



INAPP

PUBLIC POLICY INNOVATION

26 maggio 2017

Summary

I seminari del venerdì

L'Atlante del lavoro nei processi di sviluppo
dell'occupabilità e di mobilità occupazionale

Autore

Riccardo Mazzarella

PREMESSA. LE POLICY EUROPEE PER L'OCCUPAZIONE E L'APPRENDIMENTO PERMANENTE

Le riforme adottate in Italia negli ultimi anni nel campo del lavoro, dell'istruzione e della formazione professionale, hanno le loro premesse concettuali nel complesso dibattito europeo, segnatamente nelle così dette strategie europee per l'occupazione e per l'apprendimento permanente. A livello europeo, come in Italia, le riflessioni, i principi e gli atti, con cui hanno preso corpo le due strategie, sono stati tenuti tra loro in un certo senso isolati e rare sono state nel tempo le condizioni per una loro possibile integrazione. Solo più recentemente, dal 2010 in poi, le due strategie hanno percorso strade via via più convergenti. L'elaborazione della strategia europea 2020 mette insieme infatti l'esigenza di puntare ad una crescita della partecipazione delle donne e degli uomini al mercato del lavoro e allo stesso tempo di incrementare i livelli di qualificazione dei cittadini europei. La strategia punta simultaneamente ad un segno più in termini quantitativi, ma anche in termini qualitativi, nella convinzione che un capitale umano diffusamente più occupato e più qualificato, costituisca la premessa indispensabile per aspirare a regimi di produttività incrementali e sviluppare i necessari livelli di innovazione e qualità delle produzioni di merci e servizi su cui fondare la competitività del sistema europeo nei mercati internazionali.

Nella strategia 2020 vengono individuati alcuni fattori facilitanti per il raggiungimento degli obiettivi fissati, come: la promozione di condizioni di lavoro flessibili, la creazione di maggiori opportunità di apprendimento permanente, il sostegno alla mobilità dei lavoratori sia occupazionale che geografica. Proprio la lettura integrata di questi tre elementi costituiscono il fatto nuovo della strategia 2020, come possibile risposta alla contraddizione esistente nei mercati del lavoro dei paesi occidentali, chiamati a conciliare allo stesso tempo le stringenti esigenze di flessibilità espresse dalle imprese e le altrettanto stringenti necessità di garanzia occupazionale espresse dai lavoratori.

Le modalità con cui sciogliere questo nodo vengono individuate a livello europeo secondo la nota formula della flexsecurity. In Italia la questione appare mal posta dall'inizio nel dibattito pubblico, a partire dal campo di applicazione, in cui gli unici destinatari sembrano essere gli attuali occupati a cui si sottraggono le tutele previste nella normativa vigente sul lavoro (i così detti *insiders*). La Commissione europea individua un campo di applicazione molto più vasto, che comprende sia gli attuali occupati con contratto di lavoro tipico, sia tutti coloro che sono coinvolti nel mercato del lavoro con contratti di lavoro atipici (*outsiders*) o i non coinvolti (si pensi in questo senso appunto all'obiettivo di aumentare i tassi di occupazione). Il pacchetto di misure che compone la formula della flexsecurity, ampiamente sperimentate nei Paesi Bassi e in Danimarca già dagli anni Novanta, prevede l'uso integrato di un insieme di strumenti di politica attiva e passiva del lavoro come: l'armonizzazione dei livelli di protezione del lavoro tra *insiders* e *outsiders*, l'apprendimento permanente ai fini del mantenimento e dello sviluppo nel tempo dei requisiti di occupabilità, sussidi di disoccupazione condizionati ad una ricerca attiva del lavoro, sussidi assistenziali improntati all'universalità.

Rispetto all'articolata complessità di tale misure, il dibattito nel nostro Paese si è prevalentemente concentrato sul primo punto: l'armonizzazione delle protezioni, con particolare riferimento al possibile

indebolimento delle garanzie dei così detti *insiders*. Senza entrare nel merito di tale questione, comunque non oggetto della presente nota¹, in ambito più propriamente scientifico è necessario sottolineare che la flexsecurity non è tanto una formula generativa di una nuova modalità di funzionamento sociale del mercato del lavoro, quanto piuttosto un tentativo di risposta ad un fenomeno già da tempo strutturato nei mercati del lavoro dei paesi occidentali. Per comprendere dunque, e di conseguenze valutare, se l'adozione di policy diciamo flexsecurity oriented possono essere, o meno, strumenti efficaci di risposta, è necessario non tanto, non solo, analizzare lo strumento in sé quanto invece le fenomenologie che hanno spinto ad una sua concettualizzazione.

