



NIE TYLKO NOWE MIEJSCA PRACY: INNOWACJE CYFROWE POMAGAJĄ W ROZWOJU KARIERY ZAWODOWEJ

**Dzięki nowoczesnym technologiom można się uczyć,
planować karierę zawodową i osiągać równowagę
między życiem zawodowym a prywatnym**

Powszechnie przyjmuje się, że innowacje cyfrowe zmieniają środowisko pracy i profile zawodowe oraz mają wpływ na edukację i pracę ludzi. Jak jednak wpływają na sposób, w jaki ludzie zarządzają swoimi karierami zawodowymi, szkolą się i zmieniają pracę? Dzięki innowacyjnym narzędziom, większej dostępności danych i sztucznej inteligencji nowoczesne rozwiązania w zakresie wsparcia zawodowego oraz samokształcenia przekształcają uczenie się przez całe życie. Cedefop analizuje najnowsze praktyki europejskich krajów w celu pomocy ich mieszkańcom przy dokonywaniu właściwych wyborów zawodowych i edukacyjnych ⁽¹⁾. Aby wykorzystać potencjał innowacyjnych rozwiązań, decydenci i specjaliści muszą zwracać uwagę na niezbędne warunki ich powodzenia i pojawiające się wyzwania.

Największe zapotrzebowanie na pracowników ze zdolnościami dostosowawczymi

Cedefop prowadzi stałą analizę internetowych ofert pracy w całej UE. Z analizy tej wynika, że zdolność pracowników do dostosowania się do zmian jest umiejętnością, której europejscy pracodawcy poszukują najbardziej ⁽²⁾. Nie jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę obecną zmienność zawodów, organizacji pracy i technologii. Zdolności dostosowawcze stanowią ogromne wyzwanie zarówno dla osób, jak i dla organizacji. Wymagają też inwestycji w nowe zbiory umiejętności i wiedzy, które nie są uwzględniane w szkoleniach technicznych. Do zbiorów tych należą umiejętności zarządzania karierą, obejmujące

świadomość własnych potrzeb i potencjału w zakresie umiejętności oraz zdolności kierowania własnym kształceniem, podejmowania decyzji oraz planowania i realizowania rozwoju kariery.



Pierwszy punkt kontaktu: usługi online

Na szczęście zarządzanie karierą zawodową staje się w XXI wieku coraz łatwiejsze. Dostępnych jest wiele usług *online* dla osób chcących samodzielnie sprawdzać swój potencjał poprzez wyszukiwanie nowych opcji kształcenia i pracy. W całej UE pojawiły się liczne samoobsługowe serwisy z informacjami o zawodach i możliwościach kształcenia oraz ocenami osobowych umiejętności i postaw. Wiele z nich oferuje użytkownikom możliwość tworzenia osobistych katalogów ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, doświadczeniami i dążeniami. Takie strony internetowe coraz częściej zawierają narzędzia kojarzenia cech i umiejętności poszczególnych osób z ogłoszeniami o pracę oraz umożliwiają tworzenie CV i aplikacji o pracę. Niektóre z nich są bardzo dobrze znane i powszechnie wykorzystywane. Jakość takich usług cyfrowych jest jednak różna i wiąże się z tym, jak i przez kogo tworzone są treści, jak są obsługiwane i jak angażują użytkowników.

Elastyczne usługi wielokanałowe

Samoobsługowe usługi online są zazwyczaj mniej

⁽¹⁾ Na podstawie informacji zebranych w ramach sieci *CareersNet*, wspierającej poradnictwo przez całe życie oraz rozwój karier zawodowych.

⁽²⁾ Zob. też strona internetowa Cedefopu, nota informacyjna Cedefopu, film oraz narzędzie do analizy europejskich internetowych ofert pracy pod kątem umiejętności.

przydatne dla osób ze stosunkowo niskim poziomem umiejętności i wiedzy. Ich umiejętności cyfrowe mogą być niewystarczające do korzystania z platform internetowych, możliwe są trudności z wyszukiwaniem i rozumieniem informacji o karierach zawodowych, a użytkownicy stron internetowych mogą zwyczajnie mieć pytania, na które nie ma odpowiedzi na tych stronach. Aby w pełni wykorzystać te narzędzia cyfrowe, wiele osób potrzebuje pomocy wykwalifikowanych doradców. Wspólna strategia polega na racjonalizacji wsparcia przez zestawienie kanałów przekazywania treści (na przykład telefon, czat, e-mail). Właściwa kombinacja kanałów zależy od potrzeb użytkowników, które zazwyczaj są sukcesywnie oceniane w celu dostosowania udzielanego im wsparcia. Możliwość bezpośredniej interakcji jest na ogół zarezerwowana dla użytkowników o największych potrzebach.

