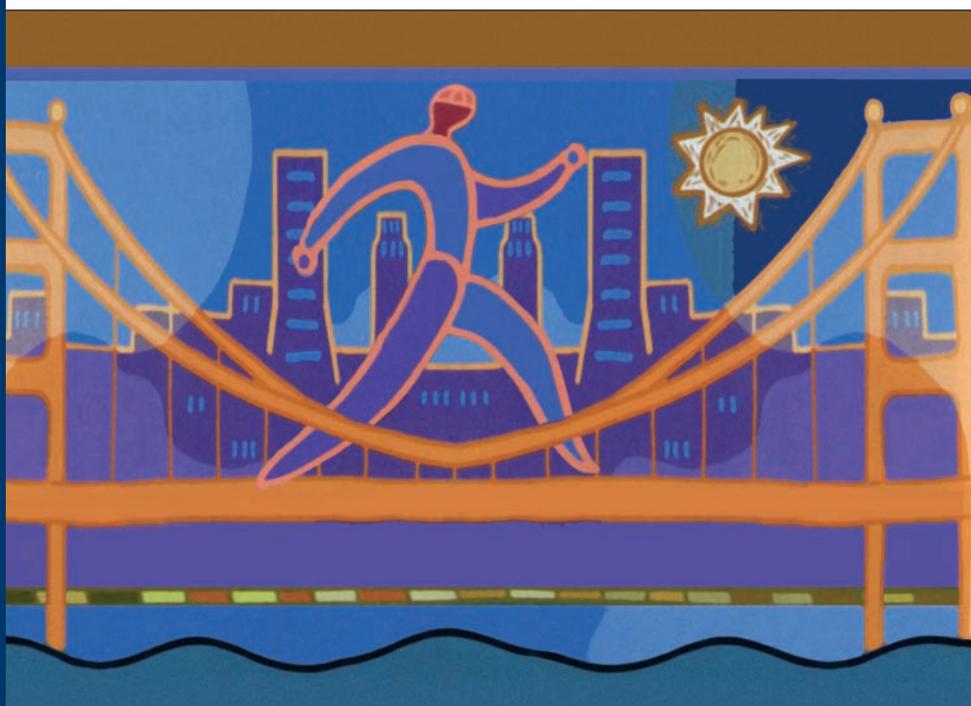


Franco Fortunati, Luigi Guerra (a cura di)

SVILUPPO, MERITO, COMPETENZE, OCCUPAZIONE

Come valorizzare le risorse umane
per attraversare la crisi
e accompagnare la ripresa



Le competenze della formazione

FrancoAngeli

25.1 *Le competenze della formazione*

Con l'avvio di questa nuova collana, l'**AIF** (Associazione Italiana Formatori, nata nel 1975, cui hanno aderito più di 2000 professionisti della formazione) intende rispondere alla domanda crescente di sistematizzazione delle **competenze necessarie** per svolgere con successo la professione **del formatore**, sia che si tratti di svolgere il ruolo (magari anche part time) di docente, sia che si tratti di progettare, monitorare, valutare interventi formativi, sia che si svolga un ruolo di "learning organiser" (facilitatore, regista, sistematizzatore degli apprendimenti individuali e organizzativi) dentro qualche organizzazione.

Si è concretizzata così l'idea di riunire in questa collana una serie di contributi significativi per la **pratica quotidiana** e lo **sviluppo della qualità della formazione**, requisito indispensabile per un approfondimento efficace.

Ormai la formazione si è dotata di un ampio repertorio di tecnologie formative che ne costituiscono un solido nucleo di riferimento; questa collana è nata per capitalizzare le **esperienze formative di successo** e facilitarne il riferimento al sempre più ampio numero di persone che sono chiamate ad occuparsi di formazione e apprendimento **dentro o fuori le aziende**, le amministrazioni pubbliche, i servizi, la sanità, le organizzazioni non-profit, le università, la scuola, lo sport, ...

