



# UNA DIVERSA OFFERTA DELLE UNIVERSITÀ PER IL TURISMO NELLA SOCIETÀ DELLE RETI

FORMAZIONE CONTINUA, E-LEARNING  
E NUOVE COMPETENZE PER LA COMUNICAZIONE

di Donatella Capaldi<sup>1</sup> e Giovanni Ragone<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sapienza Università di Roma

donatella.capaldi@uniroma1.it

<sup>2</sup> Sapienza Università di Roma

giovanni.ragone@uniroma1.it

## 1. L'APPREDIMENTO PERMANENTE A LIVELLO SUPERIORE E IL RUOLO DELLE UNIVERSITÀ

L'apprendimento permanente è destinato a diventare un compito istituzionale delle università. La necessità sociale del *lifelong learning* è prevista da tempo nelle strategie europee<sup>1</sup> e questo settore della formazione è effettivamente in forte crescita nei paesi più sviluppati dell'Unione. Una tendenza sospinta dalla consapevolezza, avvertita dai lavoratori e da tutti i cittadini, che è necessario rispondere con un miglioramento continuo delle proprie conoscenze e competenze al cambiamento delle tecnologie e agli altri processi di innovazione – anche culturale e organizzativa – che incidono con grande rapidità sulla produttività del

---

<sup>1</sup> Commission of the European Communities, *Progress Towards the Lisbon Objectives in Education and Training* – Report based on indicators and benchmarks. Report 2006, Brussels, 16.5.2006, SEC (2006), 639. La linea è operativamente sostenuta dalle azioni decise dal Consiglio e della Commissione dell'Unione, per esempio la decisione 1720/2006/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio (15 novembre 2006), che ha istituito il *Lifelong Learning Programme* (Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea del 24.11.2006, L. 327/45-78), a seguito del quale sono state varate nel 2007 *Priorities* e un *General Call for Proposals* (EAC/61/2006).

lavoro e sulla qualità del welfare. La competitività di un paese è dunque legata strettamente alle sue capacità di soddisfare i continui bisogni di apprendimento della popolazione adulta. E l'attuale crisi generale dell'economia, nel contesto del confronto e della competizione a scala globale, europea e locale, renderà probabilmente ancora più decisivo il fattore della qualità professionale e ancora più strategico lo sforzo per organizzare sistemi di riqualificazione delle competenze.

L'Italia – come è noto – si trova in difficoltà, più di quasi tutti gli altri paesi europei, per il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona nell'ambito dell'apprendimento permanente (definizione che non casualmente si è sostituita a «formazione permanente», più tradizionale e non calibrata sulle singole persone). Tra le ragioni più evidenti ci sono eccessive rigidità e lentezza nel cambiamento dei nostri sistemi formativi (l'università, la scuola e il sistema regionale e professionale non sono attrezzati adeguatamente e non sono orientati istituzionalmente verso le persone adulte e la «seconda» formazione); ma pesa anche la nostra bassa percentuale di persone con un titolo universitario (inferiore alla metà di quella dei paesi più sviluppati), che incide sulle stesse capacità di innovazione e sull'innesco delle attività di apprendimento permanente; terzo fattore di arretratezza, la scarsa disponibilità del management delle imprese e dei servizi.

La questione non è di poco conto: per non continuare a scontare un gap rispetto ai nostri competitori europei (e per il turismo questo vale in modo particolare) è necessario reindirizzare verso l'istruzione superiore più persone già al lavoro, o che hanno accumulato esperienza professionale. Meno capacità di iniziativa e di autoapprendimento nelle persone implicano minori possibilità di reazione dei sistemi e dei singoli di fronte alle continue ristrutturazione e innovazione che caratterizzano la società delle reti. Con l'inevitabile tendenza a disconnettersi dalla circolazione internazionale e a decadere<sup>2</sup>.

