La mappa dei settori definisce le carriere e i percorsi di apprendimento in prospettiva\*

***Nel commercio all'ingrosso di materiali da costruzione e nella tecnologia di installazione nei Paesi Bassi, una semplice matrice fornisce una chiara visione del personale e dello sviluppo. Questa matrice può essere confrontata con un piano urbanistico. Come un piano della città guida le persone per le strade di una città e le aiuta a trovare la loro posizione e la loro destinazione, una "mappa di settore" mostra le carriere e i percorsi di apprendimento di un settore e aiuta i lavoratori a valutare la loro posizione e li aiuta a stabilire i loro obiettivi e le loro ambizioni, compresi i modi per arrivarci.***

# ****Dove sono?****

I tempi moderni mettono in discussione le "competenze professionali" dei dipendenti (Meijers 2001). Essi devono riflettere su se stessi, sul loro lavoro, sul loro futuro e sul contesto in cui lavorano. I concetti di occupabilità e di apprendimento permanente presuppongono che i lavoratori e le imprese (ma anche i responsabili politici del settore e del governo) siano ben consapevoli del proprio ambito. Tuttavia, ciò è raro: "*L'ultima cosa che un pesce rosso scopre è la propria acqua*".

Il lavoro in un settore ha questo stesso tipo di ovvietà per un lavoratore e un'analoga noncuranza di questo contesto vitale come l'acqua per il pesce rosso. Questa mancanza di coscienza rende difficile o impossibile far passare il messaggio di apprendimento permanente. Questo, comunque, può rapidamente trasformarsi in un sobrio risveglio quando le circostanze cambiano; per esempio, venendo licenziati.

La prima domanda di un inconscio al suo risveglio è *"dove sono?”* Perché questo dovrebbe essere diverso in materia di lavoro e di abilità? Bisogna sapere dove ci si trova per poter riflettere sulla propria posizione e tracciare un percorso verso il futuro. Quali risposte hanno i lavoratori che si chiedono dove si trovano?

Una pianta pubblica della città o un GPS risponde a tale domanda con una freccia e il testo *"Ti trovi qui".* Se proiettiamo questa idea di una mappa della città sul "paesaggio" del lavoro e dell'istruzione, siamo in grado di disegnare una mappa per la localizzazione dei posti di lavoro e dei programmi di formazione professionale.

# Livello e contenuto

Una mappa normalmente ha due dimensioni. Per essere in grado di tracciare i lavori così come i programmi di formazione professionale abbiamo bisogno di due dimensioni distintive per entrambe le voci: livello e contenuto sembrano assolvere a tale compito.

I programmi di Istruzione e Formazione Professionale (IFP) sono prevalentemente classificati in base al loro livello. Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), ad esempio, distingue 8 livelli. Negli esempi olandesi di questo articolo, questa scala di 8 punti è semplificata a 5 livelli rilevanti per l'istruzione e la formazione professionale: da un livello di base (1) a un livello universitario (5). Spesso vediamo che i livelli di lavoro seguono questa stessa struttura orientata al livello con un focus sulla complessità e l'autonomia del lavoro

Il livello di un programma o di un lavoro è però solo una dimensione per la sua localizzazione e non dice nulla del contenuto, che è essenziale per ottenere una classificazione significativa di abilità professionale.

È qui che il settore (come una coerente comunità di pratica) appare come un ambito conveniente da mappare. Il contenuto del lavoro in un settore è di solito strutturato secondo la logica del lavoro stesso, secondo i diversi processi di lavoro e le diverse discipline professionali che si possono distinguere all'interno dell'organizzazione aziendale. I programmi di formazione professionale si conformano approssimativamente a tale classificazione dei processi di lavoro.

Livello e contenuto sono potenti principi strutturanti per ottenere una classificazione semplice ed efficace, sia delle professioni che dei programmi di IFP. Così la combinazione delle due dimensioni in una matrice, fornisce un contesto reciproco, un background ben riconosciuto e un quadro di riferimento per i lavoratori e gli studenti, per le aziende e le scuole, per i responsabili politici nel campo del lavoro e della formazione professionale; come nell’esempio mostrato nella tabella 1, riferito al commercio all'ingrosso olandese di materiali da costruzione.