Le fenomenologie mature che oggi osserviamo nei mercati del lavoro, hanno un retroterra che affonda le radici addirittura nella crisi dei modelli classici di divisione del lavoro degli anni Settanta. Già a partire dagli anni Sessanta Taiichi Ōno (translitterato in Ohno) alla Toyota, proponeva modelli alternativi di organizzazione del lavoro. Nel modello organizzativo di Ohno (*just in time total quality*²) la produzione non viene più calibrata sull'offerta (modello *push*), come nei modelli di divisione del lavoro di stampo fordista-taylorista, ma piuttosto tirata (*pull*) dalla domanda proveniente dal mercato. In questo modo le quantità prodotte sono strettamente correlate alle variazioni della domanda reale, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi.

L'introduzione progressiva nei sistemi produttivi occidentali, delle nuove logiche organizzative, ha avuto un significativo impatto sul lavoro. La *lean production*³, la formula organizzativa che occidentalizza il modello di Ohno, mette al centro un concetto ecologico, cioè eliminare gli sprechi⁴ come: le sovrapproduzioni, le giacenze, i trasporti e gli spostamenti superflui; sono solo alcuni dei muda indicati da Ohno. Lo spreco maggiore è quello di non utilizzare, o sotto-utilizzare, le capacità cognitive degli operatori a tutti i livelli organizzativi. In questo senso la *lean* porta con sé uno dei temi centrali del lavoro dagli anni Novanta in poi, le competenze e il connesso tema dell'apprendimento⁵. Laddove infatti si richiede all'operatore di intervenire direttamente nella gestione delle variazioni, e ad esprimere idee migliorative sul prodotto e sul processo, è implicita l'esigenza di ragionare su quali siano le risorse (appunto in termini di competenze) necessarie a far questo, e contemporaneamente, quali possono essere i processi di produzione e riproduzione (apprendimento) di tali saperi.

Il passaggio da modalità produttive di tipo *push* a quelle di tipo *pull* generano dunque un profondo cambiamento nei contenuti del lavoro: cambia il tipo di competenze e la loro qualità (al minimo un problema di maggior livello), cresce l'importanza delle funzioni di staff rispetto a quelle di *line*, con rinnovate esigenze di managerialità, cresce la strategicità delle soft skill. A tutto questo si affianca una

¹ 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. Una ipotesi in questo senso è contenuta nel volume: F. Berton, M. Richiardi, S. Sacchi, *Flex-insecurity, perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Il Mulino, Bologna, (2009).

² T. Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Diamond, Tokio, 1978 - versione italiana: *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Torino, Einaudi, 2004.

³ Womack, P. James, Jones, T. Daniel and Roos, Daniel (1991), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, HarperBusiness, - versione italiana: *La macchina che ha cambiato il mondo*, BUR Supersaggi, (1999).

⁴ *Muda* (in lingua giapponese), costituisce il principio base del modello organizzativo messo a punto da Ohno applicato alla Toyota.

⁵ Proprio l'apprendimento (*learning organization, learning region*) sarà uno dei temi più dibattuti nel corso degli anni Novanta nelle scienze organizzative e in letteratura manageriale, riferita in particolare alle funzioni di HR.

esigenza che è quella del cambiamento continuo, e soprattutto la velocità del cambiamento, che genera dapprima esigenze di *job rotation* interna all'impresa, e successivamente di turn over nel più ampio mercato del lavoro, sempre più accentuato dalla necessità di disporre di competenze più funzionali con i nuovi assett strategici dell'impresa, peraltro essi stessi in continua evoluzione.

La questione della flessibilità non è dunque solo un fenomeno che trae le sue origini in motivazioni di natura macroeconomica (crisi, competizione internazionale, globalizzazione, sviluppo tecnologico,...) ma piuttosto un fattore strutturale dei sistemi di produzione organizzati in funzione delle esigenze di mercato, esigenze peraltro sempre più volatili. Le esigenze strutturali di flessibilità interna all'impresa subiscono una progressiva accelerazione contemporaneamente al manifestarsi di fattori congiunturali (specie se negativi), rendendo evidente l'elemento critico della minor sicurezza posizionale dei lavoratori.

La questione della flexsecurity non è dunque confinabile ad una particolare popolazione di occupati, ma abbraccia l'intero mercato del lavoro con, o senza, un regime di tutela contrattuale, e non affronta questioni contingenti, o congiunturali, ma strutturali, in quanto costitutive dei regimi di produzione di mercato. In tutti i casi lo sviluppo di competenze più spendibili, con cui rafforzare la competitività degli occupati, e non, sul mercato del lavoro, e la presenza di servizi diversificati (politiche attive) a supporto dello sviluppo di tali competenze, costituiscono questioni che trascendono le forme con cui esse sono regolate (flexsecurity o altro) rifondando il concetto stesso di occupabilità⁶ che resta, in ultima analisi, la vera questione in termini di policy.

