



Procedura per la manutenzione (aggiornamento e sviluppo) dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni con riferimento al Decreto interministeriale del 30 giugno 2015¹

Settembre 2017

¹ Nota a cura di: Riccardo Mazzarella e Rita Porcelli

PREMESSA

Il Quadro di riferimento nazionale delle qualificazioni regionali è l'esito di un lavoro di ricerca intervento condotto dall'INAPP (ex Isfol) a partire dal 2013, con il Gruppo tecnico² presieduto dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e composto dai rappresentanti del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e dalle Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano, con il supporto tecnico di Tecnostruttura delle Regioni. Secondo quanto previsto nel Decreto interministeriale del 30 giugno 2015, il Quadro operativo costituisce la parte di Repertorio Nazionale delle qualificazioni³ afferente le qualificazioni regionali e rappresenta il riferimento unitario per la loro correlazione ed equivalenza e la loro progressiva standardizzazione, nonché per l'individuazione, validazione e la certificazione delle qualificazioni e delle competenze anche in termini di crediti formativi in chiave europea.

L'istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni regionali ha permesso l'implementazione dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni, che costituisce l'elemento tecnico di riferimento principale per il raggiungimento degli obiettivi definiti dalle norme citate. L'Atlante del lavoro e delle qualificazioni raccoglie in una serie di sezioni/mappe, organizzate all'interno di una infrastruttura concettuale predisposta per settori economico-professionali (definiti di seguito SEP), la ricostruzione processuale del lavoro⁴. L'obiettivo di descrivere i contenuti del lavoro in un'ottica di processo, e quindi la possibilità di arrivare al dettaglio minimo delle attività, ha consentito l'allocatione delle singole qualificazioni, contenute nei Repertori regionali, nelle ADA, creando le premesse per una loro possibile confrontabilità. Una struttura così concepita permette di creare un link trasparente tra i processi di formazione/apprendimento e il mercato del lavoro.

Per rendere sostenibile lo sviluppo e l'aggiornamento dei contenuti del lavoro descritti nell'Atlante il Decreto interministeriale definisce, all'art. 9, i macro criteri per la realizzazione della fase di manutenzione e rimanda per le specifiche tecniche e metodologiche all'allegato 4 in cui sono presentate le diverse tipologie di manutenzione e le relative tempistiche. In generale tale procedure si pone l'obiettivo di alimentare ed accompagnare, grazie al coinvolgimento di soggetti a diverso titolo interessati e informati delle evoluzioni del mercato di lavoro in termini settoriali e/o professionali (come: enti bilaterali, camere di commercio, fondi interprofessionali, istanze settoriali, associazioni professionali), attraverso modalità trasparenti, semplificate e sistematiche, l'aggiornamento evolutivo del sistema.

Le tipologie di manutenzione previste dal decreto sono:

- a) la manutenzione ordinaria delle funzionalità tecniche per la consultazione e l'aggiornamento della banca dati;
- b) la manutenzione ordinaria del Quadro nazionale in funzione dell'accesso di nuovi repertori regionali ovvero di modifiche e integrazioni di repertori regionali già afferenti al Quadro nazionale, ovvero di modifiche e integrazioni del sistema di classificazione dei settori economico-professionali ovvero delle relative sequenze descrittive;
- c) la manutenzione straordinaria.

La tipologia di manutenzione presentata in questa nota tecnica è la b), nello specifico le fasi procedurali sono state articolate sulla base delle indicazioni riportate nel decreto interministeriale del 30 giugno 2015 al punto 4 (lettere a-II e b) dell'allegato 4.

² Istituito con il Decreto Interministeriale del 30 giugno 2015, art. 9 - comma 1, relativo alla definizione di un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali, di cui all'art. 8 del Dlgs 16 gennaio 2013, n. 13.

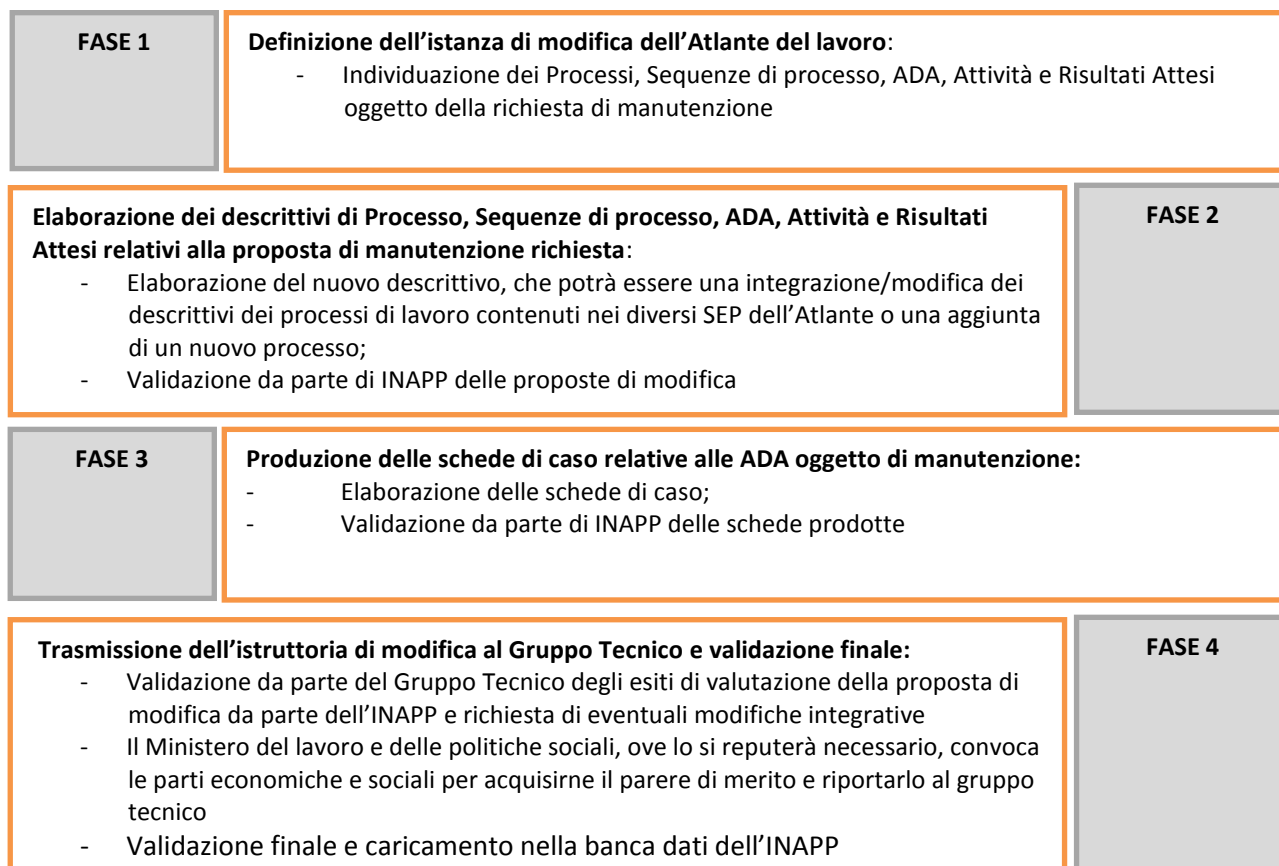
³ Come previsto all'Art. 8 del Decreto Legislativo n.13 del 16 gennaio 2013, Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell'articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92.

⁴ Per processo si intende l'insieme organizzato di attività che, partendo da input di varia natura, originano un output che abbia un valore per il cliente/mercato.

