chiave sono considerate tutte della stessa importanza. Esse si sovrappongono, sono interconnesse, possono applicarsi in contesti differenti, e sono definite come "una combinazione dinamica di conoscenze, abi-

lità ed atteggiamenti che il discente deve sviluppare lungo tutto l'arco della sua vita a partire dalla giovane età". I contesti che debbono essere valutati sono, com'è noto quelli formali, non formali ed informali, in continuità con le linee guida già descritte in precedenza.

Nell'allegato alla *Raccomandazione* sono descritte le conoscenze, le abilità e gli atteggiamenti essenziali legate alle diverse competenze, a cui si rimanda per ulteriori specificazioni. Vanno tuttavia sottolineate le tre problematiche connesse al rafforzamento delle buone pratiche dell'istruzione, formazione e apprendimento orientate allo sviluppo delle competenze: 1) l'utilizzo di molteplici approcci e contesti di apprendimento; 2) il sostegno agli educatori e ad altro personale didattico; 3) la valutazione e convalida dello sviluppo delle competenze.

Sul primo punto si sottolinea che per arricchire l'apprendimento si può ricorrere ad un approccio interdisciplinare, insistendo sulla costituzione di partenariati che coinvolgano i diversi attori dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento, insieme a quelli del mercato del lavoro, della scuola e degli istituti di alta formazione, ecc., per la promozione di un sistema integrato che miri a sostenere un tipo di insegnamento collaborativo e partecipativo. Inoltre, andrebbe implementato il collegamento tra istituti deputati all'apprendimento accademico con quelli di educazione al sociale, che tenga anche conto anche dello sviluppo dell'educazione emotiva, delle arti, delle attività fisiche salutari, ecc.

Indubbiamente questo aspetto partecipativo riguardante l'apprendimento interdisciplinare pone sul tavolo diverse esigenze di chiarificazione di carattere metodologico ed epistemologico. Un tale approccio plurale di contribuzione necessita, da parte dei soggetti interessati, di una progettualità in termini di contenuti legata alla formazione di una figura umana e professionale a tutto tondo. Tale impostazione prevede due livelli fondamentali: il primo è quello che attiene alla sfera soggettiva e alla personale formazione del singolo nel suo mondo concreto; il secondo è relativo alla costruzione di un modello sociale che favorisca siffatte condizioni di crescita dell'individuo, affinché esso possa, con il suo contributo, divenire elemento catalizzatore dello sviluppo della società.

La valorizzazione, ad esempio, di metodologie didattiche fondate sull'indagine e sui progetti, sulle arti e sui giochi, sul digitale, ecc., rappresentano una valida prospettiva per favorire il cammino lungo la strada del potenziamento delle competenze individuali, funzionali, com'è noto all'inserimento sociale della persona nel proprio ambiente culturale, oltre che nel tessuto economico-produttivo. Inoltre, come si specifica alla lettera e) del paragrafo *Sostegno allo sviluppo delle competenze chiave*, è opportuno altresì "fare esperienze imprenditoriali, tirocini in impresa o visite di imprenditori presso

istituti di istruzione e formazione, comprese esperienze imprenditoriali pratiche, quali sfide di creatività, start up, iniziative comunitarie realizzate da studenti, simulazioni imprenditoriali, o l'apprendimento imprenditoriale basato su progetti […]". A ciò si aggiunge, ovviamente il tema dell'apprendimento delle lingue, da raggiungere grazie alla cooperazione di diversi contesti educativi e formativi, da ricondurre ad attività di istituti dei diversi paesi membri.

Il secondo punto, ovvero il sostegno al personale didattico, contiene le stesse considerazioni applicate al personale docente, sostenendo il fatto che "il personale didattico potrebbe ricevere sostegno per elaborare pratiche innovative, partecipare a ricerche ed applicare opportunamente a nuove tecnologie digitali, per approcci basati sulle competenze nell'insegnamento e nell'apprendimento".

Il terzo ed ultimo punto, relativo alla *Valutazione e convalida dello sviluppo di competenze*, rappresenta in parte la chiusura dei due punti precedenti, suggerendo la creazione di strutture valutative omogenee e condivise da tutti i paesi dell'Unione. Ad esempio, si dice che "le descrizioni delle competenze chiave potrebbero trasformarsi in quadri di riferimento dei risultati dell'apprendimento, che potrebbero essere integrati dagli opportuni strumenti di valutazione diagnostica, formativa e sommativa e convalida ai livelli opportuni". Si potrebbero ad esempio formare il quadro europeo comune di riferimento per la conoscenza delle lingue, il quadro comune di riferimento per le competenze digitali, ecc. Inoltre, si potrebbero elaborare approcci diversi per la valutazione delle competenze chiave in contesto di apprendimento non formali e informali, comprese le pertinenti attività svolte da datori di lavoro, specialisti dell'orientamento e parti sociali.

Questi aspetti, in realtà, in parte realizzati attraverso il passaporto europeo delle competenze professionali nel settore turismo[83], rappresenteranno l'ultima sfida dell'Unione europea di caratterizzare il sistema globale europeo di insegnamento e formazione, con la finalità di costruire uno spazio europeo dell'educazione che includa il cittadino nelle sue istituzioni prima ancora che nella sua realtà più prossima.

[83] Cfr. Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (a cura di Massimo Forti), *Il Passaporto europeo delle competenze professionali nel settore turismo*, già cit.

2 - Formazione continua in Europa ed Italia

2.1 La partecipazione degli adulti alla formazione continua in Italia ed Europa

L'ultima rilevazione dell'OCSE del 2019 relativa all'Italia, *Adult Learning in Italy: what role for Training Found*[84], sottolinea come i fabbisogni di competenza si evolvono sempre più rapidamente a causa del progresso tecnologico, della globalizzazione e dell'invecchiamento della popolazione. L'incidenza di questi mutamenti epocali agiscono profondamente sulle dinamiche sociali e sul lavoro, facendo emergere la necessità di una formazione continua e permanente che funga da catalizzatore per la promozione di un adeguato sviluppo del sistema economico-produttivo che sia in linea con le esigenze sociali.

In prospettiva comparativa, l'OCSE ha quindi realizzato uno studio generale sullo stato dell'arte della formazione continua nei Paesi aderenti, in cui torna a sottolineare come proprio questa l'attività di formazione durante l'arco della vita risulti essere propedeutica ad uno sviluppo inclusivo sia per il singolo cittadino, che per l'economia della società che lo accoglie[85].

Per ciò che attiene l'Italia, il sopracitato rapporto sottolinea che bisogna agire molto rapidamente sia sul versante del livello di partecipazione continua da parte dei lavoratori, nonché sulla qualità di questa. Partendo dalla considerazione fondamentale che il 50,7% dei posti di lavoro potrà subire dei mutamenti considerevoli per via dell'automazione, e che 3,5 persone su dieci che sono ancora in età lavorativa risultano essere over 65, il *Rapporto* associa questi dati ad un ulteriore valore che evidenzia l'inadeguatezza del livello di competenze del lavoratore italiano medio: il 38% degli occupati possiede scarsi livelli di competenze linguistiche e/o numeriche. Quest'ultimo dato è uno di più bassi registrati nei paesi OCSE.

La formazione continua in Italia, dunque, non è vista come inclusiva, soprattutto perché nonostante i miglioramenti di questi ultimi anni, soltanto il 20.1% degli occupati partecipa ad attività di formazione. Questa percentuale si abbassa al 9.5% per gli adulti con competenze basse, e 5.4% nel caso di disoccupati di lunga durata.

---

[84]Cfr. http://www.oecd.org/italy/Future-ready-adult-learning-2019-Italy.pdf.

[85] OECD, *Getting Skills Right: future-ready Adult learning System*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, 2019, in http:/doi.org/10.1787/97892643311756-en

Un ulteriore problema che aggrava la situazione è che per l'OCSE non viene considerato sufficiente l'allineamento della formazione continua ai fabbisogni del mercato del lavoro. Nonostante la maggior parte delle aziende con sopra 10 dipendenti affermino di valutare il fabbisogno di competenze dei propri lavoratori, il dato rimane comunque tra i più bassi dei paesi OCSE. In parte questo è giustificabile dal fatto che il tessuto delle imprese italiane è formato da piccole e piccolissime imprese, talvolta di carattere familiare, ma ciò comunque rafforza il fatto che il livello di competenze raggiunte risulta essere scarso.

Sempre nella stessa analisi si evidenzia, inoltre, che il 30% delle ore di formazione sono svolte per obbligo di legge, cioè formazione obbligatoria, la quale maggiormente riguarda temi come salute e sicurezza (in questo caso l'Italia si situa tra i paesi con più alto tasso di formazione su questo argomento tra gli altri Stati oggetto di studio). In questa direzione incide indubbiamente il livello di finanziamento della formazione, che nel nostro paese è molto bassa, soprattutto dopo il prelievo da parte del governo di una parte delle risorse destinate ai Fondi Interprofessionali di formazione continua.

In questo contesto, l'OCSE ha sviluppato una tabella, "Priorities for Adult Learning" (PAL), che mette a confronto i sistemi di formazione continua nei Paesi OCSE e analizza le loro capacità di affrontare le sfide del futuro, analizzando sette aree principali:

1) urgenza;

2) partecipazione;

3) inclusione;

4) flessibilità e orientamento;

5) allineamento ai fabbisogni;

6) impatto;

7) finanziamento

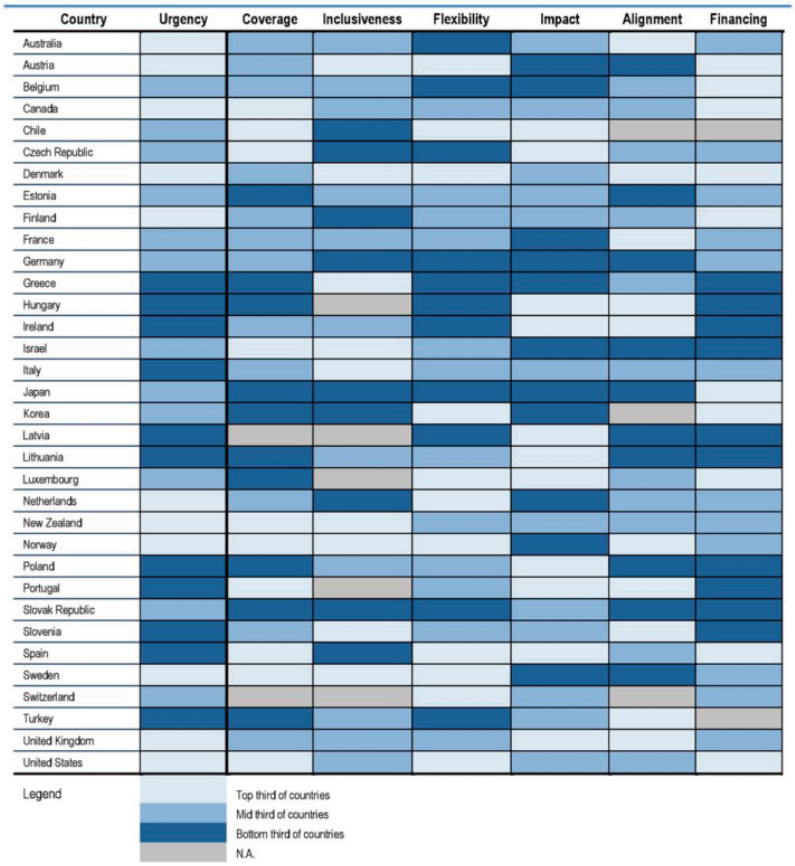
La tabella si focalizza sulla formazione "job-related", ovvero la formazione che ha l'obiettivo di influenzare positivamente le prestazioni e la produttività sul lavoro. Riprendiamo integralmente la tabella dal Rapporto *Getting Skills Right: future-ready Adult learning System*, 2019.

Alla luce della presente tabella, secondo l'OCSE tutti i paesi potrebbero fare di più per implementare il proprio sistema di educazione per gli adulti. Ogni paese ha un mix di misure da adottare per migliorare le proprie *performance* laddove esistano problemi di rendimento; inoltre, a livello generale, possono essere ulteriormente identificate alcune aree comuni di intervento per il potenziamento del sistema di formazione continua: 1) allineare la formazione

degli adulti con le competenze richieste; 2) la qualità della formazione; 3) finanziamento; 4) governance[86].

Table 1. PAL dashboard results

Light blue indicates high performance, dark blue indicates low performance in each dimension



Country	Urgency	Coverage	Inclusiveness	Flexibility	Impact	Alignment	Financing
Australia							
Austria							
Belgium							
Canada							
Chile							
Czech Republic							
Denmark							
Estonia							
Finland							
France							
Germany							
Greece							
Hungary							
Ireland							
Israel							
Italy							
Japan							
Korea							
Latvia							
Lithuania							
Luxembourg							
Netherlands							
New Zealand							
Norway							
Poland							
Portugal							
Slovak Republic							
Slovenia							
Spain							
Sweden							
Switzerland							
Turkey							
United Kingdom							
United States							

Legend
Top third of countries
Mid third of countries
Bottom third of countries
N.A.

Notes: High performance in the urgency dimensions refers to low urgency
Source: See Annex B and C for details on data sources and methodology.

GETTING SKILLS RIGHT: FUTURE-READY ADULT LEARNING SYSTEMS © OECD 201

Il Rapporto raccomanda inoltre di implementare le azioni dei Governi con alcune politiche chiave per meglio sostenere il miglioramento del sistema di

[86]Cfr. OECD, *Getting Skills Right: future-ready Adult learning System*, già cit. p. 15. Nello specifico si dice: "All countries can do better in improving the future readiness of their adult learning system. While the exact mix of measure to take and the priorities for policy action will differ across countries, some general policy directions can be identified in the broad areas of: aligning adult learning with skill needs; the quality of training; financing; and governance.

educazione degli adulti nei rispettivi paesi. A tal proposito vengono indicate:

a) copertura ed inclusività
- consentire agli adulti di fare scelte informate sull'istruzione e formazione;
- affrontare gli ostacoli alla partecipazione;
- fornire un supporto mirato;
- incoraggiare l'ingaggio dei datori di lavoro;

b) allineamento
- raccogliere e utilizzare informazioni di valutazione e anticipazione sulle competenze di alta qualità;
- orientare le scelte formative degli individui e dei fornitori di formazione verso le competenze richieste;
- progettare programmi mirati;

c) impatto
- raccogliere informazioni sull'efficacia dei fornitori e dei programmi di formazione difendendo criteri di qualità e monitorando e valutando i risultati;
- certificazione e assegnazione di marchi di qualità ai fornitori che soddisfano determinati criteri di qualità;
- condividere informazioni sulla qualità e l'efficacia di programmi e fornitori per aiutare le persone, i datori di lavoro e le istituzioni a fare scelte informate sugli investimenti in formazione;
- incoraggiare l'uso di pratiche di lavoro ad alte prestazioni;

d) finanziamento
- assicurare adeguati finanziamenti pubblici;
- incentivare i datori di lavoro a contribuire al finanziamento dell'apprendimento degli adulti;
- incentivare gli individui a contribuire al finanziamento dell'apprendimento degli adulti attraverso sussidi alla formazione;

e) governo e coordinamento
- migliorare il coordinamento verticale tra livelli differenti di governo, per esempio stabilendo un chiaro accordo di leadership tra governi nazionali, regionale locali;
- rafforzare il coordinamento orizzontale tra differenti ministeri, per esempio stabilire enti intersettoriali, ecc;
- incrementare la cooperazione tra i governi e le parti sociali e altri portatori di interesse;

– migliorare la coerenze delle politiche attraverso la strategia dell'apprendimento degli adulti[87].

2.2 Eurostat : report sulla formazione continua in Europa ed Italia

Secondo Eurostat, in Europa i livelli di formazione continua garantiti dagli Stati membri non sono affatto in linea con quanto previsto dai parametri (ET2020), che prevedevano una percentuale media del 15% di partecipazione degli adulti ad attività di formazione continua entro il 2020. L'ultima pubblicazione del 2019 relativa all'anno 2018, mostra come la media europea si attesti intorno all'11,1 %, con un risultato appena migliorativo rispetto al 2017 di 0,2%. Pur aumentando costantemente la propria percentuale (nel 2015 era di 10,7%), la crescita registrata non è sufficiente a far raggiungere il livello auspicato del 15% entro i termini stabiliti.

Nella media europea, nel 2018 risulta essere apprezzabile il fatto che le donne mantengono una percentuale superiore rispetto agli uomini (12,1% delle prime contro il 10.1 % dei secondi). Tale risultato incoraggiante, tuttavia, non fa perdere di vista lo scostamento dagli obiettivi posti dall'UE, finalizzati ad innalzare il livello delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori.

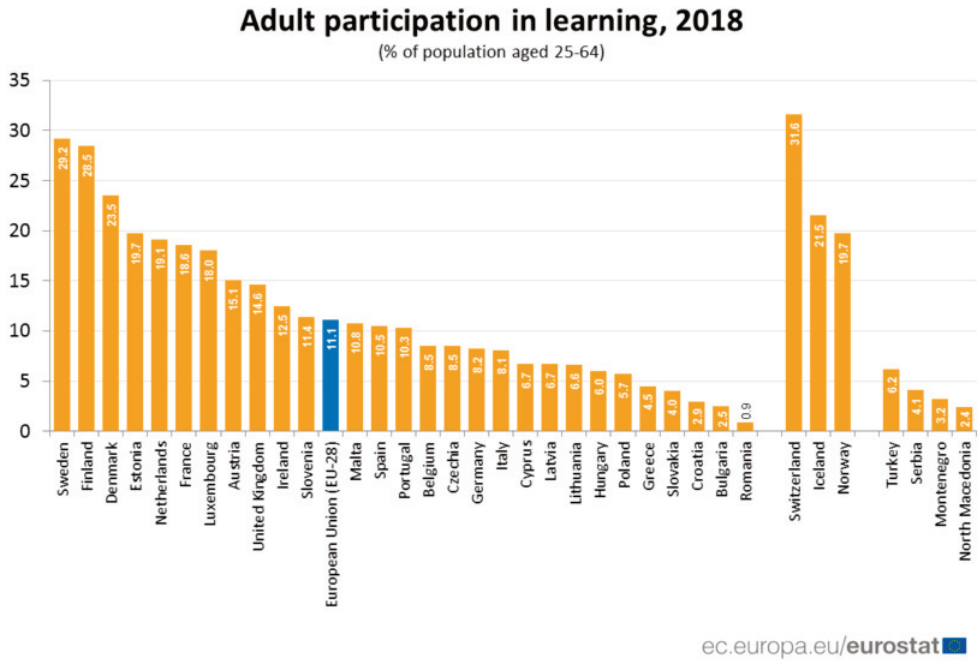
Il grafico mostra la situazione per singolo Stato relativamente alla partecipazione alla formazione degli adulti nell'età compresa tra i 25 ed i 64 anni di età[88].

Come viene evidenziato dalla statistica sopra riportata, alcuni paesi mostrano un alto livello di partecipazione ad attività di Formazione continua superiore alla media UE: oltre la Svizzera che si pone al vertice della classica con 29,2%, la Finlandia con il 28,5% e la Danimarca con il 23,3% ottengono risultati eccellenti; fanalini di coda, invece, si pongono almeno cinque paesi, che non raggiungono nemmeno il 5%: si tratta di Grecia, Slovacchia, Croazia, Bulgaria e Romania. L'Italia, secondo questa rilevazione, si pone comunque nel livello medio-basso del grafico, con una percentuale dell'8,1%.

---

[87] Ivi, pp. 17-18.

[88] Secondo la definizione Eurostat l'apprendimento permanente "comprende tutte le attività di apprendimento intraprese nel corso della vita con l'obiettivo di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze, all'interno di prospettive personali, civiche, sociali o legate all'occupazione. L'intenzione o lo scopo di apprendere è il punto critico che distingue queste attività dalle attività non di apprendimento, come le attività culturali o sportive. L'apprendimento degli adulti si riferisce alla partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente. L'apprendimento degli adulti di solito si riferisce alle attività di apprendimento dopo la fine dell'istruzione iniziale" (cfr. Eurostat, *Classification of learning activities(CLA)*, Publications Office of European Union, 2016, p.9).



Il sistema Italia di formazione continua risulta essere poco sviluppato, e comunque non efficace nei suoi risultati. In verità esistono delle concause che determinano contemporaneamente una bassa *performance* della richiesta di attività formative di qualificazione e riqualificazione dei lavoratori: una attiene al tessuto economico-imprenditoriale della aziende che operano nel mercato del lavoro, mediamente formato da piccole e piccolissime imprese, spesso non in grado di attivare i servizi messi a disposizione per soddisfare i relativi fabbisogni formativi; l'altro, riguarda il sistema offerto dallo Stato e dai soggetti ad esso collegati, che appare non perfettamente funzionale ad intercettare le richieste di formazione specifica secondo i *desiderata* dei potenziali utenti. Inoltre, a questi punti si aggiunge il fatto che le persone con basse competenze, che avrebbero maggior bisogno di implementare il proprio profilo curriculare, sono coloro i quali maggiormente disattendono l'impegno di potenziamento delle loro capacità professionali.

A dare una spiegazione una spiegazione sintetica circa le problematiche connesse al sistema Italia e la sua non efficace fornitura di attività di formazione continua, lo studio del "Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi" avanza la seguente motivazione:

"Il sistema generale di istruzione italiano si caratterizza per una certa distanza dal mercato del lavoro: i percorsi di formazione professionale (qualifiche biennali e triennali) o corsi universitari brevi volti a formare precisi profili profes-

sionali (diplomi universitari, istruzione e formazione tecnica superiore) sono infatti ancor oggi poco diffusi, vi partecipa una quota modesta di studenti, e sono fortemente demandati alla capacità dei contesti locali di costruire percorsi virtuosi (Pavolini et al. 2015). La scarsa dimensione professionalizzante del sistema di istruzione non è compensata da uno sviluppo della formazione continua. Al contrario, i corsi di formazione sono meno diffusi e spesso di minor qualità rispetto alla maggioranza dei paesi europei"[89].

2.3 La Formazione continua in Italia: gli attori principali.

Il sistema della formazione continua in Italia appare piuttosto complesso, visto l'ampio numero dei soggetti coinvolti nella programmazione, pianificazione ed attuazione delle attività formative. Al di là del non trascurabile numero di attori che concorrono alla definizione del sistema di formazione continua in Italia, il suo funzionamento appare quantomeno "non perfettamente sincronizzato", in quanto la struttura del sistema di *governance* a volte si dimostra inefficace nell' armonizzare esigenze di fabbisogni formativi specifici con la relativa produzione di servizi adeguati. Nonostante questo aspetto, si possano ravvisare alti livelli di qualità di alcune importanti iniziative, casi di eccellenze straordinarie riconosciute nel mondo, che tuttavia non risolvono le problematiche connesse con una massa critica di iniziative formative che non raggiungono la sufficienza.

Per individuare gli attori che operano nel sistema generale di formazione continua Italia, è importante valutare precedentemente anche le competenze assegnate ai soggetti che operano nel settore secondo quanto stabilito dalle disposizioni europee e dalle leggi italiane, in particolare quelle derivate dopo la modifica del Titolo V della Costituzione italiana (L.C. n.372001).

Particolarmente importanti appaiono le novità introdotte dal *Jobs Act*, attraverso l'approvazione del Dlgs. n. 150 del 2015[90], in cui vengono presentate delle innovazioni riguardanti la normativa in materia dei servizi per il lavoro e le politiche attive, con particolare riguardo alla ridefinizione della *governance* nazionale del sistema di formazione continua. In questo frangente, il sistema nazionale per le politiche attive del lavoro si costituisce in "Rete", dove ai soggetti istituzionali e privati operanti a livello centrale, regionale e locale vengono attribuite finalità e competenze specifiche[91].

---

[89]*Report* Assemblea Generale di Confindustria Bergamo (a cura di Natili M., Marcolin A., Ferrara M.), *La formazione continua in Italia e in prospettiva comparata: dati e buone pratiche*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 7 novembre 2017, p. 19, in file:///C:/Users/n.user/Desktop/centroeinaudi_confindustriabergamo_formazionecontinua.pdf.

