



SEEDS & SKILLS

MAPPA DELLE
COMPETENZE



Co-funded by
the European Union



Sommario

<i>Informazioni sul progetto SEEDS & SKILLS</i>	3
<i>Partner del progetto</i>	3
<i>1. Introduzione</i>	4
<i>1.1 Scopo</i>	4
<i>1.2 Metodologia</i>	4
<i>1.2.1 Comprendere gli indicatori e i quadri di riferimento dell'UE</i>	5
<i>1.2.2 Risultati del sondaggio</i>	8
<i>2. Profili professionali chiave</i>	10
<i>2.1 Profili professionali chiave coinvolti nel turismo rigenerativo</i>	10
<i>2.2 Lacune delle competenze da colmare</i>	11
<i>3. La Mappa delle Competenze</i>	12
<i>3.1 Introduzione</i>	12
<i>3.2 Definizione dei risultati di apprendimento</i>	13
<i>3.3 Definire un risultato di apprendimento</i>	14
<i>4 Mappa delle Competenze SEEDS&SKILLS</i>	19
<i>5. Conclusioni</i>	28
<i>Riferimenti bibliografici</i>	29

Informazioni sul progetto SEEDS & SKILLS

Il turismo è uno dei settori più importanti d'Europa, ma il modo in cui lo gestiamo deve cambiare. SEEDS & SKILLS — Nurturing Skills to Heal Tourism Places — è un progetto europeo che ritiene che il turismo possa fare molto di più che limitarsi a ridurre al minimo il proprio impatto negativo. Può contribuire attivamente al ripristino dei luoghi, delle comunità e degli ecosistemi che coinvolge. È ciò che chiamiamo turismo rigenerativo. Finanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea, SEEDS & SKILLS riunisce sei organizzazioni provenienti da Polonia, Spagna, Austria, Italia e Grecia per rispondere a una domanda semplice ma urgente: di quali competenze e conoscenze ha bisogno la forza lavoro del settore turistico per realizzare questa transizione? E come possiamo formarla?

Nel corso di due anni (2025–2027), il progetto sta mappando le pratiche di turismo rigenerativo in tutta Europa, identificando le esigenze di formazione, sviluppando un quadro di competenze e creando risorse didattiche che saranno disponibili gratuitamente per educatori, formatori e professionisti del turismo in tutto il continente.

Partner del progetto

- **P1 FRAME (Polonia):** Foundation for the Development of International and Educational Activities (Fondazione per lo sviluppo di attività internazionali ed educative), con sede a Łódź. FRAME è un'organizzazione non governativa specializzata nella cooperazione internazionale, nell'istruzione e nel capacity building. In qualità di coordinatore del progetto, FRAME supervisiona la gestione generale e l'implementazione di SEEDS & SKILLS.
- **P2 FETICO (Spagna):** Confederación Sindical Independiente FETICO, con sede a Madrid. FETICO è una confederazione sindacale indipendente che rappresenta i lavoratori di molteplici settori, inclusi il turismo e l'ospitalità. All'interno di SEEDS & SKILLS, FETICO guida il pacchetto di lavoro di ricerca, coordinando la mappatura delle pratiche di turismo rigenerativo e i fabbisogni formativi in tutti i paesi partner.
- **P3 UASB (Austria):** University of Applied Sciences Burgenland, con sede a Eisenstadt. UASB è un istituto di istruzione superiore con esperienza nel turismo, nello sviluppo sostenibile e nell'innovazione digitale. All'interno del progetto, UASB guida lo sviluppo del programma di formazione e della piattaforma di apprendimento digitale.
- **P4 IPPOCRATE (Italia):** Con sede in Italia, IPPOCRATE è un'organizzazione specializzata nell'istruzione professionale, nella formazione e nella comunicazione digitale. All'interno di SEEDS & SKILLS, IPPOCRATE guida lo sviluppo di casi studio in scrollytelling e dell'applicazione web per la diffusione dei risultati del progetto.
- **P5 Training 2000 (Italia):** Con sede nella regione Marche, Training2000 è un centro di formazione professionale con una vasta esperienza nell'istruzione turistica e nell'analisi del mercato del lavoro. All'interno del progetto, Training2000 guida lo sviluppo del Quadro delle Competenze per il Turismo Rigenerativo, basandosi sulla sua esperienza nello sviluppo di programmi di Istruzione e Formazione Professionale.
- **P6 MATHEMAGENESIS (Grecia):** Con sede in Grecia, MATHEMAGENESIS è un'organizzazione specializzata nell'istruzione, nella ricerca e nell'innovazione. All'interno di SEEDS & SKILLS, MATHEMAGENESIS è responsabile dell'assicurazione qualità e della

valutazione di tutte le attività del progetto.

1. Introduzione

1.1 Scopo

Il presente documento illustra la "Mappa delle Competenze" (Risultato 2.2) sviluppata all'interno del progetto Erasmus+ SEEDS & SKILLS. Concepito con un duplice obiettivo, il testo funge da rigorosa guida metodologica per i partner del consorzio e, al contempo, da strumento operativo e accessibile per i professionisti esterni. Il suo scopo principale è delineare le conoscenze, le abilità e le attitudini essenziali per guidare la transizione del settore turistico verso un paradigma rigenerativo.

Dal punto di vista tecnico, il documento si inserisce nel Work Package 2 (WP2) – *"Roadmap for Transforming Mindsets and Jobs in Tourism"* – come esito dell'Attività 2.3. La sua stesura si fonda sui risultati emersi dall'analisi dello stato dell'arte e da un'indagine internazionale volta a valutare i reali fabbisogni formativi nel turismo sostenibile e rigenerativo.

La validità di questo quadro di riferimento è garantita da un'approfondita ricerca transnazionale e da un'analisi del mercato del lavoro condotta nei cinque Paesi partner: Austria, Italia, Spagna, Polonia e Grecia. Questa metodologia ha permesso di isolare e definire le competenze chiave richieste dai profili professionali maggiormente coinvolti nell'innovazione del settore.

