



MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEI SISTEMI DI ORIENTAMENTO PERMANENTE IN TUTTA EUROPA

Raccogliere evidenze su ciò che funziona meglio è fondamentale per concepire servizi di orientamento generale per i singoli individui e il mercato del lavoro.



© stock.adobe.com/Visual Generation

I percorsi di apprendimento e di carriera tradizionali sono sostituiti da percorsi più dinamici e disomogenei e da rapporti di lavoro più brevi. I contesti di apprendimento e di lavoro in rapida evoluzione e più complessi richiamano una maggiore attenzione sull'apprendimento continuo e sulla mobilità individuale, rendendo fondamentale l'orientamento lungo tutto l'arco della vita. Quest'ultimo migliora l'accesso delle persone alle informazioni sulla carriera, le aiuta a valutare tali informazioni e consente loro di sviluppare una serie di competenze nel corso di tutta la loro carriera.

Essere all'altezza di nuove sfide: una necessità

Sistemi e servizi di orientamento di qualità, reattivi e sostenibili che siano accessibili sono fondamentali. Tuttavia, se si considera il costo dei servizi di alta qualità, è fondamentale stanziare finanziamenti adeguati, cercando nel contempo di erogare servizi economicamente efficienti. È comprovato che i paesi utilizzano sempre più spesso strumenti informatici e nuovi canali di comunicazione per l'erogazione dei servizi e ottimizzano la gestione e la cooperazione dei servizi, i luoghi di lavoro e lo sviluppo delle risorse umane.

La posta in gioco è alta. Gli utenti in cerca di orientamento possono essere poco realistici riguardo al loro grado di preparazione a un cambiamento di carriera, alla formazione o alla disponibilità di posti di lavoro adatti alle loro esigenze. Vi sono rischi e costi legati alla scarsa o frammentata offerta di servizi, al personale che non ha accesso allo sviluppo professionale o agli utenti che (ri)entrano nel mondo del lavoro, dell'istruzione o della formazione senza essere pronti. Ciò può far precipitare le persone in cicli di assunzioni e licenziamenti, con conseguente disoccupazione a lungo termine, rischi per la salute mentale e fisica e disimpegno dall'apprendimento e dal lavoro: da qui la necessità per i paesi di garantire che i servizi, gli strumenti e le risorse di orientamento rispondano effettivamente alle esigenze degli utenti.

Fornire orientamenti da una prospettiva che abbracci tutto l'arco della vita è una sfida importante ma utile. Significa consentire agli utenti di acquisire autoconsapevolezza e maggiore chiarezza in merito ai loro percorsi di apprendimento e di lavoro a lungo termine. Le competenze in materia di gestione della carriera rafforzano la capacità di interagire con il mondo del lavoro e dell'istruzione, anticipare i cambiamenti, superare gli ostacoli sistemici ⁽¹⁾, formarsi, pianificare, trovare e mantenere un'occupazione adeguata.

L'orientamento professionale è un'attività fondamentalmente sociale. Il suo impatto non è semplice. I suoi effetti sulle scelte di ognuno possono essere incrementali o percepiti nel tempo, a testimonianza del fatto che i percorsi professionali individuali non sono lineari, ma forgiati da molti fattori, tra cui il contesto socio-economico.

Riquadro 1. Il lavoro del Cedefop sul campo

Il Cedefop contribuisce a costruire una comprensione condivisa di ciò che serve per concepire sistemi e un'offerta di orientamento che rispondano alle esigenze odierne. Sono stati prodotti tre volumi di lavoro e [nel marzo 2022 si è tenuto un seminario di esperti dedicato](#). I prodotti includono:

- documenti di ricerca che riflettono le difficoltà e gli approcci nazionali ([Volume I](#));
- analisi delle misure di orientamento e di sostegno professionali e un'esplorazione degli indicatori di risultati legati alla qualità basati su tali analisi e sulla letteratura ([Volume II](#));
- un'analisi dei costi delle misure di sviluppo professionale finanziate con fondi pubblici, in particolare per gli adulti, per capire meglio come vengono suddivisi e stimati e per migliorare l'efficacia dei costi dei servizi ([Volume III](#)).

⁽¹⁾ Cfr. la [nota informativa del Cedefop sull'orientamento lungo tutto l'arco della vita per le persone con disabilità](#). Queste barriere includono la discriminazione legata alla disabilità, all'età, al genere (lavori meno retribuiti, inquadramenti di livello inferiore, stereotipi, pregiudizi ecc.).

Perché concepire politiche basate sull'evidenza?

Il monitoraggio e la valutazione dell'offerta di orientamento e la misurazione del suo impatto in base ai risultati attesi per gli utenti sono un prerequisito per lo sviluppo di servizi efficaci. L'evidenza combinata di ricerca e pratica su ciò che gli interventi mirano a raggiungere, su ciò di cui gli utenti hanno bisogno e su ciò che funziona meglio (compresi gli effetti accidentali) riduce i pregiudizi nell'orientamento e garantisce che le politiche e i sistemi siano affidabili e soddisfino le aspettative e gli standard di qualità concordati. Il dialogo con le parti interessate e la condivisione delle conoscenze in merito a strategie, metodi, concetti, strumenti e valutazioni delle politiche contribuiscono a chiarire la logica e i risultati attesi delle politiche oltre che a orientare la concezione dei servizi. I servizi di orientamento lungo tutto l'arco della vita finanziati con fondi pubblici possono avvalersi di evidenze per dimostrare ai contribuenti il loro valore aggiunto e ai governi la redditività degli investimenti.

