



Atlante lavoro

Un modello a supporto delle politiche dell'occupazione e dell'apprendimento permanente

Riccardo Mazzarella, Francesco Mallardi, Rita Porcelli

Article info

Parole chiave

Apprendimento

Lavoro

Occupabilità

Key words

Learning

Job

Employability

Citazione

Mazzarella F., Mallardi F., Porcelli R. (2017), Atlante lavoro. Un modello a supporto delle politiche dell'occupazione e dell'apprendimento permanente, *Sinapsi*, 7, n. 2-3, pp. 7-26

Abstract

L'articolo descrive i principi e i metodi utilizzati per l'elaborazione del modello Inapp dell'Atlante lavoro e il suo successivo utilizzo in ambito "istituzionale". Il modello originario dell'Atlante lavoro infatti, è stato in seguito integrato con l'obiettivo di raccogliere informazioni provenienti dal mondo learning, al fine di supportare le policy nel campo dell'apprendimento permanente e delle politiche attive del lavoro. Nella parte finale del contributo gli autori illustrano le possibili funzioni d'uso dell'Atlante quale modello per la ricerca e strumento tecnico nelle prassi e nei servizi del sistema lavoro-learning.

This contribution describes the principles and methods used for the elaboration of the Inapp model called Job Atlas and its subsequent use in a more "institutional" context. The original model of the Job Atlas, in fact, was later integrated with the aim of collecting information from the "learning" world, in order to support policies in the field of lifelong learning and active labour policies. In the final part of the article the authors describe the Atlas possible implementations as a model for research and a technical tool in the procedures and services of the work-learning system.

1. L'Atlante lavoro: principi e metodi di realizzazione

L'Atlante lavoro è un modello di rappresentazione universale dei contenuti del lavoro basato sulla descrizione delle attività comunemente svolte nei contesti lavorativi.

Le attività sono descritte indipendentemente da chi è chiamato a svolgerle (professioni, figure, profili, ruoli ecc.) e da come esse sono svolte e con quali risorse (competenze, *skill*, *soft skill*, conoscenze, saperi ecc.). Esse costituiscono l'unità elementare di descrizione del lavoro e sono organizzate in insiemi più ampi che le contengono denominati aree di atti-

vità. A loro volta, secondo una logica di progressiva descrizione dei contenuti del lavoro in insiemi sempre più ampi e aggregati, le aree di attività sono raggruppate funzionalmente e sequenzialmente in interi processi produttivi. I processi infine sono raccolti in settori che costituiscono l'unità di maggiore aggregazione informativa presente nell'Atlante lavoro.

La scelta di descrivere il lavoro attraverso il carattere di essenzialità contenuto nelle attività è motivata dall'esigenza di "sgombrare" tali descrizioni da sovrastrutture che nel tempo ne hanno resa difficile l'intelligibilità. Concetti quali i livelli gerarchici, le funzioni, i ruoli, i profili, le professioni, fino alle diverse "qualificazioni" attribuite alle competenze (distintive, *core*, *knowledge intensive*, *soft*, *hard* ecc.) più che chiarire i contenuti del lavoro, sembrano averli confusi.

Le descrizioni proposte nell'Atlante lavoro hanno cercato volutamente, sin dalle premesse iniziali, di ignorare queste sovrastrutture riportando l'attenzione sugli elementi semplici del linguaggio del lavoro (le attività) al fine di individuare quegli elementi "atomici" con cui rimodellare le descrizioni più articolate e complesse del lavoro, che risultano tanto più efficaci quanto minore è la presenza di elementi potenzialmente distortivi.

Proprio questa capacità di connettere elementi descrittivi micro con descrizioni e dati riferite alle macro aggregazioni (settori, filiere, organizzazione, impresa ecc.) fa dell'Atlante un modello di lettura innovativo del lavoro e del rapporto tra dinamiche evolutive dei processi e dei fabbisogni produttivi con le risorse e le competenze necessarie al loro presidio. Da questo punto di vista l'Atlante, pur avendo a riferimento molti modelli di analisi socio-economica e di descrizione del lavoro, costituisce un esempio per certi versi unico nel panorama nazionale e internazionale, o comunque non immediatamente confrontabile con altre proposte sul tema.

Per raggiungere l'obiettivo di tornare a una descrizione essenziale del lavoro, la realizzazione dell'Atlante ha richiesto l'individuazione e l'applicazione di metodi di descrizione dei contenuti del lavoro funzionali allo scopo. In questo senso il punto di avvio, almeno cronologicamente, è costituito dalla "mappa" dei Settori Economico Professionali - SEP¹. I SEP hanno una struttura generata dall'intersezione di due classificazioni Istat fra loro indipendenti, sia rispetto all'oggetto rappresentato, sia rispetto ai criteri costruttivi utilizzati: la classificazione delle attività economiche - ATECO (2007) e la classificazione delle professioni - CP (2011) (Isfol 2007).

L'Atlante lavoro è articolato in 24 settori² ottenuti attraverso un processo ricorsivo di attribuzione dei codici costituenti le classificazioni statistiche appena ricordate, alla loro massima estensione.

Nel suo insieme questo processo di riaggregazione dei codici statistici non nasce da esigenze astrattamente classificatorie, quanto dalla necessità empirica di individuare un "perimetro" dove poter collocare, ordinandone il campo informativo, insiemi di processi

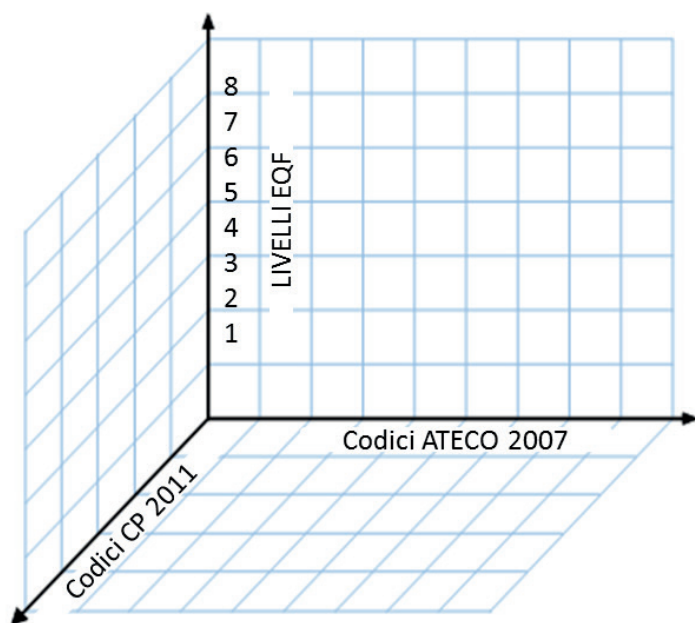
¹ In tale sede è stato ereditato un lavoro precedente svolto dal Ministero del Lavoro, con il supporto tecnico dell'Inapp (già Isfol), caratterizzato da una "mappa" a 24 settori economico professionali.

² I settori costituenti l'Atlante sono 24 in particolare: Agricoltura, silvicoltura e pesca; Carta e cartotecnica; Chimica; Edilizia; Estrazione gas, petrolio, carbone, minerali e lavorazione pietre; Legno e arredo; Meccanica, produzione e manutenzione di macchine, impiantistica; Produzioni alimentari; Servizi alla persona; Servizi culturali e di spettacolo; Servizi di attività ricreative sportive; Servizi di distribuzione commerciale; Servizi di educazione, formazione e lavoro; Servizi di informatica; Servizi di public utilities; Servizi di telecomunicazione e poste; Servizi finanziari e assicurativi; Servizi socio-sanitari; Servizi turistici; Stampa ed editoria; Tessile, abbigliamento, calzaturiero e sistema moda; Trasporti e logistica; Vetro, ceramica e materiali da costruzione; Area comune.

lavorativi e attività dotate di relativa omogeneità interna (intra-settoriale) e sufficiente distinzione esterna (intersettoriale). Tale orientamento pragmatico ha fatto sì che, nel lavoro di mappatura e di definizione dei confini dei settori, si tenesse conto anche dell'articolazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

L'inserimento nell'Atlante di tutti i codici delle due classificazioni statistiche alla massima estensione ha dato vita a un piano, cui successivamente si è aggiunta una terza dimensione. Questa terza dimensione è stata individuata a partire dalla Raccomandazione europea relativa all'EQF³, che identifica una scala di otto livelli di progressiva e crescente complessità delle componenti riferite alle conoscenze, alle abilità, all'autonomia e alla responsabilità. Ogni livello della proposta EQF identifica dei *meta*-descrittori di queste componenti con cui rileggere e mettere a confronto le qualificazioni dei sistemi di offerta dei diversi Paesi europei.