1 L'APPRENDIMENTO PERMANENTE: TRA RACCOMANDAZIONI EUROPEE E PROCESSI DI RIFORMA IN ITALIA

Rispetto al quadro tracciato in premessa, l'apprendimento permanente può giocare, in integrazione ad altri strumenti, un ruolo rilevante nel definire reciproche convenienze tra l'esigenza di flessibilità richiesta dalle imprese e bisogni di sicurezza del lavoratore, prestandosi ad essere una condizione favorevole ad accogliere le contraddizioni strutturali del mercato del lavoro, come uno dei possibili punti di caduta fra gli interessi del sistema produttivo (*learning economy*) e le istanze provenienti dal mondo del lavoro (*learning society*).

In questa prospettiva appare evidente la necessità di considerare l'apprendimento come parte integrante e saliente di un nuovo welfare, riconoscendolo come dispositivo di alimentazione dell'occupabilità vista come garanzia del diritto individuale di acquisire competenze (lungo tutto l'arco della vita e non solo in ingresso al mercato del lavoro) funzionali al mantenimento dei mutevoli requisiti di occupabilità richiesti dal sistema produttivo, nonché strumento di adattabilità ad un mercato del lavoro caratterizzato da una componente di flessibilità crescente.

⁶ R. Mazzarella, *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 Isfol: XII Rapporto sulla formazione continua, annualità 2010-2011, MLPS Roma (2012).

In questa definizione di occupabilità cambiano radicalmente le prospettive dei sistemi di offerta. Già nel 2004 l'Ocse⁷ aveva avviato un lavoro di ricognizione costituendo un gruppo di lavoro⁸ rappresentativo di tutti i Paesi membri dell'Unione europea, con l'obiettivo di individuare i fattori incentivanti la partecipazione degli adulti all'apprendimento. La ricerca ha fatto emergere alcuni fattori che appaiono determinanti nello stimolare la domanda di qualificazione negli adulti come: disporre di quadri di qualificazioni scalabili per livelli riducendo le barriere oggi esistenti in ingresso ai livelli superiori; la possibilità di riconoscere l'esperienza come ambito di apprendimento di competenze validabili e successivamente certificabili; la possibilità di riconoscere quale credito formativo, sia le competenze acquisite in ambiti di apprendimento formale, sia quelle acquisite per il tramite di esperienza.

Le indicazioni emerse dal lavoro dell'Ocse prendono corpo nel più ampio processo di sviluppo dell'apprendimento permanente nell'Unione europea, attraverso alcune Raccomandazioni⁹ che raccolgono le indicazioni dell'Ocse rilanciandole ai singoli Paesi europei come altrettanti punti fermi nei processi di riforma dei sistemi dell'apprendimento.

E proprio nel 2012 la Legge 92 di riforma del mercato del lavoro, crea i presupposti per cui anche nel nostro Paese l'apprendimento permanente divenga uno strumento di policy [... *per la crescita economica, l'accesso al lavoro dei giovani, la riforma del welfare, l'invecchiamento attivo, l'esercizio della cittadinanza attiva...*] capace di generare rinnovati e concreti strumenti di politica attiva visti come [...*sostegno alla costruzione, da parte delle persone, dei propri percorsi di apprendimento formale, non formale ed informale ..., ivi compresi quelli di lavoro, facendo emergere ed individuando i fabbisogni di competenza delle persone in correlazione con le necessità dei sistemi produttivi e dei territori di riferimento...*].

Secondo la Legge del 2012 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*].

Da un certo punto di vista è singolare che le proposte di riforma dei sistemi dell'apprendimento passino per un riforma del mercato del lavoro. Ma l'apprendimento permanente, che comunque deve necessariamente essere garantito anche dai sistemi di offerta di istruzione e formazione, anche se in modalità più articolate e complesse, si riguarda soprattutto verso l'occupabilità, con una funzione diretta, e per certi versi strategica, proprio nelle politiche attive del lavoro.

⁷ Ocse: *How can qualifications systems promote LLL*, Report di ricerca, Ocse Bruxelles (2006).

⁸ Per l'Italia ha fatto parte del gruppo di ricerca l'Inapp (già Isfol).

⁹ Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008, *sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente* (EQF); 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); Raccomandazione del Consiglio europeo del 20 dicembre 2012, *sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale*.

La documentazione e la tracciabilità trovano piena attuazione nel successivo Decreto legislativo n.13 del 16 gennaio 2013, applicativo della riforma¹⁰, che definisce le norme generali e i 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.