[90]Dlgs. n. 150 del 2015

[91] All'art.1 comma 1, si dice a riguardo: "Il Ministro del lavoro e delle politiche sociali e le

Secondo l'art. 1 comma 2, la rete dei servizi per le politiche del lavoro è costituita dai seguenti soggetti, pubblici o privati:

a) l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, di cui all'articolo 4 del decreto, denominata «ANPAL»;
b) le strutture regionali per le Politiche Attive del Lavoro di cui all'articolo 11 del decreto;
c) l'INPS, in relazione alle competenze in materia di incentivi e strumenti a sostegno del reddito;
d) l'INAIL, in relazione alle competenze in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro;
e) le Agenzie per il lavoro di cui all'articolo 4 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, i soggetti autorizzati allo svolgimento delle attività di intermediazione ai sensi dell'articolo 6 del medesimo decreto legislativo e i soggetti accreditati ai servizi per il lavoro ai sensi dell'articolo 12;
f) i fondi interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000, n. 388;
g) i fondi bilaterali di cui all'articolo 12, comma 4, del decreto legislativo n. 276 del 2003;
h) l'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL) e Italia Lavoro S.p.A.;
i) il sistema delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le università e gli istituti di scuola secondaria di secondo grado.

Per ciò che attiene al ruolo svolto dal Ministro del lavoro, previa intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti con lo Stato, le Regioni e le provincie autonome, dovrebbe sovrintendere l'indirizzo generale triennale e gli obiettivi annuali dell'azione in materia di politiche attive. Inoltre, suo compito precipuo è quello della specificazione dei livelli essenziali delle prestazioni che dovrebbero essere erogate su tutto il territorio nazionale.

Al Ministero del lavoro e delle politiche sociali spetta il potere di indirizzo e vigilanza dell'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro), istituita come si è detto dall'art. 4 del decreto a partire dal 1° gennaio 2016.

Allo stesso Ministero del lavoro e delle politiche sociali compete inoltre, anche su proposta dell'ANPAL, l'adozione dei seguenti atti:

a) definizione del concetto di offerta di lavoro congrua ai fini di cui all'articolo 25;

regioni e province autonome, per le parti di rispettiva competenza, esercitano il ruolo di indirizzo politico in materia di politiche attive per il lavoro, mediante l'individuazione di strategie, obiettivi e priorità che identificano la politica nazionale in materia, ivi comprese le attività".

b) definizione delle linee di indirizzo per l'attuazione della normativa nazionale in materia di politiche attive del lavoro, servizi pubblici per il lavoro, ivi comprese quelle inerenti il collocamento della gente di mare di cui al decreto del Presidente della Repubblica del 18 aprile 2006, n. 231, di concerto con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, il collocamento dei disabili di cui alla legge n. 68 del 1999 e l'inserimento lavorativo dei lavoratori stranieri;

c) indirizzo sul sistema della formazione professionale continua, ivi compresa quella finanziata dai fondi interprofessionali di cui all'articolo 118 della legge n. 388 del 2000, nonché dai fondi bilaterali di cui all'articolo 12, comma 4, del decreto legislativo n. 276 del 2003[92].

Particolare attenzione va data alle modifiche riguardanti i Fondi Interprofessionali di Formazione continua, istituiti dalla legge n. 388/2000, e considerati già facente parte della rete di servizi per la formazione continua. I Fondi sono autorizzati direttamente dal Ministero del Lavoro con un decreto apposito, dopo la riformulazione proposta all'art. 17 del Dlgs 150/2015[93] dell'art. 118 comma 2 della legge 388/2000.

Al di là del tema del finanziamento dei Fondi interprofessionali, il riconoscimento della natura giuridica pubblica e privata risulta essere molto significativa per identificarne la reale attribuzione dei compiti e delle funzioni[94], di fatto ora inquadrati sotto diversa luce. Con la circolare n. 10 del 18 febbraio 2016 del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, a fronte del parere dell'ANAC prodotto il 15 gennaio 2016 relativo all'applicabilità del Codice dei contratti pubblici ai Fondi paritetici interprofessionali, si riconosce la possibilità di qualificare i Fondi come "organismi di diritto pubblico", nonostante l'ANAC avesse sottolineato che questi erano di fatto da considerarsi "soggetti di diritto privato" in quanto costituiti dalle parti sociali, ai sensi dell'art. 118 comma 6 della legge 388/2000.

Sostiene a questo proposito il Ministero del Lavoro, riportando pedissequa-

---

[92] Art. 3 comma 2.

[93] I primi due periodi dell'articolo 118, comma 2, della legge n. 388 del 2000 sono così riformulati: "L'attivazione dei fondi è subordinata al rilascio di autorizzazione da parte del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, previa verifica della conformità alle finalità di cui al comma 1 dei criteri di gestione delle strutture di funzionamento dei fondi medesimi, della professionalità dei gestori, nonché dell'adozione di criteri di gestione improntati al principio di trasparenza. La vigilanza sulla gestione dei fondi è esercitata dall'ANPAL, istituita ai sensi dell'articolo 1, comma 4, lettera c), della legge 10 dicembre 2014, n. 183, che ne riferisce gli esiti al Ministero del lavoro e delle politiche sociali".

[94] Per un approfondimento sul tema dei Fondi Interprofessionali di formazione continua si rimanda a: Ebinter (a cura di Munari M.), *Contrattazione collettiva e Governance dei Fondi Interprofessionali di formazione continua*, AGSG, Roma, 2014, pp. 67.

mente il parere ANAC che "il dato formale della veste giuridica privatistica dei Fondi non è per sé sufficiente ad escludere la possibilità di qualificare giuridicamente i suddetti Fondi come organismi di diritto pubblico, tenuti al rispetto delle procedure di aggiudicazione imposte dal diritto comunitario e nazionale in materia di appalti pubblici, in presenza di una disciplina normativa, come quella richiamata in premessa, che presenta molteplici elementi di pubblicizzazione quali: l'autorizzazione ministeriale per l'esercizio dell'attività svolte dai Fondi; la vigilanza ministeriale sulla gestione dei Fondi medesimi, la possibilità di disporne il commissariamento in caso di irregolarità o inadempimento degli obblighi; la valutazione dei risultati; la nomina del presidente del collegio dei sindaci; la sottoposizione ed attività di indirizzo svolta da apposito organo collegiale (Osservatorio per la formazione continua) istituito presso il Ministero".

Com'è noto, il ruolo dei Fondi negli ultimi anni è diventato fondamentale per garantire un supporto ai lavoratori dal punto di vista della di formazione continua, finalizzata alla qualificazione e riqualificazione professionale. I Fondi Paritetici Interprofessionali registrano un numero di adesioni costantemente in crescita, seppure in misura minore rispetto al passato. Secondo il XVIII Rapporto per la formazione continua 2016-2017 dell'ANPAL, "lo stock delle adesioni cumulato nel tempo, aggiornato ad ottobre 2017, ammonta a 1.343.050 imprese, di cui 1.313.762 aderenti ai Fondi per dipendenti e 29.288 aderenti ai Fondi per dirigenti. Sempre analizzando lo stock sedimentato dal 2004 ne risultano "cessate" oltre 436.000 e 171.705 "sospese", molte delle quali continuano a versare il contributo dello 0,30% ai Fondi interprofessionali, avendo riavviato le loro attività"[95].

Sui diciannove Fondi autorizzati dal Ministero, "pochi quelli effettivamente connotati da specifici settori, come avviene per For.Agri e Fondo Banche e Assicurazioni e in misura minore anche per Font.E.R., For.Te e Fondoprofessioni. La maggioranza dei Fondi può definirsi intersettoriale, dal momento che il bacino primario di riferimento da cui provengono le imprese coincide in gran parte con quello delle associazioni datoriali che hanno istituito i singoli Fondi interprofessionali"[96].

Come ha evidenziato l'ultimo rapporto OCSE sulla formazione continua in Italia, il problema più evidente del grande lavorìo prodotto dai Fondi (e non solo) sulla formazione continua, risiede nel fatto che le tematiche oggetto di approfondimento non si discostano generalmente, o nella maggior parte dei casi, da quelli che sono gli argomenti di formazione obbligatoria, come ad esempio salute e sicurezza. Ad esempio, il Rapporto ANPAL relativo all' anno

---

[95]Anpal, *XVIII Rapporto per la formazione continua 2016-2017*, Roma, gennaio 2018, p. 33.

[96] Ivi, p. 39.

2016, ci dice che i corsi su questo tema rappresentano il 21,4%, con il 19,7 % dei lavoratori coinvolti[97]. Da una parte questo dato risulta essere positivo in quanto sottolinea che le aziende utilizzano i Fondi per formare i propri dipendenti rispetto alle norme stabilite dalla legge, con un miglioramento sulla loro consapevolezza circa diritti e doveri su un tema molto delicato. Dall'altra parte, invece, il focalizzarsi in maniera molto accentuata su pochi temi, pur importanti, significa ridurre lo spazio per iniziative professionalizzanti per le persone e finalizzate a fornire un reale contributo allo sviluppo delle competenze in particolari settori. Viene dunque alla luce uno dei limiti di certi Fondi che dovrebbero agire maggiormente sullo sviluppo di conoscenze, abilità ed atteggiamenti che riescano a costituire reali capacità di innovazione e sviluppo sia dell'individuo che dell'impresa.

Al fine di consentire il completo dispiegamento delle potenzialità insite nel concetto stesso di formazione continua e permanente, appare necessario agire su due aspetti tra loro interconnessi. Dal punto di vista educativo, la singola persona ha il dovere di sviluppare la propria capacità ad imparare durante tutto l'arco della vita, avendo la consapevolezza che l'aggiornamento delle proprie competenze lo aiuterà a districarsi nella complessità delle relazioni sociali oltre che lavorative. In questa prospettiva, dunque, il vero e più profondo senso della formazione degli adulti prima, e continua poi, riguarda il fatto che le attività di formazione dovranno essere intese come funzionali a sviluppare la capacità dell'individuo di adeguarsi all'evoluzione costante del sistema economico sociale di riferimento, e conseguentemente gestire il continuo processo di cambiamento della sua situazione personale. Ciò consente al cittadino-lavoratore di rimanere inserito nella sua comunità, ma nel caso in cui ad esempio dovesse perdere il posto di lavoro, lo stesso dovrebbe essere in grado di attivarsi per il proprio reinserimento nel mondo produttivo facendo leva sulle sue capacità umane e professionali.

Il secondo aspetto riguarda lo sviluppo del sistema generale della formazione continua in relazione al concetto della flexicurity, termine ormai entrato nel lessico comune, e che descrive l'equilibrio tra i momenti della flessibilità in uscita dal posto di lavoro e le politiche di sicurezza sociale poste in essere dalle istituzioni nazionali, regionali, ecc. Il sistema della flexicurity impone inoltre un'alta flessibilità in entrata, ovvero significative possibilità offerte al soggetto in stato di disoccupazione di rientrare in breve tempo ad occupare una nuova posizione lavorativa, in modo da contrastare la flessibilità in uscita, condizione posta dal modello socio-economico dei giorni attuali. È chiaro, quindi, che flessibilità in entrata, accompagnata da un sostegno al reddito che garantisca la sostenibilità economica del soggetto in caso di di-

[97] Ivi, p. 57, tabella 2.23.

soccupazione, rappresenta il presupposto concettuale di base attraverso cui possono essere pensate le principali attività di formazione continua, funzionali in questa prospettiva a rendere fluido il passaggio dell'individuo da un impiego ad un altro. In questo caso, siffatto modello, maggiormente sviluppato nelle regioni del nord Europa, prevede che si sposti l'attenzione dalla tutela del posto di lavoro alla tutela del lavoratore stesso, attraverso la messa in opera di strumenti *ad hoc* finalizzati alla costruzione delle competenze necessarie affinché quest'ultimo sappia orientarsi nel proprio contesto lavorativo. Questo processo, garantito dalle istituzioni statali e/o regionali o federali, viene indicato con il nome di "politiche attive".

Entrambi questi aspetti, come sopra sostenuto, sono necessariamente connessi l'un con l'altro, in quanto il primo riguarda il lato soggettivo dell'apprendimento, finalizzato a dotare il soggetto di competenze ed abilità utili alla gestione della propria vita, mentre, il secondo, si costituisce come un sistema di gestione integrato di politiche attive, promosse da parte degli Stati, per eliminare quanto possibile l'emarginazione sociale, e dunque favorire l'inclusione.

In questo quadro i Fondi interprofessionali giocano allora un ruolo importante in entrambe le partite. Come attori privati svolgono attività di pubblica utilità, fornendo di fatto quella formazione continua e professionale che dovrebbe garantire, almeno sulla carta, l'accrescimento delle competenze professionali (e non solo) alle persone in costanza di rapporto di lavoro, e contestualmente possibilità di riqualificazione per coloro che tentano di utilizzare quelle competenze per trovare nuovo impiego.

La qualità della formazione, allora, rimane il criterio ultimo di garanzia della bontà delle iniziative dei Fondi. Risulta pertanto necessario potenziare, in questa prospettiva, la capacità di fornire competenze aggiuntive che siano spendibili nel passaggio da azienda ad azienda, con una sorta di "portabilità" che valorizzi il lavoratore insieme al suo bagaglio di professionalità. Ciò che lo aiuterà nella progressiva ricollocazione nel mercato del lavoro o nell'implementazione della propria carriera.

Tuttavia, la principale critica mossa ai Fondi, rimane quella di attestarsi primariamente su attività di formazione finalizzata al soddisfacimento della formazione obbligatoria, il che implica certamente non arrivare a chiudere il cerchio educativo. Formazione specifica e professionalizzante diventano dunque fondamentale strumenti finalizzati a dotare i soggetti di un bagaglio di competenze avanzate, utili per la professione; tuttavia, risulteranno ancora più produttive se il soggetto sarà in grado di portarsi dietro le competenze acquisite per riutilizzarle in un contesto lato.

3 - Formazione continua, occupabilità e sviluppo nel settore del Turismo.

3.1 Introduzione al settore Turismo

In continuità con quanto sostenuto nei capitoli precedenti, la formazione continua, insieme a quella per gli adulti, rappresentano alcune delle leve fondamentali per costruire una prospettiva di sviluppo concreta per gli individui che vogliono immettersi o rimanere nel mercato del lavoro. Questo appare particolarmente vero nelle dinamiche interne al mondo produttivo, dove l'alta tecnologizzazione dei processi di produzione di beni e servizi, insieme alla apertura dei mercati globali, hanno determinato negli ultimi decenni trasformazioni radicali.

In particolare alcuni settori risentono, in modo ancor più evidente di altri, di quella che è stata la profonda modificazione organizzativa prodotta dal ripensamento del sistema di produzione da un lato, e, dall'altro, dal cambiamento di mentalità/atteggiamento da parte del cliente/consumatore a seguito della diffusione del web.

In questo caso il tema generale della formazione continua, in stretto collegamento con quella professionale, agisce nella direzione di adeguare le predisposizioni e le caratteristiche dell'individuo verso aspetti professionali definiti dal mondo produttivo settoriale, creando una connessione virtuosa tra fabbisogni formativi singoli e le richieste di professionalità del comparto.

Uno dei settori che ha visto profondamente cambiare le proprie caratteristiche di riferimento nel corso del tempo, tanto da adeguare il proprio modello di *business* ai nuovi atteggiamenti assunti dai consumatori, orientati dalle possibilità offerte dalle TIC e dal relativo sistema globale di relazione, è appunto il turismo. In considerazione di ciò, si evidenzia quanto il tema dell'occupabilità del settore turismo rinvia da un parte al collegamento con una serie di pratiche di formazione *tout court*, ma dall'altro risulta essere direttamente riconducibile al ripensamento dei servizi commerciali offerti a tutti i livelli, dal locale al globale.

Si può affermare, dunque, che formazione continua da un lato, occupabilità dall'altro, forniscono una fotografia reale del processo in atto che ha cambiato l'intero settore, in considerazione del fatto che i processi che sottendono la qualità dell'offerta di servizi è in gran parte riconducibile alla differente domanda pervenuta dall'utente. Quest'ultimo, infatti, già profondamente influenzato nelle proprie scelte dalle variegate possibilità create dal

mondo del digitale e dalla connettività diffusa, sfrutta con disinvoltura la rete per trovare, scegliere, commentare, le proprie esperienze in ambito di turismo, modificando ed influenzando implicitamente le scelte delle aziende impegnate nel *business*[98]. Un processo, questo, molto complesso e non definitivo, dove la continua trasformazione delle tecnologie digitali impongono agli operatori del settore di produrre, nel più breve tempo possibile, un sostanziale ammodernamento del proprio concetto organizzativo interno ed esterno del sistema, al fine di poter gareggiare con le altre aziende del settore ad armi pari.

Molta di questa gara si gioca sulla qualificazione professionale delle persone che operano nei punti strategici delle aziende, capaci di dare valore aggiunto alla competitività dell'impresa. In questa prospettiva, la formazione continua ha il compito di aiutare le aziende a ricercare le persone giuste da inserire nei ruoli appropriati, sapendo tuttavia che il progressivo rapido sviluppo in seno al settore necessiterà di un aggiornamento continuo dei profili e delle competenze utilizzate.

Si ritorna allora al punto di partenza, ovvero capire come il singolo individuo può stare al passo con gli eventi, e come esso può determinare il proprio ruolo professionale in funzione del rapido mutamento del contesto sociale e produttivo di riferimento.

Tutto ciò ricorda, e ci riporta, a quanto sostenuto da Bauman in riferimento a questo modello di società iperdinamica, alla fluidità delle conoscenze diffuse e condivise via web, e alla percezione dei cittadini verso un mondo considerato come liquido, in opposizione al tradizionale modello solido, avviato verso la propria fase di superamento[99]. Il turismo ha per sua natura evidenti connessioni con il nuovo fenomeno della liquidità per via della versatilità del settore, dipendente dalla ricchezza di informazioni che coinvolgono i diversi comparti che lo compongono, e dalla velocità di fruizione dei servizi offerti da parte degli utenti. Ciò comporta la continua ridefinizione delle strutture organizzative delle aziende che producono tali servizi; in poche parole, il turismo riflette il cambiamento della società attraverso il comportamento dei consumatori, e contemporaneamente offre sempre più attività diversificate per soddisfare i propri *stakeholder*. Il contesto lavorativo del settore, dunque, è in continuo movimento, e gli operatori non possono fare a meno che interrogarsi continuamente sulle prospettive presenti e future, cercando di capire come adeguare gli assetti organizzativi della propria impresa alle richieste del mercato.

---

[98] Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (a cura di Massimo Forti), *L'incidenza dello sviluppo delle TIC nel settore turismo*, AGSG, Roma, 2018, pp. 97, anche in https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2018/incidenza-dello-sviluppo-delle-tic-nel-settore-turismo.pdf

[99] Cfr. Bauman Z., *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2002.

Una delle chiavi interpretative possibili è data dall'esercizio delle competitività esistente tra aziende operanti nel settore, che utilizzano elementi quali l'innovazione, la flessibilità, la creatività delle proprie risorse umane per raggiungere una posizione di mercato soddisfacente e mantenerla a lungo. Ecco quindi che le competenze chiave trovano il loro significato più profondo, nella ipotesi che proprio queste possano incidere nella costruzione di un modello vincente per l'impresa attraverso gli individui, ricchezza che si riflette nella produzione di benessere diffuso per tutta la collettività.

Competenze dunque ad uso e consumo delle attività professionali, ma al tempo stesso al servizio del lavoratore, che cresce come risorsa indispensabile sia dal punto di vista culturale che umano. In questo senso possono individuarsi le finalità dell'istruzione e della formazione continua applicati al settore del turismo, ambito di *business* che sempre più vede innalzare i propri livelli di attività commerciale a livello mondiale, e che, per questo motivo, necessita di un sempre maggiore impegno per la ridefinizione dell'offerta di servizi basati su competenze professionali effettive.

3.2 I numeri del turismo: un trend sempre in crescita.

Incrociando i dati pubblicati da diverse agenzie nazionali e internazionali, tra cui l'**Istat**, l'Istituto Nazionale di Statistica, l'**ONT**, l'Osservatorio Nazionale del Turismo, l'**Eurostat**, l'Istituto Europeo di Statistica, l'**ENIT**, l'Agenzia Nazionale del Turismo e l'**UNWTO**, l'Organizzazione Mondiale del Turismo, è possibile tracciare un quadro certo sui flussi turistici e sulle possibilità del settore in chiave occupazionale per le imprese. L'importanza strategica che riveste il settore all'interno del mondo produttivo è dato principalmente dai numeri che lo fanno essere la prima industria del mondo, tanto che il 2017 venne riconosciuto dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite come l'anno dedicato alla sostenibilità del Turismo per lo sviluppo[100]. Le attività e gli eventi che hanno avuto luogo durante tutto il 2017, nel quadro dell'Anno Internazionale, sono serviti a promuovere in tutto il mondo il potenziale espresso dal settore nella guida alla crescita economica, all'inclusione sociale e alla conservazione culturale e ambientale.

---

[100] UNWTO, *Report 2017,* in https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807 . Nel Rapporto si dice: "2017 was a highly important year for the global tourism community. In late 2015, the United Nations General Assembly declared 2017 as the International Year of Sustainable Tourism for Development, a global recognition of tourism's transformative contribution to the development agenda. The activities and events that took place throughout 2017, in the framework of the International Year, served to raise awareness worldwide of the sector's potential to lead economic growth, social inclusion and cultural and environmental preservation".

La principale finalità delle attività relative alla promozione nel 2017 doveva essere quella di aumentare la consapevolezza nei cittadini di ogni parte del mondo circa la necessità di sviluppare un turismo sostenibile e responsabile. La data del 2017 in realtà non era stata scelta a caso dall' Assemblea delle Nazioni Unite: essa si proponeva di ricordare il cinquantenario di un'altra importante iniziativa sullo stesso tema, ovvero la International *Tourist Year on Tourism – Passaport to Peace* (1967), ma anche il quindicinale dell'*International Yaer of Ecotourism* (2002).

Questa importante celebrazione, secondo il Report UNWTO 2017, "è stata un'occasione unica per dedicare tutto il 2017 alle attività che promuovono il potere di trasformazione del turismo per aiutarci a raggiungere un futuro migliore. È arrivato il momento critico affinché la comunità globale lavori a livello regionale, livello nazionale e locale per contribuire al raggiungimento dell' Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, con i 17 SDGs (Sustainable Development Goals), che producono un nuovo piano d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, dove le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile - economico, sociale e ambientale - sono gestiti in un modo integrato ed equilibrato"[101].

Il primo aspetto importante da sottolineare è il riconoscimento della consapevolezza che il turismo rappresenta una risorsa sia mondiale che locale insieme, e soltanto producendo riflessioni adeguate finalizzate alla salvaguardia dei territori e dei beni che sono a disposizione, si potranno raggiungere gli scopi prefissati. Per questi motivi gli aspetti economici, sociali ed ambientali, dovranno essere tenuti in considerazione nello stesso momento al fine di creare un equilibrio sostenibile e responsabile delle risorse.

La UNWTO, a sostegno di questa impostazione, offre una serie di numeri che mostrano l'entità del fenomeno. Durante il 2017, i turisti nel mondo che hanno trovato accoglienza sono stati 1,323 milioni, ovvero un miliardo e trecentoventitre milioni persone si sono mosse per produrre attività turistica, quasi 84 milioni in più rispetto il 2016, con una percentuale di crescita pari all'+7%. Questi dati, naturalmente, sono da considerare per difetto, non potendo contare coloro che non hanno tracciato ufficialmente i loro spostamenti e sono rimasti invisibili alle statistiche.

Importante sottolineare è che il trend del fenomeno turistico risulta essere

[101] "This has been a unique opportunity to devote the entirety of 2017 to activities that promote the transformational power of tourism to help us reach a better future. And one that came at a critical moment, as the global community works at regional, national and local level to contribute to achieving the 2030 Agenda for Sustainable Development and the 17 SDGs, laying out a new plan of action for people, planet and prosperity in which the three dimensions of sustainable development - economic, social and environmental - are managed in an integrated and balanced manner", Ivi, p. 18.

crescente anno dopo anno, con un incremento del turismo internazionale pari al 4% tra il 2008 e il 2017, che tradotto in termini numerici significa 393 milioni di maggiori transiti di turisti da un paese all'altro nel suddetto periodo.