Infine, per assicurare la massima trasferibilità e rilevanza a livello continentale, tutte le competenze individuate sono rigorosamente allineate ai principali quadri di riferimento dell'Unione Europea, nello specifico: GreenComp, EntreComp, LifeComp e DigComp 3.0.

1.2 Metodologia

La Mappa delle competenze è la base per tradurre i concetti del turismo rigenerativo in curriculum di istruzione e formazione professionale (IFP) concreti. La mappa nasce da un'indagine condotta su 255 soggetti interessati in cinque paesi partner.

In totale, il sondaggio si è rivolto a quattro profili distinti, ovvero:

- **Studenti** (136 intervistati): studenti di istituti di formazione professionale o di istruzione superiore HEI) che rappresentano la futura forza lavoro e stanno attualmente acquisendo le competenze di base necessarie per il settore.
- **Operatori del settore e rappresentanti delle PMI del settore turistico** (60 intervistati): la forza lavoro attiva nel settore turistico, compresi gli operatori ricettivi, i tour operator e i destination manager che applicano e sperimentano queste pratiche sul campo.

- **Docenti/formatori in materia di turismo** (49 intervistati): docenti e formatori che lavorano in istituti di formazione professionale o di istruzione superiore incaricati di erogare, aggiornare e adattare i programmi di studio nel settore turistico.
- **Organizzazioni della formazione professionale** (10 intervistati): rappresentanti dei centri di formazione professionale, e decisori politici incaricati di definire le strategie educative presenti e future nel settore turistico.

Per sviluppare la Mappa delle competenze, sono stati elaborati i dati del sondaggio al fine di individuare le “competenze attuali” (C) e le “competenze future” (FS) ritenute più cruciali dagli intervistati.

1.2.1 Comprendere gli indicatori e i quadri di riferimento dell'UE

Per garantire la rilevanza transnazionale e l'allineamento con gli standard educativi europei, gli indicatori utilizzati in questa indagine sono stati messi in relazione con quattro quadri di riferimento fondamentali dell'UE in materia di competenze:

- **GreenComp:** Il quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità, che definisce le conoscenze, le competenze e gli atteggiamenti necessari per agire in modo sostenibile, pensare in modo sistemico e promuovere il ripristino ecologico.
- **EntreComp:** Il quadro europeo delle competenze imprenditoriali, incentrato sulla capacità di cogliere le opportunità, adattarsi al cambiamento e creare valore sociale, culturale o finanziario.
- **DigComp (3.0):** Il quadro europeo delle competenze digitali, che definisce le competenze necessarie per un utilizzo consapevole, critico e sicuro delle tecnologie digitali (compresa l'intelligenza artificiale) e della gestione dei dati.
- **LifeCom:** Il quadro europeo delle competenze chiave personali, sociali e di “imparare a imparare”, che pone l'accento su abilità interpersonali essenziali quali la collaborazione, l'empatia e il pensiero critico.

L'indagine ha utilizzato due serie distinte di indicatori basati sulle competenze per valutare il grado di preparazione dei gruppi target:

- **Competenze attuali (C):** questi indicatori (C1–C12) descrivono il livello di competenza di base dei gruppi target in specifiche pratiche rigenerative così come si presentano oggi. Essi derivano dai pilastri ecologici e socio-economici del quadro GreenComp dell'UE e valutano le capacità attuali in ambiti quali “Promozione della natura” e “Pensiero sistemico”.

Indicatore	Descrizione	Allineamento ai Quadri delle competenze UE
C1_Tourism_Living_Network	Il turismo come rete vivente interdipendente	GreenComp: Pensiero sistemico
C2_Long_Term_Impacts	Definizione degli impatti multidimensionali a lungo termine	LifeComp: Pensiero critico
C3_Living_Organisms_Footprint	Valutazione dell'impronta del turismo attraverso l'ecologia	GreenComp: Promuovere la natura
C4_Biodiversity_Restoration	Identificazione di esperienze di ripristino della biodiversità	EntreComp: Adattabilità e pensiero esplorativo
C5_Observatories_Data_Analytics	Uso di osservatori dei dati per monitorare le risorse	DigComp: Gestione delle informazioni
C6_Smart_Technologies_Circular	Tecnologie smart per l'economia circolare nel turismo	GreenComp: Pensiero esplorativo
C7_Resident_Wellbeing_Indicators	Monitoraggio degli indicatori di benessere dei residenti	GreenComp: Azione collettiva
C8_Community_Heritage_Ownership	Rafforzamento del ruolo dei residenti nella gestione dei modelli di patrimonio	LifeComp: Collaborazione
C9_Tourism_Policy_Analysis	Analisi delle politiche turistiche in chiave di responsabilità	GreenComp: Agentività politica
C10_Multisector_Partnerships	Allineamento degli obiettivi aziendali con il bene pubblico	GreenComp: Agentività politica / LifeComp: Comunicazione

C11_Cultural_Values_Stewardship	Identificazione dei valori culturali e della stewardship	LifeComp: Empatia
C12_Fair_Value_Distribution	Distribuzione equa del valore nelle imprese turistiche	GreenComp: Sostenere l'equità

- **Competenze future (FS):** Questi indicatori (FS1–FS6) riflettono la domanda prevista di acquisizione di nuove competenze necessarie per trasformare con successo i modelli di business in futuro. Essi sono in linea con i pilastri proattivi e orientati all’attuazione dei quadri di riferimento EntreComp (Quadro delle competenze imprenditoriali) e DigComp (Quadro delle competenze digitali per i cittadini), colmando il divario tra la teoria ecologica e l’applicazione pratica nel mondo degli affari.