In Italia, settore per settore, una crescita adeguata del *lifelong learning* è possibile solo attraverso un graduale coinvolgimento delle università; e spetterebbe ai governi statali e regionali – secondo la strategia

---

<sup>2</sup> M. Castells, *The Rise of Network Society*, Cambridge, Blackwell, 1996.

che condividiamo in Europa – orientarle e incentivarle a intraprendere con sufficiente determinazione questa strada. In nessun paese europeo, infatti, il settore universitario dell'apprendimento permanente si è sviluppato in modo spontaneo. Il cambiamento della *mission* degli atenei si è verificato solo in presenza di un chiaro indirizzo politico e di risorse adeguate da impiegare allo scopo; da tempo il processo si va armonizzando e consolidando secondo le indicazioni dei programmi di *lifelong learning* dell'Unione Europea, e anche il Governo italiano, secondo accordi sottoscritti negli ultimi anni, dovrà favorire con provvedimenti normativi e con politiche incentivanti le azioni delle università in questo senso<sup>3</sup>. L'obiettivo generale raccomandato dall'Unione è quello di provvedere ad assicurare azioni di sostegno ai singoli individui, perché possano realizzare un proprio percorso di apprendimento formale, non formale e informale, lungo tutto il corso della vita; perciò le università devono offrire corsi – mirati a specifiche esigenze di apprendimento –, ma anche orientamento, riconoscimento e certificazione degli apprendimenti comunque acquisiti.

Sia per il turismo che per altri grandi settori dell'economia, nonostante le difficoltà del nostro paese, è possibile e desiderabile una alleanza tra le forze imprenditoriali e professionali e almeno alcuni atenei per gettare le basi di veri e propri sistemi della formazione permanente. Se anche le autorità politiche (statali e regionali) faranno la loro parte, potrà partire un processo virtuoso. Del resto, la situazione è in movi-

---

<sup>3</sup> Indirizzi del Ministero dell'Università e della Ricerca sono stati pubblicati ufficialmente nella scorsa legislatura (linee di indirizzo sull'apprendimento permanente) e risultano confermati dall'attuale Governo (cfr. <http://www.miur.it>). Cfr. inoltre le *Linee guida per la progettazione dei nuovi ordinamenti didattici dei corsi di laurea e di laurea magistrale*, ottobre 2007. Nel decreto del Ministero dell'Università e della Ricerca dell'ottobre del 2007 è definito uno specifico indicatore per la programmazione triennale delle università, utile alla determinazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO): «INDICATORE C.5: Proporzione di Crediti Formativi Universitari acquisiti in apprendimento permanente. Definito come rapporto fra *Numero di CFU acquisiti in apprendimento permanente nell'a. a. t nell'Ateneo* diviso per *Numero di CFU acquisiti nei corsi di studio nell'a.a. t nell'Ateneo*». Il Coordinamento delle Regioni, l'ISFOL, associazioni e ordini professionali hanno manifestato apprezzamenti positivi per il nuovo ruolo assegnato alle università.

mento: da alcuni anni vi sono esperienze di master universitari, ma anche di corsi di alta formazione e di moduli «brevi» di apprendimento certificati o anche non formali, che in certi casi sono arrivati a servire interi settori dei servizi (per es. quello socio-sanitario o quello dei consulenti del lavoro).

Possono essere individuate almeno tre linee di azione, riguardo alle quali un ateneo può sviluppare nuove iniziative che corrispondano agli obiettivi sia comunitari che nazionali e alle esigenze espresse da utenti reali e potenziali oltre che dal sistema produttivo e sociale.

Una prima linea riguarda il riconoscimento delle esperienze e delle competenze acquisite in altri contesti (prevalentemente l'apprendimento informale legato al lavoro). Si può realizzare l'abbreviazione di un percorso universitario per coloro che hanno maturato conoscenze e competenze significative di tipo professionale in un ambito riconoscibile come affine al percorso universitario richiesto; ma anche favorire in questo modo lo sviluppo di percorsi più personalizzati, maggiormente corrispondenti alle capacità e competenze sia possedute che da sviluppare e di una didattica più vicina all'*on the job*.