Interessante vedere, a livello mondo, le percentuali delle zone e dei continenti che maggiormente risultano visitati. Il continente europeo è di gran lunga il luogo più ambito, che con 671 milioni di visitatori all'anno rappresenta il 51% del turismo mondiale. Seguono l'Asia con 324 milioni (25%), l'America con 324 milioni (16%), Africa con 63 milioni (5%) e Medio Oriente con 58 milioni (4%).

I numeri sopra riportati rimandano dunque ad un fenomeno planetario che coinvolge ogni paese, ogni cittadino del mondo. Nel far sì che l'impatto dello spostamento degli individui risulti essere il minore possibile, al fine di mantenere e preservare le risorse del pianeta intatte per le nuove generazioni, sono state avanzate, nei molteplici incontri tenutesi durante gli eventi tematici del 2017, proposte di intervento che miravano a realizzare politiche internazionali e nazionali coordinate in tema di turismo[102]. Partendo dal riconoscimento che il turismo risulta comunque essere uno dei settori economici che maggiormente favoriscono una crescita socio-economica inclusiva attraverso l'uso di mezzi di sussistenza sostenibili, in aggiunta esso ha la capacità di favorire la pace e la comprensione tra i popoli, aiutando nel contempo a proteggere l'ambiente[103]. Le sfide che appaiono all'orizzonte risultano essere:

– Risolvere i problemi di sicurezza e la tentazione di costruire nuovi ostacoli ai viaggi;
– Gestire la rivoluzione tecnologica;
– Creare una agenda per lo sviluppo sostenibile.

Queste tre sfide impongono non soltanto riflessioni approfondite, ma soprattutto politiche lungimiranti mirate a creare condizioni di cooperazione internazionale, che si poggino prima di tutto su una nuova considerazione del turismo. In questa prospettiva le azioni proposte dalla UNWTO, si riallacciano perfettamente ai temi e alle finalità dell'Agenda 2030 stilata nel 2015. "L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015, fornisce un modello condiviso per la pace e la prosperità per le persone e il pianeta, ora e nel futuro. Al centro ci sono i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), che sono un invito urgente all'azione

---

[102] "Throughout 2017 UNWTO advanced the positioning of tourism as a priority in national and international policies and the need for holistic and crosscutting tourism policies to support the sector" (Ivi, p. 27).

[103] "Tourism continues to be one of the best positioned economic sectors to drive inclusive socioeconomic growth, provide sustainable livelihoods, foster peace and understanding and help to protect our environment" (Ivi, p. 28).

da parte di tutti i paesi - sviluppati e in via di sviluppo - in un partenariato globale. Riconoscono che porre fine alla povertà e ad altre privazioni devono andare di pari passo con strategie di miglioramento della salute e dell'istruzione, che riducano la disuguaglianza e stimolino la crescita economica, il tutto affrontando i cambiamenti climatici e lavorando per preservare i nostri oceani e foreste"[104].

In una rappresentazione grafica, gli obiettivi da realizzare sono:

In particolare, questi 17 obiettivi dell'Agenda 2030, rappresentano per l'UNWTO un traguardo politico da raggiungere, e proprio il settore del turismo può significativamente offrire un contributo sostanziale alla determinazione di azioni concrete per giungere agli scopi prefissati. In questa direzione, i punti principali indicati nel report sono:

– **Goal n. 8. Decent work and Economic Growth:**
  Su questo aspetto, entro il 2030, elaborare e attuare politiche per la promozione di un turismo sostenibile per la creazione di posti di lavoro, anche

[104]https://sustainabledevelopment.un.org. In particolare: "The 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted by all United Nations Member States in 2015, provides a shared blueprint for peace and prosperity for people and the planet, now and into the future. At its heart are the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), which are an urgent call for action by all countries - developed and developing - in a global partnership. They recognize that ending poverty and other deprivations must go hand-in-hand with strategies that improve health and education, reduce inequality, and spur economic growth – all while tackling climate change and working to preserve our oceans and forests".

attraverso il rilancio di prodotti e cultura locali;
– **Goal n. 12. Responsible Consumpion and Production:**
Sviluppare e implementare strumenti per monitorare l'impatto dello sviluppo del turismo in chiave sostenibile, attraverso la creazione di posti di lavoro e la promozione della cultura e dei prodotti locali;
– **Goal n. 14. Life Below Water:**
Aumentare i vantaggi economici per gli Stati in via di sviluppo delle piccole isole e gli Stati meno sviluppati per un uso sostenibile delle risorse marine, anche attraverso la gestione sostenibile della pesca, dell'acquacoltura e del turismo.

Evidentemente, tre dei diciassette punti dell'Agenda 2030 sono estremamente attinenti con le attività proprie del turismo, anche se in una visione sistemica, ogni punto rimanda all'altro in una prospettiva globale di quadro di azione. Il nesso importante che risulta dai punti sopra citati è comunque l'estrema attenzione posta alla creazione di posti di lavoro, e conseguentemente alle competenze utili da sviluppare per realizzare questa prospettiva. L'idea di un turismo sostenibile risulta essere quindi legata alla crescita delle società che promuovono attività professionali finalizzate alla implementazione di buone pratiche, che sappiano cioè non sfruttare i territori, ma anzi valorizzarli. Sostenibilità inoltre implica redistribuzione dei benefici economici alla popolazione in forma diffusa, predisposizione di strumenti atti a monitorare e valutare l'impatto socio-economico ed ambientale di tutte le attività, ma soprattutto creazione di lavoro, nuove professioni e *business* compatibili con il territorio.

Questa prospettiva di sviluppo del turismo è infatti confermata dai dati del turismo mondiale: ancora secondo il *Report*, il valore economico del settore è pari al 10% del PIL mondiale, e pari al 7% del commercio globale. È evidente, come è stato precedentemente accennato, che i meccanismi di ripensamento delle politiche del turismo in chiave sostenibile rappresentino una forma necessaria di autotutela per limitare l'impatto sull'ambiente, e allo tempo stesso garantire al meglio il patrimonio da lasciare alle nuove generazioni.

Nel capitolo *Global Economy*, l'UWTNO sottolinea quanto la globalizzazione, la tecnologia, l'innovazione e il cambiamento demografico incidano sulle relative scelte dei turisti e sulle modalità di individuazione delle destinazioni: il settore, deve dunque prendere atto di questi cambiamenti ed accompagnare le trasformazioni in essere con un'offerta ripensata ed adeguata alle nuove esigenze del viaggiatore globale. Utilizzare le informazioni statistiche derivanti da studi specifici, e riportarle ad una visione complessiva del fenomeno, aiuta ad individuare le priorità fondamentali che riguardano il settore, tra cui:
– Migliorare la consapevolezza sulle esigenze del settore;
– Monitorare i flussi;

– Promuovere una gestione incentrata sui risultati;

– Evidenziare le questioni strategiche per prendere decisioni politiche[105].

A questo proposito, l'UNWTO pubblica annualmente un aggiornamento delle informazioni relative al settore nel *Compendium of Tourism Statistics*, in cui fornisce "dati statistici e indicatori sul turismo in entrata e in uscita, sul turismo domestico, nonché sul numero e sui tipi di industrie del turismo, il numero di dipendenti degli operatori del settore e gli indicatori macroeconomici relativi al turismo internazionale"[106]. Per realizzare quanto sopra, si incrociano i dati provenienti dai diversi paesi, raccolti attraverso indicatori prestabiliti. Nel *Compendium of Tourism Statistics* 2017, ad esempio, vengono prese in esame i dati sviluppati da 196 paesi dal 2011 al 2015, fornendo una prospettiva del fenomeno turismo nella sua complessità globale.

In questa visione strategica internazionale, appare importante anche capire quanto lo sviluppo del turismo nel prossimo futuro sia condizionato da forme di ricerca e offerta di servizi turistici definiti attraverso modalità riconducibili al mondo della *sharing economy*, frutto cioè delle nuove evoluzioni tecnologiche applicate al turismo. Nella *survey* UNWTO *New Platform Tourism Services (or the so-called Sharing Economy) – Understand, Rethink and Adapt* (2015), si evidenzia che l'ascesa dell'utilizzo delle piattaforme digitali è stata ben apprezzata sia dagli utenti che dagli operatori turistici, pur suscitando preoccupazioni negli operatori tradizionali del settore. Questa *survey*, in realtà, ha il merito di sottolineare quali sfide saranno poste nel futuro ai soggetti che operano nelle diverse destinazioni turistiche per far sì che esse rimangano competitive nel mercato. Attraverso una panoramica globale sulla situazione corrente, ed attraverso una previsione degli impatti possibili derivanti da un ulteriore sviluppo di tali piattaforme, le sfide lanciate nella *survey* sono riconducibili a cinque macro aree del turismo, che possono essere così rappresentate: 1) informazioni; 2) alloggio; 3) trasporto; 4) cibo; 5) attività turistiche.

La trasformazione del settore, in relazione alla ridefinizione degli strumenti tecnologici che hanno principalmente lo scopo di incrociare domanda ed offerta, rappresenta dunque uno dei punti chiave dell'intera questione legata al suo sviluppo e alla sua sostenibilità. Nelle conclusioni del seminario tenutesi il 1° giugno 2017 a Roatàn (Honduras)[107] sul tema delle *Nuove tecnologie*

---

[105] Ivi, p. 56.

[106] https://statistics.unwto.org/content/compendium-tourism-statistics . "The *Compendium of Tourism Statistics* is a reference guide for the measurement and analysis of the tourism sector. Together with the *Yearbook of Tourism Statistics*, they constitute UNWTO's main datasets and publications on annual tourism statistics".

[107] UNWTO, *International Seminar on New Technologies Applied to Tourism,* Roatàn (Hon-

applicate al turismo, si prese in esame l'importante problema dell'impatto delle tecnologie nella previsione, programmazione e gestione del fenomeno della digitalizzazione dei servizi applicati al turismo. In particolare, la discussione si è focalizzata principalmente sul ruolo assunto dalla tecnologia lungo tutto l'arco della catena di fornitura di servizi nella filiera del turismo, a partire dalle attività essenziali che forniscono carburante alla macchina del *business* turistico, ovvero:

– **Risorse del turismo in termini di attrattività** (patrimonio naturale e culturale, prodotti gastronomici, eventi ed attività sportive, ecc);
– **Infrastrutture** (trasporti, ICT, salute, sicurezza e benessere);
– **Marketing and sales** (agenzie turistiche fisiche o piattaforme online, tour operators, centri di prenotazione o motori di ricerca/intermediazione, ecc.);
– **Servizi** (alloggi, cibo e ristoro, intrattenimento, trasporti, informazioni, ecc.).

La conferenza si chiuse con riflessioni che rispecchiano una realtà ben consolidata circa l'evoluzione del comparto, riconoscendo il valore necessario assunto dai servizi tecnologici informatici come un fatto incontrovertibile da cui non può esserci ritorno, soprattutto se si vuole intendere il turismo come una risorsa economico-sociale su larga scala. L'apporto delle tecnologie digitali, dunque, non sono più da considerarsi un *trend* momentaneo, una moda del momento, bensì un dato di fatto che ha modificato in maniera strutturale l'atteggiamento del consumatore in relazione all'offerta fornita dagli operatori del settore. In questa prospettiva si assiste ad un ribaltamento del rapporto tra domanda ed offerta rispetto al passato.

Fino a qualche decennio fa il turista sceglieva in base alle offerte messe a disposizione da operatori turistici tra la varietà delle attività promosse dalle destinazioni: oggi, invece, il potere del cliente-consumatore è diventato molto più forte, in quanto determina le strategie di offerta degli operatori che necessariamente dovranno garantire servizi all'altezza di una clientela sempre più consapevole dei propri bisogni, e con gusti diverisificati.

Questa chiave di lettura offre ai partecipanti della conferenza di Roatàn spunti adeguati per sostenere che è necessario intervenire su alcuni aspetti relativi al settore, in particolare su un rafforzamento dell'uso consapevole e mirato dei servizi tecnologici digitali da mettere al servizio della clientela. Ciò che bisogna dunque affrontare, secondo le *Conclusioni* della Conferenza, sono almeno cinque aspetti fondamentali:

1) Finanziare investimenti sulla tecnologia e conseguentemente sulle risorse umane che gestiscono i servizi tecnologici, ma non solo gli aspetti legati al digitale;

duras), 1 giugno 2017, cit. in UNWTO, *Report 2017,* già cit. pp. 58-59.

2) Promuovere una sostanziale ed efficace interazione tra viaggiatore e residenti del luogo delle destinazioni turistiche, al fine di produrre una proficua interazione;
3) Favorire e rafforzare la *partnership* tra operatori pubblici e privati come elemento chiave per fornire adeguate infrastrutture digitali insieme a servizi tradizionali;
4) Intendere meglio ed in modo consapevole i benefici prodotti dal nuovo ruolo assunto dalla tecnologia, in relazione agli aspetti della gestione di salute e sicurezza, sostenibilità, competitività e qualità dei servizi;
5) Assicurare che i nuovi modelli di *business* basati sull'utilizzo di piattaforme digitali assicurino una concorrenza leale tra operatori del settore, ma soprattutto non forniscano informazioni false tendenti a truffare i consumatori. Inoltre, vanno assicurate le relazioni trasparenti tra turista e residenti del posto attraverso l'elevazione di *standards* di qualità e sicurezza, pagamento di tasse locali ecc.

Soprattutto il tema della trasparenza delle informazioni risulta essere un elemento indispensabile e necessario alla promozione turistica in tutte le fasi di programmazione e fornitura di servizi. Informare in modo adeguato ed esauriente gli utenti rappresenta un valore aggiunto per ogni attività turistica che intenda comunicare i servizi messi a disposizione, le attrattive di pregio, i corretti modi di usufruire delle risorse disponibili, consentendo di definire al contempo una programmazione delle attività di visita in maniera efficiente e sostenibile. Da parte delle strutture turistiche, invece, le informazioni di ritorno sono altrettanto importanti, in quanto permettono di avere un tracciato delle attività principali e delle preferenze dei turisti, al fine di avviare una programmazione *ad hoc* mirata sulle esigenze dei consumatori, ottenuta anche attraverso l'analisi di dati statistici e rilevazione di *best practice*.

Proprio il cambio di prospettiva della programmazione turistica, passata nel nuovo paradigma dalla centralità dell'offerta a quella della domanda, rappresenta la vera chiave di volta della nuova versione del turismo moderno. Con la denominazione Turismo 2.0, si indica infatti un nuovo atteggiamento sia del turista e/o viaggiatore, ma anche degli operatori del settore, vista la diversa prospettiva attraverso cui si definiscono le dinamiche tra i diversi soggetti nella gestione di domanda e offerta. In tale direzione, viene a sostegno l'analisi della UWNTO circa le strategie per rafforzare le politiche di accompagnamento ad un turismo profondamente modificato da digitalizzazione e globalizzazione, in un quadro socio-economico planetario, ma che ha risvolti nazionali e territoriali attraverso catene di fornitura unificanti i diversi livelli.

Nel paragrafo finalizzato a *Rafforzare la competitività turistica e la gestione*

della qualità (Reinforcing Tourism Competitiveness and Quality Management), si esplicitano le finalità già adottate dal Commissione per il turismo e la competitività (CTC)[108], istituita nel 2013, che ha per scopo:

– Supportare l'organizzazione nell'adempiere al suo ruolo normativo;
– Fornire un meccanismo di dialogo tra le parti interessate del turismo pubblico e privato e il mondo accademico all'interno di un quadro coerente nel rafforzamento delle politiche e strategie sulla competitività del turismo;
– Costruire sinergie e allineamenti strategici nell'armonizzazione delle attività correlate del Segretariato e di altre organizzazioni / entità che collaborano per garantire coerenza e consenso nella consegna dei risultati e rafforzare le posizioni ufficiali dell'Organizzazione.

Dalla sua istituzione il CTC ha valutato lo stato di conoscenza del concetto base di "competitività del turismo". Questo processo include l'identificazione, sviluppo e armonizzazione di concetti, modelli e definizioni operative, usate nel turismo ed in tutta la catena del valore all'interno di una struttura gerarchica che va dal generale allo specifico. Nel suo lavoro di chiarificazione sui concetti di base applicabili al settore, la CTC intende creare un approccio globale, conciso, che fornisca una comprensione chiara a tutti i livelli, che sappia armonizzare i modelli applicabili al turismo da tutti i membri dell'associazione.

Le principali definizioni adottate nel settembre 2017 durante i lavori della 22ma sessione dell'Assemblea generale UNWTO svoltasi in Chengdu (Cina) sono:

Definizioni adottate sui concetti di turismo:

- Tourism Destination
- Destination Management/Marketing Organization (DMO)
- Tourism Product
- Tourism Value Chain
- Quality of a Tourism Destination
- Innovation in Tourism
- Competitiveness of a Tourism Destination

Definizioni adottate sulla tipologia di turismo:

- Cultural Tourism
- Ecotourism

[108]Cfr. http://marketintelligence.unwto.org/content/committee-tourism-and-competitiveness-ctc

- Rural Tourism
- Adventure Tourism
- Health Tourism
- Wellness Tourism
- Medical Tourism
- Business Tourism (related to the Meetings Industry)
- Gastronomy Tourism
- Coastal, Maritime and Island Water Tourism
- Urban/City Tourism
- Mountain Tourism
- Education Tourism
- Sports Tourism

La lista sui concetti e sulle varie tipologie di turismo non è definitiva, ma soggetta ad integrazioni di merito laddove il CTC ravvederà in futuro la necessità di un ampliamento o di una modifica concettuale della stessa. In qualsiasi caso, nel *Report* si suggerisce di traslare i concetti e le tipologie definite nella lista sopra riportata come una sorta di linee guida, capace di identificare fattori qualitativi e quantitativi utili a misurare la competitività delle destinazioni turistiche sotto due categorie: 1) governo, gestione e dinamicità di mercato; 2) attrattività delle destinazioni, prodotti e fornitura.

Per ciò che riguarda invece il dibattito sul livello del turismo europeo, il *Report* dell'UNWTO si sofferma su una serie di iniziative prodotte con la collaborazione della *Direzione Generale* al Mercato interno, Industria, Imprenditoria e PMI della Commissione Europea (DG GROW), e finalizzate a migliorare la comprensione generale del fenomeno del turismo europeo (*Enhancing the Understanding of EuropeanTourism*)[109]*.* Gli obiettivi principali delle iniziative sono riassunti in due punti essenziali: 1) migliorare la conoscenza degli aspetti socio-economici legati al settore del turismo all'interno dell'Unione Europea; 2) contribuire alla crescita economica, alla creazione di posti di lavoro e migliorare la competitività del settore nell'UE[110].

Le linee di azione del progetto denominato *Enhancing the Understanding of European Tourism*, iniziato il 15 aprile 2016 e terminato il 14 febbraio 2018, possono essere riassunte:

1) Increased cooperation and capacity building in tourism statistics;

---

[109] Per un eventuale approfondimento si veda: https://www2.unwto.org/press-release/2018-04-25/joint-eu-unwto-report-provides-better-understanding-tourism-european-union

[110]UNWTO, *Report 2017,* già cit., p. 62.

2) **Assessment of tourism market trends;**

3) **Promotion of cultural tourism through the Western Silk Road Tourism Development Initiative;**

4) **Promotion of sustainable, responsible, accessible and ethical tourism;**

Il **primo punto** riguarda il rafforzamento delle politiche mirate al sostegno e allo sviluppo del turismo da parte degli attori politici e dagli amministratori del mercato turistico, attraverso l'utilizzo di strumenti quali Tourism Satellite Account (TSA)[111], ovvero la formazione di aggregati statistici secondo standard generali e condivisi, che, in un contesto cooperativo tra i diversi *stakeholders*, consentono di aumentare la consapevolezza sulla gestione e sviluppo del settore.

La discussione sull'importanza di strumenti quali il TSA è stato poi oggetto di un workshop dal titolo "Measuring the Economic Impact of Tourism in Europe: the Tourism Satellite Account (TSA)", tenutesi a Bruxelles nei giorni 29-30 novembre 2017[112]. In questa due giorni si è discusso su:

---

[111]"Il Tourism Satellite Account (TSA) è un quadro statistico standard e lo strumento principale per la misurazione economica del turismo. È stato sviluppato dall'Organizzazione mondiale del turismo (UNWTO), dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), l'ufficio statistico delle Comunità europee (Eurostat) e la divisione statistica delle Nazioni Unite. Il quadro metodologico raccomandato 2008 (noto anche come TSA: RMF 2008) fornisce il quadro concettuale comune aggiornato per la costruzione di un TSA. Adotta il sistema base di concetti, classificazioni, definizioni, tabelle e aggregati del Sistema dei conti nazionali 2008 (SNA 2008), lo standard internazionale per una sintesi sistematica dell'attività economica nazionale, da una prospettiva funzionale. La TSA consente quindi l'armonizzazione e la riconciliazione delle statistiche del turismo dal punto di vista economico (conti nazionali). Ciò consente la generazione di dati economici sul turismo (come il PIL del turismo diretto) che è comparabile con altre statistiche economiche. Esattamente come la TSA fa questo si collega alla logica SNA di contrasto dei dati dal lato della domanda (acquisizione di beni e servizi da parte dei visitatori durante un viaggio turistico) con i dati dal lato dell'offerta dell'economia (il valore dei beni e servizi prodotti dalle industrie in risposta alle spese dei visitatori).
La TSA può essere vista come un insieme di 10 tabelle di riepilogo, ognuna con i dati sottostanti:
◊ spese di turismo interno, in entrata e turistico in uscita,
◊ spese turistiche interne,
◊ conti di produzione delle industrie turistiche,
◊ il valore aggiunto lordo (GVA) e il prodotto interno lordo (PIL) attribuibili al turismo,
◊ occupazione,
◊ investimento,
◊ consumi pubblici e
◊ indicatori non monetari".
(Cfr. https://www.oecd.org/cfe/tourism/tourismsatelliteaccountrecommendedmethodologicalframework.htm).

[112] Cfr. http://statistics.unwto.org/event/DG_Grow_WS

– elementi principali per un'implementazione TSA di successo, a partire dalla definizione di requisiti tecnici per arrivare alla discussione su disposizioni istituzionali e costruzione di leadership politica;
– lo stato corrente dei differenti TSA nazionali, le loro caratteristiche, e come implementare adeguate capacità di costruzione di un ambiente capace di creare sviluppo nel settore;
– la necessità di migliorare la capacità di agire tempestivamente mantenendo la credibilità attraverso la promozione di partenariati e sostenendo il dialogo tra produttori e utenti.

Le Conclusioni del workshop hanno dato due importanti *outputs*: da una parte si è capito che le sfide dello sviluppo della TSA in Europa hanno meno a che fare con competenze tecniche e più con risorse, comunicazione e impegno politico; dall'altra, si è ribadito che le stime di TSA affidabili e aggregate sono la chiave per una forte elaborazione delle politiche del turismo, che mira a promuovere una sostenibilità di un settore turistico considerato resiliente.

Il **secondo punto** del succitato programma UNWTO-Commissione Europea riguardava la valutazione del mercato turistico. Secondo gli obiettivi bisognava migliorare ulteriormente le conoscenze strategiche dell'Europa nei riguardi del settore turistico a partire dalle tendenze regionali e mondiali di tutte le parti interessate (stakeholders), come ad esempio le autorità competenti nazionali, insieme al ruolo delle piccole e medie imprese, e di tutte le organizzazioni che prendono parte allo sviluppo del settore. In questa prospettiva i dati del turismo, e su tutte le sue attività prioritarie, rappresentano un tassello indispensabile per costruire un quadro completo di conoscenza del settore, finalizzato a consentire una pianificazione strategica atta a migliorare ulteriormente le performance del *business*.