Riflessioni, metodi, esperienze, strumenti, valori, pratiche, etiche, tecniche per realizzare una formazione di qualità, per aumentare l'efficacia degli interventi formativi, ma anche per allargare il campo d'azione della formazione a nuove aree, a nuovi settori, in nuove situazioni, con nuove modalità.

Una serie quindi di manuali, da handbook per sistematizzare il know how oggi disponibile sia nella tradizionale **formazione d'aula**, sia nelle più innovative attività di sviluppo dell'**apprendimento fuori dall'aula**.

Crediamo infatti che per un reale **empowerment della formazione** occorra mettere a disposizione:

- dei formatori,
- delle persone sempre più numerose che sono chiamate ad occuparsi, a tempo parziale, di formazione,
- dei laureati in Scienze dell'Educazione,

una gamma sempre più ampia di tecniche, strumenti, metodi, possibilità, pensabilità per facilitare l'aggiornamento continuo, l'allargamento delle proprie competenze, la valutazione della qualità prodotta, in modo da poter operare percorsi e scelte meno stereotipate e più efficaci.

Pier Luigi Amietta
Responsabile Collana

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

Franco Fortunati, Luigi Guerra (a cura di)

SVILUPPO, MERITO, COMPETENZE, OCCUPAZIONE

Come valorizzare le risorse umane
per attraversare la crisi
e accompagnare la ripresa

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag.	9
Prefazione , di <i>Anna Maria Artoni</i>	»	11
Introduzione , di <i>Franco Fortunati e Luigi Guerra</i>	»	15
1. Riconoscimento delle competenze nei luoghi di apprendimento (formali, non formali e informali) , di <i>Beatrice Tomadini</i>	»	19
1. Premessa	»	19
2. Lifelong learning e lifewide learning	»	19
3. Le parole chiave dei processi in atto	»	21
4. La validazione e la certificazione delle competenze	»	24
5. Il processo di validazione	»	25
6. Il processo di certificazione	»	26
7. Il quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente	»	27
8. La struttura del quadro europeo delle qualifiche	»	28
9. Altri dispositivi europei per la valorizzazione e messa in trasparenza delle competenze	»	29
2. Le competenze come fattore strategico e competitivo per le imprese , di <i>Massimo Ferioli</i>	»	32
1. Premessa	»	32
2. L'azienda (im)perfetta	»	32
3. Conoscere se stessi. Il knowledge management	»	36

4. Migliorare, cambiare, evolvere: innovare	pag. 39
5. Indicare la direzione: il competence compass	» 43
6. Conclusione	» 46
3. La formazione continua fra impresa e lavoro, di <i>Marco Trentini</i>	» 47
1. Introduzione	» 47
2. Dimensioni d'impresa e informalità	» 49
3. L'esclusione dalla formazione continua e la vulnerabilità nel mercato del lavoro	» 53
4. Conclusioni	» 58
4. Trasformazione produttiva, crescita professionale e occupazione, di Danilo Gruppi, Simonetta Ponzi e Sandro Zabbini	» 60
1. Introduzione	» 60
2. Trasformazioni produttive e ricadute sociali	» 60
3. Cambiamento, innovazione e relazioni industriali	» 64
4. Il territorio come fattore competitivo	» 66
5. La valorizzazione del lavoro: professionalità, competenze e formazione	» 68
5. La formazione centrata sulle competenze, di Franco Fortunati	» 72
1. Introduzione	» 72
2. Il concetto di competenza	» 72
3. Un modello di formazione continua basato sulle competenze	» 74
4. L'approccio sistemico alla formazione	» 77
5. Le condizioni di fattibilità	» 78
6. Il percorso operativo e prodotti	» 80
7. Conclusioni	» 86
6. Il sistema delle competenze in Emilia Romagna, di Fabrizia Monti	» 87