Una seconda linea riguarda lo sviluppo di corsi universitari (sia corsi di laurea che corsi di formazione per laureati, come i master, i perfezionamenti, i moduli certificati) più flessibili nella durata, nei contenuti e nelle metodologie, ad esempio integrando l'attività in presenza con metodologie *e-learning*, per corrispondere a percorsi più specializzati e alle esigenze di professionalizzazione di adulti lavoratori. Non va dimenticato che vi sono in Italia centinaia di migliaia di lavoratori che hanno abbandonato gli studi universitari prima di concluderli. Spesso sono tentati dal ritorno in formazione, che potrebbero effettuare con strumenti adatti e personalizzabili.

Una terza linea riguarda la collaborazione con le organizzazioni pubbliche e private che riconoscano l'esigenza di accrescere e sviluppare le competenze dei propri lavoratori; attraverso forme specificatamente individuate (come per es. modelli di *work based learning*), queste potrebbero essere coinvolte nello sviluppo di partnership con l'università per creare percorsi formativi capaci di qualificare i lavoratori adulti favorendo l'integrazione tra l'attività professionale e la formazione universitaria. Si tratta di sviluppare l'interazione e la co-progettazione

tra imprese e università, per costruire itinerari capaci di migliorare le competenze dei lavoratori e di qualificare meglio le risorse umane, ma anche di valorizzare le competenze possedute e arricchire il sistema universitario di esperienze professionali significative. In una logica di mutuo sviluppo, una progettualità congiunta fondata sulle esigenze reciproche non può che apportare qualità e qualificazione per potenziare e sviluppare le professionalità. Le metodologie di *e-learning* potranno trovare nell'offerta formativa per l'apprendimento permanente un ruolo fondamentale, sviluppando in pieno le proprie potenzialità.

L'apprendimento permanente sarà sempre più avvertito dalle persone come un compito e un investimento sulle capacità individuali, necessario e allo stesso tempo facilitato dalle istituzioni, utile alle collettività di lavoro e di vita. Per questo, il sistema si alimenterà soprattutto in ragione dell'impegno che i singoli decideranno di rivolgere verso la loro formazione nell'arco della vita, come già accade in tutti i paesi sviluppati. Tuttavia occorrono adeguate azioni di collaborazione e integrazione in materia di apprendimento permanente fra i vari sistemi formativi e la realtà sociale, economica, produttiva e professionale, per una progressiva realizzazione di sistemi di apprendimento permanente organizzati territorialmente (tipicamente su base regionale) e per settori produttivi e categorie professionali. Le imprese vanno coinvolte, naturalmente – come accade ad esempio in Francia –, nel sostegno attivo ai loro dipendenti.

## 2. LIFELONG LEARNING, E-LEARNING, E-TRANSFORMATION: NUOVE TENDENZE NELLE UNIVERSITÀ IN VIA DI RISTRUTTURAZIONE IN USA E IN EUROPA

L'offerta di sistemi di apprendimento permanente per chi lavora o per chi comunque ha bisogno di completare la sua formazione, ma anche – con sempre maggiore evidenza – per gli studenti dei corsi di laurea standard, sarà in buona parte basata sull'*e-learning*. Alcuni esperti, una decina di anni fa, preconizzavano una lenta dissoluzione delle università, in favore di un libero mercato della formazione in cui ciascuno

avrebbe potuto scegliere tempi, modi, costi e interlocutori. Non è avvenuto e la necessità di una certificazione e legittimazione dei percorsi su base istituzionale si è confermata come tendenza prevalente, anche negli USA. Attualmente l'evoluzione dell'*e-learning* a livello superiore e universitario vede raffreddarsi via via gli entusiasmi per il mezzo (le «piattaforme» informatiche e didattiche fruibili on line), e in un certo senso anche per le nuove possibilità interattive che il mezzo permette, per concentrarsi su ciò che resta la sostanza dell'educazione, ovvero il contenuto e l'acquisizione di competenze metodologiche.