W tym kontekście zmienia się charakter pracy samych doradców, którzy w wielu przypadkach muszą zmienić sposób myślenia. Specjaliści muszą być chętni do rewidowania swoich strategii oraz wspólnego wypracowania metod opartych na szerokim wachlarzu technologii, natomiast zarządzający muszą popierać te działania w planach rozwoju kadr. Na podstawie dobrych praktyk z całej Europy Cedefop stworzył [zbiór modułów szkoleniowych](#) poświęconych w szczególności zmianie nastawienia służb rozwoju karier do technologii informacyjno-komunikacyjnych.

RAMKA 1: EGUIDANCE DENMARK

Usługa [eGuidance Denmark](#) została uruchomiona przez duńskie Ministerstwo ds. Dzieci i Edukacji w celu zapewnienia poradnictwa dla jak największej liczby osób z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, na przykład czatów internetowych, wiadomości tekstowych i Facebooka, a także bardziej „tradycyjnej” komunikacji za pośrednictwem poczty elektronicznej lub telefonu. Usługa ta jest elementem krajowego [portalu poradnictwa](#) zawierającego pełne informacje o rynku pracy w całej Danii – informacje te są podstawą efektywnego poradnictwa. Personel eGuidance, który jest przeszkolony do radzenia sobie z konkretnymi wymogami związanymi z nowoczesnymi środkami komunikacji, pracuje w ośrodkach poradnictwa i zatrudnienia w całym kraju. System ten jest skierowany do uczniów szkół średnich, studentów i osób dorosłych szukających pomocy w zarządzaniu rozwojem kariery zawodowej i umiejętności. Jego nowe funkcje, na przykład czat internetowy, stały się szczególnie popularne wśród młodzieży.

Usługi świadczone lokalnie i dopasowane do warunków

Skuteczne usługi cyfrowe często powstają w reakcji na konkretne lokalne potrzeby, przy czym centralna

koordynacja pozostaje zazwyczaj ważnym czynnikiem trwałości tych usług. Ich potencjał jest w pełni wykorzystany, gdy informacje pochodzą bezpośrednio z lokalnych przedsiębiorstw i sieci zainteresowanych podmiotów, a osoby uzyskują – w zależności od sytuacji – porady, szkolenia, doświadczenie zawodowe i pracę. W rezultacie nauczyciele, trenerzy, mentorzy, przedsiębiorcy i inni członkowie danej społeczności odgrywają coraz ważniejszą rolę w rozwoju umiejętności zarządzania karierą zawodową w tej społeczności. W Finlandii uczniowie szkół średnich przekazują swoje portfolio różnym specjalistom, którzy wyszukują dla nich zatrudnienie w przedsiębiorstwach na określony czas; odbywa się to w ramach szkolnej usługi obsługiwanej przez platformę internetową, przy wsparciu doradców i nauczycieli. Pracodawcy natomiast ogłaszają na tej samej platformie edukacyjnej swoje oferty pracy oraz współpracują z doradcami i pedagogami w celu zapewnienia przydatności i pedagogicznego dopasowania programów nauczania. W ramach jednego z belgijskich programów uczniowie są zachęceni do wczesnego poznawania nowych zawodów, a wykorzystuje się do tego cyfrowe symulacje warunków pracy. Inicjatywę tę wdrażają doradcy i nauczyciele przy wsparciu izb przemysłowo-handlowych.