Il provvedimento mira ad un riordino del sistema di qualificazione del nostro Paese, inserendo in una stessa cornice regolatoria dispositivi già presenti nel sistema, come ad esempio i titoli di studio e/o le qualifiche ottenibili in esito a percorsi di formazione professionale, con altri di nuova introduzione, come la validazione e la certificazione delle competenze comunque acquisite anche in funzione di un loro riconoscimento, quali credito formativo, verso i titoli e le qualifiche tradizionalmente rilasciate in Italia dai sistemi formali di istruzione e formazione.

Secondo il Decreto, la certificazione in tutto e/o in parte dei titoli e delle qualificazioni (e quindi delle competenze in esse comprese) ha come limite di riferimento, in termini di oggetti certificabili, quanto contenuto nel repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali (art.8). Il repertorio costituisce dunque [...] *il quadro di riferimento unitario per la certificazione delle competenze [...] ed è a sua volta costituito da tutti i repertori dei titoli di istruzione e formazione [...] rispondenti ai seguenti standard minimi: identificazione dell'ente pubblico titolare; identificazione delle qualificazioni e delle relative competenze che compongono il repertorio; referenziazione delle qualificazioni, laddove applicabile, ai codici statistici di riferimento delle attività economiche (Ateco) e della nomenclatura e classificazione delle unità professionali (Cp Istat); referenziazione delle qualificazioni del repertorio al Quadro europeo delle qualificazioni (Eqf).*

A partire dal Decreto n.13, e nei successivi tre anni, sono state attivate diverse sedi di lavoro¹¹ con il compito di realizzare quanto contenuto nell'art. 8 del Decreto, cioè istituire il repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali.

In tutte le sedi di lavoro attivate sul tema l'Isfol, oggi Inapp, ha svolto attività di supporto tecnico scientifico. In particolare per il gruppo tecnico è stato realizzato il Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali (successivamente istituzionalizzato con il Decreto interministeriale del 30 giugno 2015), come quota parte del più ampio Repertorio nazionale di cui all'art.8 del Decreto 13 del 2013.

¹⁰ Decreto applicativo, a norma dell'articolo 4, comma 67, della legge 28 giugno 2012, n. 92.

¹¹ Al momento sono attive le seguenti sedi di lavoro: Comitato tecnico nazionale istituito ai sensi del Decreto 13 del 2013; l'Organismo tecnico per l'apprendistato professionalizzante, istituito ai sensi del Testo Unico di riforma dell'apprendistato del 2011; Il gruppo Piano nazionale di riforma delle professioni regolamentate, istituito presso Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento politiche europee; Il gruppo tecnico misto, Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Ministero dell'Istruzione dell'università e della ricerca, il Coordinamento delle Regioni e dalle Regioni e Province autonome di Trento e di Bolzano, con l'obiettivo di garantire valore nazionale alle qualificazioni regionali (in risposta alla condizionalità per l'accesso ai fondi Fse per la nuova programmazione 2014/2020, condizionalità 10.3). Il gruppo tecnico è stato istituzionalizzato con il Decreto interministeriale del 30 giugno 2015.

Il quadro è stato realizzato a partire da una mappatura universale del lavoro oggi denominata Atlante. L'Atlante, è stato realizzato attraverso un'azione di ricerca intervento in cui sono stati elaborati i descrittivi dei contenuti del lavoro in 24 settori economico professionali seguendo uno schema che vede l'individuazione in ciascun settore: dei processi di lavoro, delle sequenze di processo, delle Aree di attività (*macro-task*, in seguito Mt) e dei *task*. La prima versione dell'Atlante, si compone complessivamente della descrizione di: 80 processi di lavoro, 830 Mt e circa 5400 *task*.

L'Atlante è stato pubblicato a settembre del 2016 sul portale Inapp, con la denominazione di Atlante lavoro e delle qualificazioni e mette insieme, in modalità relazionale, la descrizione delle qualificazioni contenute nel Repertorio nazionale con i descrittivi dei contenuti del lavoro.

2 L'ATLANTE: ELEMENTI DI CONFIGURAZIONE DEL SISTEMA

I principi formulati alla fine del secolo scorso nella strategia europea per l'occupazione (Consiglio Europeo di Lussemburgo del 1997) e nella strategia dell'apprendimento permanente (Consiglio di Lisbona del 2000), riassumibili nell'idea generale che fosse necessario operare un passaggio dalle garanzie occupazionali all'occupabilità, contengono in sé elementi di grande complessità, forse sottovalutati nella messa in campo delle relative policy.