La diffusione dell'*e-learning*, sempre più estesa nelle università di tutto il mondo e recentemente anche in Italia, si rivela un'ottima opportunità per rimediare a quelle carenze che l'istruzione classica presenta (dai costi spesso troppo elevati alle difficoltà di accesso ai materiali), ma in un mix che richiede una grande cura per i contenuti, la loro qualità, la loro selezione, l'utilizzo delle modalità di fruizione più opportune: l'interazione tra gli studenti è importante, ma lo è ancora di più quella con il proprio istruttore, come la personalizzazione dell'esperienza di apprendimento, la condivisione della conoscenza tra gli studenti, il collegamento tra le idee portanti e le abilità che vengono apprese, la capacità di sintetizzare lo stato di una discussione, la stimolazione dell'autoconsapevolezza e della riflessione<sup>4</sup>. Il web, la rete Internet, costituisce una nuova e straordinaria risorsa, non solo sul piano della capacità e della velocità di connessione e di scambio di contenuti, ma anche come deposito di conoscenze ed esperienze; tuttavia è proprio il suo carattere non regolabile a richiedere a livello della formazione un intervento «forte» delle istituzioni a evoluzione lenta, come quella universitaria, che apportano inerzia e dunque sicurezza ai sistemi squilibrati e destrutturati, mantenendo le proprie finalità e il proprio ordine di priorità e affiancando alle urgenze della comunicazione un'attenzione alle dinamiche e alle necessità della trasmissione nel tempo, attraverso le generazioni che legano le collettività umane (e professionali). Le prati-

---

<sup>4</sup> La pubblicistica e la ricerca teorica e applicativa sull'*e-learning* costituiscono attualmente un campo di studi fortemente sviluppato. Per l'Italia, rinviamo soprattutto alla attività della Società Italiana di *e-learning* e alla rivista «Je-LKS. Journal of e-Learning and Knowledge Society» (2005-2008), Firenze - Milano, Giunti.

che di condivisione e di autoapprendimento che si sviluppano spontaneamente in Internet, o che possono essere stimolate all'interno di unità di apprendimento, vengono così amalgamate in un *formal learning*, in un *web-enhanced learning* integrato con lezioni in aula e on line e con l'apprendimento on line assistito.

Lo sviluppo intenso dell'*e-learning* si va del resto intrecciando con un altro processo dirompente di cambiamento. Si pensi a quanto è accaduto in Italia: dagli anni Settanta e Ottanta siamo passati da un'istruzione universitaria di *élite* (il 6% per ogni generazione di giovani, e quasi nulla nella formazione continua) a un'istruzione universitaria di massa (che negli anni Novanta è arrivata al 50% circa per generazione, con una forte articolazione dell'offerta di livelli e percorsi e un iniziale sviluppo di *open distance learning* e *lifelong learning*); nel decennio attuale le reti di comunicazione digitale sono diventate l'infrastruttura di un nuovo modo di produzione globale, e nello stesso tempo costituiscono la sfida inevitabile che richiede una trasformazione strutturale delle università. Siamo a una seconda rivoluzione nella storia dell'istruzione superiore, altrettanto tumultuosa di quella dell'ultimo terzo del Novecento. E difatti il dibattito sulle università e sulla loro evoluzione, in USA non molto diversamente da quanto accade in Europa, si è concentrato fin dagli inizi del decennio sui rimedi a una crisi che è finanziaria ma anche di modello. I tagli del finanziamento pubblico generano l'aumento delle rette o almeno una maggiore incisività della richiesta di qualità. E le università devono rispondere alla concorrenza aggressiva di migliaia di iniziative educative private, a tutti i livelli, spesso in *e-learning*, dove la novità è soprattutto quella della domanda di formazione superiore da parte degli adulti sopra i 25 anni. Il prestigio delle autorità universitarie – inoltre – è in calo, per la difficoltà a migliorare la qualità nel nuovo contesto delle ICT e per la resistenza ad abbandonare modelli di carriera e modelli di specializzazione dipartimentale inadeguati. Le ricette emergenti (in USA e in Europa) per le istituzioni classiche, soprattutto quelle a finanziamento pubblico, incitano a una forte interdisciplinarietà e a una forte proiezione delle stesse università tradizionali sul terreno della formazione permanente e dell'*e-learning* (l'altra possibilità che si sta esplorando in settori specifici è il passaggio a tipologie di *enterprise University*, direttamente inserite nella produzione, immaginate per i

contesti locali come leva per lo sviluppo tecnologico). Naturalmente, un cambiamento di questa portata richiede la disponibilità delle comunità accademiche per sistemi di autogoverno più «verticali» e mirati al raggiungimento di obiettivi chiari e implica investimenti in tecnologie informatiche e innovazioni basate sull'adozione delle tecnologie informatiche. Con un ennesimo neologismo: *e-transformation*.