Il **terzo punto** riguarda la promozione di iniziative del turismo culturale attraverso l'Occidente per lo sviluppo turistico della via della seta. Questa serie di attività promozionali avevano l'obiettivo principale di valorizzare le mete turistiche di quella parte di Europa che si affaccia nell'area tra il sud del Mediterraneo, il Mar Caspio ed il Mar Nero, al fine di implementarne lo sviluppo turistico in questa regione. In questa prospettiva risultava auspicabile una stretta cooperazione tra attori del settore a livello transnazionale, finalizzate a dare un maggiore impulso alle regioni interessate dall'iniziativa.

Quarto ed ultimo punto, tratta di Promozione di un turismo sostenibile, responsabile, accessibile ed etico. Secondo quanto stabilito dalla 22ma Assemblea Generale UNWTO, gli Stati membri appartenenti all'Organizzazione hanno approvato un documento storico: la *Convenzione quadro dell'UNWTO*

sull'etica del turismo[113]. La *Convenzione*, trasforma il Codice Etico per il Turismo in una convenzione internazionale, la prima nella vita dell'Organizzazione.

Sebbene non sia giuridicamente vincolante, il Codice prevede un meccanismo di attuazione volontaria attraverso il riconoscimento del ruolo del **Comitato mondiale sull'etica del turismo (WCTE)**, al quale le parti interessate possono fare riferimento su questioni relative all'applicazione e all'interpretazione del documento[114]. Adottato nel 1999 dall'Assemblea Generale dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, il suo riconoscimento da parte delle Nazioni Unite due anni dopo ha incoraggiato espressamente l'UNWTO a promuovere l'effettivo seguito delle sue disposizioni.

I dieci principi del Codice coprono ampiamente le componenti economiche, sociali, culturali e ambientali dei viaggi e del turismo:

- Articolo 1: Contributo del turismo alla comprensione reciproca e al rispetto tra popoli e società
- Articolo 2: Il turismo come veicolo di realizzazione individuale e collettiva
- Articolo 3: Turismo , un fattore di sviluppo sostenibile
- Articolo 4: Turismo, utente del patrimonio culturale dell'umanità e contribuente alla sua valorizzazione
- Articolo 5: Turismo, un'attività benefica per i paesi e le comunità ospitanti
- Articol. 6: Obblighi delle parti interessate nello sviluppo del turismo
- Articolo 7: Diritto al turismo
- Articolo 8: Libertà dei movimenti turistici
- Articolo 9: Diritti dei lavoratori e degli imprenditori nel settore del turismo
- Articolo 10: Attuazione dei principi del Codice etico globale per il turismo.

La conversione del Codice in una Convenzione, rappresenta un necessario passo in avanti nell'assicurare che lo sviluppo del turismo sia fatto nel pieno rispetto del concetto di sostenibilità, ovvero nel rispetto di tutte le questioni sociali, promuovendo lo sviluppo delle comunità locali, nell'ottica del miglioramento e la comprensione tra culture, a partire dal tema del lavoro.

---

[113] Cfr. http://ethicsconventions.unwto.org/

[114] Cfr. http://ethicalmarketingnews.com/unwto-code-ethics-tourism-becomes-international-convention#targetText=The%20Convention%20covers%20the%20responsibilities,rights%20of%20employees%20and%20professionals.

Il documento del 2017[115] copre dunque l'azione di tutte le parti interessate allo sviluppo di un turismo sostenibile, fornendo un quadro che raccomanda un approccio etico e responsabile, incluso il diritto al turismo, la libertà di circolazione per i turisti e i diritti dei dipendenti e professionisti[116]. In particolare, sul tema del lavoro, il documento dedica l'intero articolo 12, con particolari riferimenti alla formazione continua come elemento indispensabile per poter imprimere un adeguato sostegno per garantire non soltanto professionalità diffusa, ma anche sicurezza sociale. Nello specifico riportiamo l'articolo per intero:

Art. 12 Diritti dei dipendenti e dei professionisti nel settore turistico

(1) I diritti fondamentali dei dipendenti e dei professionisti nel settore del turismo e le attività correlate dovrebbero essere garantite sotto la supervisione delle autorità nazionali e locali, le amministrazioni, sia dei loro Stati di origine sia dei paesi ospitanti, con particolare attenzione, dati i vincoli specifici legati in particolare alla stagionalità della loro attività, alla dimensione globale delle loro industrie e alla flessibilità spesso richiesta loro dalla natura del loro lavoro.

(2) I dipendenti e i lavoratori autonomi nel settore turistico e le attività connesse dovrebbero poter accedere a un'adeguata formazione iniziale e continua; dovrebbero ricevere un'adeguata protezione sociale; l'insicurezza del lavoro dovrebbe essere limitata per quanto possibile; e specificatamente allo status, con particolare riguardo al loro benessere sociale, dovrebbe essere offerto ai lavoratori stagionali nel settore.

(3) Qualsiasi persona fisica o giuridica, purché abbia le capacità e le competenze necessarie, dovrebbe avere il diritto di sviluppare un'attività professionale nel settore del turismo secondo le leggi nazionali; gli imprenditori e gli investitori, in particolare nel settore delle piccole e medie imprese, dovrebbero avere diritto al libero accesso al settore turistico con un minimo di restrizioni legali o amministrative.

(4) Gli scambi di esperienza offerti a dirigenti e lavoratori, provenienti da diversi paesi, contribuiscono a favorire lo sviluppo del settore turistico mondiale; tali movimenti dovrebbero essere facilitati per quanto possibile nel rispetto delle leggi nazionali applicabili e convenzioni internazionali.

(5) In quanto insostituibile fattore di solidarietà nello sviluppo e nella crescita dinamica degli scambi internazionali, le imprese multinazionali del settore turistico non dovrebbero sfruttare le posizioni dominanti che talvolta ri-

---

[115] http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/13743frameworkconventionontourismethicsoriginalen.pdf

[116] "Gli Stati devono rispettare e promuovere i principi etici nel turismo, soprattutto incoraggiando le imprese e gli enti turistici a riflettere questi principi nei loro strumenti contrattuali e fare riferimento ad essi nei loro codici di condotta o professionali" (art. 3).

coprono; dovrebbero evitare di diventare i veicoli di modelli culturali e sociali imposti artificialmente alle comunità ospitanti; in cambio della loro libertà di investimento e commercio che dovrebbe essere pienamente riconosciuta, dovrebbero promuovere modelli sostenibili di consumo e di produzione e si impegnano nello sviluppo locale, evitando, mediante l'eccessivo rimpatrio dei loro profitti o delle loro importazioni indotte, una riduzione del loro contributo alle economie in cui sono stabiliti.

(6) Il partenariato e l'instaurazione di relazioni equilibrate tra le imprese dei paesi di generazione e di accoglienza contribuiscono allo sviluppo sostenibile del turismo e ad un'equa distribuzione dei benefici della sua crescita.

3.3 Il Manifesto Europeo del Turismo per la crescita e l'occupazione

Secondo i dati UNWTO in precedenza citati, insieme a quelli offerti dal Consiglio mondiale dei Viaggi e del Turismo, L'Europa è la prima meta turistica al mondo, con una quota di mercato pari al 50 %. L'industria del turismo genera (direttamente o indirettamente) il 10,2 % del totale del PIL dell'UE a 28, cifra che, secondo le previsioni, dovrebbe aumentare fino all'11,2 % del PIL entro il 2027. Infatti, nell'UE, il settore dei viaggi e del turismo fa vivere quasi 26,5 milioni di persone e le esportazioni dei visitatori generano 375,1 miliardi di euro[117].

Ma la dimensione strategica delle politiche dell'industria turistica non si esaurisce, ovviamente, nella elencazione di dati – pur importanti – che illustrano quantitativamente il suo apporto in termini di valore economico nel continente europeo. Ci sono aspetti culturali, politici, sociali, educativi, etici, che affiancano e integrano gli aspetti meramente economici, e che forse costituiscono il vero valore del turismo come attività esistenziale che, a vari livelli, unisce popoli e persone di ogni parte del mondo.

Da una prospettiva di Dialogo sociale tra le parti sociali europee, con la collaborazione di soggetti pubblici, insieme a soggetti privati rappresentanti il mondo del turismo sotto diverse prospettive, nasce il *Manifesto Europeo del Turismo per la crescita e l'occupazione*[118]. Il *Manifesto* dichiara già in premessa che le attività svolte dall'industria del turismo stimolano "la crescita economica generando reddito, occupazione e investimenti in Europa,

---

[117]Consiglio mondiale dei viaggi e del turismo, *Travel &TourismEconomic Impact 2017 European Union* ("L'impatto economico dei viaggi e del turismo 2017 - Unione europea"), WTTC, Londra, 2017.

[118] www.tourismmanifesto.eu

attraverso le esportazioni verso i mercati d'origine in tutto il mondo. Esso contribuisce a sostenere il nostro patrimonio culturale e naturale, garantisce un reddito che consente di finanziare strutture e infrastrutture di cui beneficiano i visitatori e i residenti, e promuove la consapevolezza di un'identità comune e di una cittadinanza europee contraddistinte dalla loro diversità".

Il Manifesto vuole essere a tutti gli effetti una proposta strategica di linea politica programmatica, in cui vengono presentate una serie di priorità essenziali per sviluppare al meglio il potenziale del settore, ancora parzialmente inespresso. Rafforzare questi punti programmatici significa promuovere una linea di indirizzo d'intesa con i sottoscrittori del documento, e che la stessa Unione europea dovrebbe accogliere al fine di potenziare quegli aspetti ancora considerati non sufficientemente efficaci.

Le priorità elencate nel manifesto sono:

Competitività

1. *Attuare politiche e procedure più intelligenti per il rilascio dei visti Schengen, al fine di ridurre al minimo l'effetto deterrente nei confronti di chi intenda mettersi in viaggio per motivi legittimi, siano essi turistici o professionali.*
2. *Ridurre gli oneri amministrativi e fiscali, sostenere la creazione di imprese e promuovere le vendite e la fornitura di servizi a livello transfrontaliero.*
3. *Promuovere politiche fiscali più intelligenti e un migliore coordinamento tra le autorità europee, nazionali, regionali e locali per garantire che l'Europa rimanga una destinazione competitiva da visitare e in cui realizzare attività commerciali/imprenditoriali. L'IVA, i contributi, le imposte locali e le imposte sui passeggeri del trasporto aereo dovrebbero rientrare nell'ambito di applicazione del riesame del quadro normativo.*
4. *Garantire condizioni di parità e una concorrenza leale per tutti i fornitori di servizi turistici.*

Digitalizzazione

5. *Sviluppare il sostegno finanziario dell'UE per la digitalizzazione del settore del turismo e la creazione di forum di esperti al fine di promuovere le buone pratiche.*
6. *Garantire la trasparenza e la neutralità e per i consumatori e le imprese online. Le piattaforme online di ricerca e "peer-to-peer" dovrebbero rientrare nell'ambito di applicazione del riesame del quadro normativo.*
7. *Incoraggiare ulteriori limiti tariffari per il roaming di dati, promuovere il Wi-Fi gratuito per i visitatori e incrementare i contenuti multilingue relativi alle attrazioni e agli eventi nelle destinazioni turistiche.*

Buona governance

8. *Sviluppare una strategia UE specifica per il turismo che stabilisca chiaramente finalità, obiettivi, indicatori e azioni per il settore del turismo nell'UE e coinvolga tutti i soggetti interessati.*
9. *Evitare la duplicazione normativa ed eliminare le norme confliggenti all'interno del mercato unico per i servizi turistici, assicurando un miglior coordinamento delle politiche e delle regolamentazioni relative al turismo tra le diverse DG.*
10. *Dare opportuna previa notifica (minimo 24 mesi) in caso di modifiche ai regolamenti pertinenti (fiscali o di altra natura) riguardanti il turismo.*
11. *Garantire la trasparenza nella riscossione e nella successiva utilizzazione del gettito fiscale derivante dall'economia dei visitatori*.*
12. *Semplificare la normativa in materia di fiscalità e protezione dei consumatori e assicurarne un'applicazione coerente.*
13. *Individuare e promuovere le buone pratiche nel settore del turismo che rispecchino gli obiettivi e le azioni proposte nel presente Manifesto (ad esempio la gestione della regolamentazione del turismo e la responsabilità sociale delle imprese).*
14. *Garantire il coinvolgimento sistematico dei soggetti interessati del settore privato e delle autorità competenti in materia di turismo a tutti i livelli di governo.*
15. *Monitorare e valutare periodicamente i risultati e l'impatto dell'economia dei visitatori (ad esempio, le prestazioni economiche nell'UE in termini di dati precisi sulla sostenibilità e sull'occupazione).*
16. *Facilitare l'accesso a finanziamenti UE intelligenti e sostenibili per i soggetti interessati del settore turistico in relazione alla crescita e alla creazione di posti di lavoro.*
17. *Il finanziamento dei progetti dovrebbe tenere conto delle esigenze dei cittadini europei, dei visitatori, dei lavoratori, delle imprese e delle organizzazioni europee.*

Promozione comune

18. *Sostenere lo sviluppo e la promozione continua della diversità delle offerte turistiche in Europa, compresi i prodotti turistici tematici paneuropei (ad esempio, percorsi ciclabili, gastronomia, cultura, natura, arti dello spettacolo, terme e centri benessere, ecc.).*
19. *Fornire finanziamenti nel lungo periodo per le attività comuni di promozione dell'Europa come destinazione nei mercati di origine, valorizzando così l'impegno degli enti turistici nazionali e regionali e di altre organizza-*

zioni pertinenti.

20. *Facilitare la cooperazione del settore privato, promuovere iniziative pubblico-private (ad esempio i finanziamenti complementari e i programmi di commercializzazione) e sostenere i partenariati intersettoriali.*
21. *Sostenere e promuovere i regimi europei di qualità gestiti da terzi quando è evidente il vantaggio generale che ne deriva (ad esempio in materia di alloggio, gastronomia, arti e patrimonio, destinazioni, prodotti tematici, ecc.).*

Stagionalità

22. *Promuovere le buone pratiche per quanto riguarda il prolungamento della stagione turistica e un incremento della capacità (ad esempio un migliore scaglionamento delle vacanze scolastiche e un incremento degli orari di apertura) nonché una maggiore diversificazione (ad esempio lo sviluppo di opportunità di visita per un maggior numero di turisti, come le persone a basso reddito e quelle non legate alle vacanze scolastiche).*
23. *Incoraggiare la destagionalizzazione del turismo diversificando l'offerta, in particolare nelle destinazioni tradizionalmente conosciute per il loro richiamo stagionale (ad esempio vacanze invernali con escursioni a piedi nell'Europa meridionale; vacanze all'insegna del cicloturismo nelle località sciistiche) o per la loro attrattiva nell'arco di tutto l'anno, basata su risorse naturali come il turismo rurale e il turismo attivo.*
24. *Sostenere la promozione creativa dell'offerta turistica disponibile durante tutto l'anno.*

Competenze e qualifiche

25. *Promuovere il riconoscimento delle qualifiche, conoscenze, competenze ed esperienze pertinenti in tutto il mercato unico.*
26. *Far conoscere le opportunità di carriera nell'economia dei visitatori[119].*
27. *Incoraggiare una più proficua relazione tra gli erogatori di istruzione/formazione e l'industria.*
28. *Fare un uso più ampio degli attuali programmi per l'occupazione giovanile a livello europeo e metterne a punto di nuovi.*
29. *Rafforzare i programmi di apprendimento permanente per i lavoratori del settore del turismo, e renderli accessibili online.*

---

[119]L'economia dei visitatori comprende il valore generato dalla fornitura di beni e servizi legati al turismo, e il valore dei contributi indiretti provenienti da altri settori che dipendono dal turismo, compresa la catena di approvvigionamento. È incluso l'impatto degli investimenti di capitale e della spesa pubblica correlati al turismo.

30. *Sostenere il miglioramento delle competenze linguistiche tra gli operatori del settore turistico e favorire la loro libertà di circolazione.*
31. *Incoraggiare la formazione in materia di sensibilizzazione culturale per migliorare i servizi forniti ai visitatori provenienti da tutti i mercati di origine.*

Sostenibilità

32. *Sostenibilità ambientale: creare un piano strategico per un'industria del turismo sostenibile dal punto di vista ambientale (ivi compresi i sistemi, le tecnologie e le infrastrutture) per contribuire a realizzare gli obiettivi in materia di clima e di creazione di posti di lavoro sostenibili, ove appropriato in collaborazione con tutte le DG e gli organismi internazionali pertinenti.*
33. *Sostenibilità economica e operativa: garantire il sostegno finanziario dell'UE alle iniziative turistiche a lungo e medio termine a livello europeo, coprendo l'intera catena del valore. Garantire un equo profitto dal turismo per le imprese nei mercati di origine e di destinazione, nonché per le comunità locali e i lavoratori del settore.*
34. *Individuare e sostenere le buone pratiche in materia di gestione della capacità e delle destinazioni, in modo che l'offerta possa adattarsi con successo alla domanda, e garantire che la qualità dell'esperienza turistica vada di pari passo con la qualità della vita delle comunità locali.*
35. *Sostenibilità sociale e culturale: gestire l'impatto sulla cultura e le comunità locali nelle destinazioni turistiche; mantenere l'occupazione a lungo termine nel settore del turismo con condizioni di lavoro eque per tutti, in particolare nei sottosettori chiave in cui l'assunzione e il trattenimento di personale rimangono problematici (ad esempio protezione sociale, retribuzione, pari opportunità, parità di trattamento, ecc.).*
36. *Sostenere il concetto di turismo come diritto per tutti. Dare l'opportunità di viaggiare a tutti i cittadini europei, comprese le persone a basso reddito o con disabilità.*

Connettività dei trasporti

37. *Promuovere la/e piattaforma/e pubblico-privato orientata/e al consumatore per la mobilità multimodale (con una migliore collaborazione tra le DG e tra i prestatori di servizi).*
38. *Migliorare le infrastrutture turistiche e di trasporto, anche nelle aree remote, rurali, montane, insulari e costiere.*
39. *Sviluppare una strategia europea per incrementare la connettività di tutti i modi di trasporto in maniera sostenibile, anche adeguando le infrastrutture e le informazioni per far fronte alle esigenze specifiche di tutti i viaggiatori.*

40. *Migliorare la qualità e il coordinamento dei corridoi di trasporto riservati al trasporto passeggeri (ad esempio ferrovie, strade, piste ciclabili, vie navigabili marittime, sentieri pedonali, cielo unico europeo, ecc.) attraverso i finanziamenti dell'UE.*
41. *Promuovere un accesso equo e paritario degli operatori di viaggio e dei trasporti ai dati pertinenti al fine di agevolare le pratiche digitali multimodali, ivi compresi i servizi di biglietteria da punto a punto.*
42. *Incoraggiare una migliore accessibilità e migliori strutture nelle destinazioni vicino alle attrazioni turistiche per facilitare l'accesso e ridurre al minimo i disagi, nonché per eliminare le barriere linguistiche.*
43. *Promuovere accordi liberali in materia di aviazione a livello di UE per aprire l'accesso al mercato con i principali partner commerciali dell'Unione, affrontare il problema dell'imminente saturazione delle capacità aeroportuali e realizzare il cielo unico europeo, al fine di ridurre le distanze, i tempi e i costi di viaggio, e di conseguenza le emissioni di CO2.*
44. *Assicurare un livello sufficiente e prevedibile di finanziamento dell'infrastruttura ferroviaria per incrementare l'attrattiva e la qualità dei servizi di trasporto ferroviario, come catalizzatore per liberare il potenziale di sviluppo del turismo in linea con gli obiettivi dell'UE per la transizione modale verso la ferrovia.*

In effetti si può notare che nel *Manifesto* l'attenzione alla formazione professionale e continua risulta essere un nodo fondamentale per sostenere tutta l'attività relativa al potenziamento del settore del turismo. I soggetti sottoscriventi il documento, infatti, concepiscono la competenza professionale come un elemento chiave per ulteriormente definire una attività di *business* che sia foriera di accrescimento culturale delle persone e dei popoli, e che nel tempo stesso sappia delineare un percorso di sostenibilità etica, economica, sociale ed ambientale veramente a vantaggio di tutti. Per arrivare a delineare questo quadro programmatico, il *Manifesto* auspica un intervento da parte dell'UE nella definizione di politiche di pieno sostegno delle attività formative, con particolare riguardo a coloro i quali sono deputati a fornire servizi formativi, e conseguentemente si auspica una loro connessione con i soggetti operanti nell'industria turistica. Inoltre, viene posto l'accento sul tema dello sviluppo di politiche giovanili riguardanti l'occupazione, e, in stretta connessione con queste, si evidenzia il richiamo al tema della formazione multilinguistica e all'implementazione della mobilità interna dei soggetti deputati a fornire servizi in chiave occupazionale. Chiari segnali, questi, che fanno intendere ancora una volta come il problema dell'occupabilità del settore sia da intendere come strettamente connessa con quello della somministrazione di pratiche di formazione continua, legate entrambe da un nesso causale strettissimo, nel turismo come in altri settori attigui.

3.4 Le attività dell'UE nello sviluppo del settore turismo

I diversi temi affrontati nel *Manifesto* avevano già avuto una particolare attenzione da parte dell'UE, attraverso una serie di iniziative che, nel loro intento, avrebbero dovuto coordinare l'impegno degli Stati membri dell'Unione in una strategia comune finalizzata all'implementazione delle attività turistiche in Europa. Senza andare troppo indietro nel tempo, si può affermare che già dal 2005, in occasione della proposta dalla Commissione di dare un nuovo avvio alla Strategia di Lisbona, la stessa istituzione europea riconosceva due punti fondamentali attraverso cui dare nuovo slancio alla prospettiva di sviluppo dell'UE: 1) raggiungere una crescita più intensa e duratura; 2) creare più posti di lavoro e di qualità migliore.

Con la *Comunicazione* della Commissione del 2006, *Rinnovare la politica comunitaria per il turismo: una partnership più forte per il turismo europeo*[120], si riconosceva ampiamente il contributo del settore turistico nella creazione di posti di lavoro e benessere economico diffuso; infatti, "grazie alla varietà delle attrazioni e alla qualità dei suoi servizi turistici l'Europa è la prima destinazione turistica a livello mondiale. Di conseguenza il turismo è un'attività in grado di svolgere un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi della strategia relativa alla crescita e all'occupazione". Inoltre si dice che "il turismo è un settore che comprende una grande varietà di servizi e professioni e si collega a molte altre attività economiche. Il suo impatto si fa sentire in settori quali quello dei trasporti, della costruzione, della vendita al dettaglio, nonché sui numerosi settori in cui si elaborano prodotti di vacanza o si forniscono servizi connessi ai viaggi di lavoro e di svago"[121]. In particolare, "rispetto all'economia europea nel suo insieme il tasso di creazione di posti nel turismo è superiore alla media. Nel decennio precedente il tasso di crescita annua del numero di dipendenti del settore HORECA (Hotel, Ristoranti e Caffè) è stato quasi sempre superiore al tasso di crescita totale dell'occupazione. Tra i fattori che determinano il contributo del turismo alla creazione di posti di lavoro, in particolare per le donne, i giovani e le persone meno qualificate, si ricorda l'elevato livello di occupazione a tempo parziale e le condizioni lavorative flessibili. La flessibilità della forza lavoro del turismo dovrebbe essere accompagnata da misure adeguate miranti a garantire la sicurezza dell'impiego e lo sviluppo delle competenze".

In questa prospettiva si legge, nelle intenzioni della Commissione, la necessità di una implementazione delle politiche a sostegno del settore turismo,

---

[120] Comunicazione della Commissione, *Rinnovare la politica comunitaria per il turismo: una partnership più forte per il turismo europeo*, COM(2006) 134 definitivo, 17.3.2006

[121] Ivi, p, 2.

riconosciuto come fondamentale per la crescita del continente, in continuità con le nuove disposizioni dall'attuazione della strategia di Lisbona rinnovata[122]. "Le sfide che il turismo europeo deve affrontare - sostiene la Commissione - necessitano di una risposta politica compatta a livello dell'UE. Tale politica deve concentrarsi su obiettivi chiari e realistici, condivisi da tutti, datori di lavoro e lavoratori, nonché dalle popolazioni locali. Essa deve avvalersi al meglio delle risorse disponibili e sfruttare tutte le sinergie possibili. La politica comunitaria deve basarsi su tutte le azioni già realizzate e offrire un chiaro valore aggiunto alle politiche e alle misure nazionali e regionali. Per tale motivo la politica europea del turismo dovrebbe essere complementare rispetto alle politiche seguite dagli Stati membri"[123].