Figura 1 - Rappresentazione dell'Atlante del lavoro nello spazio tridimensionale



Fonte: Elaborazioni Inapp, 2011

³ Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del *Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente* (EQF), successivamente riformulata con la Raccomandazione del Consiglio europeo del 22 maggio 2017 che abroga la precedente. Nella Raccomandazione viene espresso un invito formale ai Paesi membri ad adottare un *National Qualification Framework* (NQF) correlabile con la proposta europea dell'EQF. In Italia il NQF è stato istituito con il recente Decreto interministeriale dell'8 gennaio 2018 *Istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni rilasciate nell'ambito del Sistema nazionale di certificazione delle competenze di cui al decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*.

Nella prima fase l'Atlante, così come esemplificato nella figura 1, è stato configurato come uno spazio tridimensionale indistinto, in cui ciascun codice, e ciascun livello⁴, non presenta relazioni con gli altri codici e livelli se non per quelle relazioni già presenti nelle rispettive classificazioni di origine.

La successiva aggregazione dei codici, in via ricorsiva, come precedentemente ricordato, ha permesso di far "germinare" progressivamente *cluster* di codici, consentendo l'individuazione di sotto-volumi, successivamente definiti settori.

I settori, attraverso l'utilizzo del *meta*-modello degli otto livelli EQF, sono stati poi stratificati secondo una logica di progressiva complessità (minimo 1, massimo 8) delle responsabilità e dell'autonomia necessari, in via ipotetica, al presidio dei contenuti del lavoro descritti nell'Atlante⁵.

Una volta definito il perimetro attraverso l'individuazione del volume complessivo dell'Atlante e dei relativi sotto-volumi, i contenuti del lavoro sono stati descritti utilizzando le categorie del processo lavorativo e delle attività.

La descrizione dei processi e delle attività è stata effettuata seguendo le logiche tipiche della divisione organizzata del lavoro. Nei diversi settori la descrizione è focalizzata prevalentemente sui processi di *line* per la produzione diretta di beni e servizi. Nel settore denominato "Area comune" la descrizione riguarda invece l'insieme delle attività proprie dei processi strategici e di *staff*⁶. Per questa sua caratteristica l'Area comune, se pur distin-

⁴ Nella sua prima *release* del 2011 l'Atlante conteneva i descrittivi del lavoro e non includeva invece le qualificazioni dei sistemi di offerta. Le qualificazioni sono state inserite attraverso una fase di "istituzionalizzazione" del modello Atlante avvenuta 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. Successivamente, nel 2013, l'Atlante è stato adottato come modello tecnico di riferimento per l'istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni regionali (Decreto interministeriale 2015). Per questi motivi nella prima *release* del 2011 l'Atlante ha preso a riferimento, per l'individuazione dei diversi livelli di complessità del lavoro, i soli descrittivi EQF relativi all'autonomia e alla responsabilità e non quelli relativi alle conoscenze e alle abilità (*skills*), in quanto propri delle qualificazioni non ancora inserite nella *release* dell'Atlante del 2011.

⁵ Relativamente ai livelli di responsabilità e autonomia è necessario considerare, per una loro puntuale individuazione, il più ampio tema delle decisioni nell'ambito dei processi di lavoro. Nei processi 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) aumenta l'esigenza del controllo che porta, a sua volta, a un incremento quali-quantitativo delle decisioni da prendere, cui corrisponde un fabbisogno crescente di competenze sia in termini di ampiezza che di livello.

⁶ I processi organizzativi possono essere raggruppati in tre macrocategorie: i processi di produzione/erogazione del servizio e gestione del sistema cliente o più generalmente definiti processi di *line*, sono connotati da tutte quelle attività direttamente legate al risultato "concreto" del prodotto/servizio da produrre/erogare (es. prototipazione, ingegnerizzazione, programmazione, produzione, commerciale e customer care ecc.); i processi di gestione dei fattori produttivi o più generalmente definiti processi di *staff* sono caratterizzati essenzialmente da processi di tipo decisionale di ordine "operativo", rivolti al mantenimento e al miglioramento delle condizioni tecniche, organizzative, informative ed economiche che supportano le attività di *line* (es. contabilità e amministrazione, acquisti e/o relazioni con i fornitori, sistemi informatizzati, sistema qualità, sicurezza, logistica, manutenzione

ta e trattata come settore a sé, sul piano dei processi organizzativi costituisce di fatto un *addendum* degli altri 23 settori presenti nell'Atlante.

Ciascuno dei 24 settori è stato quindi articolato in processi di lavoro⁷, con l'obiettivo di ricostruire analiticamente i cicli produttivi dei beni e servizi caratterizzanti ogni specifico settore. In letteratura esistono diverse definizioni di processo (Biroli 1992; Harrington 1993; Kaplan e Murdock 1991), ma in generale tutte convergono nel concepirlo come un insieme/flusso di attività strettamente interdipendenti tra loro che, utilizzando un certo numero di risorse diverse (persone, tecnologie, strutture), trasformano, aggiungendovi valore, determinati elementi in entrata, input di processo (materie prime, informazioni, procedure ecc.) in altrettanti elementi in uscita, output di processo (beni, servizi, informazioni).

Per la descrizione operativa dei processi ci si è ispirati al modello della catena del valore (*value chain*, Porter 1988). In base a questa impostazione il valore complessivo di un processo può essere a sua volta frazionato in incrementi di valore intermedi che insieme sostengono il raggiungimento del risultato finale che caratterizza il processo. Su tali valori intermedi sono stati individuati, da un punto di vista dimensionale, elementi "più piccoli" del processo: le sequenze e le aree di attività (ADA).

Le ADA sono rappresentate come raggruppamenti di singole attività organizzate⁸ secondo una sequenza logica/cronologica e un contenuto operativo, o manageriale, finalizzato all'ottenimento di un determinato risultato che si vuole conseguire.

ecc.); i processi strategici sono caratterizzati dalla presa di decisioni di ordine progettuale e programmatico rispetto al business dell'organizzazione, rivolti a definire le logiche di relazione con il mercato della domanda e le caratteristiche dell'offerta, le logiche di relazione con il mercato del lavoro, la definizione degli investimenti in risorse e azioni di sviluppo necessarie (es. funzioni direttamente riconducibili alla direzione generale, finanza e controllo di gestione, gestione delle risorse umane, marketing strategico, comunicazione interna ed esterna ecc.). Nell'Atlante lavoro i processi di *staff* e strategici sono prevalentemente descritti nell'ambito dell'Area comune.

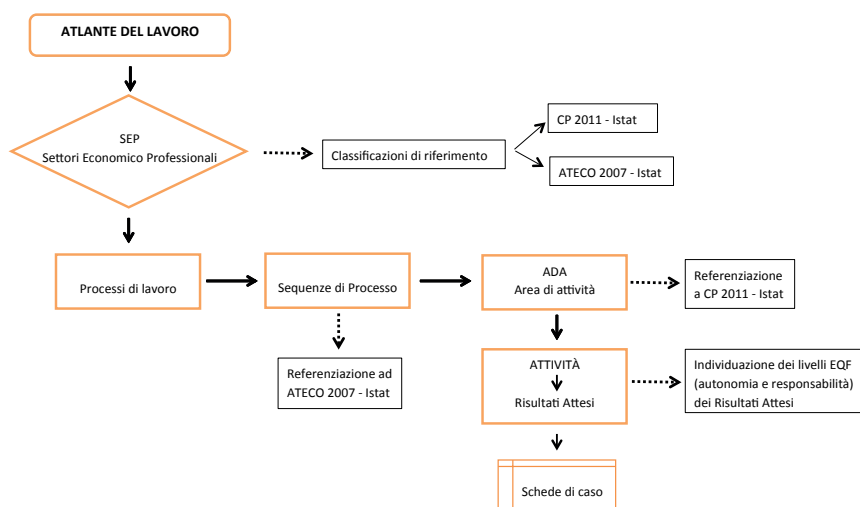
⁷ I contenuti del lavoro di cui si compone l'Atlante sono stati realizzati, come precedentemente anticipato, dall'Inapp in seno al Gruppo tecnico composto dal Ministero del Lavoro e dalle Regioni, istituito ai sensi del Decreto Interministeriale, Ministero del Lavoro e Ministero dell'Istruzione e dell'università, del 30 giugno 2015, previa intesa in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano nella riunione del 22 gennaio 2015. Nello specifico il lavoro è stato realizzato in diverse fasi, che hanno abbracciato un arco di tempo di circa tre anni, che va dal 2013 al 2016. Le elaborazioni iniziali sono state realizzate dall'Inapp (istruttorie settoriali) anche a partire in alcuni casi da precedenti sperimentazioni, successivamente verificate dalle singole Regioni nei loro territori con esperti settoriali e di contenuto. Concluso l'iter di verifica con gli esperti, il Gruppo tecnico, che si è avvalso del supporto e del coordinamento operativo di Tecnostruttura delle Regioni, ha proceduto alla validazione dei descrittivi di settore.