L'Italia è fanalino di coda tra i grandi paesi europei per quanto riguarda l'*e-transformation*. I motivi più evidenti del ritardo sono almeno tre: la debole connessione nelle reti (dovuta a bassi livelli di istruzione e di competenze, che a sua volta generano propensione alla passività nel flusso: l'uso di Internet più per consumare che per produrre); la compresenza di istituzioni arretrate e gerarchiche con un immaginario mediale prevalentemente televisivo e importato (entrambi fattori di rallentamento e narcosi collettiva); la strategia di de-industrializzazione (mantenimento di produzioni *low-tech* delocalizzate e finanziarizzazione degli investimenti), seguita da quasi tutto il mondo delle imprese, con la conseguente compressione degli investimenti in ricerca, innovazione e capitale umano. Tuttavia il primo fattore è in attenuazione e sul terzo si può dire che l'inversione di tendenza si stia registrando, con la bilancia tecnologica dell'Italia per la prima volta in attivo nel 2007/2008.

Le università italiane devono necessariamente giocare la carta dell'*e-transformation*, per restare inserite in reti europee, ma anche per contribuire, come negli altri paesi, a innervare le grandi infrastrutture di ricerca applicata, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane di cui il paese ha un forte bisogno. L'espansione dell'*e-learning* ne è una logica conseguenza e di fatto ormai più della metà delle università italiane – secondo dati 2007 della Conferenza dei Rettori – ha impostato una effettiva strategia di sviluppo governato in questo senso, non limitandosi a «erogare» qualche corso. Ma in parallelo deve crescere la consapevolezza del fatto che nella formazione superiore di massa vanno ricomprese sempre di più la popolazione adulta e le sue esigenze di apprendimento continuo.

Nelle imprese, del resto, deve ancora crescere la consapevolezza che è necessario organizzare il lavoro in una costante ibridazione tra ricerca, applicazione e trasformazione in routine, formazione. La formulazione più avanzata di questo orientamento è direttamente *learning or-*

ganization, una rivoluzione di tempi e metodi (la rapidità di esecuzione è data dall'accumulo e dall'organizzazione di conoscenze in un gruppo coeso e aperto alla connessione in reti). Dove al centro è la comunità di apprendimento come cellula del lavoro, capace di diventare nell'interazione con le tecnologie «sistema esperto» e di accumulare continuamente *skills* e conoscenze.

### 3. TURISMO, CULTURA, COMUNICAZIONE: PROFESSIONALITÀ IBRIDE E NUOVI SKILLS

Tutte le professioni oggi incorporano in misura sempre più ampia pratiche e competenze comunicative. E molte richiedono buoni livelli generali per quanto riguarda gli strumenti culturali e soprattutto la capacità di accumulare, elaborare e comunicare le conoscenze. Si tratta di un processo che investe il lavoro ormai da lungo tempo e che è venuto allo scoperto in vario modo negli anni Novanta (in Italia, per esempio, con le ricerche e le elaborazioni teoriche di Federico Butera sui *knowledge workers*<sup>5</sup>).

Nel campo del turismo, dove le competenze necessarie sono largamente ibridate con la comunicazione e con le attività di valorizzazione delle risorse culturali e ambientali, le nuove professionalità sono con evidenza «crossmediali» e transdisciplinari. Esse quindi devono basarsi proprio sulla ricerca e l'apprendimento, oltre che su particolari sensibilità e creatività.