ARTICOLAZIONE DELL'INTERVENTO DI AGGIORNAMENTO E SVILUPPO

Obiettivo del documento è definire le caratteristiche del processo di aggiornamento e sviluppo dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni, viste le indicazioni previste dal Decreto interministeriale del 30 giugno 2015, con riferimento alle fasi di lavoro, alle risorse disponibili e ai prodotti da elaborare in esito a tale processo. In questa logica vuole quindi rappresentare un documento in progress che pone le premesse metodologiche necessarie per la realizzazione, la replicabilità e la sostenibilità di tale processo.

La procedura di aggiornamento e manutenzione è schematicamente rappresentata come segue:

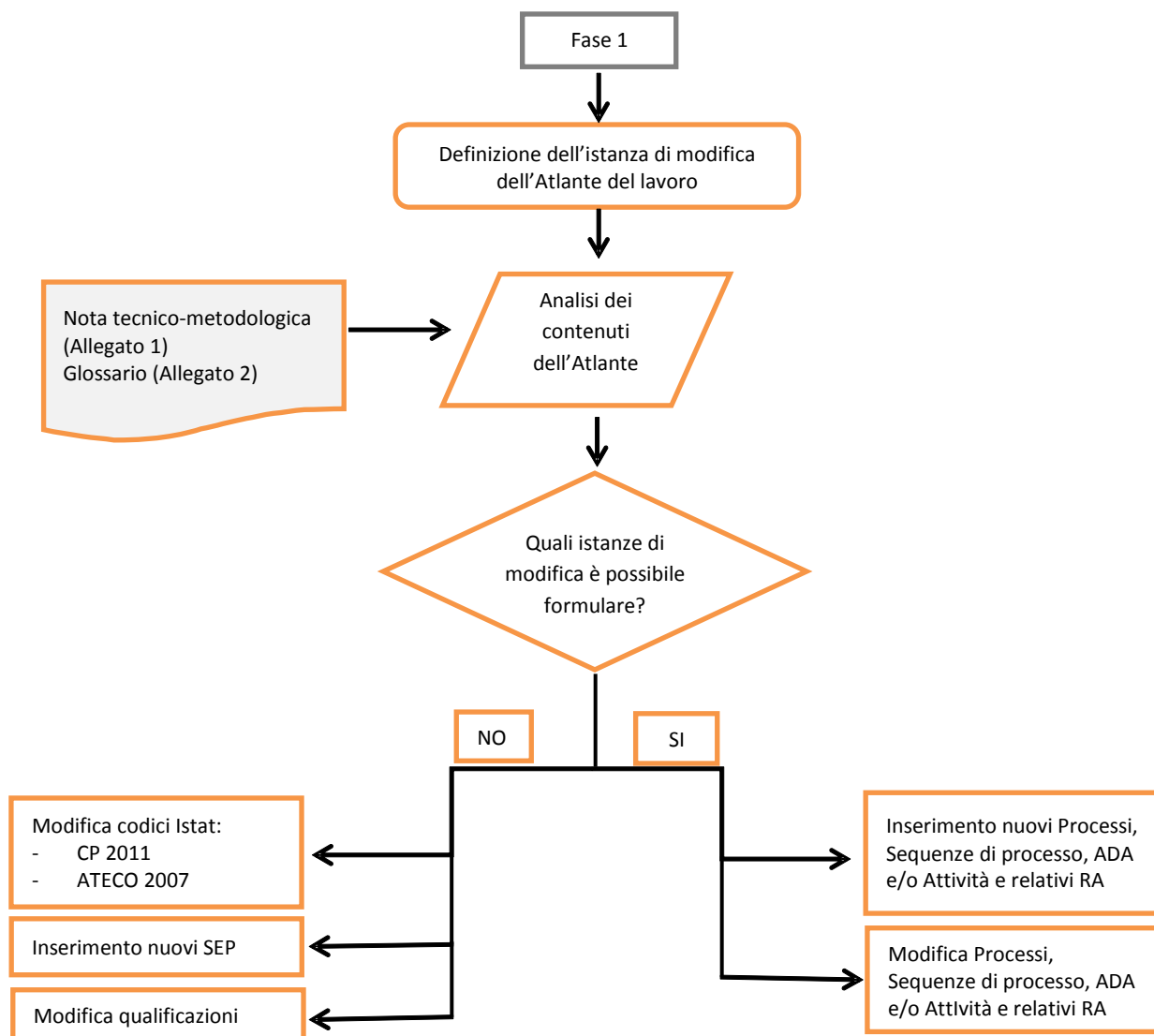


Le prime tre fasi sono ulteriormente declinate in singoli diagrammi di flusso di seguito riportati, la quarta fase ripercorre la tempistica e le modalità previste dal decreto interministeriale e definite con il Gruppo tecnico.

FASE 1: Definizione dell'istanza di modifica dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni

Il diagramma di flusso (Figura 1) di seguito riportato costituisce un utile riferimento per lo svolgimento della prima fase del processo di manutenzione.

Fig. 1 – Diagramma di flusso Fase 1



L'analisi dei descrittivi del lavoro relativi ai 24 SEP⁵ rappresenta il prerequisito indispensabile per l'individuazione dei possibili interventi integrativi da proporre. L'impalcatura tecnico metodologica su cui si fonda la costruzione dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni è rinvenibile dalla consultazione del sito http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/index.php e dalla documentazione tecnica prodotta dal Gruppo tecnico dal 2013. A sostegno di tale analisi sono stati messi a punto due documenti, una Nota tecnico-metodologica di riferimento per l'aggiornamento e lo sviluppo dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni (Allegato A) e un Glossario (Allegato 2).

⁵ Si rinvia al Glossario (Allegato 2) per le specifiche tecniche relative alla definizione dei SEP

Le proposte di manutenzione che saranno formulate dagli enti/stakeholder interessati potranno essere accolte solo, dopo una attenta valutazione dell'impatto che queste potrebbero avere sull'intero sistema. Come sintetizzato nello schema di processo le istanze di modifica che è possibile accogliere, come previsto dal *Decreto interministeriale del 30 giugno 2015*, sono nello specifico:

- a) inserimento di nuovi processi, nuove sequenze di processo, nuove ADA, nuove attività e relativi RA, al fine di migliorare la descrizione dei processi di lavoro di un determinato SEP;
- b) modifica di processi di lavoro, sequenze di processo, di ADA, di attività e relativi RA, al fine di rendere maggiormente aderente alla realtà del mercato del lavoro la descrizione dei processi di lavoro di un determinato SEP.

