

**FORMATORI.** Il processo di qualificazione delle professioni in prospettiva europea

# La misura del saper fare

Scopo dello European Qualification Framework è valutare la professionalità su otto livelli. Ecco perché e come si è mossa l'Associazione professionale **Asfor** dei formatori di management

di Elio Borgonovi



**Elio Borgonovi** è presidente Apaform, Associazione professionale **Asfor** dei formatori di management. [www.apaform.it](http://www.apaform.it)

**L**a mobilità dei beni, dei capitali, delle persone, è uno dei principi su cui si fonda l'Unione europea. Infatti, la realizzazione di un'area comune nella quale si possono realizzare attività economiche senza ostacoli viene considerata un elemento fondamentale per la crescita e lo sviluppo. In questa prospettiva sono state realizzate dapprima la cancellazione delle barriere doganali e, in seguito, la definizione delle caratteristiche e degli standard che devono avere i beni, il cosiddetto marchio Ce.

## Verifiche complesse

Più difficile è risultata finora la mobilità delle persone, non tanto e non solo perché le generazioni, soprattutto passate ma anche parte di quelle giovani, sono legate al proprio contesto di origine, alle famiglie, alle proprie abitudini, ma anche perché è difficile verificare e mettere a confronto ciò che le persone sanno veramente fare. Perciò, da alcuni anni sono stati avviati processi finalizzati a favorire tali verifiche. Ne sono esempi la politica sull'armonizzazione dei sistemi universitari europei, articolati su due livelli di studi – per l'Italia la laurea e la laurea magistrale – e il sistema Ects (European Credit Transfer System) tramite il quale si riescono a definire equipollenze dei vari insegnamenti.

Ancora più difficile è stato finora il processo di mutuo riconoscimento di carattere professionale, che richiede la definizione di equipollenze su ciò che le persone sanno fare, oltre a ciò che conoscono. In questo campo è intervenuta l'Unione europea che ha definito un comune quadro di riferimento, lo European Qualification Framework (Eqf), recepito dal nostro paese con la legge 4/2013 e il D.Lgs. 13/2013. La finalità e lo schema

logico di questa normativa sono semplici, mentre appare difficile l'applicazione. In sintesi si può dire che per le professioni non regolate da appositi albi professionali (notai, avvocati, commercialisti, architetti, ingegneri ecc.) devono essere individuate le conoscenze, le competenze e le capacità pratiche che esprimono diversi contenuti di "professionalità", identificati dai livelli Eqf graduati su una scala da 1 a 8. Per applicare tale principio è necessario che vi siano soggetti che hanno l'autorevolezza per identificare i contenuti professionali e valutare chi richiede la qualificazione. La migliore soluzione appare quella delle associazioni professionali, in grado di mettere in campo anche l'esperienza in ogni settore.

## Un ruolo di responsabilità

È indubbio che la professione dei formatori di management abbia una particolare rilevanza, ma anche una vera responsabilità nel dare concreta attuazione a questo processo di armonizzazione europea. Ciò per tre ordini di motivi.

Innanzitutto, perché contribuisce a diffondere conoscenze (i saperi), competenze (il sapere applicato a specifici problemi) e capacità (il saper fare). Nel capo del management, ossia della funzione che ha per oggetto il buon funzionamento di organizzazioni complesse, questo tipo di formazione rappresenta il completamento della tipica formazione universitaria che, per sua natura, si concentra sulle conoscenze, in parte sulle competenze, ma in piccolissima parte sulle capacità applicative.

In secondo luogo, perché la formazione manageriale si qualifica come processo che riguarda tutta la vita, ossia l'ambito del *long life learning*. Si rivolge non solo ai giovani

che devono entrare nel mondo del lavoro (finalità dei corsi di master pre-experience) ma anche a coloro che nel loro sviluppo di carriera hanno la necessità di ampliare l'ambito delle conoscenze, competenze e capacità (tipicamente Mba, Executive Mba e Corporate Mba) o hanno bisogno di aggiornare la propria professionalità con corsi Executive su temi avanzati o innovativi, piani aziendali di sviluppo carriera.

In terzo luogo perché la formazione manageriale è per sua natura strettamente collegata al mondo del lavoro, quindi favorisce processi di apprendimento idonei ad affrontare nel modo più efficace il problema critico dell'occupazione, integrando e rafforzando le competenze specifiche delle diverse famiglie professionali.

### Un gap da colmare

Oggi la società è caratterizzata da un rapido cambiamento che, da un lato, distrugge posti di lavoro e professioni superate dall'innovazione e, dall'altro, genera nuovi posti di lavoro e nuovi tipi di professioni per le quali spesso è difficile trovare le persone adatte.