Indicatore	Descrizione	Allineamento ai Quadri delle competenze UE
FS1_Risk_Management_Resilience	Gestione del rischio e pianificazione della resilienza	GreenComp / EntreComp
FS2_Regenerative_Tourism_Dev	Principi di sviluppo del turismo rigenerativo	GreenComp
FS3_Community_Cocreation	Co-creazione centrata sulla comunità	EntreComp
FS4_Digital_Skills_Technology	Competenze digitali e integrazione tecnologica	DigComp 3.0
FS5_Experience_Design	Design di esperienze di turismo rigenerativo	EntreComp / GreenComp
FS6_Financial_Management_SMEs	Gestione finanziaria per le PMI	EntreComp

Queste competenze sono state valutate su una scala di Likert a 5 punti. Per fornire un contesto chiaro ai dati del sondaggio, la scala assume i seguenti significati a seconda della categoria dell’indicatore:

Per le competenze attuali (C) - Valutazione del livello di padronanza:

- **1:** Assolutamente non competente (nessuna conoscenza pratica né esperienza)
- **2:** Livello base (conoscenze limitate, necessità di guida per l'applicazione)
- **3:** Livello intermedio (conoscenze pratiche adeguate alle attività quotidiane standard)
- **4:** Livello avanzato (elevato livello di applicazione pratica autonoma)
- **5:** Esperto (altamente competente, in grado di innovare e formare gli altri)

Per le Competenze Future (FS) - Misurazione della domanda:

- **1:** Non serve affatto (irrilevante ai fini della transizione verso l'energia rinnovabile)
- **2:** Bassa priorità (auspicabile, ma non fondamentale)
- **3:** Priorità moderata (Rilevante, ma secondaria rispetto ad altre esigenze operative)
- **4:** Alta priorità (molto importante per il futuro successo operativo)
- **5:** Essenziale (assolutamente fondamentale per la sopravvivenza e le operazioni future)

Analizzando questa scala di autovalutazione, la Mappa delle competenze individua le aree operative in cui i gruppi target avvertono la necessità di una formazione mirata.

1.2.2 Risultati del sondaggio

La tabella seguente illustra i risultati quantitativi dell'analisi dei bisogni formativi condotta in cinque paesi europei (Spagna, Polonia, Italia, Austria e Grecia) nella prima fase del progetto.

Nel loro insieme, questi dati mettono in luce il divario di competenze nel settore turistico, mettendo a confronto le conoscenze attuali dei gruppi target con ciò che è urgente apprendere per passare al turismo rigenerativo.

Competenze future	Spagna	Polonia	Italia	Austria	Grecia	Media complessiva
— COMPETENZE ATTUALI —						
C1_Tourism_Living_Network	3.22	3.69	3.14	3.47	3.39	3.38
C2_Long_Term_Impacts	3.27	3.73	3.13	3.17	3.19	3.3
C3_Living_Organisms_Footprint	3.2	3.67	3.25	3.25	3.48	3.37
C4_Biodiversity_Restoration	3.18	3.31	3.21	3.21	3.21	3.22
C5_Observatories_Data_Analytics	3.16	3.62	3.31	3.05	3.07	3.24
C6_Smart_Technologies_Circular	3.39	3.46	3.39	3.33	3.6	3.43
C7_Resident_Wellbeing_Indicators	3.4	3.09	3.03	3.18	3.07	3.15
C8_Community_Heritage_Ownership	3.33	2.85	3.14	3.12	3.36	3.16

C9_Tourism_Policy_Analysis	3.45	3.03	3.14	3.17	3.03	3.16
C10_Multisector_Partnerships	3.46	3.54	3.33	3.15	3.3	3.36
C11_Cultural_Values_Stewardship	3.39	3.59	3.34	3.11	3.28	3.34
C12_Fair_Value_Distribution	3.54	3.26	3.56	3.21	3.3	3.37
— COMPETENZE FUTURE —						
FS1_Risk_Management_Resilience	3.61	3.29	3.31	3.37	3.55	3.43
FS2_Regenerative_Tourism_Dev	3.61	3.54	3.44	3.3	3.67	3.51
FS3_Community_Cocreation	3.67	3.52	3.59	3.33	3.64	3.55
FS4_Digital_Skills_Technology	3.72	3.67	3.48	3.35	3.67	3.58
FS5_Experience_Design	3.61	3.7	3.61	3.47	3.6	3.6
FS6_Financial_Management_SMEs	3.69	3.32	3.43	3.26	3.6	3.46

Oltre a suggerire una prospettiva per la futura forza lavoro del settore turistico, i risultati relativi alle “Competenze attuali” evidenziano un netto divario nel fabbisogno dei gruppi target. Sulla base dei **punteggi medi complessivi**, gli intervistati hanno riportato una competenza moderata in ambiti legati alla tecnologia e alla consapevolezza ecologica in senso lato, ottenendo i punteggi più alti nelle competenze digitali legate all’integrazione delle **tecnologie intelligenti per la circolarità di prodotti e servizi** (3,43) e nella comprensione del **turismo come rete vivente** (3,38). Tuttavia, sono emerse significative vulnerabilità per quanto riguarda i pilastri sociali e di governance della rigenerazione. Le competenze medie complessive più basse sono state registrate nelle attività di natura sociologica e politica, in particolare nel monitoraggio degli **indicatori di benessere dei residenti** (3,15), nella promozione del senso di appartenenza della **comunità al proprio patrimonio** (3,16) e nella conduzione di **analisi delle politiche turistiche** (3,16). Ciò indica che, sebbene i gruppi target comprendano i concetti di base della sostenibilità ambientale, mancano degli strumenti necessari per misurare e gestire gli impatti socio-economici sulle comunità ospitanti.

Per quanto riguarda le “Competenze future”, si evidenzia la volontà di curriculum attraverso i quali formare professionisti proattivi del turismo rigenerativo. I dati indicano che, sebbene concetti fondamentali come lo “Sviluppo del turismo rigenerativo” siano molto apprezzati (3,51), i gruppi target attribuiscono la massima priorità in assoluto alle competenze pratiche e applicabili. Sulla base delle **medie complessive**, i fabbisogni formativi più urgenti individuati grazie ai sondaggi sono la **progettazione di esperienze rigenerative** (3,60), le **competenze digitali legate all’integrazione tecnologica** (3,58) e la capacità di **co-progettare assieme alle comunità locali** (3,55). Di conseguenza, queste aree operative costituiranno il curriculum della Mappa delle competenze SEEDS & SKILLS.