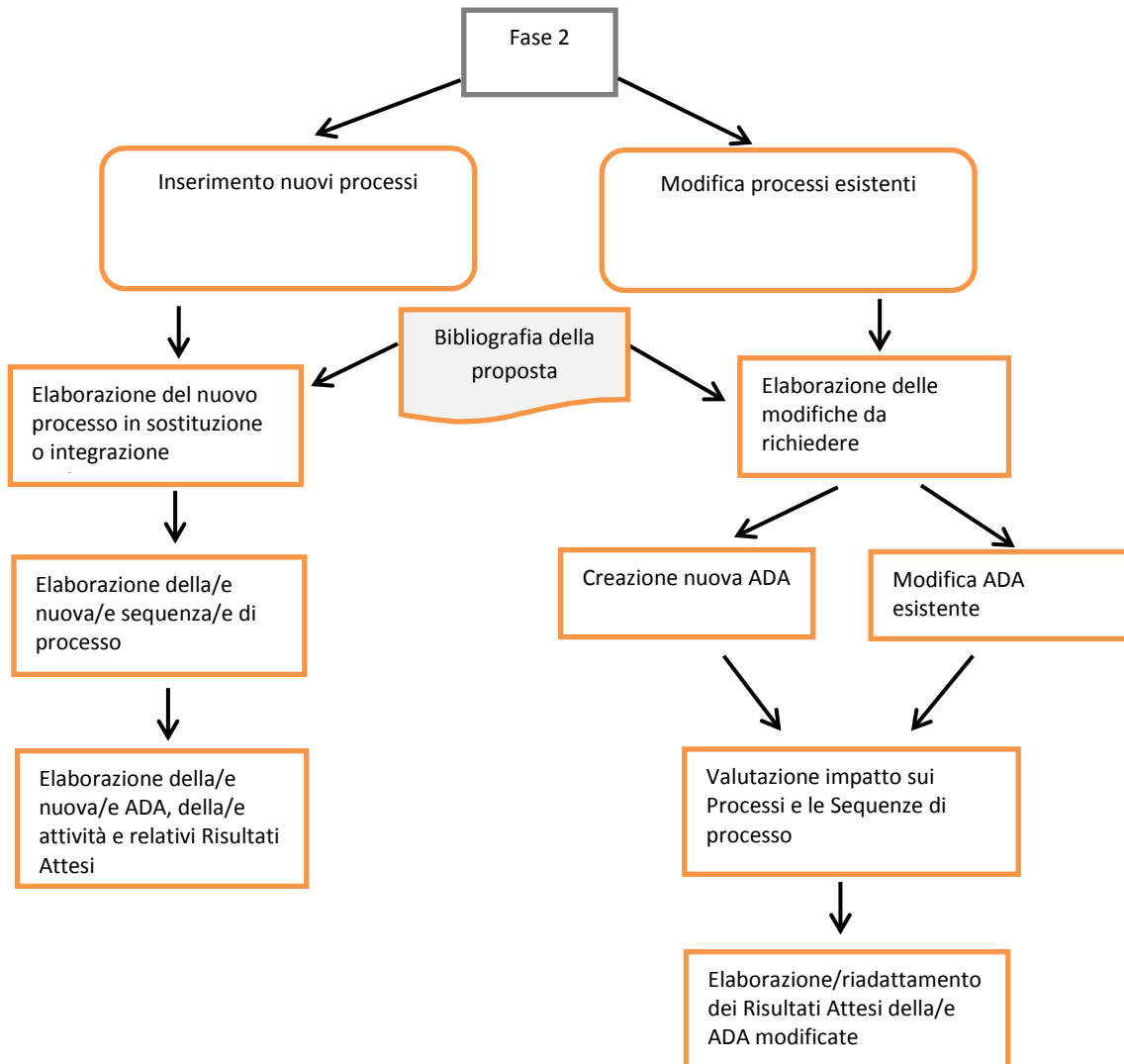
Le istanze di modifica che non possono essere accolte sono invece:

- a) modifica e/o integrazione dei codici ATECO – Istat e i codici CP-2011 Istat;
- b) inserimento di nuovi SEP;
- c) modifica delle qualificazioni regionali.

FASE 2: Elaborazione dei descrittivi di Processo, Sequenze di processo, ADA, Attività e Risultati Attesi relativi alla proposta di manutenzione richiesta

L'elaborazione dei descrittivi dei contenuti del lavoro relativi alla proposta di manutenzione richiede il rispetto dei criteri stabiliti dal Gruppo tecnico nell'ambito del lavoro di implementazione del QNQR. Essi sono riportati nell'Allegato 1 - "Nota tecnico-metodologica di riferimento per l'aggiornamento e lo sviluppo dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni", e sono schematizzati nel diagramma di flusso di seguito riportato.

Fig. 2 – Diagramma di flusso Fase 2



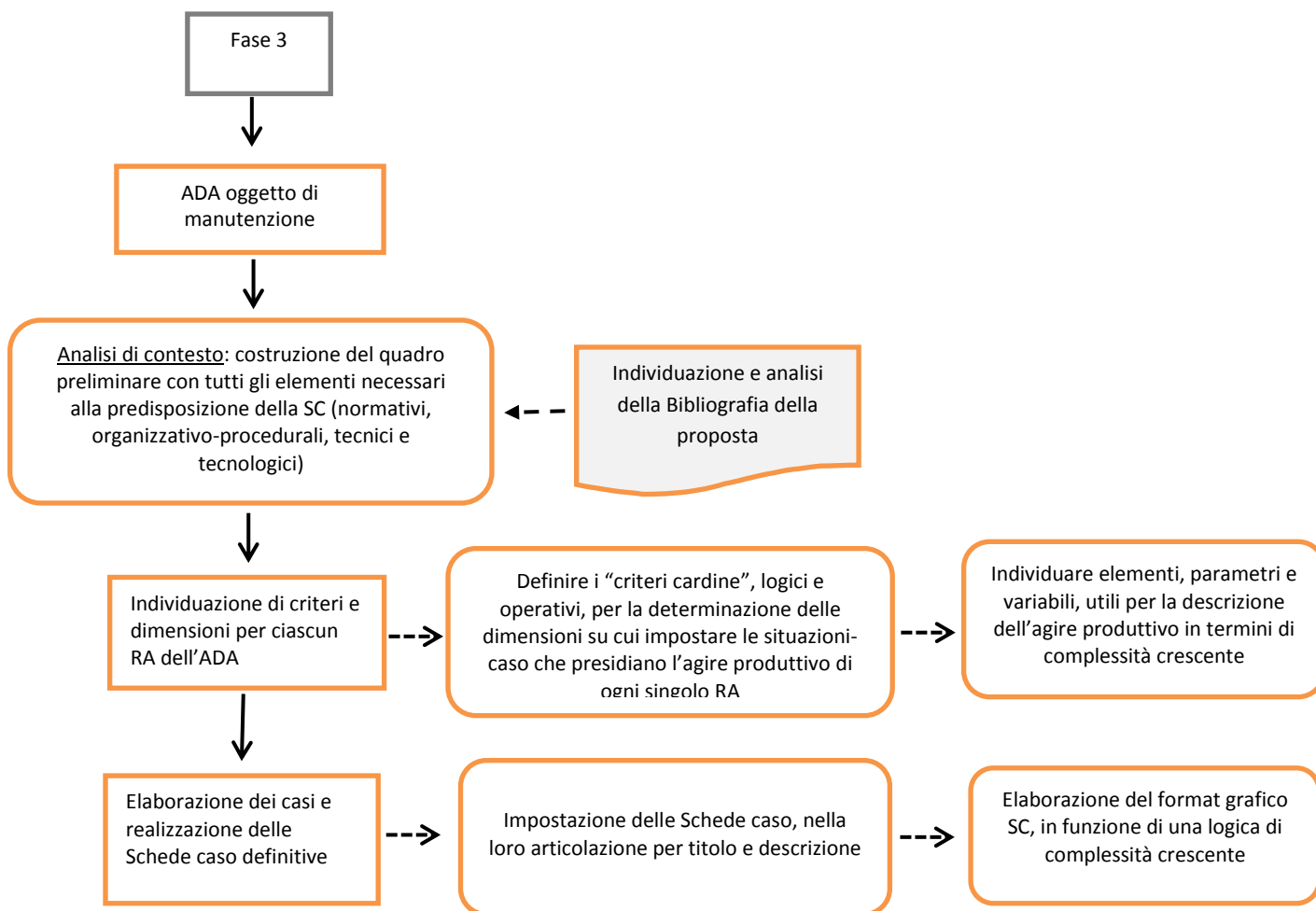
FASE 3: Produzione delle Schede di caso relative alle ADA oggetto di manutenzione

La terza fase del lavoro prevede la messa a punto delle Schede di caso⁶ (SC) relative alle ADA di cui è stata proposta la manutenzione. Come per ognuno degli oggetti dell'Atlante del lavoro anche per le Schede di caso è necessario il rispetto dei criteri definiti dal Gruppo tecnico. I criteri per l'implementazione delle Schede di caso sono riportati nell'Allegato 1 mentre di seguito è presentato il diagramma di flusso che sintetizza i passi operativi della terza fase di lavoro (Figura 3).

