



NON SOLO NUOVI LAVORI: L'INNOVAZIONE DIGITALE ACCOMPAGNA LA CRESCITA PROFESSIONALE

Le nuove tecnologie offrono l'opportunità di apprendere e pianificare la propria carriera professionale e condurre una vita più equilibrata

È ampiamente riconosciuto che l'innovazione digitale stia cambiando gli ambienti di lavoro e i profili professionali, incidendo sull'apprendimento e sul lavoro delle persone. Ma come influisce sul modo di *gestire* la propria carriera, di seguire una formazione e di cambiare lavoro? Grazie a strumenti innovativi, a una maggiore disponibilità di dati e all'intelligenza artificiale, nuovi approcci in materia di sostegno allo sviluppo della carriera e dell'autoapprendimento stanno trasformando l'apprendimento permanente. Il Cedefop ha esaminato le recenti prassi dei paesi europei per aiutare i loro cittadini a effettuare scelte di carriera e di formazione pertinenti ⁽¹⁾. Per sfruttare il potenziale degli approcci innovativi, i responsabili politici e i professionisti devono prestare attenzione alle condizioni richieste per avere successo e alle sfide emergenti.

I più ricercati: i lavoratori che sanno adattarsi al cambiamento

Dall'analisi del Cedefop in corso sulle offerte di lavoro online in tutta l'UE emerge che la capacità dei lavoratori di adattarsi al cambiamento è la competenza più richiesta dai datori di lavoro europei ⁽²⁾. Ciò non sorprende, se si considera l'attuale fluidità delle professioni, dell'organizzazione del lavoro e delle tecnologie. Promuovere l'adattabilità è una sfida notevole sia per gli individui che sia per le organizzazioni e richiede investimenti in nuove serie di competenze e conoscenze che di solito non rientrano nella formazione tecnica. Le competenze relative alla gestione della carriera fanno parte di queste serie: comprendono

la consapevolezza dei bisogni e delle potenzialità delle proprie competenze e la capacità di dirigere il proprio apprendimento, di prendere decisioni, pianificare e agire in base alle opportunità di carriera.



Il primo passo: i servizi online

Fortunatamente gestire la propria carriera nel XXI secolo diventa sempre più facile. Sono disponibili innumerevoli servizi online rivolti a chi desidera esplorare autonomamente il proprio potenziale ricercando nuove opportunità di apprendimento e di lavoro. In tutta l'UE sono stati sviluppati servizi a libero servizio che offrono informazioni sulle occupazioni e sulle opportunità di apprendimento unitamente a valutazioni delle competenze e delle attitudini personali. Molti offrono agli utenti la possibilità di creare portafogli personali con le proprie competenze, qualifiche, esperienze e aspirazioni. Tali siti web includono sempre più spesso motori di confronto, che collegano le caratteristiche e le competenze personali alle offerte di lavoro pubblicate, consentono di redigere il proprio CV e candidarsi a offerte di lavoro. Alcune di queste piattaforme sono molto note e ampiamente utilizzate. Tuttavia, la qualità di questi servizi digitali varia a seconda di come vengono creati i contenuti e da chi sono gli autori e dalle modalità di supporto e di coinvolgimento gli utenti.

⁽¹⁾ Sulla base delle informazioni raccolte tramite la sua [rete per l'orientamento permanente e lo sviluppo della carriera, Career-sNet](#).

⁽²⁾ Cfr. anche il [sito web del Cedefop](#), una [nota informativa del Cedefop](#), un [video](#) e lo strumento di analisi delle competenze richieste [Skills Online Vacancy Analysis for Europe](#).