⁸ Le ADA e le sue attività componenti sono state descritte tenendo conto di alcuni elementi formali e di metodo. L'ADA è denominata attraverso un descrittivo in grado di sintetizzare le sue attività caratterizzanti; le attività ricomprese in un'ADA vengono determinate assumendo come criterio guida il riferimento ai processi e alle sequenze di processo di realizzazione del prodotto/servizio entro cui sono ricomprese e individuando gli snodi operativi e funzionali necessari all'ottenimento dell'output dell'ADA. Le attività sono, inoltre, organizzate/rappresentate secondo uno schema logico-cronologico che prevede, 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. Nella descrizione dei contenuti del lavoro, avendo privilegiato il focus per processi rispetto, ad esempio, alla descrizione per figure professionali, non sono state descritte 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 collaborazione ecc. (in

Il modello della catena del valore è stato applicato in modo estensivo a tutti i settori economico professionali individuati nell'Atlante, e in modo analitico per ciascuna ADA sono stati identificati i generatori di valore⁹ descritti come il complesso risultato dell'interazione¹⁰ tra specifiche produttive dettate dalle attività da svolgere, secondo parametri a diverso grado di definizione, e le risorse del soggetto necessarie al presidio di tali attività.

Ciascuno dei processi rappresentati nei settori eredita una serie di codici di classificazione statistica (CP 2011 e ATECO 2007) e li ridistribuisce lungo le descrizioni di processo, di sequenza e di ADA. In particolare ogni singola sequenza di processo è referenziata ai codici ATECO, già precedentemente attribuiti al settore economico professionale; ogni singola ADA è referenziata a uno o più codici di classificazione professionale, anche questi già precedentemente attribuiti al settore economico professionale. In entrambi i casi i codici delle classificazioni sono stati attribuiti "a monte" ad un solo settore in modo univoco.

Figura 2 - Schema di flusso per la realizzazione dell'Atlante del lavoro e principali relazioni presenti nel modello



Fonte: Elaborazioni Inapp, 2017

quanto dimensioni proprie della competenza e non dell'attività) qualora non siano specifiche e qualificanti di una particolare ADA trattata (Gruppo tecnico 2013).

⁹ Nel suo modello *value chain*, Porter fa riferimento ai concetti di valore e di generatori di valore. Anche nella proposta dell'Atlante i due concetti sono tenuti distinti: il primo risulta funzionale a individuare i punti di riferimento utili ad apprezzare la produzione di valore aggiunto lungo la sequenza processuale del lavoro; il secondo, nel riscontrare quali contenuti del lavoro risultano, più di altri, strategici nella generazione del valore. Nell'Atlante lavoro il valore è situato nell'output di processo, successivamente frazionato in valori intermedi che costituiscono altrettanti output delle sequenze di processo e, ancora più frazionato, nelle ADA. I generatori di valore sono invece rappresentati all'interno delle ADA nella componente descrittiva definita risultato atteso. Si noti come Porter non consideri i generatori di valore come la frazione minima del valore generato dall'output di un processo ma piuttosto come elementi da cui si dà avvio al "processo di generazione di valore" facendo in questo modo coincidere il concetto stesso di processo con il concetto di valore.

¹⁰ Diversi contributi in letteratura insistono sull'elemento interazionale delle competenze (Levy-Leboyer 1996), così come sull'elemento dinamico della mobilitazione delle risorse verso un obiettivo/risultato (Le Boterf 1994).

L'intera successione descrittiva dell'Atlante, come visibile anche nella figura 2, si chiude con l'individuazione dei risultati attesi e delle schede di caso.

L'individuazione di aggregati (*cluster*) di attività costituenti un'ADA rappresenta il riferimento principale per la perimetrazione degli spazi di descrizione dei risultati attesi.

Il risultato atteso nel suo insieme contiene tre tipologie di informazione: la descrizione sintetica del prodotto/servizio da realizzare/erogare; la performance necessaria per l'ottenimento del risultato, cioè le caratteristiche essenziali dell'azione da svolgere; i livelli di responsabilità rispetto al prodotto/servizio, e di autonomia, rispetto alla performance stessa, individuati anche attraverso l'analisi e descrizione degli eventuali elementi in input al risultato atteso.

È bene ricordare che rispetto alle attività, dove viene descritto "cosa" viene fatto, il risultato atteso profila le modalità di esecuzione dell'attività, sia definendo un prodotto/servizio caratterizzato sinteticamente per le sue proprietà, sia definendo le performance attese nella realizzazione del prodotto/servizio stesso.

Il risultato atteso così formulato costituisce uno snodo tecnico-metodologico capace di esplicitare e mettere in evidenza il punto di interconnessione tra le attività (cosa viene fatto) e le competenze (come un prodotto/servizio viene realizzato) e quali risorse, ad esempio in termini di conoscenze, abilità e *soft skills*, sono necessarie alla sua realizzazione. Così concepiti i risultati attesi rappresentano anche la trascrizione operativa dei "nuclei attrattivi" dell'Atlante¹¹, poiché fanno emergere il valore di scambio delle competenze:

- individuando i generatori di valore lungo i processi;
- restituendo la dimensione dinamica e interazionale delle competenze;
- delineando le diverse gradualità di autonomia e responsabilità verso il risultato;
- evidenziando il livello di standardizzabilità delle attività componenti lo stesso risultato atteso.

L'ultima componente tecnica dell'Atlante è costituita dalle schede di caso¹² che rappresentano la descrizione di "situazioni tipo" di esercizio, in contesti professionali, di attività lavorative (Gruppo tecnico 2015).

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 raggiungimento di un risultato atteso (contesto di riferimento, specifici prodotti/servizi - intermedi e/o finali - realizzati, attività previste, strumenti/materiali utilizzati, tecniche applicate ecc.).

Il principio-guida per la redazione delle schede di caso, per ciascun risultato atteso, 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 operativo caratterizzato da un livello di dettaglio adeguato a costituire supporto immediatamente utilizzabile per la costruzione di prove di valutazione "in situazione".

Tornando allo schema di flusso proposto nella figura 2, la descrizione dei contenuti del lavoro rappresentata nell'Atlante si muove lungo un *continuum* caratterizzato da elementi

¹¹ Attrattivi ad esempio verso il sistema delle qualificazioni e delle competenze (cfr. par. 2) e comunque coincidenti con i "generatori di valore" proposti da Porter.

¹² Al momento sono state realizzate in via sperimentale le schede di caso di circa 200 ADA sulle 840 presenti nell'Atlante.

generali e aggreganti (settori, processi) e da elementi particolari e di dettaglio¹³ (attività, risultati attesi). Tale segmentazione del lavoro, oltre a far emergere la stretta interconnessione dei fattori produttivi e delle risorse nei diversi settori, consente potenzialmente di tracciare la trasversalità che esiste all'interno dei differenti ambiti produttivi andando al di là delle stesse perimetrazioni settoriali.

In questo senso il focus su processi, sequenze e ADA, soprattutto in virtù dell'autoconsistenza descrittiva delle ADA, che le rende allo stesso tempo indipendenti e in relazione tra di loro¹⁴, restituisce una flessibilità e componibilità della rappresentazione dei contenuti del lavoro tale per cui è possibile descrivere sistemi più ampi e articolati (o al contrario, più circoscritti). In questo senso si pensi, ad esempio, alla ricostruzione attraverso le ADA di intere filiere produttive, che nella loro complessità intercettano potenzialmente processi di lavoro afferenti anche a settori diversi, oppure la ricostruzione in scala più ridotta di singole realtà organizzative di impresa, unendo le ADA di processo settoriali (*line*) con le ADA presenti nell'Area comune (*staff*).

La prima *release* dell'Atlante lavoro, varata in forma prototipale nel 2012, si componeva, oltre che dei principi e dei metodi necessari alla sua realizzazione, anche della matrice settoriale ottenuta, come detto precedentemente, attraverso le tre dimensioni rappresentate dalle classificazioni statistiche delle professioni e delle attività economiche e dalla scala dei livelli EQF, nonché della descrizione sperimentale di processi, ADA e attività di alcuni settori¹⁵.