È necessario notare che si passa da un modello di funzionamento sociale (garanzie occupazionali) basato su elementi fortemente regolatori del mercato del lavoro e quindi oggettivi, agito essenzialmente attraverso le politiche passive del lavoro, ad un modello basato su elementi fortemente soggettivi (occupabilità) da agire prevalentemente con le politiche attive del lavoro, notoriamente molto più impegnative da organizzare in termini di strumenti e servizi rispetto alle tradizionali modalità di finanziamento di strumenti di sostegno al reddito.

Il punto critico è che l'occupabilità è in primo luogo uno stato soggettivo, che per poter essere trattato, nell'ambito delle politiche attive del lavoro, ha bisogno di essere normalizzato. La valorizzazione dello stato soggettivo passa per la tracciabilità (certificazione secondo il Decreto 13 del gennaio 2013) di due risorse fondamentali di cui è generalmente portatore l'individuo: le posizioni qualificatorie (titoli, attestati, certificazioni, generalmente ottenuti a conclusione di percorsi formali); le esperienze (posizioni lavorative pregresse, esperienze di volontariato, esperienze di vita, stage e tirocini non certificati,...).

Nel comporre dunque un repertorio nazionale secondo il dettato dell'art.8 del Decreto 13/13, oltre alle indicazioni esplicite contenute nella norma (referenziazione ai codici statistici, livelli Eqf, *learning outcome*) era necessario individuare una modalità che consentisse il dialogo tra oggetti diversi al fine di rileggere la soggettività di cui l'individuo è portatore per individuare e riconoscere, come indica appunto la riforma del mercato del lavoro del 2012 [...il patrimonio culturale e professionale comunque accumulato dai cittadini e dai lavoratori nella loro storia personale e professionale].

L'Atlante dunque non poteva essere un repertorio (così come il repertorio di cui all'art. 8 del 13/13 non può essere per come è definito dallo stesso articolo 8 un repertorio) ma piuttosto un *protocollo di rete* che consente la messa in relazione di oggetti diversi (competenze, *learning outcome*, posizioni qualificatorie, codici statistici, livelli Eqf, professioni, posizioni lavorative,...) attraverso i *task* lavorativi.

Gli 830 Mt e i circa 5400 *task* lavorativi, di cui è composto l'Atlante, costituiscono il codice sorgente di normalizzazione della soggettività di cui normalmente sono portatori gli individui, la base comune di tracciabilità e capitalizzabilità delle esperienze.

In ordine alla questione della capitalizzabilità è bene precisare che la connessa questione della certificazione delle competenze ha generato non pochi *misunderstanding*. Questo per due ordini di motivi: la certificazione delle competenze è un servizio e non una proprietà di un modello di funzionamento sociale (la proprietà richiesta è quella di rendere normalizzato uno stato soggettivo di occupabilità ai fini di una sua tracciabilità, che può in alcuni casi, ove ritenuto necessario, sfociare in un servizio di validazione e certificazione delle competenze); le competenze sono costituite da un complesso insieme di componenti alcune delle quali fortemente caratterizzate da elementi soggettivi (motivazione, tratti di sé, aspetti cognitivi,...) molto spesso irriducibili ad un processo di normalizzazione e di conseguenza non certificabili¹².

Sulla questione dell'opportunità di applicare la certificazione in regime massimalista, già nel 2003¹³ l'Isfol, oggi Inapp, proponeva un modello di targettizzazione dei possibili gruppi sociali interessati più di altri a godere dei benefici di questo servizio, con l'obiettivo specifico di incrementare la propria occupabilità, arrivando ad individuare un gruppo circoscritto di soggetti portatori di competenze a bassa codificazione e a minor grado di riconoscibilità sociale. Detto in altri termini un saper fare spesso connotato da elementi di forte specificità territoriale. Negli altri gruppi individuati la certificazione assumeva un valore pari o inferiore ad altri servizi, anche se la tracciabilità (all'epoca si parlava perlopiù di messa in trasparenza) veniva comunque percepita come strategica per lo sviluppo, il consolidamento e il mantenimento dei requisiti di occupabilità.

Tornando al tema della condizione soggettiva dell'occupabilità, nel recente lavoro Inapp¹⁴ sul sistema di profilazione dei beneficiari dei servizi per il lavoro, si assiste al medesimo tentativo di ricondurre a categorie normalizzate la soggettività propria appunto, dei beneficiari. Si tratta in questo caso di una definizione statistica di occupabilità, intesa come la probabilità, stante la normalizzazione di elementi anagrafico-curricolari, di essere occupati in un determinato intervallo di tempo o la probabilità che il periodo di disoccupazione possa protrarsi fino al limite massimo che definisce la disoccupazione di lunga durata. Nello stesso documento si evidenzia che a metodi di profilazione quantitativa spesso corrispondono, o coesistono in integrazione nelle diverse esperienze internazionali, metodi di profilazione di tipo discrezionale.