Internet – l'interfaccia della nostra vita mentale – è diventato lo strumento di lavoro per tutti gli operatori del settore, ma anche la sfida da affrontare. I dati emersi da una relazione di R. Brenner alla IV Con-

---

<sup>5</sup> F. Butera, *I lavoratori della conoscenza. Quadri, middle manager e altre professionalità tra professione e organizzazione*, Milano, Franco Angeli, 1998; Id., *La trasformazione del lavoro ed il fabbisogno di conoscenze: gli sviluppi nei paesi più avanzati e l'esperienza italiana*, Studi e Documenti degli Annali della Pubblica Istruzione 94-95 (2001), Firenze, Le Monnier; Id., *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, Milano, Franco Angeli, 2005.

ferenza Italiana per il Turismo (2008) – sulla base di una ricerca commissionata da Google – costituiscono una semplice conferma della veloce trasformazione delle inclinazioni dei turisti (e necessariamente, di chi lavora nel turismo): l'85% dei tedeschi, degli inglesi e degli americani che si recano in Italia cerca informazioni sulla destinazione direttamente sul web; il 57% di questi usa un motore di ricerca per localizzare i siti rilevanti (nel 2007, solo da quei tre paesi, più di 9 milioni di persone)<sup>6</sup>. E il 41%, dopo aver cercato informazioni e dopo aver valutato sulla base di quello che trova, viene «perso» dall'Italia, a favore soprattutto di Spagna e Francia (più competenti di noi su questo piano; per es. molte più persone cercano sul motore di ricerca «mare Italia» piuttosto che «mare Spagna», ma poi ci «tradiscono», dopo aver navigato siti e servizi inadeguati). Per la promozione, dunque, non ci sono dubbi (l'84% degli utenti cerca prima di decidere dove andare informazioni su siti web dedicati al turismo, nazionali o regionali; e metà dei turisti prenota via web o avendo utilizzato il web per trovare il contatto, con almeno 3 mesi di anticipo). Del resto, l'Italia non può che comunicare soprattutto le sue città di interesse storico e artistico (verso le quali si dirigeva nel 2006 il 53,3% dei turisti stranieri, che sono complessivamente aumentati dagli 11.400.000 del 1996 fino a 19.100.000), e in futuro, si spera, tutti i territori che possono essere godibili sul piano ambientale, o valorizzati rispetto all'immenso deposito di risorse culturali minori e nascoste di cui disponiamo. Ma il discorso vale, naturalmente, anche per le attività di accoglienza, dove i servizi basati sul web si diffondono in modo esponenziale.

Ecco quindi che la comunicazione, come insieme di *key-skills* per tutti, dal cameriere al manager, assume nuovi aspetti, con la creazione di contenuti digitali, di nuovi servizi sul web, e con la recente evoluzione di Internet verso il «web 2.0» (contenuti e servizi creati in prevalenza dagli utenti). Il nuovo mercato turistico *web-based* implica nelle organizzazioni e negli individui un retroterra fatto di *media education*, di produzione audio/video, di memoria dei flussi e dei luoghi, di capa-

---

<sup>6</sup> Fonte: Synovate, *Travel Survey per Google*, novembre 2007, 1589 interviste quantitative on line: UK (N = 530), DE (N = 528) e US (N = 531). La Conferenza si è svolta a Riva del Garda il 20 giugno 2008.

cità empatiche e attitudine alla scrittura seriale. E il turismo nelle città d'arte e nei territori da valorizzare, in particolare, richiede livelli di cultura adeguati e – anche qui – la fusione delle conoscenze umanistiche o scientifiche con abilità specifiche in nuove competenze professionali. Oltre, naturalmente, ai classici *skills* aziendali e a quelli necessari alla fondazione di micro e piccole imprese.

Tutto questo, per quanto riguarda la formazione, richiede scelte precise, sia a livello delle lauree universitarie, sia per l'apprendimento nell'arco di tutta la vita. Università, associazioni imprenditoriali e professionali, nel turismo come negli altri settori, devono stringere la loro collaborazione. Si può lavorare per la costituzione di *research and learning e-communities*, locali, fondate dalle università ma aperte verso imprese e servizi come nuova base trainante all'interno di un ateneo, sia per migliorare la qualità dei corsi di laurea nell'area del turismo rivolti ai giovani, sia per sviluppare i sistemi di formazione permanente.