L'obiettivo dell'ultima fase di lavoro consiste nella individuazione e descrizione di casi esemplificativi di attività lavorative e nella loro articolazione in "scheda casi" (SC). I casi esemplificativi rappresentano l'esplicitazione di un contesto di esercizio – inteso come descrizione di un ambito operativo entro cui vengono svolte le attività dell'ADA – connotato, di volta in volta, da "dimensioni" variabili in funzione della natura e dalle caratteristiche della specifica produzione descritta. In questo senso la SC costituisce un "oggetto" codificante contenuti operativi riconosciuti e riconoscibili dal mondo del lavoro e delle professioni, ritenuti idonei all'esercizio di una professione o allo svolgimento di un processo produttivo o di una sua parte.

La principale ratio sottesa alla realizzazione delle SC consiste nella possibilità di mettere a disposizione degli Enti titolari e titolati, ai fini della validazione e/o certificazione delle competenze delle persone, un fondamentale riferimento per la definizione di indicatori di valutazione e per la progettazione di prove in un contesto di assessment.

Fig. 3 – Diagramma di flusso Fase 3



⁶ Le prime schede di caso saranno pubblicate nella seconda metà del 2017 è in corso una prima sperimentazione per la loro implementazione

ALLEGATO 1

Nota tecnico-metodologica di riferimento per l'aggiornamento e lo sviluppo dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni

0. Per rendere sostenibile il processo di aggiornamento dei contenuti del lavoro descritti nell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni gli enti proponenti devono formulare ad INAPP una richiesta di modifica motivata e corredata di tutta una serie di elementi che renderanno possibile l'aggiornamento di tutte le sezioni descrittive del sistema.

Prima di procedere alla formulazione delle eventuali richieste di integrazione e/o modifica delle sequenze descrittive di uno specifico Settori economico professionali l'ente che propone la manutenzione deve prendere visione e analizzare in modo analitico l'intera struttura del settore di interesse.

Nella presente Nota Tecnica si vuole porre l'attenzione su alcuni dei principali passaggi tecnico-metodologici su cui è stata fondata la proposta dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni.

1. Il punto di riferimento, per la configurazione organizzativa dell'Atlante, è rappresentato dalla classificazione per **Settori Economico Professionali (SEP)** adottata a partire dai provvedimenti di istituzione dell'offerta di istruzione e formazione professionale (con particolare riferimento a quanto contenuto nell'Accordo Stato-Regioni del 27 luglio 2011) e successivamente estesa in termini di utilizzo, nei provvedimenti di riordino dell'istruzione e formazione tecnica superiore e di coordinamento dell'offerta. L'Accordo definiva 7 aree professionali, a loro volta suddivise in 24 sotto-insiemi.

In tale sede è stato ereditato un lavoro precedente svolto dal Ministero del lavoro, con il supporto tecnico dell'INAPP (già Isfol, da questo momento INAPP), caratterizzato da una "mappa" a 24 settori economico professionali, che consente di collocare in ciascun settore, ordinandone il campo informativo, insiemi di attività economiche e di professioni, dotate di relativa omogeneità inter-settoriale e sufficiente distinzione intra-settoriale.

I 24 settori sono stati ottenuti attraverso un processo ricorsivo di attribuzione dei codici costituenti le classificazioni statistiche delle attività economiche ATECO (Istat – 2007) e delle Professioni (Isfol – Istat 2011) alla massima estensione presente nelle rispettive strutture classificatorie ad albero.

Il lavoro di mappatura così ottenuto ha tenuto conto anche dell'articolazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

In fase originaria di predisposizione della mappa dei settori economico-professionali, sono stati identificati alcuni criteri che, anche in questo contesto, appare opportuno ricordare, in particolare:

- a) sono state inserite solo in parte le unità professionali della classificazione delle professioni appartenenti ai grandi gruppi 1 (Legislatori, dirigenti,...) e 8 (Professioni non qualificate), e non sono state del tutto inserite quelle del grande gruppo 9 (Forze armate);
- b) assegnazione di ciascuna unità professionale ad un solo settore economico professionale, sulla base del criterio della maggiore pertinenza rispetto all'attività economica, ovvero rispetto all'attività economica in cui prevalentemente sono occupati i lavoratori identificati dalla unità professionale considerata;
- c) assegnazione di ciascun codice della classificazione ATECO, ad un solo settore economico professionale.

Non sono state inserite infine, alcune unità professionali, soprattutto del grande gruppo 2, la cui assegnazione ad un unico settore economico professionale risulta difficile a causa del diverso criterio

rispetto al quale risultano per la maggior parte identificate nella classificazione stessa delle professioni (in particolare quando tale criterio fa riferimento prevalentemente al titolo di laurea, e quest'ultimo risulta essere funzionale all'esercizio di attività lavorativa in settori economici anche molto diversi tra loro).

Dal punto di vista metodologico il 24° SEP (Area comune), se pur distinto e trattato nell'Atlante come "settore" a se, costituisce di fatto un *addendum* di ciascuno dei 23 settori di cui si compone l'Atlante. Ciascuno dei 23 settori raccoglie infatti, attività e professionalità prevalentemente caratterizzate, da un punto di vista organizzativo, dal loro coinvolgimento in processi *di line* per la produzione diretta dei beni e dei servizi.

Le funzioni descritte nell'area comune invece, costituiscono l'insieme delle attività e delle professionalità proprie dei processi organizzativi afferenti i contesti strategici e di *staff*.

In linea teorica, è come se le funzioni individuate nell'area comune si ripetessero ogni volta in ciascuno dei 23 settori economico professionali, completando la descrizione dei contenuti del lavoro settoriale e i *bacini* di raccolta delle relative qualificazioni, riguardanti quelle professionalità caratterizzate da attività ricomprese nei processi di staff e strategici, e non coinvolte direttamente nei processi di *line* caratterizzanti il settore.

A partire dai vincoli posti dalla norma (art.8 del 13/13 relativo al Repertorio Nazionale) l'Atlante è stato concepito come uno spazio *3d* che oltre a ricomprendere i codici di classificazione statistica (CP e ATECO) ha considerato successivamente anche gli otto livelli proposti nella Raccomandazione europea del 2008 relativa all'EQF⁷, con riferimento specifico agli indicatori relativi all'autonomia e alla responsabilità. Tali indicatori sono stati poi successivamente sviluppati nel momento in cui sono stati individuati i Risultati attesi (cfr. punto 4).