L'Atlante nasce (nella concettualizzazione fatta dall'Inapp e non come semplice risposta al dettato normativo) con lo specifico intento di rendere non-discrezionali tali metodi, proponendo un protocollo di rete che consenta di posizionare il portato esperienziale dell'individuo entro uno schema di normalizzazione. Alla profilatura che assegna un codice di gravità dei potenziali di occupabilità

¹² Relativamente alla non certificabilità di tali elementi è necessario chiarire che è invece possibile riconoscere quali elementi (componenti) oggettivi le abilità funzionali di cui il soggetto è eventualmente portatore, non in astratto ma in funzione del presidio di *task* effettivamente o potenzialmente presenti nel MdL.

¹³ R. Mazzarella, *La certificazione delle competenze come funzione di sostegno all'occupabilità*, in a cura di G. Di Francesco, *Le competenze per l'occupabilità*, Franco Angeli, (2003).

¹⁴ M. Centra, V. Gualtieri, *Il sistema di profilazione dei beneficiari dei servizi per il lavoro*, nota tecnica, Inapp, (2016).

dell'individuo su base probabilistica, può seguire un posizionamento attraverso l'Atlante che consenta la lettura (normalizzazione) di tutte le risorse (qualificazioni ed esperienze) di cui l'individuo è portatore ai fini di una attivazione verso il lavoro o verso i servizi di politica attiva di rafforzamento dell'occupabilità (apprendimento, consulenza orientativa, validazione e certificazione delle competenze, esperienze di lavoro in ambiente protetto, come tirocini, stage, alternanza,..).

Muovendo un passo indietro l'Atlante viene costituito come protocollo di rete utile alla definizione di un repertorio nazionale. A partire dai vincoli posti dalla norma (art.8 del 13/13) è stato allestito uno spazio 3d in base ai codici di classificazione delle professioni presi alla massima estensione (V digit della Cp 2011) e ai codici statistici delle attività economiche (Ateco), sempre alla massima estensione, e gli otto livelli proposti nella Raccomandazione europea del 2008 relativa all'Eqf, con riferimento specifico agli indicatori relativi all'autonomia e alla responsabilità. Attraverso un processo ricorsivo, i codici sono stati attribuiti in modo univoco a sotto-volumi dello spazio complessivo inizialmente allestito, definiti settori economico-professionali (Sep) ereditando nella denominazione economico, dai codici Ateco e professionale, dai codici Cp. La definizione dei 24 Sep è stato dunque il primo passo per la definizione del protocollo di rete.

Successivamente sono stati descritti i contenuti del lavoro sotto forma di processi e *task* in ciascun Sep. Per la descrizione dei processi è stato utilizzato il modello della catena del valore¹⁵. La catena del valore è un modello rivolto a mettere in evidenza l'apporto congiunto dei diversi *task* al raggiungimento del risultato complessivo (il valore, appunto). Proprio per questa sua proprietà di qualificare gli apporti congiunti, piuttosto che evidenziare gli aspetti di divisione del lavoro, il modello della catena del valore risulta particolarmente adeguato alla individuazione delle relazioni tra nodi (rete) e quindi di legami a sostegno della realizzazione dell'operatività stessa della rete (protocollo). Da un punto di vista più definitorio, ai fini del modello utilizzato per la costituzione dell'Atlante, per processo si intende un flusso di attività che hanno una stretta interdipendenza tra loro (naturale o pianificata) e possono essere svolte da figure professionali/ruoli aziendali diversi. Il processo è caratterizzato da *output* finali (o anche intermedi), che contribuisce a trasformare gli elementi in ingresso (*input* di processo) in elementi in uscita (*output* del processo = valore, secondo il modello appunto della catena del valore).

Il risultato è stato quello di descrivere i contenuti del lavoro in termini di processi, Mt, *task* e *output* (definiti risultati attesi nell'Atlante), a cui connettere 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.

In prospettiva al fine di rendere sostenibile lo sviluppo e l'aggiornamento dei contenuti del lavoro descritti nell'Atlante (24 Sep, 81 processi, 830 Mt,...), è stato allestito, in via sperimentale, un protocollo tecnico-metodologico¹⁶ volto ad accompagnare l'aggiornamento evolutivo del sistema. Tale procedura

¹⁵ M. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità – (1988, ed. it.).