A partire dal 2013, l'Atlante lavoro è stato accolto in ambito "istituzionale" come punto di riferimento tecnico per l'elaborazione di proposte di sviluppo dell'apprendimento permanente e delle politiche attive del lavoro, anche al fine di superare alcune criticità emergenti nell'attuazione delle relative policy. Più nel concreto il modello Atlante lavoro è stato adottato su richiesta del Gruppo tecnico¹⁶ quale riferimento per la realizzazione del Quadro nazionale delle qualificazioni regionali, come quota parte del più ampio Repertorio nazionale previsto nel Decreto Legislativo n. 13 del 2013. Per questi motivi il database realizzato a supporto dell'Atlante lavoro è stato così popolato con le qualificazioni e le competenze individuate e formalizzate nei repertori regionali, puntualmente indicizzate al sistema delle ADA e, successivamente, a beneficio del costituendo Repertorio nazionale, con le qualificazioni individuate nei diversi canali di offerta e con le professioni regolamentate e i profili dell'apprendistato professionalizzante.

¹³ Le descrizioni processuali dei contenuti del lavoro contenute nell'Atlante consentono, anche nelle specificazioni di maggior dettaglio, di esplicitare la complessità delle attività lavorative e dei risultati attesi (apporti congiunti, relazionalità, multidisciplinarietà, sequenzialità parallele ecc.) scongiurando, in questo modo, rappresentazioni parcellizzate tipiche di modelli di divisione organizzata del lavoro di stampo tayloristico.

¹⁴ Le 840 ADA di cui si compone l'Atlante costituiscono nel loro insieme una lettura reticolare dei contenuti del lavoro. Il modello a rete che ne scaturisce non è limitato dalle modalità di visualizzazione dell'Atlante. Per cui, in via ipotetica, ogni ADA può essere messa in relazione con una delle 839 ADA presenti nell'Atlante, indipendentemente dal fatto che esse siano richiamate alla visualizzazione per settore, filiera, distretto, singola organizzazione ecc.

¹⁵ In questa prima versione sono state sviluppate elaborazioni sperimentali più interessate a valutare la fattibilità applicativa del metodo e, più in generale, la tenuta del modello, piuttosto che a descrivere puntualmente i contenuti. La sperimentazione ha comunque coinvolto sul piano della descrizione dei contenuti i settori tessile abbigliamento e moda, meccanica, produzioni e trasformazioni alimentari, turismo.

¹⁶ Sulla composizione del Gruppo tecnico cfr. nota 7.

Con l'ampliamento delle funzioni, accanto al modello originario dell'Atlante lavoro, sono state attivate due nuove sezioni denominate rispettivamente: "Atlante e qualificazioni", "Atlante e professioni".

Nell'ottobre 2016 l'Atlante lavoro, comprensivo delle sezioni dedicate alle qualificazioni e alle professioni, è stato pubblicato sul portale dell'Inapp nella sezione strumenti¹⁷ con il titolo di sintesi "Atlante del lavoro e delle qualificazioni".

La versione pubblicata si compone della descrizione di 82 Processi di lavoro, 250 Sequenze di processo, 840 Aree di attività, 6322 Attività, 1926 Risultati attesi e di circa 200 ADA interamente corredate dalla descrizione delle schede di caso¹⁸. Per quanto riguarda l'offerta nell'Atlante, al momento sono presenti circa 7200 qualificazioni al netto di quelle previste in ambito universitario ancora in fase di inserimento.

Queste nuove funzioni richieste all'Atlante hanno comportato una parziale rielaborazione del modello, ma soprattutto lo sviluppo di *utilities* e categorie, anche concettuali, necessarie a supportare i processi di attuazione e sviluppo dell'apprendimento permanente e delle relative policy. Il successivo paragrafo è quindi dedicato a illustrare il contesto di riferimento dell'apprendimento permanente e a esporre le conseguenti evoluzioni tecniche dell'Atlante.

2. L'Atlante come strumento di applicazione delle policy nel campo dell'apprendimento permanente

In Italia nel 2012, con la Legge n. 92 di riforma del mercato del lavoro, viene introdotto "formalmente" il campo dell'apprendimento permanente. La riforma ha le sue premesse concettuali nell'articolato dibattito europeo, segnatamente nelle cosiddette strategie¹⁹ per l'occupazione e per l'apprendimento permanente. Le due strategie hanno percorso per lungo tempo strade parallele e solo nel 2010, con l'elaborazione della Strategia Europa 2020, hanno trovato un punto d'incontro. La Strategia Europa 2020 infatti mette insieme l'obiettivo di puntare a una crescita della partecipazione delle donne e degli uomini al mercato del lavoro, e la necessità di incrementarne i livelli di qualificazione, nella convinzione che un capitale umano più diffusamente qualificato e maggiormente coinvolto nel mercato del lavoro costituisca la premessa indispensabile al miglioramento della competitività del sistema europeo nei mercati internazionali.

In questa prospettiva l'apprendimento permanente assume un ruolo per certi versi innovativo divenendo allo stesso momento strumento di sviluppo del sistema economico e produttivo e dispositivo per l'incremento dei livelli di occupabilità dei cittadini lavoratori (Mazzarella 2012).

In questa direzione cambiano completamente le prospettive dei sistemi di offerta che si candidano ad operare nel campo dell'apprendimento permanente. Centrale diviene il coinvolgimento degli adulti e soprattutto gli strumenti con cui stimolarne la domanda.

¹⁷ <http://atlantelavoro.inapp.org/>

¹⁸ Le schede di caso sono in fase di validazione da parte del Gruppo tecnico. Conclusa questa fase le schede saranno pubblicate nelle pagine web dedicate all'Atlante.

¹⁹ La Strategia europea per l'occupazione è stata espressa nei documenti finali del Consiglio europeo di Lussemburgo del 1997, mentre quella dell'apprendimento permanente prende avvio dalle decisioni del Consiglio di Lisbona del 2000.

In questo senso l'OCSE già nel 2004 (OCSE 2006) aveva avviato un lavoro di ricognizione costituendo un gruppo di lavoro²⁰ rappresentativo di tutti i Paesi membri dell'Unione europea, con l'obiettivo di individuare i fattori incentivanti la partecipazione degli adulti all'apprendimento. Il risultato di questo lavoro indicava come particolarmente funzionali all'obiettivo il disporre di quadri di qualificazione scalabili per livelli, riducendo le barriere oggi esistenti in ingresso ai livelli superiori, nonché la possibilità di riconoscere l'esperienza come ambito di apprendimento di competenze validabili e certificabili, anche in funzione del riconoscimento di crediti formativi.

Le analisi scaturite dal lavoro dell'OCSE trovano successivamente attuazione nel più ampio processo di sviluppo dell'apprendimento permanente dell'Unione europea, attraverso alcune Raccomandazioni²¹ che raccolgono le indicazioni emerse dalla ricerca rilanciandole ai singoli Paesi europei come altrettanti punti fermi nei processi di riforma dei sistemi dell'apprendimento.

In Italia la "sfida" posta dalle Raccomandazioni europee viene pienamente raccolta dal testo²² di riforma del mercato del lavoro del 2012, con riferimento ai commi relativi all'apprendimento permanente.

In questo senso è utile sottolineare come le difficoltà contenute nelle Raccomandazioni europee si siano trasformate in Italia in altrettante criticità nelle policy e negli strumenti applicativi della riforma del 2012. In particolare il tema della tracciabilità delle competenze e quello dei contesti di apprendimento diversi da quelli formali pongono questioni puntuali di "posizionamento" delle innovazioni introdotte dalla riforma rispetto ai sistemi preesistenti, come ad esempio il rapporto tra i tradizionali titoli di studio, qualifiche, abilitazioni con le competenze²³ e il rapporto tra contesti di apprendimento diversificati.

Nell'impostare il lavoro di modellizzazione dell'Atlante in funzione dell'apprendimento permanente si è cercato di fare chiarezza da un punto di vista meramente tecnico su queste questioni.

²⁰ Per l'Italia ha fatto parte del gruppo di lavoro l'Inapp.

²¹ Oltre alla già citata Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, *sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente* (EQF) è utile ricordare la Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2009, *sull'istituzione di un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale* (ECVET); la Raccomandazione del Consiglio europeo del 20 dicembre 2012, *sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale*.