7. Un caso: MADE IN Emilia Romagna. Certificare le competenze e valorizzare la produzione locale, <i>di Marilena Cocchi e Franco Fortunati</i>	pag. 94
1. Formazione e certificazione	» 94
2. Le fasi del sistema di formalizzazione e certificazione	» 97
3. La sperimentazione del SRFC in azienda	» 99
4. Certificare le competenze e valorizzare il marchio	» 100
5. Conclusioni	» 101
Bibliografia	» 105

Ringraziamenti

Un sincero ringraziamento agli autori che hanno condiviso con me la necessità e l'impegno per realizzare questo lavoro.

Un ringraziamento alla dottoressa Gaidella e alla FrancoAngeli che ci ha permesso di realizzare questa pubblicazione.

Poi un caro ringraziamento a Sandra Focci, Mario Garagnani, Silvia Della Strada, Patrizia Vaccari e Francesco Zardon che hanno comunque portato un contributo alla realizzazione e alla diffusione di questo lavoro.

Prefazione

di *Anna Maria Artoni*,
Presidente Confindustria Emilia-Romagna

Tenere accesi i motori delle nostre imprese: questo è l'obiettivo che ci siamo posti, come imprenditori, sin dai primi segnali della crisi economica. Prepararsi alla crescita che inevitabilmente tornerà, anche se con ritmi e peculiarità differenti da quelli a cui eravamo abituati.

Conoscenza e capitale umano sono ormai universalmente riconosciuti come elementi chiave della crescita. Il nesso tra conoscenza e crescita economica da una parte, e conoscenza e crisi dall'altra, è molto complesso. Il dibattito è di stretta attualità per il nostro Paese, che risente della recessione globale ma anche di una crisi di competitività di sistema che rischia di ritardare i tempi e l'intensità della ripresa.

Dopo la crisi si apriranno nuovi scenari e nuove traiettorie di sviluppo per le imprese che saranno pronte a coglierli. Al di là e oltre la crisi, la vera priorità è quella di elevare il potenziale di sviluppo delle imprese e, quindi, delle persone che in esse operano, che ne rappresentano la vera insostituibile ricchezza: un obiettivo che richiede di agire a vari livelli, a partire da una riflessione sul modello di crescita della nostra economia.

L'Emilia-Romagna è una delle prime dieci regioni manifatturiere d'Europa, una delle prime in Italia quanto a export e PIL pro capite. È un territorio nel quale lo sviluppo dell'economia ha prodotto ricchezza diffusa, benessere sociale e quasi piena occupazione, contribuendo e alimentando la coesione sociale. L'industria della nostra regione ha fondato il proprio vantaggio competitivo sulla capacità di innovazione e creazione di valore aggiunto del sistema produttivo. Le imprese, anche in questa difficile fase, stanno continuando a investire in ricerca, innovazione, internazionalizzazione e formazione: la nostra annuale Indagine sugli investimenti conferma il forte impegno delle aziende su questo versante.

L'economia regionale ha percorso in questi anni un sentiero di sviluppo fatto di innovazione, conoscenza, qualità delle risorse umane, e di apertura ai mercati internazionali, secondo due traiettorie: da una parte il crescente posizionamento su settori a medio-alta e alta tecnologia, caratterizzati da

tassi di crescita dell'export superiori rispetto a settori a minore intensità tecnologica, e dall'altra il consolidamento delle specializzazioni produttive tradizionali in cui la regione ha un posizionamento, anche tecnologico, di *leadership* a livello europeo e mondiale.

La crisi ha messo a dura prova la solidità e la struttura stessa del sistema economico, con conseguenze anche dal punto di vista occupazionale e sociale. Il forte impegno di tutti gli attori economici e sociali ha permesso sino a ora di contenere gli effetti negativi della crisi sull'occupazione e sulle imprese.