La formazione professionale e vocazionale da un lato (per i profili tecnici e specialistici) e la formazione manageriale dall'altro (per i profili di responsabilità di diverso livello nell'ambito di organizzazioni complesse) rappresentano strumenti che aiutano a ridurre il divario quantitativo e qualitativo tra i posti di lavoro e i profili professionali che vengono distrutti e quelli che vengono generati dai processi di innovazione scientifica, tecnologica, organizzativa e sociale.

Consapevoli di questa opportunità, ma anche di questa responsabilità, i soci di **Asfor** hanno ritenuto opportuno stimolare i propri formatori a dare vita a Apaform, l'Associazione professionale **Asfor** dei formatori di management, che si propone una serie di obiettivi:

- fare in modo che il processo di qualificazione professionale non sia prevalentemente di carattere formale, il cosiddetto ottenimento di un bollino o di una stellina, ma faccia riferimento alla verifica sostanziale delle conoscenze, competenze e capacità di chi ottiene il riconoscimento;
- contribuire alla credibilità del nostro paese tramite la creazione di un sistema di attribuzione delle qualifiche comparabile con gli altri Stati dell'Unione. Se nei convegni

internazionali, nei corsi di formazione svolti per imprese o organismi europei e internazionali, i formatori di management italiani dimostreranno di possedere realmente le caratteristiche corrispondenti ai livelli di inquadramento, ne potrà beneficiare l'intero sistema;

- mettere in atto un rigoroso sistema di valutazione della qualità professionale dei propri aderenti, che è la migliore difesa della propria immagine;
- prepararsi al futuro, aspetto che caratterizza il buon manager.

Infatti, anche se attualmente non esiste l'obbligo di aderire al sistema Eqf, si può prevedere che in un prossimo futuro, nei programmi di formazione finanziati con fondi europei, fondi nazionali e regionali, il possesso della qualifica potrà essere considerato un requisito necessario o un differenziale in termini positivi a parità di altre condizioni.

### Qualifiche e verifiche

L'Associazione professionale **Asfor** dei formatori di management ha ritenuto necessario attivare da subito il processo di qualificazione per evitare che, qualora tale requisito fosse richiesto, si attivi il tipico processo di "corsa finale in tempi stretti", che in genere non consente un'adeguata ponderazione. Processi di qualificazione professionale condotti in tempi stretti e sotto la pressione dell'urgenza portano infatti a risultati negativi. L'associazione ha inteso agire in una logica di prevenzione, che si è manifestata in un lungo e articolato processo di progettazione dell'architettura del sistema delle qualifiche di formatore manageriale e di definizione delle fasi attraverso cui si arriva all'attribuzione dei livelli.

### Formatori targeti Eqf

Profilo professionale qualificato Apaform	European Qualification Framework [in scala da 1 a 8]				
	8	7	6	5	4
Formatore manageriale specialista	•	•	•	•	•
Formatore manageriale di sistema	•	•	•		
Formatore manageriale gestore di strutture		•	•	•	
Coordinatore di programmi di formazione manageriale			•	•	

Fonte: Apaform

La qualità della progettazione è evidenziata dal fatto che sono state individuate quattro figure professionali:

- **formatore manageriale specialista:** conoscenze, competenze e capacità relative a una o più funzioni o a un settore di organizzazioni complesse;
- **formatore manageriale di sistema:** conoscenze, competenze e capacità di avere una visione unitaria delle problematiche aziendali e dei rapporti con l'ambiente socio-economico di riferimento;
- **responsabile di programmi:** percorsi formativi aziendali, master pre-experience, Mba, Executive Mba, corsi lunghi o brevi Executive;
- **responsabile di struttura:** Corporate University, Academy, area o divisione Hr/Formazione, divisione Master, School of Management, istituzione o società di formazione.

Per ognuno dei livelli relativi a queste quattro tipologie di formatore sono stati identificati i contenuti e il tipo di esperienza idonea a garantire che i contenuti siano effettiva-

mente posseduti, con la classificazione Eqf. L'attribuzione della qualifica è poi demandata a un processo che prevede la richiesta da parte del formatore corredata da una serie di documentazioni e dichiarazioni degli enti di formazione nei quali ha operato, la verifica da parte della Commissione di valutazione composta da sei componenti e l'attribuzione della qualifica da parte del Consiglio direttivo di Apaform. Si tratta di un processo che prevede il contributo di più soggetti in grado di realizzare una situazione *check&balance*, che tutela sia chi chiede la qualificazione sia soggetti esterni, enti che intendono utilizzare i formatori e partecipanti alle iniziative formazione. Infatti, se è vero che nella società moderna sono le aziende, i partecipanti e il mercato a dare il giudizio finale anche sulla qualità dei formatori di management, è altrettanto vero che le aziende, i partecipanti e il mercato devono avere informazioni preventive per poter decidere meglio. Se a dare queste informazioni sulla qualificazione è un'associazione "credibile" di formatori, tutto il sistema Italia ne trarrà beneficio. ■