²² Legge n. 92 del 28 giugno 2012: "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita", secondo cui una componente fondamentale del nuovo welfare è costituita dalla tracciabilità delle esperienze di apprendimento vista come "...individuazione e riconoscimento del patrimonio culturale e professionale comunque accumulato dai cittadini e dai lavoratori nella loro storia personale e professionale, da documentare attraverso la piena realizzazione di una dorsale informativa unica mediante l'interoperabilità delle banche dati centrali e territoriali esistenti" (comma, 51). Al comma 58 si precisa la delega al Governo per l'adozione "...di uno o più decreti legislativi per la definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni ... per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali, con riferimento al sistema nazionale di certificazione delle competenze di cui ai commi da 64 a 68..." e in particolare alla lettera e) si fa esplicito riferimento alla "... possibilità di riconoscimento degli apprendimenti non formali e informali convalidati come crediti formativi in relazione ai titoli di istruzione e formazione e alle qualificazioni compresi nel repertorio nazionale di cui al comma 67".

²³ Nel successivo Decreto Legislativo n. 13, del 16 gennaio 2013, applicativo della riforma del mercato del lavoro, le competenze saranno esplicitamente definite come certificabili.

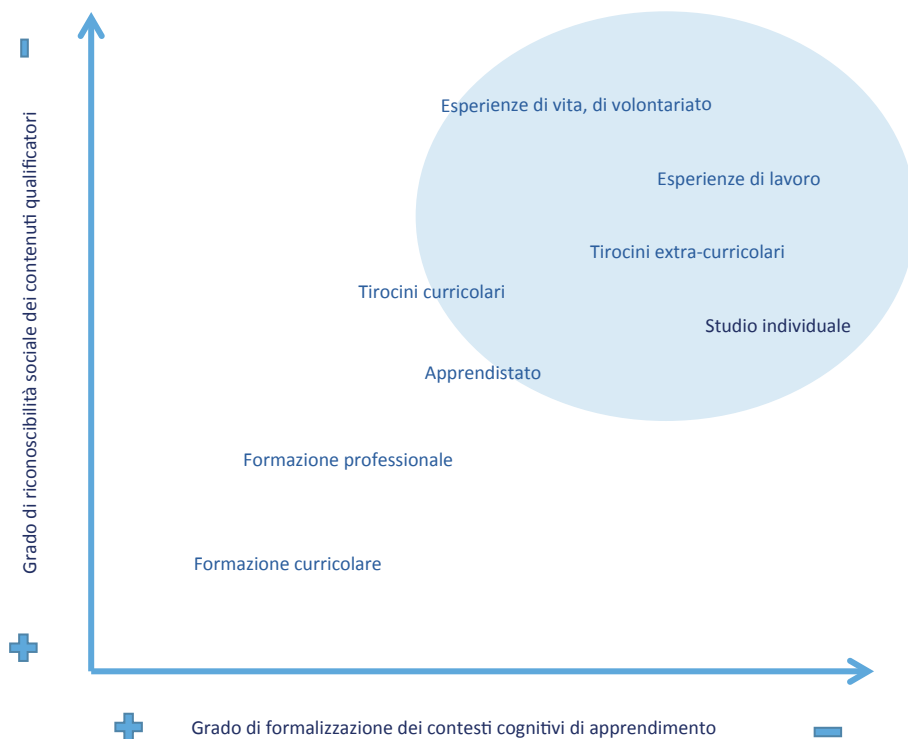
In questo senso si è partiti dall'assumere il punto di vista delle strategie poste alla base dell'apprendimento permanente, sia nel processo europeo che nella riforma italiana, fondato sul principio che sia centrale la posizione dell'individuo piuttosto che quello dei sistemi di offerta.

Se si assume infatti il punto di vista dell'individuo, le sue esperienze di apprendimento appaiono come una variabile continua piuttosto che discreta e, allo stesso modo, anche gli oggetti qualificatori, formalizzati o non formalizzati, di cui l'individuo è portatore, o potenzialmente portatore, si presentano lungo un *continuum* piuttosto che come singoli oggetti non comunicanti tra loro.

Su questa base, all'interno dell'Atlante si cerca di restituire una visione dell'apprendimento e delle qualificazioni trattando l'apprendimento come un *continuum* in cui la gradualità è il risultato del diverso livello di formalizzazione degli stessi contesti, e gli oggetti qualificatori come un *continuum* in cui la gradualità è data dal diverso livello di riconoscibilità sociale (e quindi anche di potenziale rappresentabilità) dei contenuti qualificatori.

A partire da queste due variabili incrociate tra loro è possibile individuare un piano capace di rileggere l'intero patrimonio di esperienze di cui l'individuo è portatore, come mostrato, a titolo esemplificativo, nella figura che segue.

Figura 3 - Piano di lettura unitario delle esperienze di apprendimento dell'individuo



Fonte: Elaborazioni Inapp, 2016

Sull'ordinata della figura sono posizionati i possibili o potenziali contenuti qualificatori di cui l'individuo è portatore. Il massimo grado di riconoscibilità è costituito dai titoli di studio e all'opposto, al minimo grado, da saperi e competenze, la cui rappresentazione è circoscritta a specifici ambiti, o a particolari contesti (settoriali, geografici ecc.).

Sull'ascissa è rappresentato invece il contesto cognitivo di apprendimento, che va dalla massima formalizzazione in presenza di programmi di studio, di progetti formativi, di valutazioni in itinere ed esami finali, alla minima formalizzazione, laddove è l'individuo ad intraprendere esperienze di apprendimento in base a sue specifiche esigenze, o anche in situazioni contingenti, o persino in base ai suoi interessi e alle sue curiosità personali. Anche in questo caso il grado di formalizzazione è dato dalla condivisione allargata e dalla riconoscibilità collettiva presente nei livelli più alti di formalizzazione, rispetto "all'isolazionismo" cognitivo presente nei minimi livelli di formalizzazione dei contesti di apprendimento.

Ai fini di una rilettura unica del "...patrimonio culturale e professionale comunque accumulato dai cittadini...", così come proposto dalla riforma del mercato del lavoro del 2012, l'Atlante può offrire un supporto tecnico operativo nel rendere trasparente, e quindi intellegibile, il "cono d'ombra" (evidenziato con un cerchio nella figura 3) presente nel quadrante dove minore è il grado di formalizzazione e di riconoscibilità sociale delle due variabili continue prese in esame: i contenuti qualificatori minimamente rappresentati, o la cui rappresentazione è circoscritta a specifici ambiti; i contesti cognitivi di apprendimento a bassissimo livello di condivisione sociale, potenzialmente coincidenti con lo stesso individuo.

In modo più specifico, l'Atlante rappresenta uno strumento funzionale a enucleare il "sapere tacito" (Nonaka e Takeuchi 1995; Polanyi 1966) di cui sono portatori gli individui, rendendo espliciti i contenuti qualificatori e valorizzando, al contempo, le dimensioni cognitive dell'apprendimento a bassa riconoscibilità sociale.

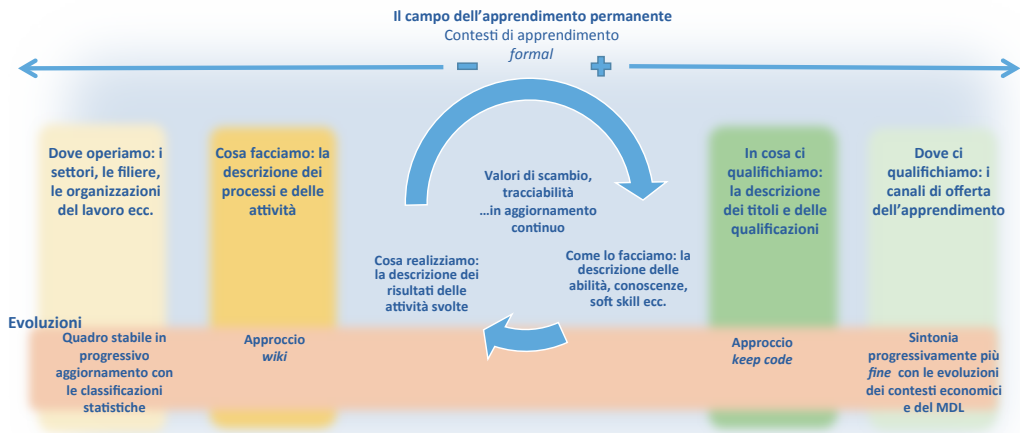
Al fine di rendere l'Atlante uno strumento utile a tali scopi nel campo dell'apprendimento permanente, il corredo descrittivo dei contenuti del lavoro presenti nel sistema (settori, processi, sequenze, ADA, attività, risultati attesi) è stato messo in relazione con i diversi canali di offerta operanti in Italia (università, istruzione tecnica superiore, scuola, istruzione e formazione professionale, formazione professionale regionale, apprendistato, professioni ecc.).