Ripartire lungo un nuovo sentiero di sviluppo sarà possibile solo con l'apporto – in termini di impegno e responsabilità – di tutti i principali protagonisti del sistema regionale, ciascuno chiamato a perseguire precisi obiettivi: le imprese, i lavoratori, le istituzioni e le forze politiche.

Vi sono in Emilia-Romagna le premesse per realizzare politiche in questa direzione. Tutto questo può esprimersi al meglio a una dimensione come quella regionale, in cui la generazione della conoscenza e la gestione dei processi innovativi è resa possibile dalla prossimità geografica e da un sistema di relazioni forte, coeso e fondato su un'identità e su valori unici. In quei casi in cui si riesce quindi a combinare la prossimità geografica delle relazioni con le condizioni più favorevoli di contesto, potendo agire su alcune fondamentali leve: il sistema educativo, il *welfare*, le politiche per la formazione, il sistema universitario e il mercato del lavoro.

È proprio su questa visione di sviluppo che anche noi, come organizzazione imprenditoriale, siamo impegnati. Costruire un'identità partendo da un'idea "economica" chiara, individuando le nostre competenze *core* e su queste fondare un sistema di relazioni economiche e sociali.

Per l'Emilia-Romagna questa identità va costruita sulla conoscenza, sulla capacità di creare valore aggiunto attraverso l'attività industriale di nuova generazione sempre più alimentata dall'innovazione.

È su queste basi che possiamo costruire un'identità forte per il futuro. Solo così si potranno creare le condizioni per un ulteriore sviluppo della capacità innovativa, una migliore remunerazione dei fattori di produzione, a partire dal lavoro, e per creare un contesto favorevole per attrarre le migliori risorse, per accrescere la competitività e, in ultima analisi, per accelerare la crescita economica.

In una società proiettata verso la conoscenza e lo sviluppo, il sistema educativo nel suo complesso deve muoversi sempre di più in una logica di qualità e di valutazione dei risultati e dei suoi attori, assicurare ai giovani un'occupazione sostenibile, valorizzare le competenze tecniche e professionali attraverso il collegamento stretto con il sistema delle imprese. Deve

essere permeato dalla cultura dell'output, guardare al conseguimento degli obiettivi, secondo una più efficiente distribuzione delle risorse, insegnare il sapere e il saper fare, per ridurre l'esclusione dal lavoro.

Rilanciare la cultura tecnica è una necessità per il nostro Paese, ancora di più in termini prospettici, tenendo conto della trasformazione del sistema produttivo verso una sempre maggiore proiezione internazionale e una più diffusa innovazione di processo e di prodotto.

Anche in questa direzione è importante valorizzare il ruolo formativo dell'impresa, che si affianca e si integra con i sistemi istituzionali di formazione e istruzione. L'impresa è una realtà formativa nella quale si trasmettono alle persone, attraverso modalità formali e informali, conoscenze, abilità ed esperienze che integrano saperi teorici e pratici.

La vera sfida è quella di far diventare più competitivo il sistema Emilia-Romagna nel suo insieme – istituzioni, territorio, imprese – valorizzando le eccellenze e le opportunità in tutti i campi. Non si tratta soltanto di realizzare infrastrutture, di cui pure non si può più fare a meno: si tratta di rendere la nostra regione, e con essa l'intero Paese, più attrattiva per i talenti, la classe creativa e per gli investimenti. Non ci sono alternative a questo scenario: è una via obbligata se vogliamo che l'Emilia-Romagna continui a essere una delle regioni leader in Europa, capace di coniugare una forte presenza industriale con elevati livelli di reddito e di ricchezza prodotta.

Dobbiamo insomma immaginare e costruire un futuro con più innovazione, più concorrenza, più meritocrazia e più solidarietà. Solo mettendo insieme apprendimento, formazione e lavoro, potremo essere finalmente più competitivi e più solidali.