Niespodzianka? Wykorzystanie gier i edurozrywki w poradnictwie

W przeszłości gry komputerowe w niewielkim stopniu służyły do informowania młodych ludzi o możliwych zawodach i opcjach uczenia się. Obecne inicjatywy propagują szersze wykorzystanie różnych środowisk obecnych w nowoczesnych grach i większy stopień zaangażowania w nich użytkowników. Na przykład gracz może uczestniczyć w symulacji zawodowej lub grze fabularnej (RPG), w której nacisk kładzie się na umiejętności komunikacyjne lub handlowe. Natomiast gry polegające na zarządzaniu służą rozwojowi umiejętności związanych z karierą zawodową, a gracze sprawdzają swoje umiejętności poznawcze lub skupiają się na nich. Gry mogą rejestrować zachowania graczy, dopasowywać warunki gry i zawierać informacje wykorzystywane przez specjalistów do prowadzenia ocen, a także przekazywać opinie i pomagać w określaniu działań w zakresie rozwoju kariery. Choć ten obszar aktywności rozwija się od niedawna, jest bardzo obiecujący i odpowiednie wsparcie w ramach modeli rozwoju kariery (zob. ramka poniżej) może pomóc w urzeczywistnieniu marzeń i pomysłów młodych ludzi.

RAMKA 2: YOUTH@WORK SCOTLAND

Dla większości młodych ludzi zaplanowanie kształcenia, szkolenia i kariery zawodowej jest ważnym, lecz bardzo trudnym wyzwaniem. Gra Youth@Work, którą stworzył zespół międzynarodowych specjalistów, ma na celu zwiększanie wiedzy nastolatów o karierach zawodowych oraz zmotywowanie ich do pozytywnego i realistycznego zastanowienia się nad swoimi możliwościami edukacyjnymi i perspektywami zawodowymi.

Projektanci i twórcy gry wskazali konieczne kompetencje zawodowe i wdrożyli je w grze jako rezultaty uczenia się. Aby scharakteryzować pożądane rezultaty uczenia się oraz określić działania w różnych strefach gry, wykorzystali opinie młodych graczy oraz dwa teoretyczne systemy:

model umiejętności zarządzania karierą Skills Development Scotland: wyznacza całościowe podejście do pomocy w zdobywaniu i wykorzystywaniu ważnych umiejętności umożliwiających jak najlepiej planować i prowadzić życie, naukę i pracę, tj. umiejętności zarządzania karierą. Pomaga ludziom w identyfikacji ich obecnych umiejętności oraz niezbędnych celów uczenia się, aby mogli oni poprawić swoje zdolności do zatrudnienia i przystosowywania się do zmian.

model zainteresowań zawodowych opracowany przez amerykańskiego psychologa Johna Hollanda: jego podstawą jest koncepcja, że na rozwój kariery wpływ ma interakcja między osobowością danej osoby a jej otoczeniem – chcemy pracować z osobami podobnymi do nas. Dlatego ludzie, przy podejmowaniu odpowiadających im wyzwań i funkcji, szukają miejsc, które pozwalają im wykorzystać swoje umiejętności i zdolności oraz wyrazić ich postawy i wartości.

Grę stworzono w edytorze Unity jako projekt typu open source. Obsługuje się nią w przeglądarkach Safari i Firefox. Gra jest dostępna [tutaj](#); do jej obsługi niezbędna jest wtyczka do uruchamiania gier w technologii Unity.

Cyfrowe narzędzia i zasoby do zarządzania karierą

Kadra zarządzająca i specjaliści od kadr mogą wykorzystać cyfrowe narzędzia katalogów do planowania (zmiany) rozlokowania i szkolenia personelu poprzez rejestrację wyników ocen, rezultatów szkoleń oraz działań związanych z rozwojem umiejętności (np. mentoringu i coachingu). Jeżeli narzędzia te są odpowiednio wkomponowane w długookresowy rozwój zasobów ludzkich, pomagają przedsiębiorstwom w zarządzaniu zdolnościami swoich pracowników, planowaniu przekazywania funkcji i wprowadzaniu innowacji. Indywidualne zarządzanie zestawem narzędzi, w połączeniu z elastycznymi strategiami uczenia się, może ułatwiać reorganizację produkcji i rozszerzać zakres i niezależność umiejętności pracowniczych.