2. Ognuno dei 24 SEP così ottenuti, è stato successivamente articolato in **Processi di lavoro** secondo una logica finalizzata a ricostruire analiticamente i cicli produttivi di beni e servizi caratterizzanti il SEP. In questo contesto, per processo si intende un flusso di attività che hanno una stretta interdipendenza tra loro (naturale o pianificata/controllata) e:

- a) possono essere svolte da figure professionali/ruoli aziendali diversi;
- b) sono caratterizzate da output/risultati intermedi (un prodotto o un servizio), che contribuisce a trasformare gli elementi in ingresso al processo (input di processo) in elementi in uscita (output del processo).

Questa definizione operativa di processo, utilizzata nel lavoro di costruzione dell'Atlante, è stata mutuata dalla norma UNI⁸. Nella norma per Processo si intende un insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi. I processi in un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore.

I contenuti del lavoro sono stati dunque descritti sotto forma di processi e attività in ciascun SEP. Per la descrizione dei processi è stato utilizzato il modello della catena del valore⁹. La catena del valore è un modello rivolto a mettere in evidenza l'apporto congiunto di diverse attività al raggiungimento di un output di processo (il valore, appunto, secondo il modello di Porter).

⁷ Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008, sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF) successivamente abrogata e sostituita dalla Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente.

⁸ UNI EN ISO 9000:2000 "Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia".

⁹ M.Porter, *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità – (1988, ed. it.).

Il valore complessivo di un processo può essere a sua volta scomposto in *incrementi* di valore intermedi risalendo lungo lo stesso processo. Su tali valori intermedi sono state individuate le Aree di attività (ADA) intese come insieme di attività il cui svolgimento concorre alla creazione di un determinato output e quindi di un valore.

In termini descrittivi le ADA sono dunque rappresentate come un insieme di denominazioni di attività organizzate secondo una sequenza logica/cronologica (cfr. punto 3). L'intera sequenza descrittiva si chiude con l'individuazione e rappresentazione del/dei Risultati attesi dell'ADA con un riferimento puntuale alle attività presenti nell'ADA che concorrono in modo esclusivo alla sua realizzazione. I Risultati attesi di una ADA costituiscono nel loro insieme l'output (valore) dell'ADA che può essere, rispetto al Processo, intermedio o finale. Per essere considerato finale l'output non deve prevedere ulteriori fasi di lavorazioni ma essere oggetto di scambio, sotto forma di prodotto/servizio, con il potenziale utente/cliente.

A titolo esemplificativo nel SEP Edilizia il processo: Costruzione di edifici e di opere di ingegneria civile/industriale; ha come output generale e finale l'edificazione su commessa di un fabbricato. A questo output generale concorrono 5 output intermedi:

- a) Sequenza di processo: Progettazione edile e gestione del cantiere
- b) Sequenza di processo: Lavori generali di scavo e movimentazione
- c) Sequenza di processo: Costruzione di opere in calcestruzzo armato
- d) Sequenza di processo: Realizzazione opere murarie e di impermeabilizzazione
- e) Sequenza di processo: Lavori di completamento e finitura

Ognuna di queste sequenze è realizzabile sulla base dell'output della/e sequenza/e che la precedono. Gli elementi in output di una sequenza divengono dunque elementi in input per la sequenza successiva. L'ultima sequenza: lavori di completamento e finitura; è a sua volta il risultato di 6 output intermedi:

- I. ADA - Realizzazione lavori di isolamento termico e acustico
- II. ADA - Posa in opera rivestimenti in cartongesso
- III. ADA - Posa in opera rivestimenti stradali
- IV. ADA - Posa in opera pavimenti e rivestimenti
- V. ADA - Realizzazione opere di intonacatura
- VI. ADA - Realizzazione di opere di tinteggiatura

La stessa scomposizione per ADA avviene per ciascuna delle sequenze componenti il processo¹⁰. Le Ada seguono la stessa logica con cui sono state individuate le sequenze: ognuna delle ADA è realizzabile sulla base dell'output della/e ADA che la precedono. Gli elementi in output di una ADA divengono dunque elementi in input per l'ADA successiva.

Il risultato finale di questo lavoro analitico è stato quello di descrivere i contenuti del lavoro in termini di processi, Sequenze di processi (insieme di ADA omogenei che concorrono all'output complessivo della sequenza), ADA, Attività e output (definiti risultati attesi nell'Atlante), a cui sono state connesse le posizioni qualificatorie dei sistemi di apprendimento ricompresi nel repertorio nazionale e le posizioni occupazionali delle professioni regolamentate, delle professioni di cui alla Legge 4 del gennaio 2013 e delle posizioni contrattuali relative all'apprendistato professionalizzante di tutti i CCNL siglati in Italia.

Ogni processo descritto nel SEP eredita una serie di codici di classificazione statistica (CP e ATECO) ridistribuendoli lungo le descrizioni di sequenza e di ADA, in particolare:

¹⁰ Per una lettura completa del SEP Edilizia e del processo: Costruzione di edifici e di opere di ingegneria civile/industriale; vedi http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/atlante_lavoro.php

- ogni singola sequenza di processo è referenziata ai codici ATECO già precedentemente attribuiti al SEP, definiti pertinenti per quel segmento di processo (un singolo codice ATECO può essere attribuito a più sequenze e anche a più processi, ma non a più settori);
- ogni singola Ada è referenziata a uno o più codici CP, anche questi già precedentemente attribuiti al SEP, definiti pertinenti per quella specifica area di attività (anche in questo caso un singolo codice CP può essere attribuito a più ADA, a più sequenze e anche a più processi, ma non a più settori).

La prima versione dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni (pubblicata ad ottobre 2016), si compone complessivamente della descrizione di: 80 processi di lavoro, 835 aree di attività e di circa 5500 Attività e 2500 Risultati attesi.

3. Le attività componenti le **ADA** contenute nell'Atlante sono state descritte tenendo conto di alcuni elementi formali e di metodo che possono essere così riassunti¹¹:

1. L'ADA è denominata attraverso un descrittivo:
 - in grado di sintetizzare le sue attività caratterizzanti
 - articolato in un sostantivo (un solo sostantivo) seguito dall'oggetto
2. le Attività caratterizzanti l'ADA vengono:
 - determinate assumendo quali criteri guida:
 - il riferimento ai processi e alle sequenze di processo di realizzazione del prodotto/servizio entro cui sono ricomprese
 - la loro funzionalità rispetto agli output dell'ADA
 - organizzate/rappresentate secondo uno schema logico-cronologico che preveda, ove possibile, un'articolazione in quattro fasi:
 - predisposizione del lavoro
 - esecuzione / lavorazione
 - controllo / monitoraggio/ manutenzione
 - verifica / rilascio / miglioramento

L'articolazione in quattro fasi costituisce un criterio guida per l'individuazione delle attività, ma non un vincolo assoluto: non è quindi necessario che ci sia un'attività per ognuna delle 4 fasi (dipende dalle diverse tipologie di ADA).

3. Non si determinano ADA/attività relative:
 - alla qualità o alla sicurezza (tutte le attività vanno gestite in qualità e sicurezza) a meno che non siano specifiche per far funzionare il sistema qualità o il sistema sicurezza;
 - al coordinamento, alla supervisione, all'affiancamento, alla relazione (con/per), alla collaborazione, ecc.. (in quanto dimensioni proprie della competenza e non dell'attività) qualora non siano specifiche e qualificanti di quella determinata ADA
4. La descrizione delle attività
 - si limita ad indicare cosa viene realizzato e non come l'attività stessa è realizzata
 - avviene attraverso l'utilizzo del sostantivo (un solo sostantivo) seguito dall'oggetto
5. Il costrutto e descrittivo delle attività deve essere atomico: le attività non devono essere ulteriormente scomponibili.