Ogni singola qualificazione identificata dai diversi canali di offerta, è stata messa a confronto con i descrittivi dei contenuti del lavoro, per individuare l'ADA, o le ADA, di riferimento, in una logica di altrettanti potenziali "sbocchi occupazionali".

Analogamente a quanto realizzato per la descrizione dei contenuti del lavoro, con l'identificazione di un sempre maggiore e progressivo livello di dettaglio delle informazioni dai settori ai risultati attesi, anche per quel che riguarda l'offerta di apprendimento, si è proceduto a percorrere la strada della progressiva finalizzazione delle informazioni a partire dai canali di offerta, fino ad arrivare alle singole qualificazioni e, per alcuni canali di offerta, anche alle relative competenze.

Il popolamento dell'Atlante con le qualificazioni e le competenze individuate e formalizzate dai diversi canali di offerta attribuisce al modello nuove funzioni d'uso costituendo un ulteriore format, come già precedentemente accennato, definito "Atlante del lavoro e delle qualificazioni".

Figura 4 - Schema logico di funzionamento dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni nel campo dell'apprendimento permanente



Fonte: Elaborazioni Inapp, 2016

Il campo dell'apprendimento permanente è composto da contesti cognitivi con maggiore e minor grado di formalizzazione. Su di esso si posizionano da una parte i descrittivi del lavoro che rispondono alle domande dove operiamo, cosa facciamo, cosa realizziamo; cioè i settori, i processi e le attività lavorative, i risultati attesi. Dall'altra i descrittivi che rispondono alle domande come lo facciamo, in cosa ci qualificiamo e dove ci qualificiamo; cioè le competenze, i titoli di studio e le qualificazioni, i canali di offerta dell'apprendimento.

Agli estremi del campo si posizionano le informazioni più consolidate (cioè a maggiore riconoscibilità sociale, come i settori e i canali di offerta) mentre al centro di esso si collocano le informazioni più destrutturate. In questo senso l'Atlante non solo prova a sistematizzare le informazioni (e quindi a far luce sui con i cononi d'ombra) non univoche e frammentate, ma anche e soprattutto a individuare i possibili "valori di scambio"²⁴ tra risultati attesi (performance) e competenze, in altre parole tra lavoro e learning.

Il differente posizionamento all'interno del campo dell'apprendimento permanente delle diverse componenti informative del sistema incide sui rispettivi fabbisogni di evoluzione. Ad esempio, il continuo sviluppo e le continue necessità di aggiornamento delle compe-

²⁴ Le relazioni generate all'interno dell'Atlante tra risultati attesi e competenze non assumono, in termini di metodo, carattere di linearità, cioè non sono date relazioni univoche. Tali relazioni si presentano piuttosto come "geometrie variabili", rispettando in questo il carattere di trasversalità tipico delle competenze. Per il complesso "gioco" di governo delle interazioni tra risultati attesi e competenze nell'Atlante si assume la logica degli insiemi sfumati, per cui una competenza è messa in interazione con uno o più risultati attesi (e viceversa) in una dimensione di piena associazione, oppure non-associata o anche associata parzialmente a vari diversi gradi possibili. Il valore di scambio si genera quando viene "riconosciuto" come appropriato al presidio di specifici generatori di valore un insieme di risorse di cui è potenzialmente portatore un contenuto qualificatorio (conoscenze, abilità, *soft skills* ecc.) o il curriculum di esperienze di un individuo. Tale riconoscimento costituisce il fondamento della tracciabilità (tenere memoria di cosa so, cosa so fare, come lo so fare ecc.) anche oggetto, in fasi successive, di potenziale certificazione.

tenze e dei risultati attesi, in quanto dati fenomenologici, richiedono tempi di evoluzione frequenti che non necessariamente possono o devono coincidere con quelli di componenti più strutturate, come i settori e i canali di offerta. Detto in altri termini, l'evoluzione di una competenza non necessariamente incide in modo immediato sull'intera qualificazione, e ancora meno sul canale di offerta che la promuove. Allo stesso modo, la modificazione di un risultato atteso non sempre, non subito, manifesta i propri effetti all'interno di un processo lavorativo e ancora meno nell'ambito di un settore.

La velocità dei processi di evoluzione dei risultati attesi e delle competenze, essendo queste componenti l'unità minima di informazione presente nell'Atlante, è come se dovesse comportare, per successive associazioni, lo sviluppo di una massa critica di innovazioni tale da far sentire i propri effetti sulle componenti informative più aggregate immediatamente successive, come i processi e le qualificazioni. Similmente, a loro volta, anche i processi e le qualificazioni mostrano tempi di evoluzione più rapidi rispetto ai settori e ai canali di offerta.

Proprio con l'obiettivo di venire incontro all'esigenza di una continua rivisitazione delle competenze e dei risultati attesi, e alle articolate relazioni generate dal rapporto tra questi due elementi, le modalità di evoluzione hanno assunto a riferimento le logiche²⁵ *keep code* e *wiki* (cfr. figura 4).

Con l'espressione *keep code* si intende che l'associazione di una qualificazione all'Atlante non necessariamente deve essere effettuata in modo "adesivo" ai descrittivi dei contenuti del lavoro in esso proposti, ma piuttosto riferirsi a tali descrittivi indicando le possibili relazioni in termini di "codice" (*keep code*) mantenendo, in questo modo, un rapporto flessibile tra competenze e qualificazioni con i descrittivi del lavoro dell'Atlante.

Relativamente invece alla logica *wiki* con tale espressione si intende che lo sviluppo e l'aggiornamento dei contenuti del lavoro devono procedere con un metodo il più possibile corale, che coinvolga un numero ampio di stakeholder del sistema economico e del lavoro. In questo modo è possibile ottenere un doppio vantaggio: acquisire informazioni da una pluralità di soggetti, contenendo la parzialità dei punti vista anche su processi e attività simili; garantire la pluralità di punti di osservazione dei processi di innovazione attraverso una rete estesa di soggetti partecipanti alla descrizione dei contenuti del lavoro che permetta di individuare "movimenti" preliminari al sorgere di nuovi fabbisogni produttivi e di conseguenza preliminari a nuove, o rinnovate, esigenze in termini di competenze.

²⁵ Con logica *keep code* non si intende indicare un metodo scientifico quanto piuttosto una modalità di interazione tra due o più tassonomie che per diversi motivi entrano in relazione tra loro. L'approccio *keep code* (in italiano letteralmente "prendi il codice") non ha come esito una nuova tassonomia di sintesi ma si limita a mettere in trasparenza le relazioni esistenti tra le tassonomie di origine associate. In genere in questi casi non si tratta di relazioni univoche ma piuttosto di relazioni così dette "molti a molti". Nello specifico del lavoro svolto con l'Atlante le diverse qualificazioni identificate nei canali di offerta conservano l'autonomia "identificativa" della qualificazione esplicitando però la relazione tra la stessa e il "codice" (o i codici) identificativi dei descrittivi dell'Atlante. Con logica *wiki* invece, si fa riferimento esplicitamente alla esperienza di Wikipedia e in particolare alle modalità di compilazione continua dei contenuti. Analogamente infatti, nel contesto dell'Atlante, lo sviluppo e l'aggiornamento delle descrizioni dei contenuti del lavoro è affidato alla co-partecipazione con tutti coloro che ne sono al contempo i principali fruitori (stakeholder del sistema lavoro e del sistema learning).

3. L'Atlante oltre le funzioni "istituzionali": strumento operativo, supporto alla governance e modello di ricerca

Le scelte concettuali e di metodo alla base della realizzazione dell'Atlante permettono di rispondere alle funzioni "istituzionali" attribuite al sistema, motivandone la sua realizzazione.

In questo senso l'Atlante agevola l'operativizzazione di quanto contenuto nella riforma del mercato del lavoro relativamente ai commi dedicati all'apprendimento permanente, connessi appunto allo sviluppo di politiche attive del lavoro funzionali al rafforzamento dell'occupabilità degli individui.

L'Atlante, inoltre, vista la sua specifica configurazione consente la tracciabilità delle risorse possedute dall'individuo a partire dalle sue esperienze, oltre che dalle posizioni qualificatorie; l'allineamento dei sistemi di offerta alle esigenze dei diversi target, stimolando la partecipazione all'apprendimento attraverso meccanismi di riconoscimento di crediti, anche attraverso la valorizzazione delle esperienze; il rispetto e il potenziamento dei vincoli²⁶ posti dall'art. 8 del Decreto Legislativo n. 13 del 2013, per l'ingresso delle posizioni qualificatorie nell'ambito del repertorio nazionale.