2. Profili professionali chiave

Per garantire una transizione efficace del settore turistico da un modello estrattivo a uno rigenerativo, la Mappa delle competenze SEEDS & SKILLS deve essere messa in pratica dagli attori della formazione professionale che lavorano per formare gli operatori del settore turistico di domani. Sulla base del sondaggio sui fabbisogni formativi, sono stati individuati i profili professionali chiave del settore turistico che guidano questo cambiamento e che, attraverso la formazione, possono sviluppare conoscenze e competenze all'avanguardia per favorire una più ampia adozione da parte del settore turistico.

2.1 Profili professionali chiave coinvolti nel turismo rigenerativo

L'indagine ha messo in luce diversi profili professionali attivi che costituiscono il pubblico di riferimento principale della Mappa delle competenze SEEDS&SKILLS:

Profilo professionale	Descrizione
Fornitori di servizi di alloggio (hotel, agriturismi, turismo rurale)	Sono in prima linea nell'integrazione dei principi dell'Economia circolare nel turismo e della Living System Theory nel turismo. Sono responsabili della gestione attiva dei cicli delle risorse (acqua, energia, rifiuti) e dell'orientamento delle filiere a sostegno degli operatori locali del food & beverage.
Agenzie di viaggio e tour operator	Sono i principali progettisti di esperienze turistiche trasformative nel settore turistico. Il loro ruolo deve evolvere dalla semplice vendita di pacchetti turistici alla progettazione di esperienze ed escursioni che coinvolgano i visitatori nel ripristino attivo della biodiversità e nella conservazione culturale.
Destination Management Organizations (DMO) e enti turistici	I professionisti delle DMO agiscono da facilitatori per la comunità, il patrimonio locale e la governance. Hanno il peso istituzionale richiesto per monitorare il benessere dei cittadini, stringere alleanze multisettoriali e distribuire i flussi turistici in modo equo sul territorio.
Professionisti del food, beverage e della gastronomia:	Rafforzano la resilienza economica del territorio sviluppando filiere corte e valorizzando il patrimonio enogastronomico locale.

2.2 Lacune delle competenze da colmare

Il confronto tra le competenze attuali degli intervistati (C1–C12) e la loro percezione delle competenze richieste in futuro (FS1–FS6) nella formazione in ambito turistico evidenzia lacune su cui è possibile intervenire. Per favorire una più ampia adozione dell'approccio rigenerativo, i programmi di istruzione e formazione professionale (IFP) devono colmare i seguenti divari:

Gap 1: Coinvolgimento della comunità e misurazione dell'impatto sociale

- Il contesto: gli intervistati hanno segnalato il loro livello di competenza attuale più basso in assoluto nel monitoraggio degli indicatori di benessere dei residenti (media 3,15/5), nella valutazione del senso di appartenenza alla comunità (3,16/5) e nella conduzione di analisi delle politiche turistiche (3,16/5).
- Il fabbisogno formativo: Sebbene gli intervistati dichiarino di comprendere i concetti base della sostenibilità ambientale in ambito turistico, presenta una forte carenza di strumenti sociologici e gestionali per misurare l'impatto del turismo sulle comunità ospitanti. La formazione deve concentrarsi sullo sviluppo di indicatori per valutare la capacità di carico sociale e sulla definizione di modelli di *empowerment* civico (es. assemblee cittadine) che garantiscano alle popolazioni locali una voce attiva nella governance del turismo.

Gap 2: La transizione da prodotti passivi al esperienze trasformative

- Il contesto: la domanda complessiva più elevata registrata nell'indagine è stata quella relativa alla "Progettazione di esperienze rigenerative" (3,60/5) e alla capacità di co-progettare assieme alle comunità locali" (3,55/5).
- Il fabbisogno formativo: Esiste un profondo divario tra il sapere cos'è il turismo rigenerativo e il sapere come progettare un prodotto turistico che ne segua i principi. I futuri professionisti necessitano di metodologie pratiche per co-creare pacchetti turistici che coinvolgano attivamente i turisti nelle attività di ripristino (ad esempio, il recupero degli habitat, la conservazione dell'artigianato tradizionale) piuttosto che nella semplice fruizione passiva.

Gap 3: Integrazione digitale per l'ottimizzazione ecologica

- Il quadro di riferimento: la domanda di competenze digitali e l'integrazione tecnologica è risultata la seconda priorità futura più importante (3,58/5).
- Il fabbisogno formativo: sebbene il settore turistico utilizzi strumenti digitali per il marketing e le prenotazioni, si riscontra un netto divario nell'uso della tecnologia a fini di sostenibilità sistemica. Le PMI necessitano di formazione sull'implementazione dell'analisi dei dati, dei cruscotti ambientali e dei modelli digitali di economia circolare per monitorare e mitigare con precisione il consumo di risorse.

Gap 4: Alfabetizzazione finanziaria sostenibile e resilienza al rischio

- Situazione di partenza: l'attuale capacità di gestire gli impatti a lungo termine è relativamente bassa, mentre la domanda in materia di gestione finanziaria per le PMI (3,46/5) e di gestione del rischio (3,43/5) rimane elevata.
- Il fabbisogno formativo: molte iniziative rigenerative falliscono perché chi le attua non possiede le competenze finanziarie necessarie per sostenerle. I gruppi target hanno

bisogno di competenze concrete per valutare i requisiti di pianificazione finanziaria relativi agli investimenti verdi, accedere ai finanziamenti ecologici e progettare strategie di risposta alle crisi in grado di proteggere sia l'azienda che l'ecosistema locale da shock imprevisti.

3. La Mappa delle Competenze

3.1 Introduzione

La Mappa delle competenze SEEDS & SKILLS segue i descrittori del Quadro europeo delle qualifiche (European Qualification Framework, EQF) e i suoi otto livelli di riferimento, allineandosi al contempo ai requisiti nazionali specifici dei paesi partner. Inoltre, il quadro è strutturato secondo i principi del Sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (European Credit System for Vocational Education and Training).

Il sistema ECVET è stato concepito per favorire l'apprendimento permanente e la mobilità dei lavoratori e degli studenti europei, rendendo le qualifiche più trasparenti e trasferibili. Il suo principio fondamentale è quello di consentire il riconoscimento, l'accumulo e il trasferimento dei risultati di apprendimento acquisiti in diversi paesi o contesti formativi (formali, non formali o informali).

