

Dialoghi con l'Accademia

a cura di Eliana Bellezza e Maria Teresa Cortese

A colloquio con Aviana Bulgarelli, Direttore generale Isfol

Aviana Bulgarelli, che ha lasciato il Cedefop il 15 ottobre, parla dei cambiamenti del panorama europeo della formazione durante i suoi cinque anni di mandato come direttore, e che cosa porterà con sé della sua esperienza europea.

Lei è stata il Direttore del Cedefop dal 2005. Durante il suo mandato, la strategia di Lisbona si è conclusa ed è stata sostituita da Europa 2020. Inoltre, l'Europa ha affrontato una inedita crisi economica e finanziaria. Che cosa hanno significato questi sviluppi per il lavoro del Cedefop?

Osservando da vicino le differenze tra la strategia di Lisbona e la strategia Europa 2020 si vede uno straordinario cambiamento di approccio nel nostro campo, nell'apprendimento. I principali obiettivi della strategia di Lisbona erano quelli di rafforzare e modernizzare i sistemi di istruzione e formazione. In Europa 2020 l'approccio è diventato "sviluppiamo le giuste competenze per i lavori nuovi e che cambiano". Di certo, per farlo bisogna sviluppare moderni sistemi di istruzione e formazione, ma l'orientamento è verso l'esito, non verso il processo. Questo rappresenta un generale cambio

di approccio in Europa, che la crisi ha sensibilmente sollecitato. Ciò che è importante non è il sistema per sé; è l'impatto del sistema. La crisi ha sospinto la svolta verso questo approccio basato sugli esiti dell'apprendimento. Quindi sì, tutto questo ha impattato sul lavoro del Cedefop, ma più che altro confermando la direzione in cui noi stavamo già andando. Il Cedefop ha per lungo tempo esaminato le politiche sociali e di istruzione e formazione in un modo olistico ed è stato all'avanguardia nel sostenere l'approccio basato sugli esiti. Abbiamo promosso una visione pragmatica della formazione in relazione con l'occupazione, e abbiamo impostato il lavoro secondo questa visione: ora ci focalizziamo sul fornire evidenza per sostenere le relative *policies*. E, d'altra parte, abbiamo adottato questo approccio in modo trasversale anche al nostro interno, incluso il nostro sistema di gestione delle performance, che valuta il nostro lavoro in termini di risultati e di impatto. Europa 2020 è molto interessante da questo punto di vista. Non è un cambiamento di obiettivi per l'Europa ma guarda a questi stessi obiettivi da un'angolazione diversa. Il Cedefop è stato parte di ogni passo in questo cammino. Siamo contenti di vedere che non solo i nostri risultati

e le nostre analisi ma anche il nostro motto siano stati adottati nella nuova strategia. È raro per una organizzazione che non fa politiche, che fornisce supporto tecnico alle politiche. È molto gratificante vedere che il nostro impegno sia stato utile. Questo va oltre il lavoro sulle competenze e sulla anticipazione del cambiamento del contenuto delle occupazioni. Il nostro lavoro concettuale sul Quadro Europeo delle Qualifiche e Europass è diventato una pietra angolare di questi due nuovi strumenti, entrambi ampiamente riconosciuti e utilizzati. Dal 2009 al Cedefop fu anche chiesto di monitorare il modo in cui ogni Stato membro sta fronteggiando la crisi. Lo stiamo facendo attraverso il nostro dipartimento di analisi delle politiche, che ci aiuta a capire in che direzione stia andando l'Europa. L'informazione che forniamo è poi cruciale per il *policy making*, soprattutto perché segnala potenziali lacune – come riguardo al livello di abbandono scolastico, o quale sia la formazione più adatta per la *green economy*, quali aziende stiano fornendo sufficiente formazione continua per i loro lavoratori (più maturi), ecc.

Se potesse selezionare un risultato dei suoi cinque anni al Cedefop, quale sarebbe?

In termini di *policy*, sceglierei la nostra analisi delle abilità e competenze: le previsioni, l'approccio agli esiti dell'apprendimento – tutto ciò che è stato inserito anche in Europa 2020 e in molte decisioni di *policy*. Direi che è stato il nostro maggior contributo, anche in termini dell'interesse pubblico che ha sollevato. Sul piano organizzativo, abbiamo migliorato la nostra affidabilità, trasparenza finanziaria e gestione dei risultati. La reputazione del Cedefop è ora molto forte, sia intermini di competenza che di autorevolezza. Sento che sto lasciando il Cedefop in buone condizioni.

Lo sto lasciando anche in buone mani! Il direttore entrante, a metà Ottobre, sarà il vice direttore Christian Lettmayr, il cui impegno e collaborazione sono stati fattori molto importanti per il nostro successo.

Perché non ha scelto di rinnovare il mandato della Commissione per altri cinque anni?

Ebbene, in realtà è stata una decisione molto difficile, mi ci sono voluti mesi per decidere! C'è un concorso di ragioni. Un motivo è che ho ricevuto

una altra proposta molto interessante, e cioè di dirigere l'Isfol in Italia. Mi mancherà l'ambiente internazionale – per essere precisa, la ricchezza di lavorare in un ambiente internazionale con uno staff e con dei collaboratori provenienti da diversi Paesi. Dall'altro lato, non vedo l'ora di lavorare a livello nazionale, in un campo che in una certa misura corrisponde al mandato del Cedefop in Europa: Isfol è l'agenzia italiana per la istruzione e formazione professionale, ma anche per l'occupazione e la politica sociale. Ciò che mi attrae è la prospettiva di lavorare in una organizzazione che combina questi temi, che in ogni caso credo debbano essere analizzati insieme. Questa sarà quindi una grande sfida. Oltre a ragioni professionali, mi trasferisco anche per migliorare la qualità della mia vita personale. Diciamo soltanto che da ora in avanti viaggerò meno per motivi privati...

Che cosa si aspetta di portare a ISFOL dal ricco ambiente internazionale che descrive?

Isfol ha già una visione europea della istruzione e formazione professionale, occupazione e politica sociale, ma credo di poterla migliorare. Inoltre, porterò una maggiore capacità di imparare da diversi approcci e fare il migliore uso di essi. Lavorare con uno staff internazionale ti richiede di darti tempo per osservare e interpretare, per essere certa di trovare il giusto equilibrio tra bisogni diversi. E ciò è importante sia per motivi professionali che personali. Viceversa, quando arrivai al Cedefop, portai con me un alto senso di che cosa significhi fare *policy* in uno Stato membro. Questo è il motivo per cui ho guidato il Centro verso un maggiore focus sul fornire evidenze per contribuire al *policy making*. C'è sempre qualcosa di nuovo da portare, e da imparare.

* Intervista realizzata da Ioánna Nezi. Traduzione dall'inglese a cura di Lisa Rustico.