Alle funzioni istituzionali, che costituiscono il motivo originario della sua realizzazione, la proposta dell'Atlante ne somma altre in fase di sviluppo o potenzialmente implementabili nel medio periodo: funzione di supporto operativo, quale strumento utile nell'ambito dello sviluppo dell'apprendimento permanente e delle politiche attive del lavoro; di governance, per la gestione "informata" delle policy pubbliche per l'occupazione e l'apprendimento permanente; di ricerca, per la valutazione dei sistemi di offerta, l'analisi dei fabbisogni produttivi, l'innovazione tecnologica e le evoluzioni delle competenze nella domanda di lavoro.

In primo luogo dunque l'Atlante è utile come strumento operativo a supporto dei servizi, pubblici e privati, per il lavoro, il mantenimento dei requisiti di occupabilità (Mazzarella 2003; Grimaldi et al. 2014) e l'apprendimento permanente (orientamento al lavoro, consulenza orientativa, individuazione, validazione e certificazione delle competenze, intermediazione per l'incontro domanda e offerta di lavoro ecc.).

In questi ambiti l'Atlante può costituire uno strumento utile in ingresso alla lettura e alla codifica delle risorse delle persone e, allo stesso tempo, funzionale in uscita a meglio calibrare i potenziali progetti professionali degli individui, anche tenendo conto delle richieste del mercato del lavoro e delle competenze che si ha necessità di acquisire.

Una volta individuate le fonti rappresentative del portato esperienziale delle persone (qualificazioni, posizioni professionali, competenze ecc.) è possibile non solo collocarle in tale spazio, ma soprattutto immaginare e definire percorsi di mobilità lungo la rappresentazione reticolare²⁷ dei contenuti del lavoro fornita dall'Atlante²⁸.

²⁶ L'art. 8 del Decreto Legislativo n. 13 del 2013 fissa alcuni principi minimi per l'ingresso delle qualificazioni nel Repertorio nazionale quali l'indicazione del codice della classificazione delle professioni dell'Istat (CP-2011), l'indicazione del codice della classificazione delle attività economiche Istat (ATECO-2007), il livello EQF, descrizione modulare delle qualificazioni in coerenza con la proposta dei *learning outcome* contenuta nella Raccomandazione europea del 2017 sull'EQF.

²⁷ (Cfr. par.1 nota n.13)

²⁸ A riguardo è stato messo a punto un algoritmo che consente di individuare, a partire da una o più aree di attività, le direzioni di mobilità occupazionali possibili all'interno dell'Atlante e il relativo costo cognitivo da sostenere

Proprio la prospettiva di rappresentare in forma reticolare i contenuti del lavoro percorsi dall'Atlante può costituire uno strumento di supporto utile alle persone per iscriversi nel sistema lavoro nell'ottica della "flexsecurity positiva"²⁹, intesa come la possibilità di gestire in modo attivo la propria mobilità nel mercato del lavoro.

Sempre in termini di strumento operativo, l'Atlante costituisce un riferimento essenziale per la progettazione formativa, sia di percorsi di accesso al mercato del lavoro, sia nel *continuos learning* per lo sviluppo e la riqualificazione professionale o la riconversione professionale. In questo senso, ad esempio, già da tempo nei progetti finanziati dai Fondi interprofessionali lo sviluppo delle competenze tecniche ha spesso come riferimento le competenze descritte nelle qualificazioni contenute nei repertori associati ai descrittivi dell'Atlante.

Per effetto dell'integrazione dei linguaggi lavoro-apprendimento, l'Atlante può costituire inoltre un'utile risorsa per la progettazione, tracciabilità e certificazione di percorsi in alternanza come tirocini curricolari, extra-curricolari³⁰, apprendistato, alternanza scuola-lavoro ecc.

Accanto a questo, l'Atlante si candida ad essere anche uno strumento utile alla governance e allo sviluppo delle policy nel campo delle politiche pubbliche dell'apprendimento permanente, di coordinamento dell'offerta e delle politiche attive del lavoro. Vista infatti la complessiva correlazione dei contenuti del lavoro ai codici statistici dell'Istat, sia relativi alla classificazione delle professioni del 2011, sia alle attività economiche del 2007, è possibile valutare "quantitativamente" gli sbocchi professionali cui il sistema delle qualificazioni si candida.

Anche senza l'elemento statistico, l'Atlante consente di mettere in trasparenza, rispetto all'universo lavoristico, il punto in cui si addensano maggiormente le qualificazioni rilasciate dai diversi canali di offerta o, al contrario, dove vi è una carenza di proposte qualificative.

L'elemento quantitativo, debitamente trattato, può far luce sui motivi (o al contrario sugli eventuali presupposti) per cui i sistemi di offerta tendono a concentrare i propri sforzi su particolari ambiti lavorativi o sul non considerare come appetibili ambiti, al momento in parte, o del tutto, ignorati dai sistemi di offerta di apprendimento.

Visto anche il presupposto fondativo dell'Atlante basato sull'integrazione dei linguaggi del mercato del lavoro e dei sistemi dell'apprendimento, un'ulteriore funzione è quella di allineare meglio i fabbisogni di professionalità espressi dal mercato del lavoro con l'offerta di competenze dei sistemi di qualificazione. Non si tratta in questo caso di indagini solo previsive, quanto di espressione diretta di tali esigenze del mondo del lavoro attraverso

nella mobilità, secondo una scala progressiva a livelli che va dal costo cognitivo minimo al costo cognitivo più alto, comunque sostenibile dall'individuo in base alle qualificazioni già possedute e alle esperienze pregresse.

²⁹ La faticosa introduzione in Italia di misure coordinate di politica attiva e passiva del lavoro ha portato nel tempo a far coincidere la flessibilità con la precarietà occupazionale (Berton *et al.* 2009). In questo senso si intende con *flexsecurity* positiva un approccio in cui l'individuo, attraverso il supporto di efficaci politiche attive del lavoro, possa governare la richiesta di flessibilità proveniente dal mercato del lavoro con mirati progetti di mobilità professionale, senza che questa si trasformi necessariamente in precarietà lavorativa.

³⁰ Nell'Accordo Stato-Regioni del 25 maggio 2017, *Linee guida in materia di tirocini formativi e di orientamento*, formulate ai sensi dell'art. 1 commi da 34 a 36 della Legge 92 del 2012, nell'Allegato B punto 11 si legge: "...Tale attestazione indica e documenta le attività effettivamente svolte con riferimento alle Aree di attività contenute nell'ambito della classificazione dei Settori Economico Professionali, di cui al decreto interministeriale del 30 giugno 2015...".

i possibili concreti interventi nelle fasi di sviluppo e aggiornamento dell'Atlante³¹, ricercando in questo un doppio obiettivo: ridurre il mismatch tra qualificazioni e occupazioni; migliorare i sistemi di preselezione di incontro domanda-offerta di lavoro.

Con specifico riferimento all'uso dell'Atlante nell'ambito della ricerca è utile evidenziare come la struttura metodologica con cui è stato concepito il sistema permetta di interconnettere banche dati diverse, che per loro natura fanno riferimento a *ratio* classificatorie non immediatamente associabili tra loro.

L'interconnessione di dati provenienti da fonti diverse consente di creare dataset molto articolati, su cui è possibile processare un numero potenzialmente molto ampio di informazioni, configurando elaborazioni che rispondono a domande di ricerca diversificate. Ciò permette una lettura potenzialmente originale di fenomeni relativi al mercato del lavoro, attraverso una "realtà aumentata" rispetto ai singoli dataset di partenza (impatto delle nuove tecnologie sui processi e sugli output, livelli di standardizzabilità delle attività lavorative, livelli di *routinizzabilità* di compiti lavorativi, diagnosi relative a stock occupazionali in specifici settori, processi di lavoro dove più alto è il rischio di espulsione dal mercato del lavoro, o al contrario dove si registrano opportunità lavorative nuove) spesso focalizzati sul lato dell'offerta che, seppur importante, resta comunque una variabile dipendente delle dinamiche del mercato del lavoro.

La configurazione di un dataset a partire dai descrittivi del lavoro proposti dall'Atlante consente anche su basi quantitative, utilizzando ad esempio i dati relativi alle attività economiche (Istat - ATECO), di introdurre informazioni sul lato della domanda, e quindi sulla variabile indipendente, per l'interpretazione nel breve e medio periodo dei fabbisogni produttivi e delle evoluzioni delle competenze nel mercato del lavoro.