Ultimo orientamento da assumere, ma non in ordine di importanza, è la scelta di fondo a favore della qualità: l'*e-learning*, in generale i corsi per l'apprendimento permanente, non sono «la didattica di chi non può frequentare normalmente», quindi di settori potenzialmente esclusi e comunque «diversi». Sono invece una delle forme metamorfiche dell'università che cambia perché cambia la comunicazione e con essa tutti i processi culturali. Gli studenti di oggi, e tra questi i lavoratori di oggi, *non possono apprendere se non in un ibrido tra il libro, l'interazione in aula, le tecnologie digitali*. Se possibile, in attività *work-based*. Al centro di tutta l'università del XXI secolo – e dunque non solo come modello della «classe» in *e-learning* – si pone il gruppo di ricerca virtuale e reale, il laboratorio, la comunità che ricerca e apprende. Un fatto semplice ma decisivo, che sfida a ribaltare i modelli didattici, costruendo comunità di apprendimento e praticando l'immissione diretta degli studenti nella ricerca e nel lavoro professionale concreto.

4. LA SITUAZIONE ATTUALE  
DELL'APPRENDIMENTO PERMANENTE:  
PROPOSTE DI LAVORO PER UNA RETE  
NELL'AREA TURISMO-CULTURA

Un giro di orizzonte nell'area emergente delle professionalità richieste dal turismo a vocazione prevalentemente culturale e ambientale mostra una situazione ancora allo stato nascente e indica con grande evidenza che a fronte di una forte domanda potenziale l'offerta è quasi tutta da costruire.

Da un lato in Italia abbiamo corsi offerti da agenzie private. Si tratta di percorsi formativi rivolti a competenze e ruoli specifici, a diversi livelli (per es. «addetti al banco di agenzie di viaggio», «gestione dei reclami e delle controversie»; o anche «amministrazione dell'agenzia di viaggio»). Sono prevalentemente in *e-learning*, ma vengono effettuati nella modalità classificabile come la più «tradizionale» (e arretrata): la FAD (Formazione A Distanza). Vengono messi a disposizione dei corsisti materiali e qualche test di autovalutazione, con scarsissimo *feedback*. Di solito gli *skills* di base per poter lavorare in modo competente sulla trasversalità turismo-cultura – di cui ci occuperemo alla fine – sono del tutto assenti, tranne i pochi casi in cui il corso si rivolge esplicitamente e programmaticamente a neodiplomati e neolaureati che vogliono completare il loro bagaglio (per es. «Comunicazione internazionale»; «Tecnica e geografia turistica»).

Vi è poi un sistema di corsi finanziati dal Fondo Sociale Europeo (al Sud ma non solo al Sud), da enti pubblici o privati, frequentati anche questi di solito da neodiplomati e mirati a formare professionalità di gestione (per es. «addetti alla gestione operativa di network turistici»). Si tratta di corsi impegnativi, per 1000-1500 ore, a classi molto ridotte. Nella maggior parte dei casi sono in presenza, in aula, ma alcuni sono in *e-learning*, in modalità FOL (la Formazione On Line, che prevede un certo grado di interazione con docenti e tutor). Gli *skills* di base per turismo-cultura sono molto debolmente strutturati.

I corsi privati e i corsi FSE sono tutto quello che abbiamo sul piano della formazione permanente (e assai spesso sono invece corsi di prima formazione). Del resto, per un lavoratore italiano nel campo del turismo

(incluso quello a vocazione culturale e ambientale) che volesse tornare in un percorso universitario formale, un'offerta di frequenza in *e-learning*, o almeno parzialmente in *e-learning* (o in *blended e-learning*, un mix di aula e apprendimento a distanza), è quasi inesistente. E anche i *key-skills* relativi ad abilità di base, nonché le esperienze utili a riconnetterle a competenze professionali, mostrano forti margini di necessario miglioramento. Né possono ovviare a questa lacuna i corsi del nuovo sistema di formazione superiore non-universitario degli IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore). Avviati per lo più dalle scuole secondarie, i corsi IFTS mirano a volte, e in una prospettiva parziale, a formare professionalità trasversali turismo-cultura (per es. «tecnico della ristorazione e valorizzazione dei prodotti territoriali e delle produzioni tipiche»; «tecnico dell'organizzazione e marketing del turismo integrato»; «tecnico per la comunicazione e il multimedia-valorizzazione e promozione turistica del territorio»); ma sono solo in presenza, poco diffusi e rivolti di fatto ai giovani neodiplomati che non si iscrivono alle università.