In linea con questo approccio modulare, la mappa delle competenze SEEDS & SKILLS viene suddivisa in moduli a sua volta suddivisi in unità didattiche indipendenti. I risultati di apprendimento previsti per ciascuna unità vengono definiti in termini di conoscenze, abilità, responsabilità e autonomia, garantendo che le competenze acquisite siano facilmente riconoscibili e trasferibili in tutto il settore turistico in Europa. Un esempio della struttura è presentato qui di seguito.

Titolo del modulo	Titolo dell'unità di apprendimento	Risultati di apprendimento Il discente sarà in grado di...			Allineamento ai quadri normativi dell'UE
		Conoscenza	Abilità	Autonomia e responsabilità	
M1- Design di esperienze di turismo rigenerativo	Unità 1.1	...	...	...	...
	Unità 1.2	...	...	...	...

3.2 Definizione dei risultati di apprendimento

La Raccomandazione del Consiglio Europeo, del 22 maggio 2017¹, definisce i risultati dell'apprendimento come segue:

” Descrizione di ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un percorso di apprendimento; sono definiti in termini di conoscenze, abilità e responsabilità e autonomia.”

Per garantire chiarezza e uniformità in tutta Europa, la Mappa delle competenze SEEDs & Skills utilizza definizioni specifiche di Conoscenze, Competenze e Atteggiamenti/Responsabilità, come stabilito dal Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (CEDEFOP) e in linea con il Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Questi tre pilastri costituiscono la struttura sintattica fondamentale dei nostri risultati di apprendimento:

Conoscenza: il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. La conoscenza è l'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relativi a uno specifico campo di attività o di studio. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF), la conoscenza è descritta come teorica e/o fattuale.
Esempio: conoscere i principi dei modelli di economia circolare o il contesto storico di un sito del patrimonio locale.

¹ Raccomandazione del Consiglio (2017/C 189/03) sul Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). Testo integrale su EUR-Lex [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615(01))

Abilità: la capacità di applicare le conoscenze e utilizzare il know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Le competenze sono classificate come cognitive (che implicano l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (che implicano la destrezza manuale e l'uso di metodi, materiali, attrezzi e strumenti).

Esempio: l'abilità di progettare un itinerario turistico a rifiuti zero o di monitorare il consumo idrico di una struttura ricettiva

Responsabilità e autonomia: la capacità dello studente di applicare le proprie conoscenze e competenze in modo autonomo e responsabile. Gli atteggiamenti fungono da fattori motivazionali per la prestazione e comprendono i valori, le aspirazioni e le priorità di un individuo. Essi riflettono la disponibilità comportamentale ad agire in modo sostenibile.

Esempio: impegnarsi a favore di salari equi all'interno della filiera locale o prendere l'iniziativa di mediare i conflitti tra visitatori e residenti

3.3 Definire un risultato di apprendimento

Secondo le "Linee guida europee per lo sviluppo e la redazione di descrizioni concise delle qualifiche basate sui risultati dell'apprendimento"² (2024) pubblicate da CEDEFOP ciascun risultato di apprendimento deve rispettare una sintassi strutturata:

Soggetto + Verbo di azione + Oggetto + Contesto.							
Il Risultato di Apprendimento è l'obiettivo finale del processo di apprendimento.	di	è	del	di	VERBO	Risultato formativo	Esprime l'azione osservabile che deve essere compiuta in relazione al contenuto.
					OGGETTO	Finalità	Esprime il contenuto specifico, ovvero l'oggetto dell'apprendimento su cui si applica l'azione per raggiungere il traguardo formativo.
					CONTESTO	Contesto di apprendimento	Descrive la situazione, le condizioni o gli strumenti attraverso i quali il discente raggiunge il traguardo (il "come").
					CONDIZIONE (opzionale)	Conditions	Opzionale: prende in considerazione alcuni aspetti o restrizioni specifici

² EQF-Europass project group. (2024). European guidelines for the development and writing of short, learning-outcomes-based descriptions of qualifications. Publications Office of the European Union. Cedefop working paper series, 21. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/838553>

La tabella seguente riassume la struttura sintattica delle frasi che esprimono i risultati dell'apprendimento, secondo quanto indicato da CEDEFOP nelle sue Linee guida (versione inglese pagina 21).

Soggetto	Verbo d'azione	Oggetto del verbo	Contesto
	<i>Avverbi e aggettivi possono essere aggiunti se ritenuti pertinenti, ma devono essere usati con cautela (si applica a Verbo d'azione, Oggetto e Contesto).</i>		
Il titolare della qualifica...	è in grado di presentare	per iscritto i risultati dell'analisi dei rischi	consentendo ad altri di seguire il processo e replicarne i risultati.
Egli/ella...	è in grado di distinguere	gli effetti ambientali	dei gas refrigeranti utilizzati nei sistemi di refrigerazione.
Il titolare della qualifica...	è in grado di coordinare	le attività del personale esecutivo	in cantieri di limitata complessità.
Lui/Lei...	è in grado di condurre	proiezioni finanziarie avanzate	utilizzando strumenti di pianificazione aziendale e a supporto della pianificazione finanziaria e commerciale.

Fonte: Adattato da CEDEFOP, 2024, pag. 21.

In generale, la semplicità è la regola d'oro nel descrivere risultati di apprendimento. CEDEFOP fornisce le seguenti raccomandazioni, che dovrebbero essere sempre tenute presenti quando si creano i risultati di apprendimento a cui orientare una qualifica, un programma, un'unità o in intero corso:

(b) È opportuno valutare attentamente il numero di affermazioni da utilizzare. Quando si definisce un corso o un'unità didattica, in genere si raccomanda di limitare il numero di affermazioni.

(c) Limitare il numero di affermazioni al minimo indispensabile. L'obiettivo dovrebbe essere quello di individuare l'ambito e il profilo generali, non di elencare tutti i dettagli tecnici

(d) Limitare il numero di affermazioni aiuta lo studente a comprendere meglio gli obiettivi e a partecipare attivamente al processo di apprendimento. Inoltre, rende più semplice pianificare l'insegnamento, facilitare l'apprendimento e, infine, effettuare le valutazioni.