¹¹ Gli elementi di metodo riportati nel testo della presente nota sono stati estratti dal documento: "Criteri e regole per la costruzione dello standard nazionale ai fini del riconoscimento e della validità delle qualificazioni regionali in vista del Repertorio nazionale di cui al D.lgs 13 del 2013"; approvato nell'ambito del Gruppo Tecnico composto da MLPS e Regioni il 25 luglio 2013

4. L'output dell'ADA rappresenta la descrizione sintetica dei **risultati attesi** conseguiti quale esito dello svolgimento delle attività descritte nelle ADA. Per la loro elaborazione è in primo luogo necessario individuare uno o più aggregati di attività, nell'ambito della singola ADA, che costituisce il riferimento primario per la perimetrazione degli spazi di descrizione degli stessi Risultati Attesi. Il criteri metodologici per l'individuazione degli aggregati di attività possono essere così riassunti:

- Individuazione dell'output principale dell'ADA;
- Ricostruzione, a partire dall'output di ADA, della corretta sequenza di attività necessarie alla sua realizzazione;
- Individuazione, nella sequenza così ricostituita delle attività, di output intermedi (rispetto all'output di ADA) o collaterali, o di completamento, all'output principale dell'ADA.

Esempio ADA: Realizzazione opere di intonacatura

ADA.11.11.23 - Realizzazione opere di intonacatura: elenco attività
Preparazione delle superfici da intonacare
Preparazione impasti per intonaci, stuccature e finiture
Posa di rete di supporto per intonaci
Realizzazione delle fasce guida
Stesura dell'intonaco rustico sulle superfici
Finitura delle superfici intonacate
Ripristino di superfici intonacate

Rispetto all'output di ADA: realizzare le intonacature; vengono rilette le attività al fine di individuare uno o più risultati attesi componenti l'output. Le attività vengono aggregate secondo uno schema logico-cronologico che consente di prefigurare i possibili R.A. dell'ADA. In questo esempio si prefigurano 2 R.A.

Attività aggregate in funzione dei R.A.
Preparazione delle superfici da intonacare
Posa di rete di supporto per intonaci
Realizzazione delle fasce guida
Preparazione impasti per intonaci, stuccature e finiture
Stesura dell'intonaco rustico sulle superfici
Finitura delle superfici intonacate
Ripristino di superfici intonacate

A partire dai cluster di attività così individuati è possibile iniziare una descrizione del risultato atteso. E' bene ricordare che rispetto alle attività, dove viene descritto il "cosa" viene fatto, il risultato atteso profila le modalità di esecuzione dell'attività stessa, sia definendo un prodotto/servizio caratterizzato sinteticamente per le sue proprietà, sia definendo la performance attesa nella realizzazione del prodotto/servizio stesso.

Il risultato atteso così descritto costituisce dunque, uno snodo tecnico-metodologico per il passaggio dalle attività (genericamente cosa viene fatto) alle competenze (genericamente come un prodotto viene realizzato e quali risorse, ad esempio in termini di conoscenze e abilità, sono necessarie per realizzarlo).

Per assolvere al suo compito, il risultato atteso deve descrivere, e quindi fornire, tre tipologie di informazione:

1. la descrizione sintetica del prodotto/servizio da realizzare/erogare;
2. la performance necessaria per l'ottenimento del risultato (cioè le caratteristiche essenziali dell'azione da svolgere);
3. il livello di responsabilità, rispetto al prodotto/servizio, e di autonomia, rispetto alla performance stessa.

In termini operativi la descrizione del Risultato Atteso inizia con l'indicazione di un verbo all'infinito in grado di rappresentare l'azione principale da compiere al fine di ottenere un prodotto/servizio da realizzare/erogare (es. *Effettuare l'intonacatura...*).

Alla individuazione del prodotto/servizio segue l'informazione relativa ad eventuali elementi di *input*, quando rilevante per la rappresentazione della stessa (es. *Effettuare l'intonacatura, sulla base delle indicazioni grafiche e progettuali...*). Si noti come gli elementi in input spesso forniscono in modo implicito informazioni sul livello di responsabilità e autonomia¹² con cui viene realizzato il risultato.

Completa la descrizione del R.A. la sintetica rappresentazione della performance che specifica le modalità di svolgimento delle attività preventivamente *clusterizzate* (in tal caso usando verbi al gerundio).

Di seguito vengono riportati gli esempi dei Risultati attesi dell'ADA¹³: Realizzazione opere di intonacatura.

¹² Relativamente ai livelli di responsabilità e autonomia, oltre alle informazioni dirette o indirette fornite dagli elementi in input, è necessario considerare, per una loro puntuale individuazione (in questo caso relativamente ai R.A.), il più ampio tema delle *decisioni*.

Nei processi di lavoro le decisioni costituiscono lo strumento con cui controllare l'incertezza del contesto (ampio il riferimento al contesto anche nella Raccomandazione europea relativa all'EQF), entro cui le attività vengono svolte. Il ricorso alle decisioni si intensifica laddove i fattori di incertezza prevalgono e cresce di conseguenza l'esigenza di un loro controllo. I fattori che maggiormente influenzano il grado di stabilità dei contesti sono quelli collegati alla maggiore o minore *standardizzabilità* delle attività lavorative. Al crescere delle condizioni di incertezza del contesto (difficile standardizzabilità dei processi e delle attività lavorative, o al contrario aumento delle varianze), aumenta l'esigenza del controllo che porta, a sua volta, ad un incremento qualitativo delle decisioni da prendere, a cui corrisponde un fabbisogno crescente di competenze sia in termini di *ampiezza* che di livello.

¹³ Per ulteriori esempi consulta l'Atlante del lavoro e delle qualificazioni:
http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/index.php

ADA.11.11.23 - Realizzazione opere di intonacatura: elenco attività	Attività aggregate in funzione del R.A.	Descrizione Risultato atteso
Preparazione delle superfici da intonacare	Preparazione delle superfici da intonacare	RA 1: Preparare i supporti murari, le malte e gli impasti per l'intonacatura (<i>output</i>), in base alle caratteristiche fisico-meccaniche e di impiego richieste dal progetto (<i>elementi in input</i>), effettuando i trattamenti necessari all'adeguamento delle superfici e scegliendo e dosando i componenti degli impasti per la realizzazione di intonaci, stuccature e finiture (<i>descrizione della performance</i>)
Preparazione impasti per intonaci, stuccature e finiture	Posa di rete di supporto per intonaci	
Posa di rete di supporto per intonaci	Realizzazione delle fasce guida	
Realizzazione delle fasce guida	Preparazione impasti per intonaci, stuccature e finiture	
Stesura dell'intonaco rustico sulle superfici		RA 2: Effettuare l'intonacatura (<i>output</i>), sulla base delle indicazioni grafiche e progettuali (<i>elementi in input</i>), applicando gli strati di malta sulle superfici interne ed esterne da intonacare e rifinendo mediante le tecniche adeguate (<i>descrizione della performance</i>)
Finitura delle superfici intonacate	Stesura dell'intonaco rustico sulle superfici	
Ripristino di superfici intonacate	Finitura delle superfici intonacate	
	Ripristino di superfici intonacate	

5. L'ultima componente tecnica della struttura descrittiva dell'Atlante è costituita dalle **Schede di caso**¹⁴ (SC). Il principio-guida per la "composizione" delle SC è quello di realizzare "oggetti" contenenti un set di "situazioni-tipo" consistenti in un "fare" osservabile e valutabile in un contesto di *assessment*, al fine di disporre di uno strumento di "taglio" pragmatico, caratterizzato da un livello di dettaglio adeguato a costituire supporto immediatamente utilizzabile per la costruzione di prove di valutazione "in situazione".