Restano – ancora – come canale di formazione permanente anche per occupati o semi-occupati, i master (e le lauree di secondo livello, comunque molto impegnative e quasi tutte solo per manager). Ma anche qui, quasi nulla in *e-learning*, costi e impegno di tempo molto elevati, scarsa cura degli *skills* di base.

C'è quindi molto da fare e da progettare. Università, imprese, associazioni imprenditoriali e professionali, istituzioni pubbliche dovrebbero unire gli sforzi per costruire *reti di formazione permanente*:

- basate su moduli brevi, a costi contenuti, in formato *blended e-learning* che faciliti la frequenza partecipata;
- integrate con la formazione universitaria rivolta ai giovani;
- articolate su *key-skills* di base per l'area turismo-cultura e su competenze più avanzate;
- in grado di fare da «ponte» tra l'apprendimento delle lauree di primo livello e le pratiche professionali in un settore emergente e trasversale.

Indispensabile in questo senso è la discussione (tra università e soggetti professionali), e poi la sperimentazione e la realizzazione, in materia di *key-skill trasversali di base*. Esaminando l'offerta in alcuni paesi nostri partner e competitori in Europa, e tenendo presenti le evoluzioni generali delle competenze nella società dell'informazione, della

comunicazione e delle reti, è in prima battuta ipotizzabile un quadro almeno parziale degli *skills* su cui occorrerebbe puntare.

– *Competenze interculturali:*

- conoscenze e pratiche di comunicazione con soggetti di aree occidentali, mediterranee, orientali.

– *Internet:*

- risorse e applicazioni in Internet;
- progettazione di servizi in Internet;
- webdesign di base;
- CMS (Content Management System);
- webmarketing.

– *Progettazione dei circuiti del turismo culturale:*

- migliori pratiche europee;
- incoming;
- logistica.

– *Comunicazione della cultura:*

- comunicazione della risorsa culturale (locale e on line);
- produzione audiovideo;
- archivi on line (digitalizzare e metadattare);
- virtualizzazione degli ambienti;
- locative technologies.

– *Comunicazione e relazione:*

- scrittura giornalistica specializzata;
- comprensione delle discipline culturali e ambientali;
- comunicazione interpersonale e con il pubblico;
- pensiero strategico.

Naturalmente si tratta di *skills* che integrano le tradizionali competenze gestionali (economico-giuridiche) e quelle storiche-geografiche-artistiche.

I *key skills* sopra descritti – ma anche competenze più avanzate e specializzate – dovrebbero costituire i mattoni dell'edificio di una formazione permanente effettivamente in grado di rispondere alle esigenze di miglioramento dei singoli, poiché:

- sono indispensabili nella pratica delle professioni sia nel campo del turismo che in quello delle attività culturali;
- sono richiesti sia dagli occupati e semi-occupati che dai giovani in prima formazione;

- richiedono di essere individuati insieme a soggetti ed esperti imprenditoriali e istituzionali dei due settori;
- sono gestibili in *blended e-learning* (in modalità FOL, o anche nella modalità più avanzata, il *netlearning*, più integrato nelle culture della rete);
- sono integrabili nei percorsi universitari di prima formazione e di ritorno in formazione;
- sono integrabili in reti nazionali di formazione, universitaria e professionale.

In termini pratici, si tratta di co-progettare (tra università e soggetti del settore turistico) corsi brevi, a costi ridotti, ripetuti diverse volte nel corso dell'anno, integrati in una rete, riconosciuti in crediti universitari e quindi anche riutilizzabili per percorsi formali di lauree e master.

Accanto a questo impegno, le università dovrebbero lavorare anche intorno all'accreditamento delle conoscenze acquisite nella professione, istituendo procedure serie di verifica, ma anche incentivando attraverso questo strumento la loro integrazione con la formazione vocazionale e l'interesse degli addetti verso l'apprendimento nell'arco di tutta la vita<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> D. Capaldi è autrice dei punti 3 e 4.