Dunque, bisognerà migliorare la concorrenzialità dell'industria europea del turismo e creare più posti di lavoro e di qualità migliore, grazie alla crescita sostenibile del turismo in Europa e a livello mondiale. Per realizzare tutto ciò, il ruolo di tutti gli attori del sistema, pubblici e privati, compreso le parti sociali e gli *stakeholders*, dovranno coordinarsi per definire politiche integrate finalizzate a raccordare le rispettive attività di sostegno, in prospettiva di una cooperazione fattiva e coerente nei contenuti. Ruolo delle istituzioni europee, sarà appunto quello di supporto e monitoraggio, oltre che di regia delle iniziative prodotte ai vari livelli[124].

L'anno seguente, una nuova *Comunicazione* della Commissione entra maggiormente nello specifico sulle cose da fare. Si tratta infatti della *Comunicazione* su *Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*[125]. Continuando nell'analisi delle caratteristiche del mercato del turismo e descrivendo le sue grandi potenzialità, la nuova *Comunicazione* torna a sottolineare come "il turismo è infatti una delle attività economiche che possiedono il maggiore potenziale per generare crescita e posti di lavoro nell'UE [e] la sua particolare importanza consiste nell'offrire possibilità di occupazione ai giovani, che rappresentano in tale settore il doppio della forza

---

[122] "Il turismo è quindi un settore importante per la strategia di Lisbona riveduta; la sua attuazione non riguarda solo le amministrazioni pubbliche. Per rispondere alle sfide di Lisbona sarà necessario coinvolgere tutte le parti in causa a livello comunitario, nazionale, regionale e locale in una partnership rinnovata a favore della crescita e dell'occupazione". (Ivi, p. 3).

[123] Ivi, p. 4.

[124] "La complessità del turismo e la grande diversità degli operatori coinvolti richiedono la collaborazione di tutte le parti in causa nella progettazione e nell'attuazione delle relative politiche e misure europee. Le istituzioni comunitarie, le amministrazioni nazionali, le organizzazioni professionali, i datori di lavoro e i dipendenti, le ONG e i ricercatori dovrebbero costituire partnership a tutti i livelli per migliorare la concorrenzialità e dimostrare l'importanza del turismo europeo" (Ivi, p. 10).

[125] Comunicazione della Commissione, *Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*, COM(2007) 621 definitivo, del 19.10.2007.

lavoro rispetto agli altri settori economici"[126].

Dal punto di vista della capacità del turismo di offrire al sistema socio-economico generale europeo il proprio contributo sia in termini di occupazione che in termini di rilancio dell'economia, la Commissione europea afferma che "la concorrenzialità dipende dalla sostenibilità". L'industria turistica ha dunque necessità di avanzare e migliorare le proprie *performance* in chiave competitiva, ma deve per questo tenere ben presente le sfide del futuro e il cambiamento delle tendenze e le priorità globali: infatti, "il cambiamento climatico viene attualmente considerato una tematica fondamentale e l'industria turistica è chiamata a contribuire alla riduzione delle emissioni responsabili dell'effetto serra, mentre le destinazioni sono invitate ad adeguarsi ai cambiamenti del modello della domanda e a modificare di conseguenza i tipi di offerta turistica". In questa prospettiva, dunque, "il futuro del turismo europeo di basa sulla qualità dell'esperienza dei turisti; essi riconosceranno che le località attente all'ambiente, al loro personale e alle comunità locali avranno anche maggiore attenzione nei loro confronti. Integrando l'attenzione per la sostenibilità nelle loro attività, gli operatori del settore proteggeranno i vantaggi competitivi che fanno dell'Europa la destinazione turistica più attraente al mondo, la sua intrinseca diversità e varietà di paesaggi e culture. Inoltre affrontando la tematica della sostenibilità in modo socialmente responsabile si aiuterà l'industria turistica ad innovare i suoi prodotti e servizi e a migliorarne la qualità ed il valore"[127].

La Comunicazione poneva degli obiettivi concreti per raggiungere una maggiore sostenibilità del turismo nel suo complesso, riconoscendole come questioni da affrontare nel futuro. Se gli obiettivi consistevano nel definire strategie efficaci di politica economica, sociale ed ambientale per sostenere gli operatori turistici europei nel loro lavoro di promozione del turismo in Europa, al fine di implementare la prosperità economica e la coesione sociale dei cittadini d'Europa, le tematiche da approfondire possono essere così sintetizzate: "esse comprendono prevalentemente la conservazione e la gestione sostenibili delle risorse naturali e culturali, la riduzione al minimo dell'impiego di tali risorse e dell'inquinamento delle destinazioni turistiche, ovvero della produzione di rifiuti, la gestione del cambiamento a favore del benessere della comunità, la riduzione dell'effetto stagionale sulla domanda, affrontare l'impatto ambientale dei trasporti connessi al turismo, il rendere disponibile a tutti senza discriminazioni le esperienze turistiche ed il miglioramento della qualità del lavoro nel settore turistico, anche affrontando la questione dell'occupazione illegale di cittadini dei paesi terzi nel quadro della politica comunitaria sulle migrazioni"[128].

---

[126] Ivi, p. 2.

[127] Ivi, p. 3.

[128] Ivi, p. 4.

Va sottolineato il ruolo che la Commissione attribuisce alle parti interessate, le quali sono invitate ad accettare le rispettive responsabilità e ad avvalersi delle possibilità offerte dall'impegno verso la sostenibilità quale motore potenziale dell'innovazione e della crescita. Gli *stakeholder* dovrebbero "istituire una cooperazione strutturata e regolare al livello in cui prevalentemente agiscono, sia esso relativo alla destinazione, alla regione, nazionale, europeo o internazionale, e inserire la sostenibilità nel dibattito all'interno di tali strutture di cooperazione. Un esempio di tale cooperazione è il dialogo sociale tra datori di lavoro e dipendenti e le organizzazioni che li rappresentano"[129].

Il problema posto all'attenzione dalla Commissione è che tali operatori dovrebbero produrre e condividere la conoscenza, le buone prassi, al fine di marcare quella sana concorrenza capace di elevare il livello dell'offerta turistica. In questo caso appare importante l'invito della Commissione agli "operatori che creano conoscenza (ad es. università, istituti di ricerca, osservatori pubblici e privati) verso le tematiche connesse alla sostenibilità del turismo europeo", e dunque, "la Commissione agevolerà la loro cooperazione e promuoverà l'offerta di istruzione formale e informale nell'ambito del turismo. La Commissione sosterrà inoltre la mobilità in Europa attraverso la promozione delle formazioni e del collocamento transnazionali, degli scambi e dell'elaborazione di metodi, materiali e contenuti di formazioni, inclusa l'integrazione dei principi di sostenibilità nei programmi di formazione"[130].

Come può si può notare, il connubio tra formazione e sviluppo del settore turistico è ampiamente rimarcato nelle osservazioni della Commissione, ma non particolarmente approfondito in termini di dettaglio. Al di là del semplice rimando alla volontà di sostenere la creazione di piattaforme, anche attraverso l'impiego di nuove tecnologie, che mettano in comune informazioni su buone/cattive pratiche, la genericità delle indicazioni date possono essere comunque considerate un *vulnus* nelle strategie europee sull'implementazione del potenziale del turismo.

Nella successiva *Comunicazione* della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, denominata *L'Europa, prima destinazione turistica mondiale – un nuovo quadro politico per il turismo europeo*[131], del giugno 2010, la Commissione si pone sulla stessa linea del precedente documento, pur con qualche distinguo.

---

[129] Ivi, p. 7.

[130] Ivi, p. 8.

[131] *Comunicazione* della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *L'Europa, prima destinazione turistica mondiale – un nuovo quadro politico per il turismo europeo*, COM (2010) 352 definitivo, del 30.6.2010.

Questo nuovo intervento in materia di promozione del turismo europeo, in realtà risente fortemente della crisi economico-sociale mondiale ed europea scoppiata nel 2008, e manifesta anche la preoccupazione di attivare politiche di sostegno al settore per limitare i danni di una prolungata contrazione delle attività economiche legate al turismo[132]. Viene proposto dunque un nuovo piano d'azione, pur mantenendo costanti le finalità dei precedenti documenti presentati dalla Commissione sul medesimo tema, ovvero accrescere la competitività del settore rendendolo sempre più sostenibile.

Altra e decisiva innovazione della *Comunicazione* del 2010, sta nel fatto che con l'entrata in vigore del Trattato di Lisbona, l'Unione Europea è ormai competente nel "sostenere, coordinare e completare l'azione degli Stati membri in questo settore".

Come sancito dall'articolo 195 del TFUE, l'Unione europea può quindi:

– promuovere la competitività delle imprese in tale settore e incoraggiare la creazione di un ambiente propizio al loro sviluppo;
– favorire la cooperazione tra Stati membri, in particolare attraverso lo scambio delle buone pratiche;
– sviluppare un approccio integrato al turismo garantendo che questo settore sia preso in considerazione nelle sue altre politiche.

Secondo la stessa Commissione, "questo nuovo quadro giuridico offre una vera opportunità per realizzare azioni con un grande valore aggiunto europeo che tengano conto dell'esigenza di ridurre gli oneri amministrativi. Tutti i paesi dell'Unione europea beneficeranno di queste azioni dal momento che ciascuno di essi, in misura diversa, ha interesse a sviluppare il proprio potenziale turistico"[133].

Al di là dell'analisi proposta sulle sfide che nel prossimo futuro il turismo europeo dovrà affrontare, ovvero quelle del cambiamento dovuto alle nuove abitudini del consumatore, da mettere in relazione al mutamento demografico e alla riduzione delle risorse a disposizione, nonché all'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione comunicazione (TIC) in applicazione nelle scelte turistiche e nelle destinazioni[134], la Commissione Europea, anche in ottemperanza a quanto discusso e disposto nella conferenza di Madrid del 14 aprile 2010 sugli Stati generali del Turismo, sostiene che le azioni a favore del settore possono essere riunite attorno a quattro assi:

---

[132] "la crisi economica e finanziaria che dal 2008 si ripercuote su tutte le continuato a viaggiare, i cittadini europei hanno adattato le loro abitudini alle circostanze, in particolare privilegiando destinazioni più vicine e riducendo la durata dei loro soggiorni o le spese sul posto" (Ivi, p. 4).

[133] Ibidem.

[134] Cfr. EBNT (a cura di Massimo Forti), già cit.

(1) stimolare la competitività del settore turistico in Europa;

(2) promuovere lo sviluppo di un turismo sostenibile, responsabile e di qualità;

(3) consolidare l'immagine e la visibilità dell'Europa come insieme di destinazioni sostenibili e di qualità;

(4) massimizzare il potenziale delle politiche e degli strumenti finanziari dell'UE per lo sviluppo del turismo.

Come si può notare, il tema della formazione continua, finalizzata a costruire professionalità adeguate a dare sostegno alle attività del settore, non è di fatto presente come un punto programmatico a sé, ma è inserito all'interno del paragrafo relativo alla competitività. Secondo quanto disposto nel documento, lo spazio dedicato allo sviluppo delle professioni turistiche risulta essere limitate a queste poche parole:

> *Migliorare la competitività del turismo nell'UE è essenziale per il rafforzamento del settore in vista di una crescita dinamica e sostenibile. Per raggiungere questo obiettivo, occorre sviluppare l'innovazione nel turismo, rafforzare la qualità dell'offerta in tutte le sue dimensioni, migliorare le competenze professionali nel settore, cercare di ovviare alla stagionalità della domanda, diversificare l'offerta turistica e contribuire infine al miglioramento dei dati statistici e delle analisi sul turismo. Il settore turistico presenta un importante potenziale di sviluppo dell'attività imprenditoriale dal momento che le imprese turistiche sono costituite in larga maggioranza da piccole e medie imprese (PMI). Presenta inoltre sinergie importanti con l'artigianato e con i mestieri d'arte, che possono contribuire a preservare il patrimonio culturale e a sviluppare le economi locali*[135].

Invece, al fine di migliorare le competenze professionali, lo spazio dedicato risulta essere questo:

> *La modernizzazione dell'attività turistica dovrebbe andare di pari passo con un'intensificazione degli sforzi intesi a migliorare le competenze professionali di quanti lavorano in questo settore, soprattutto al fine di facilitarne l'adattamento alle nuove tecnologie e alle nuove aspettative del mercato, ad esempio in materia di salute e di benessere, e di favorirne la mobilità*[136].

---

[135] Ivi, p. 8.

[136] Ivi, p. 9. Per quanto attiene alle azioni previste su questo punto si aggiunge: "Per sostenere la formazione nel settore turistico, la Commissione si adopererà per promuovere le possibilità offerte dai vari programmi dell'UE, come Leonardo o il Programma quadro per la competitività e l'innovazione (CIP) con i suoi capitoli"Erasmus per giovani imprenditori" e "E-skills per l'innovazione".

Risulta quantomeno deludente lo spazio dedicato in questa *Comunicazione*, come nelle precedenti, al tema della formazione professionale, continua e permanente nel settore turismo. Nonostante risulti implicito il rimando alla costruzione delle professioni del turismo come uno degli *asset* principali da sostenere per dare impulso ed attrattività al *business*, nonché fondamentale a favorire l'innovazione e la competitività del sistema, di fatto, nelle *Comunicazioni* citate, tali intendimenti non vengono tradotte in azioni concrete. Più spesso tali iniziative vengono rimandate ad altri ambiti comunitari, come ad esempio alla *Comunicazione* della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Favorire il pieno coinvolgimento dei giovani nell'istruzione, nell'occupazione, nella società*, del 2007[137].

Le indicazioni fornite sulla formazione continua, rimanda dunque all'edificazione di sistemi educativi in Europa che, in via generale, consentano per altre vie l'espletamento dell'importante funzione di legare il futuro delle nuove generazione ad una visione di sviluppo della società basata sulla Conoscenza, sulla professionalità, e dunque sull'inclusività.

La vera sfida è quindi quella di adeguare le capacità dei lavoratori europei, in qualsiasi settore essi lavorino, ai mutamenti delle esigenze poste dal mondo del lavoro, e, ancor prima, a quelle della società in perpetua modificazione.

Come ci avverte la comunicazione del 2007, fornendo un quadro molto realistico della situazione in Europa, "a causa delle carenze del sistema educativo un quarto dei giovani si presenta all'ingresso nel mercato del lavoro con qualifiche insufficienti. La metà dei nuovi posti di lavoro creati oggi nell'Unione europea richiede un livello di qualificazione elevato, e la maggior parte dell'altra metà almeno un livello medio"[138]. Inoltre, "l'evoluzione della domanda di manodopera ha ulteriormente penalizzato i giovani poco qualificati. Le economie basate sul sapere e sui servizi continuano a creare posti di lavoro che non richiedono qualifiche formali di livello elevato, ma pur sempre attitudini e competenze più diversificate rispetto al passato"[139].

Anche nel settore del turismo, come in molti altri settori produttivi, si registra lo scollamento tra le professionalità esistenti[140], non sempre di elevato profilo

---

[137] Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, Favorire il pieno coinvolgimento dei giovani nell'istruzione, nell'occupazione, nella società, COM (2007) 498 definitivo, del 5.9.2007.

[138] Ivi, p. 5.

[139] Ibidem.

[140] In quest'ottica, sostiene la Commissione, "le istituzioni del sistema educativo e del mercato

circa le competenze possedute, e il fabbisogno di nuove figure professionali emergenti, finalizzate a ricoprire ruoli prima non esistenti e frutto di un sistema turistico mondiale influenzato dalle nuove tecnologie delle TIC, dal diverso approccio del consumatore, e da altre modificazioni strutturali precedentemente elencate.

Per quanto attiene ai giovani, e per favorire nuova occupazione, la problematica principale evidenziata nella *Comunicazione*, è quella di creare una stretta connessione tra mondo educativo e mercato del lavoro. In quest'ottica, secondo la Commissione, i tirocini costituiscono uno strumento importante se sono collegati a un programma di formazione o di studio, ma è opportuno tuttavia evitare quelli poco retribuiti e a basso valore pedagogico aggiunto. Per questo, gli Stati membri dovrebbero garantire che le modalità dei tirocini siano correttamente definite.

Inoltre, un'altra difficoltà che i giovani devono affrontare, è "che questi hanno bisogno di adeguate occasioni di lavoro ma, non avendo avuto nella maggior parte dei casi la possibilità di dimostrare le loro capacità, soffrono pesantemente del fatto di non essere assunti. Essi sono particolarmente colpiti dal dualismo del mercato del lavoro e possono essere intrappolati in impieghi che offrono condizioni o prospettive mediocri. Quattro giovani su dieci, ad esempio, occupano attualmente posti di lavoro temporanei, quasi uno su quattro lavora a tempo parziale e quelli che occupano posti di lavoro scarsamente retribuiti sono ancora più numerosi. Queste situazioni occupazionali possono rappresentare uno stadio di partenza, che aiuta i giovani ad avviare una carriera, ma in alcuni casi possono anche intrappolare le persone in una serie d'impieghi di cattiva qualità"[141].

Le istituzioni europee sono ben consapevoli di questa sfida, che riguarda non solo il turismo ma tutti i settori professionali, per cui emerge con forza la necessità di dotare il sistema europeo dell'occupabilità, e con esso quello degli Stati membri, di strumenti che offrano a tutti i cittadini soluzioni efficaci sia per quanto riguarda l'inserimento delle persone nel mondo del lavoro, sia per ciò che attiene la loro sicurezza nel caso in cui il lavoro venga meno per qualsiasi motivo.

Per quanto riguarda il tema del reinserimento, il modello proposto è quello denominato "flessicurezza", ovvero il sistema che prevede flessibilità in en-

del lavoro dovrebbero intensificare gli sforzi volti a fornire a tutti i giovani orientamenti e informazioni adeguati, consentendo loro di scegliere un percorso educativo in grado di sfociare nelle qualifiche richieste dal mercato del lavoro, così da ridurre il divario tra risultati del processo educativo ed esigenze del mercato del lavoro. I giovani andrebbero ulteriormente aiutati mediante ricerche di lavoro basate principalmente sulle caratteristiche individuali, compresa la possibilità di sfruttare occasioni di lavoro all'estero" (Ivi, p. 6).

[141] Ibidem.

trata ed in uscita dal mondo del lavoro, ma con le tutele necessarie per consentire una rapida ricollocazione del soggetto. Questo modello di flessicurezza è costituito da un reddito che consenta all'individuo di sopravvivere dignitosamente nel breve e medio periodo, ma ad esso è associato un percorso di qualificazione o riqualificazione professionale attraverso gli strumenti della formazione continua, finalizzati a consentire il reinserimento del soggetto nel mercato del lavoro entro pochi mesi.

Dunque, la Commissione, al fine di facilitare e coordinare tale processo, dichiara che "gli Stati membri sono invitati a porre in essere, tenendo conto delle rispettive problematiche particolari e con l'attiva partecipazione delle parti sociali, strategie di flessicurezza in grado d'integrare le quattro componenti operative (accordi contrattuali flessibili ed affidabili, sistemi di apprendimento permanente efficaci, politiche attive del mercato del lavoro, sistemi moderni di sicurezza sociale)"[142].

3.5 Il passaporto europeo delle competenze professionali nel settore turismo

Il richiamo della Commissione alla stretta collaborazione delle istituzioni con le parti sociali, a livello europeo come quello nazionale e/o territoriale, al fine di identificare e gestire i problemi relativi l'occupazione nei diversi settori produttivi, rimanda a generali strategie politiche riferibili a forme di dialogo sociale integrate, operanti a diversi livelli di competenza.

Il dialogo multilivello tra le istituzioni ed i soggetti operanti nei settori specifici ha diverse finalità. Su tutte si evidenzia quella relativa lo studio dei fabbisogni formativi, in stretta connessione con la edificazione di un piano per l'occupabilità e la gestione delle risorse che preveda un raccordo con quelle che sono le esigenze del mercato e l'andamento dell'economia di settore. È evidente che questi temi sono tra loro intimamente legati l'uno all'altro, in quanto anche la programmazione formativa risente degli aspetti derivanti dalla domanda e dall'offerta di posizioni di lavoro richieste, secondo principi di utilità ed efficienza.

In considerazione alle problematiche connesse dello sviluppo del settore turismo, e 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)[143]. L'iniziativa va ascritta al con-

[142]Ivi, p. 7.

[143] Cfr. EBNT (a cura di Forti M., Il passaporto…, già cit.

testo 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. La 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 recettività 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 recettività 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".

Di seguito si elencano le competenze inserite nel Passaporto europeo.