Internetowe oferty szkoleń są coraz częściej ozna-

czane znakami jakości, a ich uczestnicy otrzymują certyfikat lub dowód kwalifikacji. Rosnące znaczenie takich programów szkoleń (skierowanych głównie do osób dorosłych) znajduje odzwierciedlenie w fakcie, że niektóre europejskie kraje zaczęły wprowadzać kwalifikacje zdobyte poza formalnym systemem kształcenia i szkolenia do oficjalnych standardów kwalifikacji, np. krajowych ram kwalifikacji (we Francji **akredytacja wcześniejszego kształcenia eksperymentalnego (VAE)**, w Niderlandach i Polsce **kwalifikacje rynkowe**).

RAMKA 3: MOJA KARIERA ZAWODOWA – KATALOG KARIERY ZAWODOWEJ W BELGII (FLANDRIA)

W Belgii flamandzie publiczne służby zatrudnienia (VDAB) prowadzą internetowy system *Mijn loopbaan* (**Moja kariera zawodowa**), w którym użytkownicy mogą tworzyć całkowicie zindywidualizowane katalogi internetowe. Mogą w nich prowadzić zapis swoich kompetencji i kwalifikacji, tworzyć swoje CV oraz przysyłać je do internetowych platform wykorzystywanych przez pracodawców. System jest połączony z bazą wakatów i korzysta z zaawansowanych metod kojarzenia stron (np. na podstawie kompetencji). W *Mijn loopbaan* można też wyszukiwać wiele rodzajów kształcenia i szkolenia. Aby pomóc młodym ludziom w uczeniu się o karierze zawodowej oraz zachęcić ich do korzystania w większym stopniu z tego systemu, VDAB oferuje półdniowe lub dłuższe szkolenia praktyczne dla nauczycieli na temat samodzielnego używania narzędzia *Moja kariera zawodowa* oraz sposobów zaznajamiania uczniów i studentów z tym narzędziem.

Punkty kompleksowej obsługi i wykorzystanie dużych zbiorów danych

W wielu państwach krajowe punkty kompleksowej obsługi w zakresie informacji o rynku pracy rozwijają się dzięki eksploracji danych i innych zaawansowanych rozwiązań cyfrowych. Serwisy te obejmują dane o rynku pracy rozproszone na różnych stronach internetowych, a także łatwe w obsłudze interfejsy, wizualizacje danych, swobodny dostęp do bloków danych oraz możliwość dostosowywania interfejsu użytkownika. Przykładem może tu być popularny brytyjski portal internetowy *LMI for all*. Zbiera się w nim znormalizowane, wysokiej jakości informacje o rynku pracy, które ułatwiają pracownikom, osobom poszukującym pracy i pracodawcom podejmować decyzje dotyczące kariery zawodowej. Dane te są ogólnodostępne w odpowiednich aplikacjach i na odpowiednich stronach internetowych poprzez interfejs programowania aplikacji. Te i inne serwisy obecnie wykorzystują dane dotyczące internetowych ogłoszeń o pracę, które mogą być użyte zarówno do opisu zachowań na rynku pracy, jak i do tworzenia

narzędzi kojarzenia ich użytkowników z ofertami pracy. Jak wskazano powyżej, eksploracja dużych zbiorów danych może poprawić jakość informacji o karierach zawodowych, ale musi się opierać na wysokiej jakości danych z różnorodnych źródeł. Bieżące dane pochodzą ze stron internetowych i publicznych służb zatrudnienia: potencjalnie mogą być stronnicze i wynikać z zapisów niskiej jakości. Ich jakość będzie się prawdopodobnie poprawiać wraz z dążeniami władz krajowych do oznaczania i ujednolicania danych o wakatach.

Obiecujące, lecz wymagające: sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe w rozwoju kariery zawodowej

Sztuczna inteligencja może w oczywisty sposób usprawnić samoobsługowe usługi. Na podstawie zachowań użytkowników i danych przechowywanych w osobistych katalogach może wskazywać dopasowane informacje, działania rozwojowe oraz pasujące oferty pracy. Ponieważ dzięki uczeniu maszynowemu można w dynamiczny sposób poprawiać algorytmy poprzez rozpoznawanie wzorców, sztuczna inteligencja jest coraz częściej stosowana w grach, edurozywce i mediach społecznościowych.