¹⁶ Il protocollo tecnico-metodologico è stato elaborato da Inapp in base a quanto previsto nel Decreto interministeriale del 30 giugno 2015 - Allegato 4: Procedure per l'aggiornamento e la manutenzione del Quadro di riferimento nazionale delle qualificazioni regionali.

prevede la consultazione a distanza di soggetti a diverso titolo interessati e informati delle evoluzioni del mercato di lavoro in termini settoriali e/o professionali. L'Inapp è il soggetto incaricato dal Decreto interministeriale del 30 giugno 2015, di raccogliere le istanze¹⁷ di sviluppo e manutenzione proveniente da soggetti rappresentativi del mondo del lavoro, dei settori e delle professioni: Camere di commercio, Enti bilaterali, Fondi interprofessionali, Istituti ed Enti di ricerca, anche settoriali, Associazioni professionali.

Le proposte di sviluppo e manutenzione dell'Atlante del lavoro una volta formulate, verranno analizzate e lavorate sotto forma di istruttoria dall'Inapp per una presentazione formale al gruppo tecnico incaricato, in ultima istanza, di validare il contenuto delle modifiche proposte.

Per come è stato realizzato l'Atlante del lavoro e delle qualificazioni consente di rispondere a quanto contenuto nella riforma del mercato del lavoro, relativamente ai commi dedicati all'apprendimento permanente, connessi allo sviluppo di politiche attive del lavoro funzionali al rafforzamento dell'occupabilità degli individui. L'Atlante vista la sua specifica configurazione, consente la tracciabilità, e quindi la normalizzazione, delle tutte le risorse possedute dall'individuo; di allineare i sistemi di offerta alle esigenze di un target composto in prevalenza da individui in età adulta, o comunque già presenti nel mercato del lavoro, stimolando la partecipazione all'apprendimento attraverso meccanismi di riconoscimento di crediti anche attraverso la valorizzazione delle esperienze; di rispettare, potenziandoli, i vincoli posti dall'art.8 del decreto 13 del 2013 per l'ingresso delle posizioni qualificatorie nell'ambito del repertorio nazionale.

3 L'ATLANTE: ASPETTI PROTOTIPALI

Nel corso dell'ultimo anno l'Atlante è stato sviluppato in una direzione per certi versi obliqua rispetto a quanto prodotto nell'ambito del lavoro di descrizione dei settori economico professionali, dei processi e dei Mt. I Mt infatti sono stati dotati di una nuova proprietà utile a individuare prossimità e/o distanze tra loro, anche se appartenenti a processi e a settori diversi.

In sostanza è stata ricostruita una tassonomia che, a partire da una classe di dettaglio inferiore, i Mt e i relativi *task*, e da una specie di ordine superiore, i processi organizzativi, consentisse l'individuazione di ordini intermedi.

Tali ordini intermedi sono stati definiti *meta-task*¹⁸, intesi come categoria virtuale (non visibile nell'Atlante in termini di tassonomia) contenente elementi descrittivi in forma generalizzata, ma

¹⁷ A partire da gennaio 2017 sono giunte all'Inapp richieste da parte di Enti bilaterali, Osservatori, Fondi interprofessionali, Enti di ricerca, Associazioni professionali. Le richieste hanno a riferimento in alcuni casi interi Sep come: servizi finanziari e assicurativi, agricoltura, produzioni alimentari, edilizia; o singoli processi come l'impiantistica, il calzaturiero; o specifici Mt, come nel caso di singole Associazioni professionali.

¹⁸ Anche in questo caso, nella configurazione dei criteri funzionali all'operatività di rete del sistema informativo Atlante, si fa riferimento al modello originario di *value chain* definito da Porter con l'individuazione dei *chain process*. Il modello è stato più volte ridefinito sperimentalmente sulla scorta delle prassi d'uso in ambito manageriale. Proprio i *chain process* sono stati riadattati per l'individuazione dei *meta-task*.

coerente, rispetto alla descrizione più analitica contenuta nei Mt componenti l'Atlante lavoro, e compatibile con i processi organizzativi.

Una volta isolati tutti gli ordini intermedi, questa nuova proprietà è stata ri-attribuita ai Mt secondo un doppio livello del valore del legame: associazione alla classe dei Mt in modalità *best fit* e in modalità *second best*.

Questo doppio parametro di attribuzione dei *meta-task* ai Mt ha reso possibile superare alcuni limiti operativi emergenti dalla tassonomia (ad es. eccessiva rigidità tra processi appartenenti a Sep diversi), valorizzando al contempo, alcuni legami che altrimenti non avrebbero trovato riscontro.