(e) concentrarsi sullo studente e iniziare con un verbo d'azione, seguito dall'oggetto del verbo e da un'affermazione che specifichi la profondità/ampiezza dell'apprendimento da dimostrare, per poi concludere con un'indicazione del contesto (che può essere legato all'apprendimento, al lavoro o ad altri contesti sociali rilevanti).

Di seguito viene riportata la tabella dei verbi d'azione estratti dalle qualifiche nazionali e da altro materiale fornito e analizzato nel contesto del gruppo di progetto EQF-Europass sulle brevi descrizioni dei risultati di apprendimento.

Verbi d'azione generici

utilizzare	eseguire	finire	definire	prendere	soddisfare
lavorare	impostare	considerare	consentire	agire	assumere
svolgere	mantenere	notare	portare	fare	occuparsi di
realizzare	procedere	mettere	determinare	tener conto di	
dare	compilare	agire	possedere	mostrare	

Verbi d'azione precisi

applicare	accettare	costruire	avviare	plasmare	correggere
controllare	condurre	risolvere	organizzare	far rispettare	stimare
identificare	configurare	eliminare	acquisire	servire	apprendere

preparare	regolare	consultare	autovalutarsi	calcolare	imballare
dimostrare	ottimizzare	concludere	riprodurre	sostituire	consegnare
sviluppare	raccogliere	trovare	guidare	riassumere	osservare
analizzare	ricostruire	avviare	smontare	stabilire	gestire
produrre	conformarsi a	contare	accompagnare	supportare	testare
comunicare	supervisionare	dividere	realizzare	intervenire	riparare
partecipare	fabbricare	dirigere	reagire	disassemblare	rendicontare
elaborare	soddisfare	ripetere	rimediare	cooperare	vendere
pianificare	ricevere	guidare	anticipare	restituire	consultare
implementare	riconoscere	esporre	montare	assicurare	condurre
installare	formulare	programmare	impiegare	trasferire	standardizzare

Fonte: Adattato da CEDEFOP, 2024, p. 31. Nota: nell'elenco originale inglese, alcuni verbi sono ripetuti, come "act" nella prima tabella e "initiate" o "guide" nella seconda tabella. Tali ripetizioni sono state mantenute anche nella traduzione italiana per fedeltà al documento sorgente)

Si veda l'Allegato II delle Linee guida per alcuni esempi di verbi che consentono di valutare la portata e l'ampiezza delle conoscenze acquisite.

Per garantire che il quadro delle competenze SEEDS & SKILLS sia rilevante a livello transnazionale, i suoi risultati di apprendimento sono esplicitamente allineati a tre quadri europei di riferimento fondamentali: GreenComp, EntreComp, DigComp e LifeComp.

Poiché il turismo rigenerativo richiede un cambiamento multidisciplinare dalle pratiche estrattive a quelle rigenerative, GreenComp fornisce le basi ecologiche fondamentali, in particolare attraverso l'Area 1.3 (Promozione della natura) e l'Area 2.1 (Pensiero sistemico), che consentono ai

partecipanti di progettare itinerari turistici che contribuiscano attivamente al recupero degli ecosistemi, anziché limitarsi a ridurre il danno.

Tuttavia, la consapevolezza ambientale deve tradursi in modelli di business sostenibili; pertanto, il quadro di riferimento integra il modello EntreComp per rafforzare la capacità di adattamento, la mentalità esplorativa e la resilienza finanziaria del settore. Questo orientamento imprenditoriale consente alle aziende del settore turistico di orientarsi nel panorama dei finanziamenti verdi, di collaborare in modo equo con le comunità locali e di gestire i rischi climatici o economici imprevisti.

Infine, DigComp3.0 è integrato nel programma didattico per garantire l'attuazione e la gestione responsabile di pratiche sostenibili e basate sui dati nel settore turistico. Grazie alla padronanza delle piattaforme digitali per il monitoraggio del consumo idrico, energetico e dei rifiuti, gli operatori del settore possono verificare in modo trasparente il proprio impatto ambientale, riducendo al minimo l'impronta ecologica delle tecnologie che adottano.

In definitiva, l'integrazione di questo quadro di riferimento garantisce che i futuri professionisti del turismo rigenerativo possiedano la mentalità ecologica necessaria per ripristinare le destinazioni, lo spirito imprenditoriale per sostenere le attività e le competenze digitali per misurare con precisione il proprio impatto.

4 Mappa delle Competenze SEEDS&SKILLS

Questa tabella traduce le sei competenze future più richieste in risultati di apprendimento concreti, seguendo le linee guida CEDEFOP nella creazione di risultati di apprendimento (verbo d'azione + oggetto + contesto) declinati nelle tre dimensioni del paradigma della competenza: **conoscenza**, **abilità** e **responsabilità** e **autonomia**.

Titolo del modulo	Titolo dell'unità didattica	Conoscenza	Abilità	Autonomia e Responsabilità	Allineamento ai quadri normativi dell'UE
M1-Progettazione di esperienze di turismo rigenerativo	Unità 1.1: Principi di ripristino naturale per il business turistico	Descrivere le differenze operative tra sostenibilità tradizionale (riduzione del danno) e pratiche rigenerative (ripristino attivo) nel turismo.	Identificare ecosistemi o habitat locali specifici che possono beneficiare di attività di ripristino integrate nell'offerta commerciale. .	Promuovere proattivamente l'ambiente locale come <i>stakeholder</i> primario nei tavoli di pianificazione turistica e aziendale.	<i>GreenComp:</i> <i>Area 2.1</i> <i>Pensiero sistemico</i> <i>Area 1.3</i> <i>Promuovere la natura</i> <i>EntreComp – Adattabilità e</i>