Jeśli jednak weźmie się pod uwagę nierówną jakość potrzebnych danych, uczenie maszynowe jest nadal w początkowych stadiach stosowania w kontekście rozwoju kariery zawodowej. Oznaczanie danych ma w wielu krajach swoje słabości (np. oznaczenia ogłoszeń o pracę), a w przypadku danych z mediów społecznościowych rozpoznane wzorce bywają obecnie traktowane w nierówny sposób, w zależności od, jak ludzie wykorzystują dane (por. posty na twitterze i posty na facebooku). Istnieją też uzasadnione wątpliwości dotyczące publicznego rozpowszechniania algorytmów opracowanych w środowiskach zamkniętych. Na przykład narzędzia pomagające w szukaniu pracy i doradztwie zawodowym muszą być „przeszkolone”, o ile to możliwe, na reprezentatywnej próbie faktycznych użytkowników. Obecne wyzwania polegają na tym, że wciąż trzeba ulepszać dane bazowe. Będzie to wymagało krajowych inwestycji, lepszych uregulowań prawnych i starannego wdrażania uczenia maszynowego we wspieraniu zarządzania karierą zawodową.

Technologie cyfrowe pomagają w prowadzeniu kariery przez całe życie...

Po osiągnięciu szerokiego konsensusu w zakresie standardów, kanałów i procedur informacyjnych, dynamiczne informacje dotyczące karier można wykorzystać w różnych organizacjach (np. urzędach pracy, ośrodkach doradztwa, szkołach, ośrodkach zabez-

pieczenia społecznego i przedsiębiorstwach) do zapewnienia płynnego wsparcia dla osób uczących się. Istotną rolę odgrywają sprawne krajowe systemy nabywania i zatwierdzania kwalifikacji, dzięki którym można uwzględnić certyfikaty kształcenia dorosłych zdobyte poza formalnym systemem edukacji.

Cyfrowe katalogi stają się coraz bardziej przydatne w koordynacji polityki i organizacji kształcenia dorosłych. Odpowiednie użycie katalogów pozwala na bardzo skuteczne przekierowania między poszczególnymi usługami, które polegają na ocenie potrzeb w zakresie umiejętności oraz świadczeniu porad zawodowych dla podmiotów prowadzących szkolenia i usługi zatwierdzających kwalifikacje.

... i uczeniu się przez całe życie

Kształcenie mieszane – łączące zasoby elektroniczne i bezpośrednią interakcję między uczącymi się a nauczycielami – umożliwi dostosowanie rozwiązań do warunków użytkowników i ich dostępności czasowej. W takim modelu specjalista może wystąpić w roli świadomego partnera pomagającego użytkownikowi w zaprojektowaniu własnej nauki poprzez wybór zasobów internetowych i ustalenie harmonogramu działań. Można zastosować synchroniczne i asynchroniczne uczenie się, zróżnicowane środki przekazu i mobilne aplikacje. Rozwiązania mieszane mogą uwzględniać specyfikę uczenia się poprzez praktykę w miejscu pracy, sytuacji klasowych i wykorzystania warunków domowych.

RAMKA 4: INTERNETOWY DORADCA WSPIERAJĄCY KSZTAŁCENIE MIESZANE

Specjaliści z pięciu krajów (Bułgarii, Czech, Litwy, Rumunii i Słowenii) tworzą internetowe narzędzie mentoringu i wzajemnego coachingu dla młodych trenerów – pielęgniarek, pracowników socjalnych i specjalistów pracujących z młodzieżą oraz nauczycieli – którzy chcą zostać doradcami młodych osób dorosłych (w wieku powyżej 18 lat) rozpoczynających karierę zawodową.

Narzędzie zawiera szkolenie na temat poradnictwa zawodowego i mentoringu w ramach kształcenia mieszane, zbiór najlepszych praktyk w zakresie równowagi płci i niedyskryminacji w poradnictwie zawodowym oraz wytyczne dotyczące profesjonalnego wzajemnego coachingu i bezpośredniego kontaktu z młodzieżą.

Celem tego trwającego jeszcze projektu jest stworzenie sieci zawodowych trenerów wyspecjalizowanych w indywidualnym doradztwie w zakresie działań edukacyjnych, które można przygotować w sposób elastyczny, w dowolnym czasie i przy użyciu narzędzi cyfrowych. Ta mieszana metoda jest skierowana do młodych ludzi chcących zwiększyć swoją zdolność do zatrudnienia i umiejętności przedsiębiorcze. Ma im pomóc w przechodzeniu z etapu kształcenia do etapu zatrudnienia.