La ri-attribuzione dei *meta-task* ai Mt, anche considerando la doppia attribuzione in modalità *best fit* e *second best*, è stata effettuata seguendo una logica degli insiemi sfumati, per cui un *meta-task* può essere attribuito ad un Mt (valore=1) oppure non-attribuito (valore=0) ma anche attribuito parzialmente.¹⁹

In questo senso è stato possibile rilevare come non sempre sia possibile esaurire la carica descrittiva dei Mt all'interno di un solo *meta-task*. Ciò deriva da elementi strutturali di metodo con cui sono stati concepiti e descritti i Mt, non volti ad individuare i soli *task core*, ma anche *task* complementari, al fine di scongiurare descrizioni di tipo tayloristico.

Queste modalità di descrizione più ampia dei *task* genera un sistema di associazione ai *meta-task* in cui i *task core* contenuti in un Mt in via prevalente, vengono associati in modalità *best fit*, e i *task* complementari, spesso riconducibili ad attività lavorative di tipo trasversale (igiene, sicurezza, relazioni, programmazione, auto-organizzazione, uso di impianti e macchinari, strumenti...) in modalità *second best*.

Un'altra opportunità derivante dall'associare ai Mt un doppio parametro è data dalla possibilità di generare nel sistema combinazioni di codici. Il successivo richiamo di combinazione di codici consente di creare, già in fase di progettazione del sistema, i presupposti per l'individuazione intra-Sep, e inter-Sep, delle relazioni significative dei Mt in funzione del riconoscimento di potenziali transizioni nell'ambito dell'operatività di rete.

Un ultimo passaggio metodologico è stato quello di attribuire ai *meta-task* un livello Eqf, sulla base dell'indicatore previsto dalla Raccomandazione relativo ai margini di autonomia e ai livelli di responsabilità.

Lo sviluppo dell'ultimo anno dell'Atlante, è stato generato dall'esigenza di tracciare i possibili percorsi di mobilità professionale, sia nel senso di individuare le possibili direzioni, attraverso una esplicitazione dei rapporti di relazione tra Mt, sia nella prospettiva di comprendere il valore dei legami di tali relazioni.

Rispetto al valore dei legami è stato utilizzato il concetto di costo cognitivo inteso come l'insieme degli impegni individuali e di risorse collettive (quali p.e. l'accesso mirato a percorsi formativi) necessari a raggiungere – in un tempo ritenuto coerente – un livello di competenze e professionalità accettabile

¹⁹ Questa logica non può essere utilizzata se il fine è classificatorio, in ragione della natura stessa delle classificazioni, realizzate in via primaria come benchmark quantitativo (ovvero a fini statistici) e, come tale, rivolto a massimizzare la distanza (le differenze) fra le varie posizioni, tra i vari codici, piuttosto che le loro possibili comunalità.

nell'esercizio di una nuova posizione lavorativa. Così definito, il costo cognitivo è stabilito a priori, sulla base del delta riscontrabile tra i Mt di sbarco nel sistema (Mt ricavato attraverso il posizionamento delle qualificazioni e delle esperienze, normalizzate attraverso l'Atlante, di cui è portatore l'individuo) e i Mt verso i quali l'individuo può essere potenzialmente traguardabile in futuro.

A riguardo è stato messo a punto un algoritmo²⁰ che consente di individuare, a partire da un Mt, le direzioni di mobilità occupazionali possibili e il relativo costo cognitivo da sostenere nella mobilità, secondo una scala progressiva a tre livelli, dove a livello 1 si riscontra il costo cognitivo più basso e a livello 3 il costo cognitivo più alto.

Il risultato di questo lavoro è stato quello di generare all'interno dell'Atlante una rappresentazione reticolare dei contenuti del lavoro fino al limite ideale di una rete completamente connessa, tale per cui ogni Mt possa virtualmente (ovvero al di là della sostenibilità del costo cognitivo) raggiungere ogni altro Mt, secondo un percorso di lunghezza variabile e ad un costo cognitivo crescente. Tale proprietà rafforzata garantisce circa la possibilità di disporre di uno strumento comunque utile nei processi di sviluppo dell'occupabilità e di mobilità occupazionale nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, al di là dei vincoli posti dal costo cognitivo.

²⁰ In questa fase si stanno analizzando i risultati prodotti dall'algoritmo. Dai primi dati si riscontra un basso livello di falsi positivi (cioè non si generano, in numero significativo, relazioni di Mt non coerenti entro il limite di un costo cognitivo 3) ma allo stesso tempo si registra un ancora troppo esteso numero di falsi negativi (non si generano relazioni tra Mt che invece dovrebbero aver luogo, visti i parametri adottati). Un altro elemento interessante che emerge dalle analisi è la presenza di hub nella rete. Alcuni Mt tendono ad essere maggiormente aggreganti rispetto ad altri, in parte perché dominanti in termini di *task*, in parte perché i Mt presentano una descrizione di *task* a prevalenza complementare.