I Elenco generale delle competenze per tutte le aree

Ripartizioni	Competenze
1. Competenze generali	a) Mantenere un ambiente di lavoro sicuro e salubre b) Prendersi cura degli ospiti c) Garantire un buon livello di servizio agli ospiti d) Conformarsi alle norme applicabili e) Mantenere gli standard di qualità f) Occuparsi con efficacia dei reclami e garantire il rapido ripristino del servizio g) Collaborare efficacemente nel team h) Garantire un regolare approvvigionamento i) Prevedere le future esigenze dell'attività j) Conoscere e saper utilizzare le basi del pronto soccorso k) Agire di concerto e collaborare con il personale di altri reparti l) Incontrare e dare il benvenuto agli ospiti m) Riferire in merito ad attrezzature difettose

II. Area Ricevimento e prenotazioni

Ripartizioni	Competenze
1. Prendere le prenotazioni	a) Informare i potenziali ospiti circa la posizione, le strutture e la disponibilità di camere dell'hotel b) Vendere le camere, prendere prenotazioni per eventi, riunioni e occasioni speciali c) Cogliere le opportunità di upselling (passaggio a un livello superiore o a più ordinazioni) d) Fornire dettagli sulla disponibilità di camere, proporre l'upselling (passaggio a un livello superiore) e offrire alternative quando richiesto e) Abbinare le prenotazioni e le vendite alla tipologia e alla disponibilità delle camere
2. Occuparsi degli arrivi e delle partenze	a) Preparare l'occorrente per l'arrivo degli ospiti b) Effettuare il check-in degli ospiti, assegnare le camere e rilasciare le chiavi o le key card c) Occuparsi del bagaglio degli ospiti d) Accompagnare gli ospiti nella camera e illustrarla e) Occuparsi degli ospiti in partenza e del loro check-out f) Preparare gli elenchi degli ospiti in arrivo e in partenza, e comunicarli agli altri reparti

Ripartizioni	Competenze
3. Assicurare i servizi agli ospiti	a) Rispondere al telefono e prendere messaggi b) Occuparsi dei taxi e delle auto con autista, parcheggiare le auto degli ospiti c) Prenotare i biglietti del cinema e del teatro, le attrazioni locali e le escursioni in pullman d) Gestire i pacchi e la posta per gli ospiti e) Effettuare prenotazioni di treni e aerei f) Fornire assistenza agli ospiti disabili e a quelli con esigenze speciali g) Mostrare le strutture dell'hotel agli ospiti h) Fornire informazioni sui servizi dell'hotel, ed effettuarne la vendita i) Fornire informazioni su negozi, attrazioni e luoghi di visitare nella zona j) Fornire informazioni sugli orari di treni, aerei e autobus
4. Gestire le operazioni finanziarie	a) Occuparsi delle attività di cambio valute b) Gestire i depositi c) Gestire il conto di routine per pagamenti aziendali o con voucher d) Tenere un registro con annotati i pagamenti degli ospiti e) Preparare il conto degli ospiti f) Occuparsi dei pagamenti in contanti, con carta di credito o bancomat
5. Organizzare le attività di prenotazione/reception	a) Produrre un prospetto quotidiano delle prenotazioni di camere b) Monitorare gli standard di qualità e cercare un costante miglioramento c) Garantire il rapido ripristino del servizio d) Gestire situazioni speciali, fra cui difficoltà linguistiche, perdita o danneggiamento di effetti personali, malattie e lesioni e) Garantire la periodica manutenzione delle attrezzature f) Instaurare relazioni di lungo periodo con clienti aziendali, ospiti e fornitori g) Ottenere informazioni di riscontro sui livelli di soddisfazione degli ospiti

Ripartizioni	Competenze
6. Sorvegliare e addestrare il personale addetto alle prenotazioni/reception	a) Organizzare regolari riunioni e incontri informativi con il personale b) Compilare i turni di servizio c) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio d) Controllare che il lavoro si svolga in linea con i programmi e gli standard concordati e) Garantire un flusso di informazioni regolare e tempestivo al personale del front desk e del settore camere f) Garantire l'osservanza delle normative locali e dei requisiti di protezione dei dati g) Assumere, selezionare e utilizzare il personale addetto alle prenotazioni e alla reception h) Supervisionare l'operato del personale nei diversi turni i) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale del front office j) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale addetto alle prenotazioni
7. Aumentare al massimo i proventi dei servizi reception/prenotazioni	a) Identificare le mutevoli esigenze degli ospiti attuali e potenziali b) Ideare e pubblicizzare promozioni speciali c) Illustrare e prendere le prenotazioni per eventi speciali, conferenze e riunioni d) Concordare i prezzi di vendita, le tariffe per i gruppi e gli sconti aziendali e) Effettuare le attività contabili di routine f) Compilare regolari previsioni di bilancio, relazioni sull'indice di occupazione delle camere e sulla gestione dei ricavi (yield management) g) Assicurare la piccola cassa, i voucher e le ricevute di spesa siano custoditi in sicurezza h) Formulare previsioni sui futuri livelli di attività i) Provvedere in modo efficace alle promozioni e al merchandising del punto vendita j) Massimizzare l'occupazione delle camere e il rendimento k) Massimizzare i ricavi di vendita l) Minimizzare la spesa del reparto e definire modalità lavorative più efficienti

III. Area Housekeeping

Ripartizioni	Competenze
1. Mantenere efficienti le camere	a) Identificare, gestire e conservare la biancheria b) Preparare e conservare i carrelli di servizio c) Disporre le decorazioni floreali e gli espositori d) Aprire le finestre, ventilare le camere e regolare i termostati in camera e) Togliere le lenzuola e rifare i letti f) Pulire le zone doccia, bagni e toilette g) Rifare le camere dopo la partenza degli ospiti h) Rifare le camere ancora occupate i) Registrare e rendere conto delle vendite dai mini-bar j) Rifornire i mini-bar delle camere k) Presentare le informazioni per gli ospiti e rifornire le camere degli articoli monouso per gli ospiti l) Custodire in sicurezza gli oggetti smarriti e gli oggetti di proprietà degli ospiti m) Offrire un servizio di couverture serale n) Preparare e presentare rinfreschi e vassoi per le camere o) Assicurare il servizio agli ospiti
2. Pulire le camere e gli spazi comuni	a) Pulire le camere dopo la partenza degli ospiti b) Pulire le camere ancora occupate c) Pulire vetri, specchi e finestre d) Spolverare e lucidare mobili, arredi e impianti fissi e) Provvedere alla manutenzione di tendaggi, cuscini, ecc f) Passare l'aspirapolvere e pulire tappeti e pavimenti g) Riconoscere i sintomi di infestamento e provvedere alla disinfestazione h) Rimuovere, depositare e riciclare i rifiuti i) Pulire le aree comuni
3. Pianificare i servizi di housekeeping	a) Essere sempre aggiornati sulle tendenze in fatto di stile, colori, tessuti, arredamento e modifiche nei gusti e nelle attese degli ospiti b) Proporre idee per ristrutturare e imbiancare le camere e le zone accessibili agli ospiti c) Ideare nuovi servizi agli ospiti per rispondere alle loro mutevoli esigenze e aspettative

Ripartizioni	Competenze
4. Gestire l'approvvigionamento e le attrezzature per l'housekeeping	a) Tenere un inventario della biancheria, delle attrezzature e dei materiali di pulizia b) Consigliare sulla scelta dei materiali di pulizia, delle attrezzature e dei fornitori c) Assicurarsi che la biancheria sia sempre correttamente lavata, stirata, riposta e tenuta in buono stato d) Selezionare, rifornirsi e monitorare i fornitori al fine di ridurre i costi di trasporto, immagazzinamento, duplicazione e scarti e) Ricevere, controllare e immagazzinare in modo sicuro le sostanze chimiche e altri materiali e forniture di pulizia f) Ricevere, controllare e immagazzinare le forniture e assicurare un'efficiente rotazione delle scorte g) Assicurarsi che le attrezzature di pulizia siano sottoposte a manutenzione e controlli regolari per garantirne un funzionamento sicuro ed efficiente h) Garantire la manutenzione e la pulizia periodiche delle attrezzature di servizio i) Gestire e controllare il funzionamento delle attrezzature della lavanderia
5. Gestire le attività di housekeeping	a) Organizzare gli interventi quotidiani di servizio e pulizia delle camere e delle aree comuni b) Effettuare controlli per verificare che siano rispettate le procedure per garantire il comfort, la sicurezza e la privacy degli ospiti c) Controllare gli standard di servizio e pulizia d) Garantire l'osservanza delle normative locali in materia di salute, sicurezza, igiene e altri aspetti pertinenti e) Monitorare e controllare la qualità dei servizi di lavanderia agli ospiti f) Monitorare gli standard e cercare un costante miglioramento g) Rispondere alle richieste e alle speciali esigenze degli ospiti h) Organizzare periodicamente interventi approfonditi di pulizia e disinfestazione di camere e aree comuni
6. Sorvegliare e addestrare il personale addetto all'housekeeping	a) Compilare i turni di servizio in linea con le previsioni di occupazione delle camere b) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio c) Organizzare regolari riunioni con il personale d) Pianificare e supervisionare i lavori di pulizia e manutenzione straordinarie e) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale di servizio f) Assumere, selezionare e utilizzare il personale di servizio

Ripartizioni	Competenze
7. Gestire il budget per l'housekeeping	a) Prevedere e pianificare in base ai futuri livelli di attività e di occupazione delle camere b) Compilare regolari relazioni e previsioni di bilancio c) Minimizzare i costi, pensare a nuovi concetti e definire modalità lavorative più efficienti

IV. Area Manutenzione

Ripartizioni	Competenze
1. Occuparsi degli interventi di manutenzione e riparazione della proprietà	a) Posare e riparare la carta da parati b) Pulire finestre, specchi, dispositivi di illuminazione, sia all'interno che all'esterno 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 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 e) Provvedere alla manutenzione, pulire e liberare grondaie e tubi dell'acqua piovana f) Preparare e verniciare le superfici in legno o metallo, allorquando necessario g) Rimuovere e riciclare i rifiuti h) Riparare moquette, tappeti e rivestimenti per pavimenti i) Effettuare mansioni basilari di giardinaggio
2. Occuparsi degli interventi di manutenzione e riparazione di attrezzature, mobili, arredi e impianti fissi	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) Disintasare 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

Ripartizioni	Competenze
3. Garantire lo svolgimento regolare di collaudi e ispezioni della proprietà e delle attrezzature	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
4. Organizzare le attività di manutenzione	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
5. Gestire i macchinari e i materiali per la manutenzione	a) Ideare modelli di turnazione e compilare il registro dei turni di servizio b) Compilare i turni di servizio c) Organizzare periodiche riunioni del personale d) Monitorare gli standard di qualità e cercare un costante miglioramento e) Assumere, selezionare e utilizzare il personale tecnico e gli addetti alla manutenzione f) Effettuare l'addestramento e l'esercitazione antincendio g) Organizzare, controllare e supervisionare l'operato degli addetti alla manutenzione nei diversi turni 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 i) Assicurarsi i servizi di subappaltatori, mantenere i contatti con loro e controllarne l'operato

Ripartizioni	Competenze
6. Sorvegliare il personale addetto alla manutenzione	a) Tenere un inventario delle attrezzature, degli arredi e impianti fissi b) Assicurare un'efficiente rotazione delle scorte c) Assicurarsi che gli attrezzi, gli utensili e le attrezzature siano in buono stato e funzionino in modo sicuro d) Tenersi aggiornati sulla "migliore pratica" attuale, sulle nuove tecnologie e attrezzature e sui nuovi materiali, in particolare riguardo a sostenibilità ed efficienza energetica e) Identificare, selezionare e monitorare i fornitori f) Ricevere, controllare e immagazzinare attrezzature, materiali e forniture in linea con gli ordini di acquisto concordati 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 h) Immagazzinare in modo sicuro attrezzi, utensili, materiali e sostanze chimiche pericolose
7. Assicurare la conformità alle norme e ai regolamenti in materia di manutenzione	a) Effettuare valutazioni dei rischi, con particolare riferimento alle prassi lavorative, agli incendi, alla salute e alla sicurezza b) Conformarsi alle normative locali e assicurarsi che gli orientamenti COSHH siano rispettati rigorosamente c) Garantire che scale a pioli, materiali di pulizia pericolosi, bombole di gas e attrezzature pericolose siano custoditi in tutta sicurezza 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
8. Gestire il budget per la manutenzione	a) Definire un bilancio annuale b) Emettere e autorizzare ordini di acquisto in linea con la spesa convenuta e i fornitori designati c) Compilare regolari relazioni di spesa a fronte del bilancio preventivo d) Minimizzare i costi, trovare modalità efficienti per risparmiare e definire modalità lavorative più razionali

V. Area Centro termale

Ripartizioni	Competenze
1. Occuparsi della preparazione e della manutenzione del centro termale	a) Aprire e preparare all'uso la palestra b) Provvedere a mantenere in condizioni di igiene e sicurezza l'ambiente della palestra c) Aprire e preparare all'uso la zona della piscina d) Effettuare regolari controlli sulla sicurezza e l'igiene di acqua, impianti e zone accessibili agli ospiti e) Effettuare test sull'acqua di piscine e vasche termali f) Provvedere a mantenere in condizioni di igiene e sicurezza l'ambiente della piscina g) Utilizzare le sostanze chimiche giuste, e nelle giuste quantità h) Manipolare e conservare in modo sicuro le sostanze chimiche pericolose
2. Fornire i servizi di assistenza ospiti nel centro termale	a) Effettuare il check-in dei clienti b) Informare i clienti sui regolamenti e le attrezzature della palestra c) Informare gli ospiti sui regolamenti e le strutture della piscina d) Occuparsi con efficienza delle lamentele e) Prendersi cura dei clienti
3. Concepire programmi di fitness e salute per gli ospiti	a) Promuovere attività fitness e salutari nell'ambiente ricreativo 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 c) Scegliere gli esercizi rilevanti e progettare programmi appropriati tenendo nel dovuto conto gli aspetti di salute e sicurezza d) Ideare e preparare una serie di schede di esercizi destinati ai clienti e suggerire modifiche per rispondere alle esigenze individuali e) Fornire orientamenti e consigli nutrizionali f) Riconoscere i limiti delle proprie competenze professionali e, quando necessario, cercare il parere di esperti
4. Sorvegliare gli ospiti nell'area del centro termale	a) Effettuare la dimostrazione di vari metodi di allenamento di resistenza e cardiovascolare che potrebbero essere utilizzati dai clienti 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 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 d) Fornire ai clienti informazioni di riscontro sui progressi compiuti seguendo i programmi concordati e) Fornire consulenza e istruzioni in merito a pratiche e tecniche sicure di nuoto

Ripartizioni	Competenze
5. Effettuare le procedure di emergenza nel centro termale	a) Effettuare un soccorso sicuro in acqua ricorrendo alle procedure di soccorso concordate b) Effettuare in sicurezza un'operazione di salvataggio in piscina (con vittima cosciente) c) Effettuare in sicurezza un'operazione di salvataggio in piscina (con vittima priva di sensi) d) Condurre in sicurezza un salvataggio in acqua alta e) Praticare la rianimazione cardiopolmonare su adulti e bambini
6. Pianificare e organizzare le attività del centro termale	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
7. Pianificare e gestire gli approvvigionamenti del centro termale	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
8. orvegliare e addestrare il personale del centro termale	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
9. Pianificare, promuovere e vendere i servizi del centro termale	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

Ripartizioni	Competenze
10. Gestire le attività di salute, sicurezza e igiene nell'area del centro termale	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
11. Aumentare al massimo e garantire i proventi del centro termale	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

VI. Area Cucina

Ripartizioni	Competenze
1. Occuparsi della preparazione e della manutenzione delle zone riservate alla preparazione e alla cottura degli alimenti	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

Ripartizioni	Competenze
2. Preparare e cuocere piatti di base	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.
3. Preparare, cuocere e rifinire piatti complessi	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
4. Pianificare i prodotti del settore “alimenti e bevande”	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

Ripartizioni	Competenze
5. Gestire gli approvvigionamenti della cucina, le attrezzature e le zone di preparazione degli alimenti	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
6. Sorvegliare il personale di cucina	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
7. Gestire il budget del settore "alimenti e bevande"	a) Prevedere i futuri livelli di attività b) Redigere budget quotidiani, relazioni e previsioni di bilancio periodiche c) Preservare gli utili lordi iscritti a bilancio d) Minimizzare i costi degli inventari, degli approvvigionamenti e gli scarti

VII. Area Ristorante

Ripartizioni	Competenze
1. Occuparsi della preparazione e della manutenzione delle zone dedicate al servizio ristorazione	a) Preparare il ristorante per il servizio b) Disporre e apparecchiare i tavoli c) Preparare i carrelli di servizio (servizio in sala e ai piani) d) Sparecchiare i tavoli e) Rimuovere e riciclare i rifiuti f) Far decantare i vini
2. Servire a tavola	a) Presentare i menu b) Consigliare i clienti sulle scelte del menu, proporre l'upselling (passaggio a un livello superiore o a più ordinazioni) delle pietanze nel menu c) Consigliare sull'abbinamento del vino con le pietanze d) Prendere le ordinazioni e) Preparare piatti flambé f) Tagliare carne e pesce al tavolo (servizio guéridon) g) Preparare e servire tè e caffè h) Aprire e versare bevande analcoliche i) Aprire e versare champagne e spumante j) Aprire e versare il vino k) Servire gli aperitivi l) Portare carrelli/vassoi m) Servire le pietanze (servizio al buffet) n) Servire le pietanze (servizio al banco) o) Servire le pietanze (piatti da portata per ogni tavolo) p) Servire le pietanze (servizio nei ricevimenti) q) Servire le pietanze (servizio nelle sale interne) r) Servire le pietanze (piatti pronti in cucina) s) Servire le pietanze (servizio al tavolo con fiamminga) t) Servire i formaggi u) Preparare il conto v) Presentare il conto w) Accettare il pagamento del conto con contanti, carta di credito o bancomat
3. Garantire il servizio agli ospiti nel ristorante	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
4. Pianificare i servizi del ristorante	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

Ripartizioni	Competenze
5. Sorvegliare il personale del ristorante	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 lamentale 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
6. Gestire gli approvvigionamenti e le attrezzature del ristorante	a) Tenere sotto controllo le scorte ed effettuare inventari b) Garantire un'efficace ed efficiente rotazione delle scorte c) Selezionare e monitorare i fornitori d) Ricevere, controllare e immagazzinare le varie forniture e) Riporre il tovagliato f) Accertare che bicchieri e posateria da tavola e di servizio siano sempre puliti, lucidati, riposti in ordine e in buone condizioni g) Garantire che i materiali di pulizia pericolosi siano custoditi in tutta sicurezza h) Garantire la manutenzione e la pulizia periodcihe delle attrezzature
7. Gestire il budget del ristorante	a) Contrattare i prezzi di vendita e le promozioni speciali b) Pubblicizzare e promuovere il ristorante c) Redigere regolarmente relazioni e previsioni di bilancio d) Garantire un livello efficace di promozione e merchandising del punto vendita e) Assicurare un efficiente controllo delle porzioni f) Massimizzare i ricavi di vendita g) Minimizzare i costi e trovare modalità lavorative più razionali h) Occuparsi dei pagamenti in contanti, con carta di credito o bancomat

VIII. Area Bar

Ripartizioni	Competenze
1. Aprire e chiudere il bar	a) Controllare la disposizione del bar b) Pulire e predisporre il bancone del bar c) Aprire e preparare l'area bar per il servizio d) Rifornire il bar e) Pulire il bar all'ora di chiusura, secondo le procedure stabilite f) Chiudere il bar e lasciarlo in condizioni di sicurezza
2. Preparare e servire i drink	a) Informare gli ospiti sulle bevande disponibili nella lista dei drink b) Cogliere le opportunità di proporre l'upselling (passaggio a un livello superiore o a più ordinazioni) di drink e stuzzichini di accompagnamento c) Prendere le ordinazioni d) Preparare e servire una serie di bevande alcoliche e analcoliche. e) Preparare e servire birra in bottiglia e alla spina. f) Preparare e servire drink (birre). g) Preparare e servire drink (vini fermi, liquorosi e spumanti). h) Preparare e servire bibite e acqua minerale. i) Preparare frutta e aperitivi. j) Riunire decorazioni per cocktail, cannucce, palette e fruste, spezie e condimenti. k) Preparare e servire drink (cocktail 'a strati', agitati e mescolati, ossia layered, shaken e stirred). l) Utilizzare in modo sicuro i vassoi per servire alimenti e bevande
3. Effettuare la manutenzione delle attrezzature e degli approvvigionamenti del bar	a) Sostituire e reintegrare i dosatori di alcolici b) Pulire e riempire i secchielli del ghiaccio c) Spremere e conservare le spremute di frutta d) Utilizzare la lavabicchieri in modo sicuro e igienico e) Collegare e sostituire fusti e barilotti in modo sicuro e igienico f) Immagazzinare e sostituire in modo sicuro le bombole del gas a pressione g) Pulire l'attrezzatura della birra alla spina
4. Pianificare e promuovere i servizi del bar	a) Identificare le esigenze degli ospiti attuali e potenziali b) Compilare la lista dei drink e i listini prezzi c) Ideare promozioni speciali d) Pubblicizzare e promuovere il bar e) Assicurare l'efficacia degli espositori e del merchandising nel punto vendita

Ripartizioni	Competenze
5. Pianificare e gestire gli approvvigionamenti e le attrezzature del bar	a) Assicurarsi che tutti i bicchieri e le attrezzature di distribuzione e miscelazione siano puliti, lucidati e conservati in sicurezza e in buono stato b) Mantenere alla giusta temperatura le attrezzature di refrigerazione e immagazzinamento c) Ricevere, controllare e conservare in modo corretto e sicuro le forniture d) Tenere il controllo delle scorte ed effettuare inventari e) Garantire un'efficiente rotazione delle scorte f) Garantire che le sostanze chimiche e i materiali di pulizia pericolosi siano custoditi in sicurezza g) Assicurarsi che i vini, i vini liquorosi e le bevande alcoliche siano conservati correttamente alla giusta temperatura h) Verificare regolarmente le condizioni di salute e sicurezza e l'igiene dei prodotti alimentari i) Selezionare e monitorare i fornitori j) Assicurarsi che la manutenzione della lavabicchieri sia effettuata correttamente e che si utilizzano le giuste sostanze pulenti 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 l) Garantire la manutenzione e la pulizia periodiche delle attrezzature m) Tenere un inventario di chiavi, attrezzature e arredi
6. Garantire una zona bar accogliente e conforme ai requisiti giuridici e di sicurezza	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 b) Garantire l'osservanza delle normative in materia di salute, sicurezza, igiene e altri aspetti pertinenti c) Instaurare relazioni di lungo periodo con ospiti e fornitori d) Prendersi cura dei clienti e) Occuparsi delle lamentele degli ospiti e garantire il rapido ripristino del servizio bar f) Minimizzare il rumore, il fastidio e i disagi per gli ospiti e i residenti della zona

Ripartizioni	Competenze
7. Sorvegliare e addestrare il personale del bar	a) Prevedere i futuri livelli di attività b) Compilare i turni di servizio c) Ideare modelli di turnazione e compilare i registro dei turni di servizio d) Supervisionare l'operato del personale del bar nei diversi turni e) Organizzare regolari riunioni con il personale f) Organizzare il servizio bar g) Monitorare gli standard di servizio e cercare un costante miglioramento h) Assumere, selezionare e utilizzare il personale del bar i) Formare, istruire, far migliorare e motivare il personale del bar
8. Gestire i proventi del bar	a) Anticipare i futuri livelli di attività b) Redigere relazioni e previsioni di bilancio periodiche c) Assicurare gli utili lordo iscritti a bilancio d) Massimizzare i ricavi di vendita e) Minimizzare i costi e trovare modalità lavorative migliori

3.6 Le nuove professioni del Turismo 2.0

Come indicato da più parti, le modificazioni prodotte nel Turismo, sia per ciò che riguarda l'attività di progettazione, da parte degli operatori, di offerte competitive che riescano ad attrarre visitatori ed a mantenere una quota di mercato, sia da parte del consumatore, che sente e concepisce la vacanza in un modo del tutto nuovo, ha determinato la creazione di nuove esigenze commerciali e, conseguentemente, la definizione di nuove competenze professionali.

In questo senso le conquiste tecnologiche, soprattutto quelle legate ai campi dell'informazione e della comunicazione (TIC), hanno profondamente mutato le possibilità dell'individuo di fare delle scelte. Alla luce degli effetti prodotti dall'impatto dello sviluppo delle tecnologie informatiche sui sistemi di informazione e comunicazione applicati al turismo, si evidenzia come la rivoluzione innescata dall'uso del WEB abbia interamente ridefinito non soltanto l'approccio del turista/viaggiatore nei confronti dell'intero sistema dell'offerta, ma ha anche prodotto un cambio di mentalità dello stesso individuo rispetto alle proprie esigenze più intime.

Queste considerazioni hanno portato a determinare una nuova modalità di turismo rispetto ai canoni tradizionali, introducendo un nuovo paradigma, che oggi va sotto il nome di Turismo 2.0. Alla base del concetto di Turismo 2.0, si pone il riconoscimento di esigenti speciali da parte del turista/viaggiatore, che vede nella conoscenza di altri luoghi una opportunità di crescita

umana ed esperienziale realmente significativa per la propria esistenza.

Secondo questa prospettiva, risulta evidente che il rapporto tra consumatore e mercato risulta essere modificato, se non ribaltato. Nel rapporto tradizionale tra domanda-offerta, il mercato tendeva a suggerire e/o imporre i propri prodotti ad una clientela generalizzata e silente. L'offerta era quindi dominante rispetto alla capacità di recezione da parte della clientela, la quale poteva scegliere o no di acquistare prodotti e servizi e decretando, soltanto in questo modo, la bontà di una offerta commerciale.

Attraverso l'uso del WEB, questo rapporto si è invertito, nel senso che il consumatore oggi non soltanto acquista, ma comunica le proprie valutazioni rispetto alla sua esperienza. Mediante l'ausilio di Internet, motori di ricerca, siti dedicati, social media, ecc., le persone si inseriscono in network di informazioni specializzate nel settore e non, con lo scopo di raccontare il proprio vissuto, basandosi sulla capacità di generare valore aggiunto con i propri racconti.

Il capovolgimento di questi rapporti di forza tra mercato e consumatore, ha generato un ripensamento generale dell'atteggiamento del primo rispetto al secondo. I mercati oggi intercettano la grande mobilità del consumatore e le sue scelte di acquisto, avendo fatto del concetto di "centralità del cliente" il primo aspetto fondamentale delle pratiche di commercializzazione. In questa direzione, la capacità delle aziende di intercettare i bisogni del consumatore e stabilire con loro un rapporto di fidelizzazione rappresenta la sfida posta dal mercato, acuita ancor di più rispetto al passato per via della rivoluzione in atto generata dall'uso del WEB da parte degli individui. Conseguentemente, è facile capire che tale capovolgimento delle posizioni sia dovuto principalmente alla penetrazione su larga scala delle tecnologie dell'informazione e comunicazione, sia nella vita delle persone, ma soprattutto nel rapporto di queste con il mercato.