Servizi flessibili forniti attraverso canali multipli

I servizi online autogestiti tendono a essere meno utili per le persone con livelli relativamente bassi di competenze e conoscenze. Le loro competenze digitali possono essere insufficienti per utilizzare le piattaforme web, le informazioni sulla carriera possono essere difficili da trovare e interpretare e gli utenti possono avere domande alle quali non trovano risposta nei contenuti disponibili. A molte persone serve l'assistenza di operatori qualificati in grado di fornire loro orientamenti per sfruttare al meglio questi strumenti digitali. Una strategia comune è di razionalizzare il supporto tramite una combinazione di canali di distribuzione (ad esempio telefono, chat, e-mail). La giusta combinazione di canali dipende dalle esigenze degli utenti, normalmente valutate in modo progressivo per adeguare il sostegno offerto. L'accesso all'interazione diretta tende a essere riservato agli utenti con le maggiori esigenze.

In questo contesto, il lavoro dei professionisti dell'orientamento sta cambiando e molti di loro adottano un nuovo approccio. Gli operatori del settore devono essere disposti a rivedere le proprie strategie e a sviluppare insieme metodi ad alto contenuto tecnologico, mentre i dirigenti devono sostenere questo processo con piani di sviluppo del personale. Sulla base delle buone prassi rilevate in Europa, il Cedefop ha sviluppato una **serie di moduli di formazione** volti specificamente a facilitare il cambiamento di atteggiamento dei servizi di orientamento professionale nei confronti delle TIC.

RIQUADRO 1: EGUIDANCE DENMARK

eGuidance Denmark è stata lanciata dal ministero danese dell'infanzia e dell'istruzione per offrire servizi di orientamento al maggior numero possibile di persone, grazie alle nuove tecnologie come le chat online, gli SMS e Facebook, oltre a comunicazioni più «classiche» via e-mail o telefono. Questo servizio fa parte del **portale di orientamento** nazionale contenente informazioni esaustive sul mercato del lavoro relative all'intero paese, che costituiscono la base per un orientamento efficiente. I dipendenti di eGuidance lavorano in centri di orientamento e di collocamento in tutto il paese e sono stati formati per rispondere alle esigenze specifiche dei nuovi mezzi di comunicazione. Il sistema è rivolto agli studenti dell'istruzione secondaria e terziaria e agli adulti che cercano assistenza nella gestione della carriera e nello sviluppo delle competenze. Le sue nuove funzionalità, come le chat online, sono hanno riscosso un notevole successo tra i giovani.

Servizi: impegnati a livello locale e sensibili al contesto

I servizi digitali di successo nascono spesso da specifiche esigenze locali, mentre il coordinamento centrale tende a rimanere un fattore importante per la loro sostenibilità. Tali servizi sfruttano appieno il proprio potenziale quando attingono le informazioni direttamente dalle imprese locali e dalle reti di parti interessate e, di conseguenza, indirizzano le persone all'orientamento, alla formazione, all'esperienza lavorativa e all'occupazione. Di conseguenza, insegnanti, formatori, tutori e mentori, imprenditori e altri membri di una determinata comunità svolgono un ruolo sempre più importante nello sviluppo delle capacità di gestione della carriera dei loro concittadini. In Finlandia, gli studenti delle scuole secondarie sottopongono il proprio portafoglio a diversi professionisti per svolgere esperienze lavorative in azienda, tramite un servizio scolastico sostenuto da una piattaforma online e da professionisti dell'orientamento e insegnanti. A loro volta, i datori di lavoro pubblicizzano le proprie offerte di esperienze lavorative sulla medesima piattaforma educativa e collaborano sia con il personale di orientamento sia con il personale docente al fine di garantire la pertinenza e l'adeguatezza pedagogica dei loro programmi. In Belgio, un programma che promuove il contatto precoce degli studenti con le professioni emergenti utilizza simulazioni digitali dei contesti di lavoro. L'iniziativa è attuata dal personale docente e di orientamento e sostenuta dalle camere di commercio e industria.