Wsparcie zawodowe jako indywidualne prawo

Uczynienie wsparcia zawodowego prawem indywidualnym jest elementem tworzenia obywatelstwa cyfrowego. W ramach europejskiego filara praw socjalnych popiera się dostęp do wsparcia zawodowego jako prawa indywidualnego związanego z równością szans w zakresie nauki i pracy. W związku z tym w niektórych krajach dostęp do poradnictwa stał się prawem. Estonia idzie o krok dalej i wsparcie zawodowe jest tam elementem wdrażania obywatelstwa cyfrowego. Obecne zmiany w zakresie uczenia się przez całe życie wskazują na istotność takiej strategii. Cyfrowe katalogi można wykorzystać do rejestracji i realizacji praw indywidualnych, na przykład w formie **voucherów na usługi poradnictwa** (BE-Flandria) bądź **osobowych kont edukacyjnych** (Francja). Popularyzowanie ogólnodostępnych zasobów edukacyjnych, platform kojarzenia ofert i innych usług może być elementem obywatelskiego „ekosystemu” cyfrowego, dopasowującego się do ewoluujących potrzeb obywatela na wszystkich etapach jego życia.

Co niesie przyszłość

Obecne zmiany w dostępności danych oraz wzrost mocy obliczeniowych wskazują, że wsparcie zawodowe przez całe życie jest bardziej dostępne, niż było kiedykolwiek dotąd. Gdy cyfrowe innowacje są odpowiednio wdrożone w ramach poradnictwa, kształcenia i pracy, sprzyjają stopniowemu przechodzeniu od pasywnej pomocy do dynamicznego wsparcia na-

kierowanego na zmieniające się potrzeby indywidualne. Polityki zatrudnienia, kształcenia i szkolenia są w pewnym stopniu zamknięte w określonych segmentach i obejmują rozwiązania uniwersalne, np. z powodu niemożności zarządzania złożonymi informacjami zindywidualizowanymi i przekazywania takich informacji. Takie podejście jest jednak stopniowo wypierane: obecnie można uczyć się i pozyskiwać wsparcie w zależności od posiadanej wiedzy i zgłaszanych potrzeb, a przekazywanie informacji staje się coraz prostsze.

Aby poprawić wykorzystanie i zasięg narzędzi cyfrowych, władze krajowe i inne podmioty wspierające muszą zastanowić się nad odpowiednim sposobem dostosowania obecnych innowacji do swoich potrzeb i uwarunkowań. Aby pomóc takim podmiotom we wdrażaniu innowacji cyfrowych, Cedefop stworzył narzędzie wsparcia procesu decyzyjnego, które pozwala decydującym ocenić możliwość przenoszenia i dostosowania usług cyfrowych na potrzeby wsparcia zawodowego (kojarzenia ofert, profilowania, tworzenia katalogów itd.). Jego interaktywna wersja zostanie udostępniona przed końcem 2019 r.

Choć można mieć nadzieję, że innowacje pomogą ich użytkownikom pozyskiwać przez internet dobre i dopasowane dane i porady, to całościowe, zindywidualizowane wsparcie będzie prawdopodobnie zawsze wymagało ludzkiej interwencji. Dotyczy to z pewnością złożonych i dogłębnie społecznych działań, jakim jest doradztwo.



Nota informacyjna – 9143 PL

Nr kat.: TI-BB-19-006-PL-N

ISBN 978-92-896-2811-2, doi:10.2801/660597

Copyright © Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (Cedefop), 2019.

Powielanie jest dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Notatki informacyjne są publikowane w językach angielskim, francuskim, greckim, hiszpańskim, niemieckim, polskim, portugalskim włoskim oraz w języku kraju pełniącego prezydencję UE. Aby otrzymywać je regularnie, należy zarejestrować się na stronie internetowej:

www.cedefop.europa.eu/en/user/register

Inne notatki informacyjne i publikacje Cedefop są dostępne pod adresem: www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx

Europe 123, 570 01 Thessaloniki (Pylea), Grecja
Postal: Cedefop, Service Post, 570 01 Thermi, Grecja
Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
Email: info@cedefop.europa.eu

visit our portal www.cedefop.europa.eu