					<i>Pensiero esplorativo</i>
	Unità 1.2: Progettare esperienze di conservazione	Delineare i requisiti logistici e di sicurezza per coinvolgere i clienti in attività pratiche di conservazione sul campo.	Progettare pacchetti e servizi turistici (es. escursioni guidate) che integrino in totale sicurezza azioni di conservazione ambientale da far svolgere agli ospiti.	Garantire che le attività proposte generino un impatto ecologico reale e misurabile, superando il <i>greenwashing</i> .	<i>GreenComp:</i> <i>Area 2.1 Pensiero sistemico</i> <i>Area 1.3 Promuovere la natura</i> <i>EntreComp – Adattabilità e Pensiero esplorativo</i>
	Unità 1.3: Promuovere	Identificare tecniche di comunicazione efficaci per tradurre concetti ecologici complessi in	Sviluppare narrazioni coinvolgenti durante i tour, capaci di connettere	Stimolare proattivamente nella clientela un comportamento	<i>GreenComp:</i>

	l'impegno attivo del cliente	narrazioni turistiche coinvolgenti.	emotivamente i visitatori all'ambiente locale.	responsabile e un impegno duraturo verso la destinazione visitata.	<i>Area 2.1</i> <i>Pensiero sistemico</i> <i>Area 1.3</i> <i>Promuovere la natura</i> <i>EntreComp – Adattabilità e Pensiero esplorativo</i>
M2 - Competenze digitali e integrazione tecnologica	Unità 2.1: Il toolbox digitale sostenibile	Mappare strumenti digitali (ad es. app di prenotazione, software di monitoraggio energetico) che aiutano una piccola azienda turistica a operare in modo sostenibile.	Selezionare e utilizzare piattaforme digitali per monitorare accuratamente i consumi giornalieri di acqua, energia e rifiuti in un'azienda turistica.	Guidare l'adozione di nuovi strumenti tecnologici all'interno del team per migliorare costantemente l'impronta ambientale dell'azienda. ambientale aziendale.	<i>DigComp3.0 -</i> <i>Area 1.3</i> <i>Gestire dati, informazioni e contenuti digitali (analisi dei dati)</i>

	Unità 2.2: Monitorare il consumo di risorse in azienda	Spiegare il funzionamento delle <i>dashboard</i> ambientali per l'aggregazione dei dati sui consumi e sui centri di costo energetici.	Utilizzare piattaforme digitali per monitorare, visualizzare e rendicontare in tempo reale i consumi giornaliero di acqua, energia e rifiuti di un'azienda turistica	Assumersi la responsabilità del controllo qualità e dell'accuratezza nell'inserimento delle metriche ambientali nei database aziendali.	<i>DigComp3.0 -</i> <i>Area 1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti digitali (analisi dei dati)</i> <i>Area 4.4 Impatti ambientali delle tecnologie digitali</i>
	Unità 2.3: Sviluppare una strategia tecnologica.	Delineare le fasi per integrare nuove tecnologie sostenibili in azienda senza causare disservizi o interruzioni agli ospiti.	Elaborare un piano di aggiornamento tecnologico pluriennale mirato a ridurre l'impronta carbonica delle operazioni	Gestire in autonomia la transizione digitale della struttura, bilanciando innovazione tecnologica e continuità del servizio.	<i>DigComp3.0 -</i> <i>Area 1.3 Gestire dati, informazioni e contenuti</i>

					<i>digitali (analisi dei dati)</i> <i>Area 4.4 Impatti ambientali delle tecnologie digitali</i>
M3 - Co-creazione centrata sulla comunità	Unità 3.1: Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder locali	Identificare metodologie per includere filiere locali (es. agricoltori, artigiani, residenti) nello sviluppo di nuovi servizi ricettivi.	Instaurare un dialogo aperto e continuo con la comunità locale per comprenderne le esigenze e mitigare le eventuali frizioni causate dai flussi turistici	Rispettare i confini culturali locali coinvolgendo i membri della comunità secondo modalità e tempi adeguati al loro contesto.	<i>GreenComp</i> <i>Area 4.2 Azione collettiva</i> <i>Area 4.1 Agentività politica</i>
	Unità 3.2: Progettare	Definire modelli di pricing che garantiscano un'equa compensazione	Collaborare con gli stakeholder locali per progettare e prezzare servizi turistici congiunti	Garantire la massima trasparenza commerciale, condividendo	<i>EntreComp - Adattabilità e</i>

	pacchetti turistici a redditività equa	finanziaria a tutti i partner locali coinvolti in un pacchetto turistico.	che distribuiscano equamente i profitti nella comunità.	apertamente la struttura dei costi e dei ricavi con i partner coinvolti	<i>pensiero esplorativo</i>
M4 - Sviluppo del turismo rigenerativo	Unità 4.1: Fondamenti di economia circolare nel turismo	Definire i principi dell'economia circolare nelle operazioni quotidiane, come l'eliminazione della plastica monouso e l'approvvigionamento locale dei materiali.	Condurre un <i>audit</i> aziendale per individuare inefficienze e processi lineari (estrarre-usare-gettare) da riconvertire in modelli circolari .	Rivedere le politiche di approvvigionamento, selezionando proattivamente fornitori allineati a standard di circolarità.	<i>GreenComp:</i> <i>Area 1.3 Promuovere la natura</i>
	Unità 4.2: Gestione operativa a "Zero-Waste"	Delineare tecniche pratiche di riduzione dei rifiuti specifiche per l'ospitalità, come compostaggio o acquisti sfusi.	Implementare un protocollo <i>Zero-Waste</i> misurabile in un reparto chiave dell'azienda (es. <i>Food & Beverage</i> o <i>Housekeeping</i>).	Supervisionare la corretta esecuzione delle procedure da parte dello staff, garantendo la totale conformità ai protocolli di differenziazione. .	<i>GreenComp:</i> <i>Area 1.3 Promuovere la natura</i>