Il gioco e l'intrattenimento educativo nell'orientamento

In passato sono stati utilizzati giochi per computer con il preciso scopo di consentire ai giovani di informarsi sulle professioni e sulle possibilità di apprendimento. Le iniziative in corso promuovono un uso più ampio della varietà di ambienti e il maggior livello di coinvolgimento degli utenti offerto dai giochi di oggi. Un giocatore può, ad esempio, svolgere una simulazione occupazionale o un gioco di ruolo che pone l'accento sulle capacità di comunicazione o di negoziazione, mentre i giochi di programmazione aziendale e i rompicapo vertono a sviluppare rispettivamente le abilità legate alla carriera e le capacità cognitive. I giochi possono registrare il comportamento dei giocatori, adattare le condizioni di gioco e fornire informazioni che possono essere utilizzate dai professionisti per integrare le valutazioni, fornire feedback e aiutare a stabilire le attività di sviluppo della carriera. Sebbene si tratti di un'area di sviluppo piuttosto recente, è molto promettente e, grazie ad un adeguato sostegno da parte dei modelli di sviluppo

professionale (cfr. il riquadro sottostante), può aiutare a realizzare i sogni e le idee dei giovani.

RIQUADRO 2: YOUTH@WORK SCOTLAND

Pianificare un percorso di istruzione e formazione e una carriera lavorativa è un'impresa molto difficile ma importante per la maggior parte dei giovani. Il gioco Youth@Work è stato progettato da un gruppo di specialisti internazionali per sensibilizzare gli adolescenti alla carriera e indurli a pensare alle opzioni educative e alle loro prospettive professionali in modo positivo e realistico.

I progettisti e gli sviluppatori del gioco hanno identificato le competenze professionali richieste e le hanno attuate come risultati di apprendimento nel gioco. Per caratterizzare i risultati di apprendimento desiderati e per specificare le attività nelle diverse zone del gioco, si sono basati sui feedback dei giovani giocatori oltre che sui due quadri teorici seguenti.

Il modello scozzese di sviluppo delle competenze in materia di gestione della carriera, che definisce un approccio globale per aiutare gli individui ad acquisire e utilizzare le competenze chiave che consentono loro di pianificare e perseguire le opportunità di vita, di apprendimento e di lavoro, ossia le capacità di gestione della carriera. Li aiuta a identificare le competenze esistenti e gli obiettivi di apprendimento necessari per migliorare la loro occupabilità e la capacità di adattarsi al cambiamento.

Il modello di interessi professionali dello psicologo americano John Holland, che si basa sull'idea secondo cui le carriere sono determinate da un'interazione tra la nostra personalità e l'ambiente: desideriamo lavori con persone a noi affini. Per questo motivo gli individui cercano ambienti che consentano loro di utilizzare le proprie capacità e competenze e di esprimere i propri atteggiamenti e valori, occupandosi di problemi e ruoli piacevoli.

Il gioco è stato sviluppato come progetto open source in Unity ed è eseguibile da Safari e Firefox. È disponibile [qui](#); necessita del plugin per web player.

Strumenti e risorse per la gestione della carriera digitali

I dirigenti e i professionisti delle risorse umane possono utilizzare gli strumenti del portafoglio digitale per pianificare la (ri)distribuzione e la formazione del personale, registrando gli esiti delle valutazioni e i risultati delle attività di formazione e sviluppo delle competenze (ad esempio, mentoring e tutorato). Se ben integrati nello sviluppo a lungo termine delle risorse umane, possono aiutare le imprese a gestire i talenti dei loro dipendenti, a pianificare la successione e a sostenere l'innovazione. La gestione individuale del portafoglio, se combinata con strategie di apprendimento flessibile, può facilitare la riorganiz-

zazione della produzione e rafforzare le competenze e l'autonomia dei lavoratori.