Per ogni ADA il complesso delle situazioni-tipo descritte consente una rappresentazione ampia delle situazioni lavorative agite. Si tratta di descrizioni non generiche e che superano in maniera significativa il grado di approfondimento descrittivo mediamente riscontrabile nelle attività e nei RA.

Il criterio generale di riferimento prevede che ad ogni RA sia associata una SC costituita dai seguenti elementi:

1. Le **dimensioni** osservabili del R.A. (colonne, si veda più avanti nel testo gli esempi): consentono l'*operativizzazione* dei RA, in una logica di riconduzione dei casi a fasi di lavorazione connotate da omogeneità interna e "tenuta" logico-operativa. Esse sono individuate e connotate in funzione

¹⁴ Al momento sono state realizzate in via sperimentale le schede di caso di circa 200 ADA sulle 835 presenti nell'Atlante. Le schede di caso non sono state ancora pubblicate sul portale dell'INAPP.

della natura della produzione (materiale, immateriale), delle specifiche caratteristiche del processo produttivo, nonché degli usi peculiari di settore/comparto/ambito e possono riferirsi a:

- output;
- fasi di lavorazione;
- tecniche e/o tecnologie;
- strumenti (e/o materie prime e/o prodotti impiegati);
- scenari/contesti;
- categoria di target o tipologia di utenti/clienti.

La scelta del “criterio cardine” funzionale alla più adeguata delle dimensioni osservabili dei casi del R.A. (in dimensioni/colonne dotate di una certa coerenza interna) risponde a logiche di efficacia tassonomica e di potenza descrittiva.

2. All’interno delle diverse dimensioni individuate vengono descritti i **diversi casi a partire da un titolo** che deve permettere l’immediata individuazione dello stesso ad un operatore del settore, facendo ricorso anche a termini tecnici ma riconoscibili senza difficoltà.
3. La **descrizione del caso**: comprensibile, nella sua essenza, anche ai non “addetti ai lavori”, tiene conto dei principali elementi che entrano in gioco nello svolgimento delle attività finalizzate al R.A. (contesto di riferimento, specifici prodotti/servizi (intermedi e/o finali) realizzati, attività previste, strumenti/materiali utilizzati, tecniche applicate, ecc.);
4. La **posizione di ciascun caso** all’interno della “sua” dimensione/colonna: identifica il suo livello di complessità realizzativa considerando che, in termini di rappresentazione grafica: 1) il verso di incremento di complessità opera dal basso verso l’alto (↑); 2) i casi risultano affiancati allorquando “classificati” come pari in termini di “intensità” e di complessità.

Di seguito vengono riportati tre esempi di SC estratti da ADA diverse tra loro per complessità e tipologia di R.A.

RA 2: Effettuare l'intonacatura, sulla base delle indicazioni grafiche e progettuali, applicando gli strati di malta sulle superfici interne ed esterne da intonacare e rifinendo mediante le tecniche adeguate

Dimensione 1- Intonacatura meccanica

1.2 Intonacatura meccanica per esterni di ampie dimensioni

A Intonacare superfici murarie esterne di grandi dimensioni mediante l'impiego di macchine intonacatrici

1.1 Intonacatura meccanica per interni

Dopo aver predisposto, se necessarie, le guide in malta, intonacare superfici interne, lineari verticali, orizzontali e oblique, stendendo l'intonaco premiscelato con pistola a spruzzo

Dimensione 2- Intonacatura tradizionale a mano

2.3 Intonacatura a base di gesso/scagliola

Intonacare le superfici usando un intonaco a base di gesso/scagliola tipo civile realizzando a mano lo strato di arriccio e di finitura nella corretta gestione dei

2.2 Intonacatura di ambienti "nobili"

Effettuare la stabilitura stendendo un terzo strato di intonaco, c.d. velo o intonaco civile, per rifinire la superficie

2.1 Intonacatura di ambienti non abitativi o esterni

Dopo aver predisposto le guide in malta, stendere, mediante l'impiego della cazzuola e del frattazzo, due strati di intonaco (rinzafo e arriccio) a base di calce idraulica e sabbia (intonaco rustico)

Dimensione 3- Intonacature speciali

3.2 Decorative

Realizzare la rifinitura delle superfici ed elementi a carattere decorativo (rasature, spatolati, cornicioni, ornati, riquadrature, finte pietre e decori in gesso o altri agglomerati).

3.1 Addittivate

Realizzare l'intonacatura di superfici lineari verticali, orizzontali e oblique con intonaci addittivati che comportano la modifica delle prestazioni finali della superficie (ignifughi, deumidificanti, acustici, impermeabilizzanti, termoisolanti) o l'ottimizzazione delle fasi di esecuzione

RA 1: Massimizzare le presenze nella struttura ricettiva, a partire dalle indicazioni strategiche ricevute, curando le prenotazioni, le promozioni e le agevolazioni tariffarie previste.

**Dimensione 1 -
Indicazioni strategiche**

**1.3 – Personalizzazione e
innovazione**

Individuare gli elementi per realizzare le indicazioni strategiche che puntano a massimizzare le presenze in albergo puntando alla personalizzazione dei prodotti e all'innovazione (es. introduzione degli short-break, dei centri benessere)

1.2 – Quota di mercato

Individuare gli elementi per realizzare le indicazioni strategiche che puntano a massimizzare le presenze in albergo puntando a catturare clienti di un certo mercato (segmentazione), in una certa destinazione (es. turismo congressuale)

**1.1 – Qualità, servizio,
prezzo**

Individuare gli elementi per realizzare le indicazioni strategiche che puntano a massimizzare le presenze tramite l'ottimizzazione del rapporto qualità-prezzo e la cura del servizio al cliente

Dimensione 2 – Curare le prenotazioni

2.5 – Booking online

Sulla base di un sistema di prenotazione online adeguare il software curando la semplicità e la funzionalità del software di booking per dare risposta immediata al cliente (booking engine)

2.6 – Booking intermediato

Sulla base di accordi con i portali turistici, definire il pricing per last minute booking, applicando una rigorosa rate parity nelle offerte

2.4 – Up-selling e cross-selling

Sulla base di una richiesta del cliente, stimolare l'acquisto di un servizio di maggior valore o una combinazione di servizi accessori a fronte di un piccolo aumento di prezzo

2.1 – Per iscritto

Sulla base di una richiesta pervenuta, via fax, via mail o tramite portale, fornire le informazioni richieste, anche in lingua inglese livello B1

2.2 – Telefonica o diretta

Sulla base di una richiesta pervenuta al telefono o effettuata di persona in walk-in, fornire le informazioni richieste in forma orale, utilizzando anche la lingua inglese livello B1

2.3 – Fuori dai moduli fissi

Intercettando il cliente che ha in passato prenotato tramite OTA, offrire maggiori servizi o prezzi più vantaggiosi

**Dimensione 3 -Iniziative promozionali e
agevolazioni tariffarie**

3.3 – Promozioni personalizzate

Sviluppare iniziative promozionali collegate a un programma di fidelizzazione o superfidelizzazione del cliente (associazione ad un club che garantisce una percentuale di sconto sui pernottamenti, raccolte punti ecc)

3.2 – Social media

Aumentare la visibilità inserendo l'offerta su OTA, portali turistici come Tripadvisor e Google Places, allocando una percentuale di camere in vendita promozionale intermediata

3.1 – Direct email

Interagire con i clienti profilati e iscritti alla newsletter inviando email promozionali con sconti e offerte (es. advance booking) ottimizzando la propria presenza online

RA2: Tracciare il flusso delle merci in entrata ed in uscita, registrando i dati relativi ai transiti anche mediante supporti informatici dedicati, al fine di monitorare l'attività svolta e tenere sotto controllo lo stato delle scorte a magazzino.