Secondo questa prospettiva, che rimanda alla riflessione sulla complessità dell'intero sistema turistico modificato dalla penetrazione dei servizi TIC, nuove figure professionali vengano richieste per gestire al meglio il mercato della promozione, dell'accoglienza e della fidelizzazione del cliente. Figure professionali di medio-alto profilo, sono chiamate a dirigere, controllare, promuovere le ragioni di un'azienda turistica, di un ente istituzionale, o semplicemente di un sito o un'attività commerciale particolare che vuole fornire servizi online essenziali.

Ecco che prendono corpo figure quali:

– *Community manager*, ovvero la figura che è chiamata a instaurare e gestire le relazioni online con la clientela, i consumatori, gli *stakeholder*, attraverso WEB e social media;

– *Web content specialist*, che gestisce i contenuti di marketing in relazione alle diverse piattaforme digitali, quali ad esempio sito, social media, blog, ecc.;
– *Web Analyst, interpreta le modalità di navigazione degli utenti per poterli trasformare in strategia, e attraverso la raccolta e l'interpretazione dei risultati ottenuti, migliora le performance di un sito web o di un'azione online;*
– *Digital strategic planner*, che si occupa delle strategie, in collaborazione con il management, circa le attività del WEB;
– *E-reputation manager*, a cui è affidata la mansione di verificare le opinioni degli utenti in stretta relazione alle attività commerciali prodotte dall'impresa, in particolare gestendo l'apporto degli *influencer*;
– *All-line adverstiser*, che è la persona che deve definire e realizzare le campagne di marketing online investendo le proprie risorse su canali WEB;
– *e-commerce specialist*, ossia colui che ha il compito di progettare le soluzioni di vendita online, alla cui responsabilità andranno le diverse gestioni delle offerte e dei prodotti su tutti i canali digitali interessati;
– *Search engine optimizer,* cioè la persona che studia ed analizza l'indicizzazione dei differenti siti web sui motori di ricerca per far risultare una pagina web accattivante agli occhi di tutti i search enginers, facendola apparire come rilevante per i motori di ricerca e le altre piattaforme sociali sulle quali è possibile sviluppare delle tecniche di ottimizzazione;
– *Trasmedia web editor,* che organizza gli articoli testuali, gli aggiornamenti multimediali e qualsiasi altra fonte di informazione che possa essere usufruibile da un numero potenzialmente illimitato di utenti del web;
– *Travel designer,* ovvero colui che ritaglia la vacanza su misura rispetto ai desideri del cliente;
– *Destination manager,* che ha la funzione di promuovere un territorio, magari al di fuori dei grandi circuiti turistici, al fine di accaparrarsi una fetta del mercato e richiamare visitatori;

Queste emergenti figure professionali operano nel web, ed attraverso questo gestiscono attività funzionali a garantire una certa competitività alle imprese che ne fanno uso, in un sistema sempre più complesso caratterizzato dall'apertura al mercato globale. Queste figure professionali sono ritenute indispensabili per ottimizzare le risorse a disposizione, che siano private o pubbliche, al fine di ricavarsi una fetta di mercato precedentemente non esistente.

Più in generale, invece, secondo l'ISNART, ovvero l'Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, il *business* e le professioni turistiche possono anche essere suddivise in base al rapporto con l'offerta turistica:

- **professioni indirizzate al prodotto, e quindi ai servizi diretti al turista:** i cui operatori si occupano dell'erogazione di uno specifico servizio turistico (il receptionist per l'accoglienza degli ospiti, l'animatore, la guida, etc.)
- **professioni indirizzate ai servizi indiretti al turista:** i cui operatori contribuiscono all'erogazione di un servizio turistico senza interagire direttamente col turista (organizzatori di eventi, …etc.)
- **professioni indirizzate al supporto dell'impresa turistica:** (promoter per le attività di promo - commercializzazione, …, etc.)
- **professioni indirizzate ai servizi internet legati al turismo:** i cui operatori, specializzati nell'utilizzo di internet, supportano singole imprese, sistemi territoriali o network nell'essere presenti sul web con un'immagine positiva e a rendere efficace il canale come strumento di decisione, scelta e acquisto da parte del cliente (web designer, …, etc.) Questo segmento di professioni turistiche ha ragione di esistere solo fino a quando non sarà superato il gap che separa le imprese turistiche da un uso efficace del canale internet, in quanto queste competenze in altri settori stanno diventando trasversali a gran parte delle posizioni di marketing e vendita[144].

In considerazione del moltiplicarsi di nuove figure professionali nel settore turismo, il bisogno da parte delle imprese di intervenire attraverso una formazione adeguata risulta essere lampante. Alcune figure provengono direttamente dal mondo delle TIC e applicano le loro capacità e competenze ai temi ed ai problemi del settore turistico; altre, invece, risultano essere frutto della emanazione di comparti specifici, interni al settore. In virtù di queste osservazioni, per potenziare il settore dal punto di vista dell'efficacia dell'offerta, e fornire al tempo stesso un sostanziale contributo all'occupazione generale del sistema economico-sociale del paese di riferimento e del continente europeo, si deve guardare a forme di indirizzo politico e programmatico che assicurino a giovani ed adulti percorsi formativi *ad hoc* capaci di inserirsi in maniera efficace in questo sistema.

3.7 Lo sviluppo del turismo in Italia: ruolo delle parti sociali nella formazione

Come è stato sottolineato in precedenza, le istituzioni europee, nel loro disegno di costituzione di una strategia complessiva che coniugasse formazione ed educazione da un lato, occupabilità e sviluppo del lavoro dall'altro, pongono il ruolo delle parti sociali come essenziale e non sostituibile.

---

[144] ISNART, *Le nuove figure professionali turistiche e le opportunità di investimenti che ne derivano,* in http://www.pg.camcom.gov.it/uploaded/Primo%20piano%202012/Indagine%20ISNART%20turismi%20Italia%20centrale%20marzo%202012%20c%20bis.pdf

La cooperazione auspicata tra i diversi soggetti chiamati a dare il proprio contributo alla creazione di un sistema integrato si coniuga, nei diversi Stati membri dell'UE, in tanti modi quanti sono i rispettivi modelli di relazioni industriali. Diversi modelli, quindi, con diversi contributi.

In Italia la formazione finanziata, come è stato accennato nei paragrafi precedenti, ha luci ed ombre. Tuttavia, va notato che il ruolo delle parti sociali, in tutta la partita della formazione continua e formazione professionale, offre garanzie di equilibrio nel caso in cui si debbano affrontare temi di formazione e lavoro in un determinato settore o ambito territoriale. Ed è proprio la prossimità delle parti sociali ai temi dello sviluppo del settore di riferimento, e la conoscenza diretta dei problemi da affrontare che determinano – almeno in parte – l'efficacia delle azioni formative progettate su fabbisogni formativi concreti.

In questa ottica sono stati pensati, per l'appunto, i Fondi interprofessionali di formazione continua, istituiti per legge e costituiti dalle parti sociali, con il ruolo di fornire formazione professionale centrata su fabbisogni formativi intersettoriali, settoriali, o aziendali, in maniera concreta e mirata. La loro azione formativa è finalizzata ad accrescere competenze professionali non generaliste, ma funzionali agli effettivi bisogni del mercato del lavoro. In questa prospettiva emerge un approccio duale della formazione continua che rende interconnessi due aspetti fondamentali dell'agire educativo-sociale: il livello individuale che quello collettivo.

L'attivazione di attività formative con lo scopo di intervenire sul processo di sviluppo di conoscenze, abilità e competenze a livello individuale, da realizzarsi durante tutto l'arco della vita[145], com'è noto, possiede intrinsecamente anche una dimensione collettiva, secondo la prospettiva che vede il fine sociale dell'educazione e della formazione nell'inclusione dell'individuo nella comunità di riferimento. Tale finalità è espressa in tutti i documenti di matrice istituzionale europea, ovvero nelle varie comunicazioni prodotte dalla Commissione Europea, nelle quali si è sempre indicata la stretta connessione esistente tra formazione, occupabilità e inclusione sociale.

Invece, il progetto politico di integrazione delle due prospettive, ovvero quella meramente individuale e quella che trova il proprio compimento in una lettura di chiara impronta collettiva, incidente sullo sviluppo del sistema economico-

[145] Secondo Emilio Fargnoli "la formazione dei lavoratori non deve essere più sinonimo di miglioramento dei servizi erogati e dell'ambiente di lavoro, ma divenire strumento che consenta al soggetto di autodeterminarsi, di riorientarsi verso percorsi personali di espansione e emancipazione di sé, come itinerario di riconciliazione dell'io con se stesso" (Cfr. Fargnoli E., *Dialogo sociale e bilateralità per la formazione continua*, in FOR.TE, *Migliorare l'efficacia e l'efficienza della formazione. Il contributo di FOR.TE*, Roma, 2009, p. 173, anche in http://www.fondoforte.it/wp-content/uploads/2014/06/2.1_ALLEGATO-SECONDO-RAPPORTO_risultati_ricerca_forte.pdf.

sociale, ancora non risulta realizzato a pieno. La validità della proposta formativa offerta dai Fondi Interprofessionali cerca di coniugare le aspettative soggettive della formazione con quelle di occupabilità per un determinato settore o territorio, cercando di definire una prospettiva di indirizzo rivolta alle esigenze del mercato del lavoro. Ciò significa che il ruolo delle parti sociali che operano attraverso i Fondi – e non solo – rappresenta un momento importantissimo per la definizione di strategie efficaci mirate a creare le necessarie connessioni tra fabbisogni formativi di imprese di settore e domanda/offerta formativa su specifiche professionalità.

Il valore aggiunto delle proposte avanzate dalle parti sociali, rispetto a qualsiasi previsione di attività formative fatta da enti o istituti di altra natura, risultano più funzionali a soddisfare determinate caratteristiche di specificità, perché calate sulle richieste reali del mercato. L'incrocio di esigenze provenienti da fonti bilaterali, cioè quelle avanzate dalle associazioni sindacali di imprese e da quelle rappresentanti le organizzazioni dei lavoratori, dovrebbero stabilire – almeno sulla carta –, un innalzamento della produttività dell'impresa, e conseguentemente un miglioramento del livello dell'occupabilità nel settore di riferimento.

"In quest'ottica – scrive Fargnoli – il dialogo sociale e la bilateralità divengono strumenti fondamentali di mobilizzazione delle Parti sociali per investire nelle capacità opportune tramite l'istruzione e l'apprendimento permanente. La bilateralità si propone quindi come una delle più importanti linee di intervento finalizzate a contribuire alla gestione e alla regolamentazione del conflitto industriale, puntando a favorire un approccio più collaborativo e partecipativo in tutte quelle materie e ambiti per i quali risulta praticabile e proficuo, per lavoratori e imprese, cooperare e decidere paritariamente. Risulta chiaro, quindi, che la bilateralità non sia finalizzata a eliminare il conflitto; al contrario, proprio l'esistenza e l'effettività dello stesso giustificano l'utilità e la logicità della scelta di adottare logiche e criteri operativi bilaterali"[146].

Nonostante in linea di principio tutto ciò appaia ben codificato, in realtà esistono problemi non di facile risoluzione. Secondo Meghnagi, "l'evoluzione dei mercati del lavoro, la mobilità professionale diffusa, la disoccupazione crescente rendono complessa la pianificazione delle azioni di formazione sia iniziale sia, soprattutto, continua"[147]. Nonostante gli sforzi profusi dalle parti sociali di elaborare una mappatura delle esigenze formative del mercato del

---

[146] Ivi, p. 174.

[147]Meghnagi S., *Scenari del cambiamento e fabbisogni di formazione*, in FOR.TE, *Migliorare l'efficacia e l'efficienza della formazione. Il contributo di FOR.TE*, Roma, 2009, p. 177, anche in http://www.fondoforte.it/wp-content/uploads/2014/06/2.1_ALLEGATO-SECONDO-RAPPORTO_risultati_ricerca_forte.pdf.

lavoro in particolari settori, si evidenzia la difficoltà nel "definire le azioni formative ipotizzando scenari futuri che abbiano riferimento a dati di realtà e siano in buona parte basate su riflessioni e diagnosi sugli sviluppi possibili in un contesto o in un Comparto".

Gli studi prodotti da osservatori di settore, compreso quelle prodotte dagli Enti bilaterali, dunque, svolgono prioritariamente il ruolo fondamentale di scattare una fotografia del mondo settoriale reale, evidenziando certamente un *trend* delle evoluzioni del mercato e, conseguentemente, delle rispettive problematiche. L'ulteriore difficoltà sta appunto nel fare previsioni che siano il meno grossolane possibili, considerando l'imprevedibilità dei mercati, dello sviluppo delle tecnologie e delle politiche internazionali. Tuttavia, proprio la consapevolezza del presente consente alle parti sociali, attraverso la forma del dialogo sociale, di cercare di capire ed interpretare le tendenze del mercato, anticipandone gli effetti. La formazione derivante dalla sintesi di questa dialettica tra le parti, dunque, in parte copre esigenze del mondo dell'oggi, ma non deve limitarsi soltanto a questo: rimane sempre l'esigenza di mantenere un occhio attento alle eventuali possibili modificazioni dei diversi fabbisogni del settore nel prossimo futuro. Per questi motivi, continua Meghnagi, "l'assunto di fondo, nel confronto tra le Parti sociali prima dell'avvio delle ricerche citate, è che la definizione del fabbisogno formativo non scaturisca pedissequamente dalle esigenze immediate della produzione, tra l'altro complesse da conoscere, ma esiga una fase articolata di studio, di interpretazione, di formulazione di ipotesi sugli scenari possibili. Tale elaborazione si configura come un processo diagnostico teso a formulare ipotesi interpretative. L'arco di tempo cui riferirsi deve essere di medio periodo, poiché i tempi della programmazione formativa e di costruzione dell'offerta professionale non sono brevissimi, e la sola analisi dei trend occupazionali attuali può risultare fuorviante in un'ottica di programmazione e, soprattutto, di anticipazione"[148].

Da questa capacità di interpretare l'evoluzione del mercato nel medio periodo si basa gran parte del futuro di un settore, compresi i livelli di occupazione, oltre che le qualità professionali delle risorse impiegate. Infatti, "la competenza sociale e professionale degli individui è legata alla capacità e possibilità di un suo costante mutamento secondo percorsi non sempre lineari. I percorsi di qualificazione dei lavoratori dipendono, in sostanza, sia dalla qualità della formazione sia da quella del lavoro, e tale qualità può essere valutata adeguatamente solo partendo da una chiara definizione di ciò che si debba intendere con il termine stesso di "qualificazione. Da ciò il quesito su cosa valutare e attraverso quali soggetti e quali forme procedere a

[148] Ivi, p. 178.

tale validazione e possibile certificazione"[149]. Le affermazioni di Meghnagi confermano che i processi formativi nei settori professionali sono per loro natura legati al contesto di riferimento, per cui la capacità delle parti sociali di incidere nella progettazione di politiche di gestione e sviluppo dei singoli comparti attraverso accordi collettivi, necessariamente impatterà nella definizione dei percorsi formativi atti ad assicurare una efficace realizzazione degli scopi prefissati. Per questo, poiché "la trasmissione, l'elaborazione, l'acquisizione delle conoscenze si realizzano all'interno e all'esterno dei sistemi educativi, nel lavoro e in altre esperienze, connesse o meno a esso. […] ne consegue una difficoltà nel valutare il sapere legandolo solo al luogo in cui si esplica; nel contempo, soprattutto in ambito professionale, appare impossibile prescindere dal contesto".

Si introduce qui un aspetto ulteriore della formazione continua, strettamente collegato alla sua natura multidimensionale che coinvolge il lato soggettivo che quello collettivo. In effetti questi due aspetti rappresentano due lati della stessa medaglia, soprattutto se si guarda allo sviluppo del mercato del lavoro e in particolare al tema dell'inclusione sociale. Infatti, a ben vedere, esiste una divaricazione tra le finalità che sottendono le motivazioni individuali di accesso alla formazione continua da quelle avanzate dalle imprese. Tale disallineamento, scaturisce dalla differente natura dei soggetti che guardano alla formazione come un mezzo importante per la definizione di competenze strategiche riferite alla persona, in campo lavorativo e professionale. I soggetti, in questo caso, sono il lavoratore, l'azienda, ed in ultima istanza l'ente erogante la formazione.

In questa direzione, ad esempio, la letteratura ci informa che è necessario riflettere bene sulla stessa finalità della formazione, inserendo una prima categorizzazione generale riferita agli scopi dichiarati dai soggetti che ne usufruiscono, distinguendo le due modalità principali in "adattiva" e di "sviluppo"[150]. Secondo la sopra menzionata distinzione, "la formazione adattiva può riguardare sia l'individuo che l'impresa. Ciò vale anche per il secondo modello di formazione, definito di sviluppo. In questo sia l'individuo che l'impresa promuovono azioni formative in grado di mutare i processi costitutivi della propria condizione (di sistema o individuale)".

Dall'intreccio delle interazioni possibili tra le due modalità adattive e di sviluppo con gli utilizzatori finali della formazione (individuo ed impresa), se-

---

[149] Ivi, pp. 177-178.

[150] Cfr. Isfol (a cura di Frigo F, Richini P.)*, I laboratori della formazione continua*, già cit., p. 187. Si rimanda inoltre a: Lichtner M., *Soggetti percorsi, complessità sociale*, La nuova Italia, Firenze, 1990; Lichtner M., Formazione continua e complessità degli itinerari, «Formazione domani», n. 13-14, 1993; Lichtner M., *Percorsi individuali, tra autonomia e interazioni. Orientamento, tutoraggio, valutazione*, paper 2001;

condo lo schema proposto da Lichtner, si prevedono quattro casi tipici:

a) "l'impresa offre formazione in una logica adattiva, a cui il singolo semplicemente si adegua, non avendo una sua autonomia progettuale;

b) l'impresa, per favorire l'innovazione, e per il tipo di cultura organizzativa, favorisce lo sviluppo di competenze, trainando, offrendo opportunità di crescita a soggetti che autonomamente non avrebbero capacità di proiezione al futuro;

c) il soggetto non è soddisfatto delle opportunità di sviluppo e quindi delle iniziative formative che l'impresa prospetta, fa quindi, se può, le sue scelte autonome, perseguendo un progetto individuale di crescita di competenze;

d) l'impresa offre opportunità di sviluppo professionale, che il soggetto sa cogliere, mentre contemporaneamente cerca di acquisire conoscenze e competenze anche di propria iniziativa; l'impresa da parte sua guarda con favore a questi percorsi individuali di crescita, preparandosi ad utilizzare l'eventuale surplus di competenze"[151].

Secondo questa generale elencazione di possibili interazioni tra le finalità tipicamente soggettive con quelle organizzative, scaturisce una ulteriore riflessione riguardante i modelli sopracitati: da una parte si prende in considerazione la prospettiva di "chi prende la decisione di attivare le attività formative", e dall'altro si considera esclusivamente la "finalità teleologica dell'agire formativo", in relazione a chi ne sarà direttamente beneficiario. Per ognuna di queste dimensioni, si possono ricavare tre diversi punti di vista:

1) per la dimensione relativa alla *promozione* dell'azione formativa troviamo:
   - ☐ promozione esclusiva da parte dell'azienda
   - ☐ promozione concordata a metà tra azienda e singolo lavoratore;
   - ☐ promozione esclusiva da parte del singolo lavoratore.

2) per la *finalità* dell'azione formativa:
   - ☐ finalità dell'azione formativa per l'esclusiva crescita aziendale;
   - ☐ finalità dell'azione formativa per una crescita equilibrata tra impresa e singolo lavoratore;
   - ☐ finalità dell'azione formativa per l'esclusiva crescita del singolo lavoratore[152].

Secondo quanto esposto sopra, l'intreccio di questi punti, in una ottica mul-

---

[151] Lichtner M., *Percorsi individuali, tra autonomia e interazioni.*, già cit., in Isfol (a cura di Frigo F, Richini P.), *I laboratori della formazione continua*, già cit., pp. 187-188.

[152] Ivi, p. 189.

tifattoriale che considera la formazione *tout court* come un sistema complesso e pluridimensionale, rimanda anche alle difficoltà che si presentano nel predisporre una linea programmatica di sviluppo del sapere della formazione di un settore professionale specifico, soprattutto se proiettata nel futuro. In questo senso si spiegano appieno le considerazioni di Meghnagi sulla difficoltà di fare previsioni sui fabbisogni formativi di un determinato settore, perché intervengono due problemi ineliminabili nella progettazione formativa: l'impossibilità di predire lo sviluppo del comparto produttivo in oggetto, soprattutto in relazione al suo divenire in chiave socio-economico, e, conseguentemente, l'impraticabilità di dar conto nello stesso programma formativo delle istanze di formazione richieste da soggetti diversi nello stesso tempo.

In parte, la grande difficoltà che riscontrano le parti sociali nel definire un impianto che risulti il più completo ed articolato possibile, ovvero che dia la possibilità agli individui e alle imprese di colmare le lacune formative per l'ottenimento di determinate competenze richieste, è spiegabile attraverso queste considerazioni di metodo. Inoltre, si aggiunga che non sempre le finalità tra i due soggetti principali a cui è dedicata la formazione riescano a coincidere. Ad esempio è il caso del superamento, in molti settori produttivi, di quella che viene chiamata "figura professionale", normalmente usata per descrivere il sapere legato al lavoro: concetto, questo, su cui si è costruito l'impalcatura dei Contratti Nazionali di lavoro firmati dalle stesse parti sociali, che comprendono al proprio interno declaratorie e mansionari che oggi non trovano quasi più corrispondenza con le esigenze reali del mondo produttivo. Alla "figura professionale", alla "mansione", si sono sostituiti i concetti di abilità, di competenza, per descrivere le qualità professionali da possedere, proprio perché richieste nelle indagini di mercato, oltre che dai fabbisogni produttivi particolari. Va da sé che le parti sociali, nei loro studi proiettivi sui settori, non possono non assorbire tale influenza proveniente dal mercato del lavoro, cercando al contempo di creare delle "figure professionali di sintesi", che sappiano superare "lo schema industrialista tradizionale fondato sulla relazione *Job*/*Skills* e posto, per molti decenni, alla base della definizione formale di figure, qualifiche declaratorie, inquadramenti, curricoli di formazione e qualificazione"[153].

Se si passa a verificare quanto sopra esposto nell'applicazione pratica delle attività formative interne al settore del Turismo, si nota che il Fondo Interprofessionale di Formazione continua che maggiormente si occupa di fornire servizi formativi specifici è FOR.TE[154]. Il Fondo rappresenta uno degli strumenti

[153] Meghnagi S., *Scenari del cambiamento e fabbisogni di formazione*, già cit., p 179.

[154] For.Te. è il più importante tra i Fondi interprofessionali per la formazione continua, per numero di aziende che lo hanno scelto; è rappresentativo dei diversi settori economici e del tes-

più importanti che lavoratori ed aziende del turismo hanno a disposizione per attivare servizi di formazione, secondo le regole stabilite dalla legge, dal Ministero competente, e dai regolamenti interni. In particolare, la formazione erogata dal Fondo, passa attraverso quattro piani formativi tradizionali:

– Individuale, in favore di uno o più lavoratori;
– Aziendale, relativo ad una singola impresa;
– Territoriale, su base sub-regionale, regionale, multi regionale, con l'obiettivo di soddisfare esigenze formative aziendali, interaziendali, anche di reti e di filiere;
– Settoriale, a carattere sub-regionale, regionale, multi regionale, con l'obiettivo di soddisfare fabbisogni formativi comuni alle aziende appartenenti alla stessa categoria merceologica o servizi, o a reti e filiere.

Dando uno sguardo al catalogo delle iniziative formative di For.Te del 2018 (Voucher), relativamente alla sezione dedicata al settore turismo, si nota che dei 30 corsi attivati su un totale del Fondo di circa 489, la maggior parte riguardano due aspetti fondamentali: 1) corsi che intendono fornire formazione specialistica su temi ed argomenti inerenti lo svolgimento di particolari compiti, e quindi professionalizzazione di attività lavorative (es. corso di pizza verace, su aperitivi, formazione barman, ecc); 2) formazione su argomenti attinenti allo sviluppo di Soft Skill in applicazione a mansioni specifiche, (ad esempio, la gestione del cliente, tecniche di neuro marketing, gestione di capitale umano negli hotel, ecc).