Introduzione

di *Franco Fortunati e Luigi Guerra*

Siamo giunti in questi mesi – con tempi accelerati rispetto a ciò che ci si poteva solo immaginare – a vedere come il processo di trasformazione produttivo in atto incrociato con gli effetti della crisi economico-finanziaria, sta in modo allarmante impattando sulle realtà aziendali e di conseguenza sul tessuto sociale.

La fase di trasformazione sta toccando gradi di intensità elevati che si stanno orientando verso approdi le cui caratteristiche e contorni non sono ancora completamente delineati e quindi prevedibili. La congiuntura economica negativa sta aumentando i livelli di disoccupazione con punte in alcuni stati di preoccupante per la tenuta della coesione sociale.

In tutta Europa aumentano i casi di ricorso agli ammortizzatori sociali con imprese che sono in una vera e propria crisi e con processi di trasformazione e riorganizzazione che hanno come conseguenza inevitabile tagli ed esuberanti di personale.

Le previsioni fatte da quasi tutti gli istituti nazionali e internazionali economici concordano nel prevedere una ripresa ancora lontana e debole nei numeri con tassi di disoccupazione in aumento nei prossimi mesi. A questo bisogna associare che con ogni probabilità quando avverrà una certa ripresa questa non sarà per tutti, ma solo per quelle imprese che in questi anni hanno mantenuto una certa competitività, puntando su innovazione, ricerca, qualità.

Anche il concetto stesso di lavoro, la sua qualità, la professionalità, le competenze richieste avranno connotati e profili diversi, con prevedibili rischi per chi esce dal mercato del lavoro con professionalità “deboli”. Se a questo poi aggiungiamo anche l’età anagrafica il problema diventa drammatico per molti.

Per assicurare nuove prospettive di crescita al modello economico locale vi è l’esigenza di ripartire dal tema della “**coesione sociale**”, come base per uno sviluppo “sostenibile” futuro. Per realizzare questo vi è la neces-

sità di puntare sulla **riqualificazione e riconversione professionale** (associata ad ammortizzatori sociali).

In questo processo, il singolo individuo deve essere in grado di giocare un ruolo attivo e responsabile nei confronti della propria azione d'apprendimento e quindi di gestire strategicamente la complessità sociale.

Tali aspetti rimandano, concettualmente, a una serie di competenze in grado di porre il soggetto nella condizione di poter organizzare, generare, valorizzare e rinnovare la propria dotazione di competenze in vista dell'adattamento professionale e sociale.

Occorre cioè riconfigurare fin da ora il concetto stesso di lavoro, dunque la sua qualità, il suo livello di conoscenze fondamentali e di competenze, destinati ad assumere inevitabilmente connotati e profili diversi e più evoluti in relazione a una prospettiva di qualificazione, di innovazione dei prodotti e dei processi lavorativi.

In quest'ottica, il concetto di competenze – con tutte le sue declinazioni (metacompetenze, competenze strategiche, e così via) rappresenta un potenziale trait d'union tra le caratteristiche degli attuali contesti socio-economici e il mondo della formazione. Questo in un'ottica di **non esclusivo adeguamento delle competenze alle esigenze della sfera economica e produttiva** (modello addestramento) che come abbiamo visto non aiuta nei momenti di crisi, ma di promozione di un modo autonomo e attivo delle persone all'interno dei propri percorsi professionali e di vita.

Per tali ragioni, per noi è centrale il riferimento al modello delle competenze come fattore strategico, che attiene alla disposizione soggettiva a costruire attivamente le competenze rispetto ai temi del lavoro, della formazione e della promozione di contesti che favoriscano l'occupabilità delle persone e l'esercizio della cittadinanza attiva.

Dal punto di vista formativo, operare nel campo delle competenze richiede di spostare l'attenzione **dai soli contenuti tecnico-specifici** a modalità di costruzione, sostegno e adattamento di queste ultime, ritornando alla "persona" e alla sua capacità di apprendere ad apprendere per tutto il corso della vita e lungo le sue diverse fasi evolutive (*lifelong learning*).