Dimensione 1 - Ricezione

Dimensione 2 - Stoccaggio

Dimensione 3 - Prelievo

Dimensione 4 - Spedizione

1.2 Registrazione discrepanze

A seguito dei controlli effettuati registrare eventuali discrepanze in termini di qualità, quantità, codici, ...

1.1 Registrazione ricevimento

Utilizzando il Sistema Informativo di magazzino (WMS), o il Sistema Informativo aziendale, registrare l'avvenuto ricevimento della spedizione indicando tutti i parametri previsti dalle procedure aziendali (codice prodotto, quantità, lotto, data di ricevimento...)

2.1 Registrazione posizionamento

Utilizzando il Sistema Informativo di magazzino (WMS), o in difetto i Sistemi disponibili in azienda, registrare l'ubicazione di ogni UDC posizionata.

3.1 Registrazione prelievo

Utilizzando il Sistema Informativo di magazzino (WMS), o in difetto i Sistemi disponibili in azienda, registrare i codici, i lotti e le quantità di merce prelevata.

4.2 Registrazione spedizione

Confermare l'avvenuta spedizione indicando i codici, i lotti e le quantità di merce spedita e i dati relativi al cliente utilizzando Sistema Informativo di magazzino (WMS) o i Sistemi disponibili in azienda ed eventualmente generando i documenti di viaggio e o ...

4.1 Etichettatura

in funzione del piano di spedizione etichettare le UDC con i dati relativi ai destinatari e tutte le altre informazioni previste dalle procedure di tracciatura delle merci.

ALLEGATO 2

GLOSSARIO PER LA CONSULTAZIONE DELL'ATLANTE DEL LAVORO E DELLE QUALIFICAZIONI

Atlante del lavoro e delle Qualificazioni: dispositivo classificatorio e informativo realizzato sulla base delle sequenze descrittive della Classificazione dei settori economico-professionali, anche ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo n. 13 del 2013 e dell'articolo 3, comma 5, del decreto interministeriale del 30 giugno 2015, e parte integrante dei sistemi informativi di cui agli articoli 13 e 15 del decreto legislativo n. 150 del 2015.

Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali: istituito in Italia con il Decreto Legislativo n.13 del 16 gennaio 2013, [*...costituisce il quadro di riferimento unitario per la certificazione delle competenze, attraverso la progressiva standardizzazione degli elementi essenziali, anche descrittivi, dei titoli di istruzione e formazione, ivi compresi quelli di istruzione e formazione professionale, e delle qualificazioni professionali attraverso la loro correlabilità anche tramite un sistema condiviso di riconoscimento di crediti formativi in chiave europea*]. Il repertorio nazionale è costituito da tutti i repertori dei titoli di istruzione e formazione, e delle qualificazioni professionali rilasciati in Italia da un Ente titolare o rilasciati in esito ad un contratto di Apprendistato.

Quadro Nazionale delle qualificazioni regionali: costituisce la parte del Repertorio nazionale di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13 afferente le qualificazioni regionali e rappresenta il riferimento unitario per la correlazione delle qualificazioni regionali e la loro progressiva standardizzazione, nonché per l'individuazione, validazione e la certificazione delle qualificazioni e delle competenze anche in termini di crediti formativi in chiave europea (decreto legislativo n. 150 del 2015).

Settori Economico Professionali (SEP): la classificazione dei settori economico-professionali (SEP) è stata ottenuta utilizzando i codici delle classificazioni adottate dall'ISTAT, relativamente alle attività economiche (ATECO 2007) e alle professioni (Classificazione delle Professioni 2011), ed è interamente ad esse connessa. La classificazione SEP è composta da 23 settori più un settore denominato Area Comune. L'Area Comune raccoglie tutte quelle attività lavorative non caratterizzate in modo specifico da uno specifico settore come attività riguardanti: l'amministrazione, il marketing, la comunicazione e le pubbliche relazioni, gli affari generali, la gestione delle risorse umane. In questo senso l'Area Comune è quindi da considerarsi come un addendum rispetto agli altri 23 settori di cui è composta la classificazione.

Processo di lavoro: insieme di attività, svolte secondo una determinata sequenzialità e/ simultaneità, che ha un'origine/input e che permette di raggiungere un determinato risultato/output. I Processi di lavoro a loro volta sono suddivisi in **Sequenze di processo**, ciascuna contenente specifiche **Aree di attività (ADA)**. Per ciascuna ADA vengono descritti i contenuti del lavoro attraverso un elenco di **attività** che costituiscono l'ADA; le attività sono a loro volta oggetto di aggregazione per la definizione delle **Performance e output dell'ADA (Risultati attesi)** intendendo con questo una descrizione sintetica dei risultati conseguiti quale esito dello svolgimento delle attività descritte nelle ADA e i relativi prodotti e/o servizi attesi.

Ambiti tipologici di esercizio (ATE): per ogni ADA, oltre alle attività, devono essere identificati i principali ATE, intesi come ambiti che contestualizzano un'attività lavorativa nelle varie situazioni concrete possibili, in funzione di diversi fattori: condizioni operative, risultati attesi in termini di prodotto/servizio, livelli di complessità etc. L'indicazione, per ogni ADA, dei principali ambiti tipologici di esercizio costituisce un utile

riferimento (una sorta di “mappa”) sia per l’identificazione delle competenze che per la loro valutazione (rif. Art. 5 DL 13/13). Gli ATE rappresentano una sequenza descrittiva che prevede in prima battuta l’individuazione di un **Risultato atteso (Performance e output dell'ADA)**, quale concreta realizzazione di un prodotto/servizio (finale o intermedio, per un beneficiario interno o esterno al processo – cliente finale); l’esplicitazione di un contesto di esercizio (casi esemplificativi), quale descrizione di un contesto operativo entro cui vengono svolte le attività caratterizzate in base a: prodotti/servizi specifici, fasi di lavoro, tecniche utilizzate, strumenti di supporto; l’identificazione del livello di responsabilità, e del grado di autonomia, quale presupposto tecnico per la corretta individuazione dei corrispondenti livelli EQF.

CP2011: è la Classificazione Ufficiale delle Professioni realizzata da ISTAT. 2011 indica l’anno in cui la versione attuale è stata adottata. La classificazione CP2011 fornisce uno strumento per ricondurre tutte le professioni esistenti nel mercato del lavoro all'interno di un numero limitato di raggruppamenti professionali, da utilizzare per comunicare, diffondere e scambiare dati statistici e amministrativi sulle professioni, comparabili a livello internazionale; tale strumento non deve invece essere inteso come uno strumento di regolamentazione delle professioni.

ATECO2007: è la classificazione delle attività economiche realizzata dall’ISTAT. A partire dal 1° gennaio 2008 l’Istat ha adottato la classificazione delle attività economiche Ateco 2007, che costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea Nace Rev. 2, pubblicata sull’Official Journal il 20 dicembre 2006 (Regolamento (CE) n.1893/2006 del PE e del Consiglio del 20/12/2006).