Sempre più spesso le offerte di formazione online sono contrassegnate da marchi di qualità e i partecipanti ricevono un certificato o un attestato di qualifica. La crescente importanza di tali programmi di formazione (rivolti principalmente agli adulti) si riflette nel fatto che un certo numero di paesi europei hanno iniziato a collegare le qualifiche ottenute al di fuori del sistema di istruzione e formazione formale agli standard ufficiali di qualifica, ad esempio i loro quadri nazionali delle qualifiche (la Francia con la sua [convalida dell'esperienza precedente \(VAE\)](#), i Paesi Bassi, la Polonia con le proprie [qualifiche di mercato](#)).

RIQUADRO 3: MY CAREER - PORTAFOGLIO DELLE CARRIERE IN BELGIO (FIANDRE)

In Belgio, il servizio pubblico fiammingo per l'impiego (VDAB) offre il sistema online *Mijn loopbaan* (La mia carriera), che consente agli utenti di creare un portafoglio online completamente personalizzato. Questo portafoglio consente loro di tenere traccia delle proprie competenze e qualifiche, di creare il proprio CV e di caricarlo su una piattaforma online utilizzata dai datori di lavoro. Il sistema è collegato alla banca dati delle offerte di lavoro e utilizza tecniche sofisticate di incontro tra domanda e offerta di lavoro (ad esempio, basate sulle competenze). *Mijn loopbaan* può essere utilizzato anche per cercare diversi tipi di opportunità di istruzione e formazione professionale. Per sostenere l'apprendimento nei primi anni di carriera e aumentare la diffusione tra i giovani, VDAB offre agli insegnanti sessioni di formazione pratica di mezza giornata o più lunghe su come utilizzare autonomamente «La mia carriera» e come accrescere la dimestichezza dei loro allievi e studenti con questo strumento.

Punti unici di accesso e utilizzo dei megadati

In molti paesi, i punti nazionali unici di accesso alle informazioni sul mercato del lavoro hanno stabilito una tendenza grazie all'estrazione di megadati e ad altri progressi digitali. Questi servizi combinano i dati del mercato del lavoro pubblicati su diversi siti web e forniscono interfacce di facile utilizzo, visualizzazioni di dati o accesso aperto a blocchi di dati, oltre alla possibilità di personalizzare l'interfaccia utente. Ne è un esempio il popolare portale online *LMI for all*, con sede nel Regno Unito, che collega e standardizza le fonti di informazione di alta qualità sul mercato del lavoro per facilitare i lavoratori, le persone in cerca di lavoro e i datori di lavoro a prendere le decisioni relative alla carriera. Tali dati sono disponibili gratuitamente per l'uso in app e siti web pertinenti tramite un'interfaccia per programmi applicativi. Questi servizi e altri servizi

analoghi traggono vantaggio da dati relativi agli avvisi di posti vacanti online, che possono essere utilizzati sia per descrivere il comportamento sul mercato del lavoro, sia per creare motori di ricerca in grado di stabilire una corrispondenza tra utenti e offerte di lavoro. Come osservato in precedenza, l'estrazione di megadati può migliorare le informazioni sulla carriera, ma deve basarsi su dati di qualità provenienti da un'ampia gamma di fonti. I dati attuali provengono da siti Internet e dai servizi pubblici per l'impiego e possono essere potenzialmente distorti e basati su dati di bassa qualità. La loro qualità probabilmente aumenterà man mano che le autorità nazionali si adopereranno per etichettare e armonizzare i dati sui posti vacanti.

Uno scenario promettente ma impegnativo: intelligenza artificiale e apprendimento automatico nello sviluppo delle carriere

L'intelligenza artificiale (IA) può produrre un miglioramento palese dei servizi automatici. Sulla base del comportamento degli utenti e dei dati memorizzati nei portafogli personali, può suggerire informazioni personalizzate, attività di sviluppo e corrispondenze relative al lavoro. Poiché l'apprendimento automatico consente di perfezionare gli algoritmi dinamici attraverso il riconoscimento dei modelli, l'IA è sempre più utilizzata nei giochi, nell'intrattenimento educativo e nei media sociali.