Per realizzare questo vi è la necessità **ridefinire** e **ri-pensare** a una formazione sostanzialmente diversa rispetto a quella di oggi, basata su nuovi criteri in grado di assicurare risultati validi sul medio e lungo periodo e per fare questo bisogna pensare e ipotizzare una **discontinuità significativa** nel sistema attuale della formazione in generale e più in specifico nella formazione professionale sia nelle sue modalità di gestione che nei contenuti.

L'opportunità e la sfida che abbiamo di fronte è quella di pervenire a

un sistema formativo che sia in rapporto non solo con le imprese, ma più in generale con il territorio e che comprenda aspetti culturali volti a costruire capacità professionali spendibili nel lungo periodo; una formazione con caratteristiche che non possono essere **demandate unicamente alle imprese**, che da sole non potrebbero sostenerla, ma a una **formazione come investimento capace di contribuire alla crescita e alla stabilità occupazionale**.

È da queste premesse con l'ambizione di cogliere nella *crisis* che solitamente scardina e "distrugge" forme vecchie e consolidate, da cui nasce questa pubblicazione che cerca da più angolazioni di fornire chiavi interpretative e proposte necessarie e indispensabili in questa delicatissima fase.

La varietà dei punti di vista e la concretezza degli interventi fanno secondo noi diventare questa pubblicazione una sorta di "manuale d'uso" per chi a vario titolo si occupa di formazione, competenze e occupazione, **per ritrovare proposte come possibili vie da percorrere per attraversare questa crisi**.

Riprendiamo dalla conclusione del capitolo di Massimo Ferioli il pensiero di Piero Celli, che potrebbe essere il *leitmotiv* che ci accompagna e conduce (*leiten*) nella lettura di questo volume.

Ci ricorda Celli che:

I cambiamenti possono avvenire; perché le cose accadano bisogna pensarle, ma se il nostro pensiero è rattrappito non succederanno mai e non ci potremo poi lamentare se il futuro sarà esattamente come il presente.

È un pensiero etico che vale per ognuno di noi oltre che per soggetti impersonali astratti come "aziende", "sindacati", "scuole", "istituzioni", "stato".

Speriamo che il nostro pensiero abbia mantenuto un po' di vitalità.

1. Riconoscimento delle competenze nei luoghi di apprendimento (formali, non formali e informali)

di *Beatrice Tomadini**

1. Premessa

Questo capitolo ha la finalità di presentare in maniera sintetica i principi base adottati negli ultimi vent'anni dall'Unione Europea, sul tema del *lifelong learning*.

Qui di seguito vengono quindi presentati alcuni concetti essenziali riguardanti la trasparenza delle competenze, la mobilità dei cittadini attraverso dispositivi di validazione e certificazione delle competenze comunque e ovunque acquisite.

Da queste poche pagine risulta evidente come ci sia lo sforzo di tenere la persona al centro del sistema economico-sociale, garantendo a questa diritti e possibilità strutturate per riuscire a muoversi al meglio in questo mondo globale.

2. Lifelong learning e lifewide learning¹

Con l'adozione dei concetti di *lifelong learning* e *lifewide learning*, introdotti dall'Unione Europea a partire dagli anni Ottanta, inizia una fase in cui l'individuo, indipendentemente dalla sua storia di vita personale e professionale, è al centro di un processo di massimo riconoscimento e valorizzazione del suo sapere, in quanto soggetto ricco e flessibile, capace di gestire i cambiamenti grazie a un apprendimento costante in ogni istante della sua vita, in ogni luogo.

L'importante cambiamento introdotto da questa visione sta quindi nel riconoscimento del fatto che l'individuo non si limita ad apprendere e a

* RSO SpA.

¹ Isfol (2006), "Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale e informale in Italia e in Europa", *Tem e strumenti*, 20SR, Studi e ricerche.