*Tabella 1: Mappa Settoriale per commercianti olandesi di materiali da costruzione*

*I lavori in rosso sono quelli più rilevanti del settore.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Livello** | **Logistica** | **Ufficio commerciale** | **Campo & showroom** |
| 5 | Responsabile della logistica | Responsabile del prodotto | Responsabile marketing |
| 4 | Capo spedizionere  | Specialista tecnico | Account/area manager |
| 3 | Commerciante | Back office / addetto alle vendite | Operaio sul campo  |
| 2 | Impiegato di magazzino | Impiegato di ufficio | Receptionist |
| *1* | Commissionatore | - | *-* |

# Ecco a voi!

A differenza di quanto accade quando si trova la propria posizione di visitatore su una mappa di una città straniera, i dipendenti non hanno bisogno di una freccia per indicare la propria posizione di lavoratore su una mappa settoriale. Sono come un pesce nella loro acqua appena scoperta e la loro posizione è evidente sulle coordinate di livello e contenuto.

Non appena trovano il loro collocamento sulla mappa, i lavoratori possono (e lo fanno) riflettere sul loro futuro attuale e professionale (Beilsma 2002).

La consapevolezza della propria posizione tenta immediatamente di farsi un'opinione su tale posizione in termini di sviluppo. Se sei qui: cosa vorresti fare dopo?

Le diverse direzioni di sviluppo professionale possono essere indicate da ogni posizione nella mappa e possono essere mostrate nella tabella 2.

*Tabella 2: direzioni disviluppo professionale.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ampliare e approfondire | Approfondire le mieconoscenze e competenze | Ampliare e approfondire |
| Ampliare le mie conoscenze e competenze | ***Eccomi qui******e vorrei...***Stare al passo con le innovazioni del mio lavoro | Ampliare le mie conoscenze e competenze |
| Rinfrescare e ampliare | Rinfrescare le mie conoscenze e competenze | Rinfrescare e ampliare |

*Stare al passo* con i nuovi sviluppi nel vostro lavoro significa fare i nuovi programmi su nuovi argomenti all'interno della cella della matrice del vostro lavoro. *Aggiornarsi* significa anche guardare alle conoscenze e alle competenze acquisite in passato: avete ancora il livello richiesto nei vostri compiti attuali e futuri? *Ampliare* implica fare programmi di formazione professionale delle celle allo stesso livello a sinistra o a destra. *Approfondimento* delle vostre conoscenze e competenze significa fare i programmi nella cella sopra di voi nella matrice per essere in grado di svolgere lavori su quel livello superiore.

# Lavoro in movimento

Lo sviluppo di carriera dominante per i commercianti di materiali da costruzione, segue la linea diagonale dei posti di lavoro chiave, contrassegnati in rosso nella tabella 1.

La mobilità professionale avviene a piccoli passi, come indicato nella tabella 3; le transizioni da un lavoro all'altro, in linea con la crescita professionale del singolo dipendente e le opportunità di tali passi nell'organizzazione.

*Tabella 3: job transitions for builders’ merchants*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Level** | **Logistics** | **Sales office** | **Field & showroom** |
| 5 | Responsabile della logistica | Responsabile del prodotto | Responsabile Marketing  |
| 4 | Capo spedizioni | Specialista Tecnico | Account manager |
| 3 | Negoziante |  Addetto alle vendite | Operaio sul campo |
| 2 | Magazziniere | Impiegato d’ufficio | Receptionist |
| *1* | Commissionatore | - | *-* |

Queste transizioni possono essere specificate in base al contenuto (Qual è la differenza nei requisiti del lavoro?) e al numero (Quanti dipendenti fanno questo passo ogni anno?).

La mappa del settore fornisce uno sfondo per la qualificazione e la quantificazione del lavoro e delle dinamiche del lavoro. Ogni cella della matrice può essere riempita con le descrizioni delle mansioni, la quantità di lavoratori, le statistiche di sostituzione e crescita, l'afflusso, la produzione e il deflusso di personale, le cifre di carenza o di eccedenza.

Le statistiche presentate in una mappa settoriale diventano evidenti e di facile lettura. La richiesta spesso latente per lo sviluppo e i programmi di formazione professionale diventa articolata. Con una domanda così articolata e la comprensione delle dinamiche del mercato del lavoro, il settore si presenta come un serio interlocutore per i fornitori di IFP e per i governi.