Comparando tali attività formative istituzionali prodotte dal Fondo, insieme a tutte quelle riguardanti i temi formativi previsti dalla legge (es. salute e sicurezza), con le nuove professioni emergenti nel settore turismo, si capisce in effetti che esiste un reale disallineamento tra il mondo del lavoro e le relative politiche sul lavoro. Nuove figure richieste oggi, come ad esempio *Community manager, Travel designer, Travel influencer, Deep walking trainer*, hanno competenze che soltanto dieci anni fa erano sconosciute, in quanto semplicemente non esistevano tali figure professionali. In più, alcune di queste nuove figure operanti nel settore turismo, hanno un percorso formativo in altri ambiti, ma trovano applicazione nell'industria turistica in base alla loro capacità di adeguare le proprie competenze in contesti diversi.

suto imprenditoriale italiano, fatto di piccole, medie, grandi aziende. For.Te. è il Fondo paritetico per la formazione continua dei dipendenti delle aziende aderenti al Fondo, che operano nel settore terziario: commercio, turismo, servizi, logistica, spedizioni e trasporto. Al Fondo aderiscono e possono aderire aziende di altri settori economici. Il Fondo promuove e finanzia Piani e Progetti formativi aziendali, pluriaziendali, territoriali, settoriali e individuali. Gli obiettivi ed il funzionamento di For.Te. sono disciplinati dallo Statuto e dal Regolamento del Fondo. (Cfr. www.fondoforte.it) .

La multidisciplinarità dei saperi, criterio epistemologico indispensabile per costruire una competenza basata sulla flessibilità e adattabilità del singolo individuo verso i più disparati contesti lavorativi, risulta essere quindi il vero obiettivo da perseguire, non soltanto in ambito lavorativo e professionale. In questa direzione anche le imprese tendono maggiormente a privilegiare individui che, tra le proprie risorse, manifestano questa predisposizione alla duttilità professionale, in quanto generatori di possibile valore aggiunto al loro impiego professionale. Ne consegue che alla specializzazione professionale, sempre utile e ricercata dalle organizzazioni aziendali, si affianca anche la richiesta di quelle competenze trasversali che consento un miglior inserimento del lavoratore nel contesto organizzativo dell'impresa.

Dal punto di vista del soggetto, dunque, la capacità di saper lavorare in gruppo, avere creatività, capacità di prendere decisioni, abilità nel *problem solving*, ecc., prima ancora che determinare la professionalità del lavoratore nello specifico ruolo, contribuiscono a far crescere la versatilità dell'individuo. La sfida concernente la società della conoscenza è dunque questa: il soggetto dovrà imparare ad imparare durante tutto l'arco della vita, non soltanto esprimendo capacità tecniche professionali individualizzate e circoscritte in un solo ambito lavorativo, ancorché aggiornate, ma dovrà sapere come rinnovare il proprio bagaglio culturale e insieme professionale in senso lato, al fine di vedere finalmente realizzate le sue potenzialità.

È evidente che in questa maniera la possibilità di trovare occupazione diventa più facile e concreta. In particolare, nel settore del turismo, i principi sopra esposti valgono ancor di più, vista la continua mutabilità del contesto in cui cambiano le situazioni di *business*.

Il valore medio–basso delle competenze riscontrate nel settore non sempre facilitano l'edificazione di profili professionali adeguati e capaci di generare un vero e proprio salto di qualità, se non la professionalizzazione su alcune specifiche mansioni.

In questo ambiente complesso, dunque, le parti sociali hanno il compito precipuo di analizzare le attività del settore cercando il più possibile di iniettare dinamismo al comparto dell'industria turistica, senza tuttavia dimenticare il valore sussidiario della formazione in ottica occupazionale.

3.8 Il contributo dell'Università nello sviluppo delle professioni turistiche

Il ruolo delle parti sociali nel settore turismo, oltre a determinare le politiche industriali dell'intero comparto turistico in Italia, contribuiscono, come è stato evidenziato, a strutturare percorsi formativi *ad hoc*, che nelle intenzioni hanno la funzione di indirizzare anche le professioni verso sbocchi occupazionali

concreti. Le associazioni sindacali e quelle datoriali, ovviamente, in un confronto serrato e bilaterale, guardano al settore sotto il punto di vista della gestione dei problemi concreti, a partire dalla messa in opera di diritti e doveri riguardante l'intera comunità che nel turismo lavora, e di turismo vive.

Proprio perché il turismo è diventato negli anni la prima industria del mondo, muovendo milioni di persone da un posto all'altro e, contemporaneamente, ingenti somme di denaro, il suo *business* ha prodotto una straordinaria attenzione, a partire dal mondo delle Università; queste ultime hanno aperto percorsi formativi mirati alla creazione di figure professionali all'avanguardia, capaci di gestire il fenomeno del turismo e creando nuove opportunità di sviluppo.

Molte università nel mondo, come in Italia, parlano già da tempo di Scienze turistiche, o Scienze del Turismo, soltanto per citare le principali dizioni esistenti. Sono ormai attivi da anni corsi di Laurea di primo e secondo livello, Magistrali, Dottorati, Master e specializzazioni varie, il cui oggetto è il mondo del turismo nelle sue diverse declinazioni. Il contributo accademico offre opportunità di acquisire conoscenze teoriche considerevoli, rilevando tutta la ricchezza di questo campo di attività, che non si esaurisce esclusivamente nella sua declinazione economica e/o commerciale. La peculiarità delle discipline insegnate delineano percorsi autonomi, ma anche intersecati con altri di altri corsi di laurea, includendo insegnamenti trasversali che toccano aspetti diversi: dalle lingue straniere, alla gestione del patrimonio culturale (Beni culturali), agli aspetti gestionali e di marketing, ecc., soltanto per citarne alcuni tra i più importanti.

In Europa moltissime università si sono attivate nel definire programmi specifici attraverso indirizzi di settore: dalla *Laurea in gestione del turismo e dell'ospitalità* della Saimaa University of Applied Sciences della Finlandia, alla *Laurea in Turismo* dell'Università di Praga, al *Corso di Laurea in gestione del tempo libero e degli eventi* dei Paesi Bassi, alla *Laurea triennale in Economia del Turismo, dell'ospitalità e dell'alimentazione* di Belgrado (Serbia), per passare a quella in *Turismo, tempo libero e gestione dei viaggi* di Troyes (Francia), la *Laurea triennale in International Hospitality and Tourism Management* del Lussemburgo, al Corso di Laurea in Turismo e cultura di gestione in Portogallo, alla *Laurea in Hotel* della International School of Hospitality Tourism&Languages spagnola, ed infine al Corso di *Laurea in Sport e Turismo* dell'università della Lituania[155].

In Italia si ha la stessa ricchezza di offerta, con possibilità di accedere a profili professionali diversificati che troviamo in Europa. Alcune delle figure professionali che possono uscire da questi corsi possono essere:

[155] Cfr. https://www.bachelorstudies.it/Laurea-triennale/Turismo/Europa/

– Esperti di analisi delle risorse turistiche;
– Esperti nella gestione di pacchetti rivolti a forme di turismo eco-sostenibili;
– Esperti nell'ideazione di eventi turistici;
– Esperti nella comunicazione nel settore archeologico e artistico territoriale;
– Hotel Manager
– Revenue Manager;
– Esperto web Marketing;
– Hospitality Manager

In generale va detto che queste figure rappresentano uno spaccato molto limitato delle innumerevoli professioni che stanno emergendo oggigiorno nel turismo. In realtà tali figure professionali presuppongono un percorso di studio manageriale, fondato prevalentemente sulla conoscenza teorica dei sistemi economici e gestionali, ma hanno il difetto di non fornire una adeguata esperienza pratica necessaria a sviluppare nel concreto abilità e competenze.

Il ricorso a tirocini o stage presso aziende rappresenta il mezzo migliore per fornire una massiccia dose di realtà a provetti aspiranti manager, ancora non sufficientemente pronti a calarsi nella realtà imprenditoriale perché privi di esperienza. Il legame con il tessuto imprenditoriale rappresenta anche l'opportunità migliore per l'inserimento di giovani leve nel mondo del lavoro, attraverso l'incontro tra domanda ed offerta. Com'è noto, infatti, i partenariati tra Università e imprese rappresentano uno dei principali volani per determinare lo sviluppo e l'innovazione di un determinato settore. Attraverso una mutua influenza, le imprese richiedono alle università di attivare corsi di studio che siano mirati a colmare alcune lacune riferibili a determinati fabbisogni occupazionali o formativi: di contro, le università immettono nel mercato individui capaci potenzialmente di inserirsi nel tessuto lavorativo con competenze più elevate e con maggiore propensione all'innovazione e alla creatività.

Ciò evidentemente non basta, perché le parti sociali tutte, compreso i rappresentanti delle organizzazioni dei lavoratori, degli stakeholder, delle amministrazioni locali, ecc., debbono poter agire in una sorta di rete di cooperazione, che assicuri che i soggetti operanti nel campo del turismo collaborino al fine di determinare un ambiente fruttifero di iniziative premianti.

Formazione continua ed occupabilità nel turismo trovano dunque maggiore efficienza solo se filtrati attraverso i concetti di cooperazione, partenariato, condivisione di obiettivi comuni tra i soggetti che operano nel settore; ma a questi si aggiunge anche la capacità di programmazione di politiche lungi-

miranti, che sappiano valorizzare le varie risorse impiegate nei diversi livelli, al fine di costruire un modello di società complesso ma allo stesso tempo sostenibile.

Conclusione

Il concetto di competenza professionale rimane necessariamente legata al lavoro ed all'attività svolta dall'individuo. Questo implica il possesso di un insieme di elementi e/o attitudini su più dimensioni che concorrono all'efficace manifestazione di un comportamento o nello svolgimento di un compito in ambito lavorativo. Per determinare una competenza professionale si amalgamano conoscenze, abilità e atteggiamenti, produttivi di una visione del lavoro non più stereotipata, che contiene al proprio interno capacità di rielaborazione dei contenuti, risoluzione dei problemi, e, non ultimo una buona dose di creatività.

La competenza professionale non è innata, ma prevede nell'individuo attività quali esercizio, studio, continuo aggiornamento, messa in discussione di vecchie regole e rielaborazione di nuove.

In un certo senso è una attività creatrice, perché mai scontata, bisognosa di continue verifiche, ed è sempre intenzionale.

La competenza professionale è dunque un aspetto particolare dell'attività dell'uomo, applicata in contesto lavorativo, ma rientrante in una più larga predisposizione del soggetto a costruire una relazione significativa con tutti gli ambienti che frequenta. Infatti, "l'agire delle persone si realizza sempre in ambiti organizzati, la cui dimensione varia in relazione al quadro di riferimento che si assume, la famiglia o il centro sociale, la fabbrica o l'ufficio, un sindacato o un partito"[156]. Esiste allora una dimensione individuale ed una dimensione collettiva della competenza, ognuna delle quali rimanda necessariamente all'altra.

In ambito lavorativo, allora, la competenza professionale presuppone sempre una stretta correlazione con l'esperienza, non soltanto limitata ad uno specifico ambito disciplinare, ma intesa nella sua trasversalità attraverso l'immissione di saperi provenienti da contesti contigui, e riconosciuti come portatori di elementi significanti nella costruzione della personalità dell'individuo.

In questa prospettiva, la pluridimensionalità e la multidisciplinarità degli aspetti conoscitivi, di abilità e di atteggiamenti, che concorrono alla costruzione del concetto di competenza inteso in senso largo, o di quella professionale, se declinata agli aspetti lavorativi, costituiscono la base per la riflessione sui temi della formazione degli adulti (in generale, poiché attiene all'uomo in quanto tale), o continua se riferita agli ambiti professionali.

---

[156]Meghnagi S., *Conoscenza e competenza*, già cit., p. 100.

La competenza professionale, per essere tale, dunque, rimanda alla formazione continua senza soluzione di continuità. In un mondo complesso, quale quello attuale, il ricorso ad attività formative risulta essere il mezzo principale per rimanere aggiornato e per poter sviluppare ulteriori possibilità di impiego, soprattutto in settori lavorativi particolarmente inclini alla trasformazione. Il nesso esistente tra sviluppo di competenze professionali, rinvigorite e sostenute attraverso attività formative, ed occupazione, appare particolarmente evidente. Ciò vale dal punto di vista dell'individuo, ma anche per le organizzazioni, che in un mercato sempre più competitivo, necessitano di avere risorse che sappiano offrire un valore aggiunto all'impresa che utilizza il loro contributo professionale.

Per valorizzare appieno tale modello di sviluppo delle risorse individuali, e allo stesso tempo potenziare le capacità delle imprese, è necessario che ad un impianto teorico-pedagogico si affianchino politiche di supporto per iniziative che rendano possibile il concretizzarsi di tale scopo. Le istituzioni *in primis*, gli enti di formazione pubblici e privati, a partire dalle scuole fino alle università, le parti sociali, e tutti gli altri soggetti interessati al tema della formazione continua ed al suo legame intrinseco con l'occupazione, dovranno coordinarsi in un piano strategico operativo che sappia organizzare una rete efficiente di sostegno di politiche attive.

Per scendere sul terreno del settore turismo, a livello europeo, come su quello nazionale e territoriale, tale coordinamento risente degli strumenti messi a disposizione dalle legislazioni vigenti e dal ruolo assegnato alle parti sociali in ogni paese membro. I diversi modelli di relazioni industriali, in un contesto variegato di specificità ed indirizzi, cambiano di fatto le modalità con cui gli individui e le aziende stabiliscono una relazione lavorativa, come cambiano le procedure relative al sostegno al reddito e reinserimento nel mercato del lavoro per coloro i quali, perdendo l'impiego, sono alla ricerca di un nuovo lavoro.

A livello di politiche generali dell'UE, il tema dell'occupabilità dei cittadini europei in stato di disoccupazione appare come un percorso non eliminabile dall'agenda politica europea: ciò significa lavorare per edificare una Europa sociale, che non sia soltanto economica.

Da decenni, ormai, uno degli strumenti individuati dalle istituzioni Europee per ridurre quanto possibile la disoccupazione, e con essa emarginazione ed esclusione sociale, è appunto la formazione, qualunque siano le sue declinazioni in ambiti specifici. A partire dall'insegnamento scolastico, fino alle pratiche di educazione per gli adulti, i cittadini dovranno mano a mano "imparare ad imparare" durante tutto l'arco della vita, al fine di costruire la consapevolezza che in mondo sempre più complesso e competitivo, il primo modo di tutelare se stessi è quello di saper affrontare le diverse sfide che gli si porranno di fronte.

Il settore del turismo, come attività economico-commerciale emergente, è particolarmente soggetto a cambiamenti repentini e al tempo stesso strutturali. L'incidenza delle nuove tecnologie, dell'uso del web e dei social network, hanno negli ultimi decenni completamente rivoluzionato non soltanto il modo di fare turismo, ma anche nel modo di esperirlo. È fondamentalmente cambiato il rapporto tra utente/consumatore e produttore/fornitore di attività turistiche. Attraverso l'uso del web l'utente ormai non soltanto sceglie in modo consapevole ciò che più appare confacente con le sue esigenze, ma in un certo qual modo dirige l'offerta attraverso i movimenti delle sue preferenze. Per far fronte a tutto ciò, le aziende sempre più sono alla ricerca di figure professionali nuove, spesso provenienti da altri ambiti professionali, per cercare di intercettare una fetta di mercato indispensabile per garantire la sopravvivenza dell'impresa stessa. La competizione si fa sempre più serrata, ed il fattore umano assume sempre più centralità nelle politiche delle organizzazioni per garantirsi una sorta di valore aggiunto nella produzione e promozione di servizi turistici.

Accanto alle figure professionali tradizionali emergono quelle di nuova generazione, frutto di un complesso lavoro di ricerca di soluzioni innovative che soddisfino un mercato sempre più complesso. In questo senso la formazione professionale e continua giocano un duplice ruolo: da una parte forniscono competenze aggiornate ai singoli lavoratori che possono tornare utili alle imprese; dall'altro, promuovono l'inserimento del singolo lavoratore nel mondo del lavoro, favorendo inclusione sociale e riducendo la disoccupazione.

La formazione dunque ha finalità soggettive e sociali insieme. Per realizzare tutto ciò, è però necessario agire con una prospettiva mirata e non dispersiva, chiedendo ad ogni soggetto istituzionale interessato di mettere in campo il proprio contributo, al fine di realizzare un progetto di crescita sostenibile che si estenda all'intera società.

Bibliografia

Anpal, *XVIII Rapporto per la formazione continua 2016-2017*, Roma, gennaio 2018;

Bauman Z., *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2002;

Ciampi C. A., *Prefazione* a AA.VV (a cura di Melina Decaro), *Dalla strategia di Lisbona a Europa 2020*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2011;

Commissione Europea, *Memorandum su Istruzione e la formazione permanente*, Bruxelles, 30.10.2000, SEC. (2000)1832;

Comunicazione della Commissione, *Rinnovare la politica comunitaria per il turismo: una partnership più forte per il turismo europeo*, COM (2006) 134 definitivo, del 17.3.2006;

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Favorire il pieno coinvolgimento dei giovani nell'istruzione, nell'occupazione, nella società*, COM (2007) 498 definitivo, del 5.9.2007

Comunicazione della Commissione, *Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*, COM (2007) 621 definitivo, del 19.10.2007;

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *L'Europa, prima destinazione turistica mondiale – un nuovo quadro politico per il turismo europeo*, COM (2010) 352 definitivo, del 30.6.2010;

Comunicazione della Commissione *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, del 3.3.2010, COM (2010) 2020 definitivo;

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;

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato Delle Regioni,*Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali*, del 26/04/2017, COM(2017) 250 final;

Conclusioni del Consiglio di Nizza, 7-10 dicembre 2000;

Conclusioni del Consiglio di Bruxelles, 16–17 giugno, 2005;

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);

Consiglio mondiale dei viaggi e del turismo, *Travel &TourismEconomic Impact 2017 European Union* ("L'impatto economico dei viaggi e del turismo 2017 - Unione europea"), WTTC, Londra, 2017;

Council Recommendation of 22 May 2018 on *Key competences for lifelong learning* (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01);

Decisione (2004/2241/CE);

Ebinter (a cura di Munari M.), *Contrattazione collettiva e Governance dei Fondi Interprofessionali di formazione continua*, AGSG, Roma, 2014;

Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (a cura di Massimo Forti), *Il Passaporto europeo delle competenze professionali nel settore turismo*, AGSG, Roma, 2018, pp. 132, anche in https://www.ebnt.it/documenti/pubblicazioni/AGSG_Passaporto-Europeo.pdf;

Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (a cura di Massimo Forti), *L'incidenza dello sviluppo delle TIC nel settore turismo*, AGSG, Roma, 2018, pp. 97, anche in https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2018/incidenza-dello-sviluppo-delle-tic-nel-settore-turismo.pdf;

Eurostat, *Classification of learning activities (CLA)*, Publications Office of European Union, 2016;

Fargnoli E., *Dialogo sociale e bilateralità per la formazione continua*, in FOR.TE, *Migliorare l'efficacia e l'efficienza della formazione. Il contributo di FOR.TE*, Roma, 2009, anche in http://www.fondoforte.it/wp-content/uploads/2014/06/2.1_ALLEGATO-SECONDO-RAPPORTO_risultati_ricerca_forte.pdf.

Fedrighi P., *Formazione continua*, in «Treccani – Enciclopedia italiana», VI Appendice, 2000, in http://www.treccani.it/enciclopedia/formazione-continua_%28Enciclopedia-Italiana%29/;

Isfol (a cura di F. Frigo, S. Vaccaro), *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, collana «I Libri del Fondo Sociale Europeo», Roma, 2004;

ISNART, *Le nuove figure professionali turistiche e le opportunità di investimenti che ne derivano,* in http://www.pg.camcom.gov.it/uploaded/Primo%20piano%202012/Indagine%20ISNART%20turismi%20Italia%20centrale%20marzo%202012%20c%20bis.pdf;

Libro Bianco "Cresson-Flynn", *Insegnare ed apprendere. Verso una società competitiva*, 1995, Bruxelles, COM (95) 590 Def;

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

Libro Verde, su *Istruzione, formazione e ricerca: gli ostacoli della mobilità transnazionale*, 1996, COM (96) 0462 – C4-0586/96;

Lichtner M., *Soggetti percorsi, complessità sociale*, La nuova Italia, Firenze, 1990;

Lichtner M., Formazione continua e complessità degli itinerari, «Formazione domani», n. 13-14, 1993;

Lichtner M., *Percorsi individuali, tra autonomia e interazioni. Orientamento, tutoraggio, valutazione*, paper 2001;

Massa R. (a cura di), *Introduzioni di pedagogia e scienze dell'educazione*, Bari, Laterza, 1992;

Maulini C., *Pedagogia della competenza*, Roma, Anicia, 2006

Mazzatosta M.T., Corradi S., *Cittadini italiani e cittadini europei*, Roma, Edizioni SEAM, 2001

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

Meghnagi S., *Scenari del cambiamento e fabbisogni di formazione*, in FOR.TE, *Migliorare l'efficacia e l'efficienza della formazione. Il contributo di FOR.TE*, Roma, 2009, p. 177, anche in http://www.fondoforte.it/wp-content/uploads/ 014/06/2.1_ALLEGATO-SECONDO-RAPPORTO_risultati_ricerca_forte.pdf.

Mialaret G., *Les Sciences de l'éducation*, Paris, PUF, 1976;

OECD, *Getting Skills Right: future-ready Adult Learning System*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, 2019, in http:/doi.org/10.1787/97892643311756-en;

Raccomandazione del 23 aprile 2008 relativa alla Costituzione del Quadro europee delle Qualifiche per l'apprendimento permanente, (2008/C 111/01);

Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle *competenze chiave per l'apprendimento permanente* (2018/C 189/01);

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);

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);

Report Assemblea Generale di Confindustria Bergamo (a cura di Natili M., Marcolin A., Ferrara M.), *La formazione continua in Italia e in prospettiva comparata: dati e buone pratiche*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 7 novembre 2017, p. 19, in file:///C:/Users/n.user/Desktop/centroeinaudi_confindustriabergamo_formazionecontinua.pdf;

Risoluzione del Consiglio del 20 dicembre 2011 (2011/C 372/01);

Todeschini M., Ziglio C., *Comparazione educativa*, Firenze, La Nuova Italia, 2005 (prima ed. 1992);

Ugolini, F.C., *The evolution of digital competence models in a 4.0 Era*, in XIII Guide Conference, in «Digital Universities», n. 1-2, 2018, anche in https://digitaluniversities.guideassociation.org/wp-content/uploads/DU_2018_1_2_17_Ugolini.pdf;

UNWTO, *Report 2017,* in https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807;

Sitografia

https://archivio.pubblica.istruzione.it/argomenti/ifts/amburg97.shtml

https://www.bachelorstudies.it/Laurea-triennale/Turismo/Europa/

http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/13743frameworkconventionontourismethicsoriginalen.pdf

https://www.isfol.it/temi/Formazione_apprendimento/formazione-degli-adulti

http://ethicalmarketingnews.com/unwto-code-ethics-tourism-becomes-international-convention#targetText=The%20Convention%20covers%20the%20responsibilities,rights%20of%20employees%20and%20professionals.

http://ethicsconventions.unwto.org/

http://marketintelligence.unwto.org/content/committee-tourism-and-competitiveness-ctc

http://www.oecd.org/italy/Future-ready-adult-learning-2019-Italy.pdf.

https://www.oecd.org/cfe/tourism/tourismsatelliteaccountrecommendedmethodologicalframework.htm

http://publications.europa.eu/resource/cellar/4e6ecfb6-471e-4108-9c7d-90cb1c3096af.0003.01/DOC_1

https://statistics.unwto.org/content/compendium-tourism-statistics

http://statistics.unwto.org/event/DG_Grow_WS

https://sustainabledevelopment.un.org

https://www2.unwto.org/press-release/2018-04-25/joint-eu-unwto-report-provides-better-understanding-tourism-european-union

www.fondoforte.it

https://www.isfol.it/temi/Formazione_apprendimento/formazione-degli-adulti

www.tourismmanifesto.eu