Tuttavia, l'apprendimento automatico nello sviluppo delle carriere è ancora all'esordio, considerando la disomogeneità della qualità dei dati da cui deve imparare. L'etichettatura dei dati può essere lacunosa in molti paesi (ad esempio, le etichette dei posti di lavoro vacanti) e l'attuale tendenza a utilizzare i dati dei media sociali tende a distorcere i modelli individuati, a seconda del tipo di utilizzo che ne fanno le persone (ad esempio, pubblicazioni su Twitter rispetto a Facebook). Sussistono inoltre dubbi legittimi circa la generalizzazione pubblica degli algoritmi sviluppati in ambienti circoscritti. Ad esempio, gli strumenti che aiutano a trovare lavoro e forniscono consulenza professionale devono essere «formati», per quanto possibile con campioni rappresentativi di utenti reali. Le sfide attuali suggeriscono che persiste la necessità di migliorare i dati di base. Ciò richiederà investimenti nazionali, una migliore regolamentazione e un'attenta gestione dell'apprendimento automatico nel sostegno allo sviluppo delle carriere.

Le tecnologie digitali sostengono le carriere lungo tutto l'arco della vita...

Se sostenuti da un ampio consenso su norme, canali e procedure di informazione, i dati personali e dinamici sulle carriere possono essere utilizzati per

fornire un sostegno continuo ai discenti in tutte le organizzazioni (ad esempio, uffici di collocamento, centri di orientamento, scuole, centri di sicurezza sociale e imprese). Svolgono un ruolo fondamentale i sistemi nazionali di qualificazione e convalida solidi, che consentono l'integrazione dei certificati di istruzione per adulti ottenuti al di fuori del sistema di istruzione formale.

I portafogli digitali sono sempre più utili per il coordinamento delle politiche e l'offerta formativa per gli adulti. Se ben utilizzati, i portafogli consentono riferimenti di qualità elevata tra servizi che valutano il fabbisogno di competenze e offrono consulenza professionale agli erogatori di formazione e ai servizi di convalida.

... e l'apprendimento permanente

L'apprendimento misto, che combina le risorse elettroniche con l'interazione diretta tra il discente e l'insegnante, consente di adattarsi al contesto degli utenti e al tempo a loro disposizione. In questo modello di offerta formativa, il professionista può posizionarsi come partner informato che aiuta l'utente a progettare la propria esperienza di apprendimento, selezionando le risorse online e programmando le attività, utilizzando ad esempio l'apprendimento sincrono o asincrono, media diversificati e applicazioni mobili. Le soluzioni miste possono essere adeguate alle specificità dell'apprendimento sul posto di lavoro, alle situazioni in aula e all'utilizzo domestico.

RIQUADRO 4: TUTORE PEDAGOGICO ONLINE A SOSTEGNO DELL'APPRENDIMENTO MISTO

Esperti di cinque paesi (Bulgaria, Cechia, Lituania, Romania e Slovenia) hanno sviluppato una **risorsa di mentoring e tutorato tra pari per formatori di giovani** – infermieri, operatori sociali e giovanili e insegnanti – che desiderano diventare tutori pedagogici di giovani adulti maggiori di 18 anni all'inizio della loro carriera.

La risorsa contiene un corso di formazione sull'orientamento professionale e un mentoring sull'apprendimento misto, una raccolta di buone prassi relative all'equilibrio di genere e alla non discriminazione nell'orientamento professionale, nonché orientamenti per il tutorato professionale tra pari e il contatto diretto con i giovani.

Il progetto (ancora in corso) mira a creare una rete di formatori professionali specializzati nel mentoring basato su attività di apprendimento che possono essere create, in qualsiasi momento, in modo flessibile con il supporto di strumenti digitali. Questo approccio misto viene offerto ai giovani allo scopo di aumentarne l'occupabilità e le capacità imprenditoriali e di aiutarli a gestire la transizione dalla scuola al lavoro.