# Quadro commune di riferimento

Come citato prima, non sono solo le carriere ad essere facilmente proiettate sulla mappa settoriale. I percorsi di apprendimento possono essere tracciati lungo le stesse coordinate di livello e contenuti e quindi essere confrontati con i lavori associati. Nelle tabelle 4 e 5 si confronta la mappa settoriale della tecnologia di installazione con le occupazioni (4) e con i programmi di formazione professionale (5).

*Tabella 4: mappa settoriale della tecnologia delle installazioni*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Livello** | **Raffreddamento** | **Riscaldamento** | **Servizi e manutenzione** |
| 5 | Project manager | Project manager | Project manager |
| 4 | Meccanico senior | Meccanico senior | Ingegnere dei servizi |
| 3 | Meccanico intermedio | Meccanico intermedio | Uomo di servizio |
| 2 | Meccanico junior | Meccanico junior  | Assistente |
| *1* | Assistente | Assistente | *-* |

*I posti di lavoro in rosso hanno delle offerte di lavoro difficili da soddisfare.*

*Tabella 5: Programmi di formazione professionale qualificanti, nella tecnologia di installazione*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Livello** | **Raffreddamento** | **Riscaldamento** | **Servizi e manutenzione** |
| 5 | Programma per laureati | Programmi di formazione professionale non disponibili | Programmi di formazione professionale non disponibili |
| 4 | Programmi intermedi | Programmi intermedi |
| 3 | Programmi intermedi |
| 2 |
| *1* | Programma generale di base | Irrelevante |

Quando proiettiamo i programmi di formazione professionale disponibili sui posti di lavoro del settore, vediamo diversi punti ciechi nella mappa settoriale. Non sarà una sorpresa scoprire che questi punti ciechi (meccanico senior e project manager) sono simili ai posti vacanti che sono molto difficili da soddisfare. (Sprengers, 2000) La carenza di questi professionisti specifici può essere facilmente spiegata dalla mancanza di programmi di formazione professionale pertinenti. Da un punto di vista individuale: Come diventare un progect manager di raffreddamento o di riscaldamento se non c'è un programma formativo di accomodante?

Il divario tra la formazione (professionale) e l'economia si riduce non appena le parti interessate possono vedere a colpo d'occhio se e come si realizza la corrispondenza tra i posti di lavoro e i programmi di formazione professionale.

# Attività obbligatoria

Questo semplice esempio mostra il potenziale della mappa di settore per stabilire le corrispondenze e le discrepanze nel personale e nelle infrastrutture educative. La mappa settoriale fornisce uno sfondo forte e chiaro alla discussione su mobilità, assegnazione del lavoro, abilità artiginale, innovazione e crescita professionale.

Ogni città che si rispetti ha una mappa contenente tutte le vie d'accesso e tutti i punti chiave, allo stesso modo ogni settore che si rispetti dovrebbe sviluppare una sua mappa settoriale. A nostro avviso è una risorsa essenziale, una necessità assoluta per le strategie, la ricerca e la comunicazione sul lavoro e l'istruzione, per chi abbandona la scuola, per gli studenti, i lavoratori, le imprese e i fornitori di istruzione e formazione professionale.

# Documentazione

* *Beilsma, R. (2002). “Succesvol werk”. Arbeidsmarktsucces van werknemers in de installatiebranche: MarktMonitor Woerden, 2002*
* *Meijers, F. (2001) Zelfreflectie: makkelijker gezegd dan gedaan. In M. Kuijpers & B. van der Heijden (red.). Loopbaanontwikkeling. (pp.35-49) Kluwer Alphen a/d Rijn 2001*
* *Meijers, F. en Wardekker, W. (2001) Ontwikkelen van een arbeidsidentiteit in Human Resource Development, Organiseren van het leren onder redactie van Kessels en Poell, Samsom 2001*
* *MarktMonitor (1996-2004) Jaarlijkse rapporten “De Arbeidsmarkt in de installatietechniek” MarktMonitor, Woerden, 1996-2004*

**\*** *Si tratta di una traduzione adattata dell'articolo originale pubblicato in una rivista olandese sull'educazione e lo sviluppo professionale.*

*Gli autori*

*Nico van den Berg è un consulente indipendente specializzato in strategie settoriali e concetti per lo sviluppo professionale (www.benpo.nl)*

*Il Dr. Maarten Sprengers è ricercatore in materia di lavoro, istruzione e innovazione presso MarktMonitor (www.marktmonitor.com)*