In questo senso, sono state avviate negli ultimi mesi analisi preliminari di dati relativi alle attività economiche da cui emergono riscontri interessanti. In particolare i dati riferiti ai bilanci d'impresa mostrano come il comportamento delle aziende italiane sia tendenzialmente allineato ai dati Istat (ATECO) se letti secondo il modello settoriale proposto nell'Atlante, e come invece risultino molto meno prevedibili se la lettura viene effettuata attraverso i processi di lavoro in relazione a variabili quali il fatturato, il numero di imprese, gli stock occupazionali di lavoro dipendente, l'intensità di capitale, l'intensità di lavoro, gli investimenti in innovazione tecnologica, il valore delle immobilizzazioni immateriali ecc.

Sul lato dei fabbisogni produttivi e della domanda di lavoro la rilettura processuale dei dati d'impresa, rispetto alla lettura settoriale, consente di isolare in modo via via più puntuale alcuni segmenti³² produttivi dove si registrano differenze significative tra aziende anche molto vicine per tipologia di produzione di beni e servizi: per dimensione aziendale, ad esempio, dove la domanda di competenze, per le imprese più grandi, si concentra

³¹ Al fine di rendere sostenibili lo sviluppo e l'aggiornamento dei contenuti del lavoro descritti nell'Atlante è stata allestita, nell'ambito del Decreto interministeriale del 30 giugno 2015 (cfr. Allegato 4 - Procedure per l'aggiornamento e la manutenzione del Quadro di riferimento nazionale delle qualificazioni regionali), una procedura per l'aggiornamento che ha l'obiettivo di alimentare e accompagnare, con modalità trasparenti, semplificate e sistematiche, l'aggiornamento evolutivo del sistema. Tale procedura prevede la consultazione di una pluralità di soggetti (cfr. par. 2 approccio wiki) a diverso titolo interessati e informati delle evoluzioni del mercato del lavoro in termini settoriali e/o professionali come ad esempio: enti bilaterali, camere di commercio, fondi interprofessionali, istanze settoriali, associazioni professionali.

³² I dati potranno essere analizzati in modo ancora più "fine" nel momento in cui si passerà da una analisi per processi ad una analisi per sequenze di processo (cfr. par.1).

prevalentemente su livelli di complessità maggiore delle competenze richieste, su profili manageriali, su professionalità più strettamente connesse con i processi di *staff*, rispetto a quelle di *line*, sull'importanza crescente attribuita alle *soft skills*; laddove invece per le imprese dimensionalmente più piccole “resiste” una domanda di competenze semi-artigianali, anche a fronte di processi di lavoro a più basso livello di automazione, con tecnologie consolidate più che innovative.

Non entrando comunque nel merito del contenuto delle analisi, visto che si è solo alle fasi preliminari della ricerca, ciò che in questa sede preme sottolineare è come attraverso i descrittivi del lavoro contenuti nell'Atlante sia possibile rileggere dati e informazioni in modo del tutto nuovo, fino alla concreta possibilità di porsi domande di ricerca, nei campi del lavoro e dell'apprendimento, fino a questo momento ancora inesprese.

Bibliografia

- Berton F., Richiardi M. e Sacchi S. (2009), *Flex-insecurity, perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Il Mulino, Bologna
- Biroli M. (1992), Process Analysis o Process Management, *Sistemi & Impresa*, n.9
- Grimaldi A., Porcelli R., Rossi A. (2014), Orientamento: Dimensioni e strumenti per l'occupabilità. La proposta dell'Isfol al servizio dei giovani, *Osservatorio Isfol*, IV, n. 1-2/2014, pp. 45-64
- Harrington H.J. (1993), Verso uno status di classe mondiale, *The Quality*, n. 2/3
- Isfol (2007), Nomenclatura e classificazione delle Unità professionali, Roma, Isfol
- Istat (2009), *Classificazione delle attività economiche Ateco 2007 derivata dalla Nace Rev.2*, pubblicata sull'Official Journal 20 dicembre 2006, Regolamento (CE) n.1893/2006 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20/12/2006
- Istat (2013), *Classificazione delle professioni*, Letture Statistiche - Metodi
- Kaplan R.S., Murdock L. (1991), Il ridisegno del core process, *Sistemi & Impresa*, n. 4
- Le Boterf G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Levy-Leboyer C. (1996), *La gestion des compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Mazzarella R. (2003), La certificazione delle competenze come funzione di sostegno all'occupabilità, in Di Francesco G. (a cura di), *Le competenze per l'occupabilità*, Milano, Franco Angeli
- Mazzarella R. (2012), Il sistema delle competenze nei processi di innovazione delle politiche attive del lavoro: una ipotesi di lavoro per la ricomposizione del conflitto tra garanzie occupazionali ed esigenze di flessibilità, in Ministero del Lavoro e delle politiche sociali - Isfol, *XII Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2010 - 2011*, Roma
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Regioni e PA - Gruppo Tecnico (2013), *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 n. 13 del 2013*, Nota tecnica
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Regioni e PA - Gruppo Tecnico (2015), *Il processo di correlazione delle qualificazioni regionali nell'ambito del Quadro di riferimento nazionale e definizione degli ambiti tipologici di esercizio*, Nota tecnica

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, University Press; trad. it. (1997) *The Knowledge Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Milano, Guerini e Associati

OCSE (2006) *How can qualifications systems promote LLL*, Report di ricerca, OCSE Bruxelles

Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York; trad. it. (1979), *La conoscenza inespresa*, Roma, Armando Editore

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

Riferimenti normativi

Accordo Stato-Regioni del 27 luglio 2011 tra il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, il Ministro del Lavoro e delle politiche sociali, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, riguardante gli atti necessari per il passaggio a nuovo ordinamento dei percorsi di istruzione e formazione professionale di cui al decreto legislativo 17 ottobre 2005 n. 226

Legge 28 giugno 2012 n. 92, *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*

Decreto legislativo 16 gennaio 2013 n. 13, *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. (13G00043)*

Decreto Interministeriale giugno 2015, *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'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013 n. 13*

Parlamento europeo, Consiglio dell'Unione europea (2009), *Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2009, sull'istituzione di un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET)*, G.U.U.E. C 155 08.07.2009, pp. 11-18

Commissione europea, *Comunicazione della Commissione europea del 3 marzo 2010, Europa 2020, una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM(2010) 2020 definitivo

Raccomandazione del Consiglio europeo del 22 maggio 2017, sul quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)

Accordo Stato-Regioni del 25 maggio 2017 tra il Governo, e le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, sul documento recante "Linee guida in materia di tirocini formativi e di orientamento", formulate ai sensi dell'art. 1 commi da 34 a 36 della Legge 92 del 2012

Decreto interministeriale dell'8 gennaio 2018, *Istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni rilasciate nell'ambito del Sistema nazionale di certificazione delle competenze di cui al decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13*



Inapp
r.mazzarella@inapp.org

Riccardo Mazzarella

Responsabile del Gruppo di ricerca dell'Inapp Analisi sul tema delle competenze e delle qualificazioni e del sito Atlante del lavoro e delle qualificazioni, è membro dal 2015 del Gruppo di lavoro ESCO e dal 2017 della Commissione tecnica UNI-006 Attività professionali non regolamentate. Per l'Inapp è responsabile tecnico-scientifico nel Comitato tecnico nazionale, per la realizzazione del Repertorio nazionale; nel Gruppo tecnico istituzionale MLPS-Regioni, per la costituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni regionali; nell'Organismo tecnico sull'apprendistato professionalizzante, per la realizzazione del repertorio delle professioni.



Inapp
f.mallardi@inapp.org

Francesco Mallardi

Ricercatore Inapp presso la Struttura Metodologie e strumenti per le competenze e le transizioni, si dedica dal 2012 allo sviluppo tecnico-metodologico e all'implementazione dei contenuti dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni. Nel corso della sua attività di ricerca ha approfondito i temi inerenti lo studio delle professioni e l'analisi di settori e aree occupazionali. Negli ultimi anni si è occupato dell'ampio tema dell'apprendimento permanente, in particolare approfondendo aspetti legati all'occupabilità, alle competenze e alle connessioni dei sistemi di qualificazione con il mercato del lavoro.



Inapp
r.porcelli@inapp.org

Rita Porcelli

Ricercatrice Inapp presso la Struttura Metodologie e strumenti per le competenze e le transizioni, dottore di ricerca in Psicologia cognitiva presso l'Università La Sapienza di Roma. Le sue attività di ricerca in ambito universitario riguardano i temi dell'*empowerment* e della valutazione dell'efficacia dell'apprendimento collaborativo in contesti didattici tradizionali e online. In Inapp svolge dal 2003 attività di ricerca sull'orientamento, l'occupabilità e l'apprendimento permanente; dal 2012 si occupa dell'implementazione e sviluppo dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni. È autrice di numerose pubblicazioni su questi temi.