Sostegno alla carriera come diritto individuale

Il consolidamento del sostegno alla carriera come diritto individuale si intreccia con lo sviluppo della cittadinanza digitale. Il pilastro europeo dei diritti sociali promuove l'accesso al sostegno allo sviluppo della carriera come diritto individuale legato alle pari opportunità di apprendimento e di lavoro. Di conseguenza, alcuni paesi hanno reso l'accesso all'orientamento un diritto legale. L'Estonia sta facendo un ulteriore passo avanti, integrando il sostegno alla carriera nell'attuazione della cittadinanza digitale. Gli attuali sviluppi nell'apprendimento permanente indicano che si tratta di una strategia significativa. I portafogli digitali possono essere utilizzati per la registrazione dei diritti individuali e per contribuire alla loro attuazione, ad esempio nel caso dei **voucher di orientamento** (Belgio, Fiandre) e dei **conti personali di apprendimento** (Francia). Promuovere l'accesso alle risorse di apprendimento disponibili al pubblico, alle piattaforme di abbinamento e ad altri servizi può essere parte di un «ecosistema» digitale del cittadino che si adatta alle sue esigenze nel corso di tutta la sua vita.

Prospettive future

Gli attuali sviluppi nella disponibilità dei dati e l'aumento della potenza di calcolo suggeriscono che il sostegno permanente alle carriere è più che mai a portata di mano. L'innovazione digitale, se opportunamente integrata nei contesti di orientamento, apprendimento e lavoro, determina il progressivo

passaggio da un sostegno passivo a un sostegno dinamico adattato alle mutevoli esigenze individuali. In una certa misura, le politiche per l'occupazione, l'istruzione e la formazione sono ancora bloccate in soluzioni preconfezionate, che applicano soluzioni uniche per tutti, anche a causa dell'impossibilità di gestire e trasmettere informazioni individuali complesse. Questo approccio viene tuttavia gradualmente superato: le persone possono ora apprendere e ricevere sostegno sulla base di ciò che sanno e delle loro esigenze e la trasmissione delle informazioni diventa sempre più agevole.

Per migliorare l'uso e la portata degli strumenti digitali, le autorità nazionali e gli altri promotori devono riflettere sul modo appropriato di adattare l'innovazione attuale alle loro esigenze e ai diversi contesti. Per sostenere i potenziali promotori dell'innovazione digitale, il Cedefop ha sviluppato uno strumento decisionale che consente ai responsabili politici di valutare la trasferibilità e l'adattabilità dei servizi digitali per il sostegno alle carriere (incontro tra domanda e offerta di lavoro, elaborazione del profilo, portafoglio, ecc.). Una versione interattiva sarà disponibile entro la fine del 2019.

Sebbene tutte queste innovazioni siano promettenti per contribuire a fornire agli utenti informazioni e consulenze online personalizzate di qualità elevata, un sostegno olistico e personalizzato richiederà probabilmente sempre l'intervento umano. Questo vale certamente per attività complesse e profondamente sociali quali il «counseling».


CEDEFOP

 Centro europeo per lo sviluppo
della formazione professionale

Nota informativa – 9143 IT

N° di cat.: TI-BB-19-006-IT-N

ISBN 978-92-896-2820-4, doi:10.2801/036741

 Copyright © Centro europeo per lo sviluppo della formazione
professionale (Cedefop), 2019.

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Le note informative sono redatte in francese, greco, inglese, italiano, polacco, portoghese, spagnolo e tedesco e nella lingua del paese della presidenza di turno dell'Unione europea. Per riceverle regolarmente, registrarsi all'indirizzo: www.cedefop.europa.eu/en/user/register

Ulteriori note informative e pubblicazioni Cedefop sono disponibili all'indirizzo: www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx

Europe 123, 57001 Salonicco, Grecia
Postal: Cedefop, Service Post, 570 01 Thermi, Grecia
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
E-mail: info@cedefop.europa.eu

 visit our portal www.cedefop.europa.eu