M5 - Gestione finanziaria per le PMI	Unità 5.1: Orientarsi tra finanziamenti e bandi per il turismo sostenibile	Identificare sovvenzioni, contributi o incentivi locali ed europei dedicati all'efficientamento delle aziende turistiche.	Redigere una proposta di progetto/finanziamento che allinei la sostenibilità economica dell'azienda agli obiettivi di riqualificazione ecologica.	Dare priorità agli investimenti ecologici a lungo termine rispetto a profitti rapidi e non sostenibili nelle decisioni finanziarie.	<i>EntreComp - Adattabilità e pensiero esplorativo</i>
	Unità 5.2: Analisi costi-benefici per l'efficientamento ecologico	Spiegare il concetto di ritorno sull'investimento (ROI) applicato specificamente a impianti per il risparmio energetico o idrico.	Calcolare i costi iniziali e i risparmi finanziari a lungo termine derivanti dall'installazione di soluzioni eco-friendly, come pannelli solari o filtri per l'acqua.	Validare i <i>business plan</i> garantendo che le stime finanziarie siano ancorate ai reali prezzi di mercato e alle tariffe energetiche attuali.	<i>EntreComp - Adattabilità e pensiero esplorativo</i>
	Unità 5.3: Budgeting e pianificazione strategica sostenibile	Identificare l'impatto dei rischi climatici (es. danni da maltempo, aumento dei costi energetici) sulle previsioni finanziarie dell'azienda.	Redigere un budget annuale che preveda un accantonamento destinato al miglioramento continuo delle performance ambientali.	Consolidare una cultura aziendale che integri strutturalmente il parametro ambientale nelle scelte di bilancio.	<i>EntreComp - Adattabilità e pensiero esplorativo</i>

M6 - Gestione del rischio e pianificazione della resilienza	Unità 6.1: Disastri naturali e antropici che interessano il settore turistico	Mappare le vulnerabilità locali (es. ondate di calore, dissesto idrogeologico, carenza idrica) e le repentine fluttuazioni della domanda.	Valutare le ricadute operative dei rischi naturali e antropici sulla logistica, sulla catena di approvvigionamento e sull'infrastruttura dell'azienda turistica.	Mantenere un alto livello di consapevolezza situazionale rispetto alle previsioni climatiche ed economiche locali.	<i>EntreComp - Adattabilità e pensiero esplorativo</i>
	Unità 6.2: Pianificazione della risposta alle crisi.	Definire gli standard di un Piano di Continuità Operativa e di emergenza scalato sulle dimensioni dell'azienda turistica.	Creare procedure di backup per garantire la sicurezza e la capacità operativa dell'azienda durante eventi imprevisti.	Dirigere le comunicazioni di crisi, istruendo tempestivamente lo staff e gestendo le direttive verso la clientela.	<i>EntreComp - Adattabilità e pensiero esplorativo</i>
	Unità 6.3: Gestione post-crisi e approccio "Build Back Better"	Definire l'approccio "Build Back Better" per favorire la ripresa post-crisi nel settore turistico.	Valutare l'efficacia della risposta a una crisi dopo un evento, per identificare aree di miglioramento operativo.	Rispondere con calma e rapidità a interruzioni inattese, adattando le operazioni quotidiane.	<i>EntreComp - Adattabilità e pensiero esplorativo</i>

5. Conclusioni

La Mappa delle competenze SEEDS & SKILLS funge da modello di riferimento fondamentale per l'innovazione della formazione nel settore turistico europeo. Ancorando i risultati di apprendimento all'indagine sui fabbisogni formativi di 255 operatori del settore nei cinque paesi partner, questo documento colma il divario tra la teoria e pratica nella l'istruzione e formazione professionale del settore turistico.

Grazie all'applicazione della metodologia CEDEFOP e all'allineamento con alcuni dei principali quadri europei delle competenze (GREENComp, ENTREComp, LifeCOMP, DigComp 3.0), il la presente Mappa delle competenze traduce concetti astratti in competenze concrete e misurabili.

L'indagine transnazionale ha evidenziato che i principali attori del settore turistico (docenti, studenti, enti formativi e professionisti) sono pronti a cercare strumenti pratici necessari per generare impatti positivi in questa industria. Concentrandosi sulle lacune delle competenze individuate — quali la misurazione dell'impatto sociale, l'ottimizzazione ecologica digitale e la progettazione di esperienze rigenerative — la Mappa delle competenze SEEDs & SKILLs garantisce che il percorso formativo risponda direttamente alle esigenze del mercato del lavoro.

Come passo successivo, il consorzio utilizzerà queste conoscenze per sviluppare il prossimo risultato, cioè la “Guida per la trasformazione delle mentalità e delle professioni nel turismo” (D2.3), fornendo strumenti politici e raccomandazioni strategiche ai gestori delle destinazioni e alle istituzioni educative al fine di promuovere una transizione rigenerativa su più ampia scala.

Riferimenti bibliografici

- CEDEFOP. (2024). *European guidelines for the development and writing of short, learning-outcomes-based descriptions of qualifications*. Cedefop working paper series, 21. Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/6222>
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework*. (Bacigalupo, M., Punie, Y., Eds.). EUR 30955 EN. Joint Research Centre, European Commission. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128040>
- European Commission. (2018). *EntreComp: The European Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>
- Council of the European Union. (2017). *Council Recommendation of 22 May 2017 on the European Qualifications Framework for lifelong learning*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H0615(01))
- Cosgrove, J. & Cachia, R. (2025). *DigComp 3.0: The European Digital Competence Framework — 5th Edition*. (JRC144121). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/0001149> <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC144121>
- CEDEFOP. *ECVET: European Credit System for Vocational Education and Training*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-credit-system-vocational-education-and-training-ecvet>
- European Union. *Description of the eight EQF levels*. <https://europass.europa.eu/en/description-eight-efq-levels>
- SEEDS & SKILLS Consortium. (2026). *A2.2 Master Dataset - Skills and Training Needs Assessment in Regenerative Tourism*. Erasmus+ Programme, Sheet 3 “Competences averages”

Documentazione del progetto SEEDS & SKILLS

SEEDS & SKILLS Consortium. (2026). *A2.2 Master Dataset - Skills and Training Needs Assessment in Regenerative Tourism*. Erasmus+ Programme, Sheet 3 “Competences averages”.

Co-finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o della Fondazione per lo Sviluppo del Sistema Educativo (FRSE). Né l'Unione europea né la FRSE possono essere ritenute responsabili per essi.



Questo documento può essere copiato e riprodotto secondo le regole sopra indicate (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Inoltre, devono essere chiaramente indicati gli autori del documento e tutte le parti applicabili dell'avviso di copyright. Questo documento può essere modificato senza preavviso. Progetto n. 2025-1-PL01-KA220-VET-000352020.