Monitoraggio del sistema e garanzia della qualità: due facce della stessa medaglia

La valutazione del sistema è fondamentale per la qualità. Il monitoraggio e la valutazione continui devono riguardare tutti i settori in cui vengono forniti orientamenti e includere informazioni su:

- input di orientamento, ovvero investimenti, costi, standard di qualità e formazione del personale;
- processi, ovvero attività e metodi di orientamento;
- realizzazioni, ovvero soddisfazione dei clienti, partecipazione; e
- risultati individuali/organizzativi/sociali.

Per comprendere la catena che porta a un potenziale impatto dell'orientamento, occorre prendere in considerazione anche fattori esterni. È essenziale raccogliere informazioni positive e negative sui risultati degli orientamenti intermedi. Tra i punti positivi figurano la maggiore consapevolezza, la speranza, la fiducia, la resilienza o l'acquisizione di competenze o attitudini specifiche dei clienti, le quali si possono misurare in base all'aumento della percentuale di persone che abbiano le competenze richieste per l'occupabilità, posti di lavoro dignitosi o un'istruzione e una formazione adeguate, oppure in base alla riduzione della percentuale di disoccupati di lunga durata o di persone iscritte all'assistenza sociale.

I risultati negativi o inattesi dell'orientamento, derivanti ad esempio da informazioni insufficienti sul mercato del lavoro e da una consulenza non mirata,

possono portare a decisioni errate e a una mancata corrispondenza tra competenze e aspettative, contribuendo potenzialmente a distorsioni del mercato del lavoro.

Questo approccio al monitoraggio, e quindi alla garanzia della qualità, facilita la comparabilità del sostegno all'orientamento permanente per gli individui, indipendentemente dal loro contesto geografico, sociale o economico, a livello intrasettoriale e inter-settoriale. Le evidenze relative a solidi investimenti nei servizi di orientamento aiutano a informare gli organismi di finanziamento, in particolare nei paesi che dispongono di un'offerta di orientamento decentrata o basata sul mercato.

Infine, i contributi del monitoraggio e della valutazione dei servizi allo sviluppo delle politiche e dei sistemi sono numerosi. Concorrono a plasmare gli obiettivi strategici, pianificare i servizi, a sviluppare i programmi, individuare le lacune nell'erogazione dei servizi, ottenere una comprensione più chiara delle esigenze di formazione degli esperti in orientamento professionale e a fare un uso ottimale delle risorse.

Valutazione e miglioramento dei servizi

La mancanza di una raccolta sistematica di dati sugli effetti e sui costi degli orientamenti resta un problema. Le evidenze disponibili su ciò che funziona non sono sempre utilizzate in modo metodico per migliorare i servizi e sviluppare le politiche. Permangono difficoltà nel determinare gli effetti e gli impatti degli interventi di orientamento. Studi quantitativi controfattuali (con gruppi di controllo) possono dimostrare che i benefici completi dell'orientamento tendenzialmente si manifestano nel corso del tempo (ad es. l'acquisizione di competenze di gestione della carriera) e sono influenzabili da altri fattori.

Riquadro 2. Garanzia della qualità in Grecia

In Grecia sono stati compiuti notevoli sforzi per la garanzia della qualità e la definizione di norme. L'Organizzazione nazionale per la certificazione delle qualifiche e l'orientamento professionale (EOPPEP) ha condotto una serie di studi allo scopo di istituire un sistema nazionale di garanzia della qualità per i servizi di orientamento professionale, sulla cui base il funzionamento e le prestazioni dei servizi in questione saranno costantemente monitorati e valutati. Gli studi sono stati utilizzati anche per lo sviluppo di un [quadro nazionale di garanzia della qualità nell'apprendimento permanente](#) sviluppato dal ministero dell'Istruzione, degli affari religiosi e degli sport, tra cui:

- una mappatura della garanzia e della gestione della qualità nell'orientamento professionale e una propos-

ta per un [modello nazionale di garanzia della qualità dei servizi di orientamento](#) (EKEP, 2007);

- una ricerca sui criteri di qualità utilizzati nei contesti di orientamento professionale nell'istruzione generale e nell'IVET (EOPPEP, 2012);
- un [codice deontologico per la fornitura di orientamenti](#) (EOPPEP) del 2013;
- un profilo professionale dell'esperto in orientamento e un quadro di riferimento per la certificazione delle qualifiche del personale dedicato all'orientamento.

Fonte: [Inventario dei sistemi e delle pratiche di orientamento permanente – Grecia \(2023\)](#). CareersNet national records.

Calcolo dei costi dell'orientamento

In tutta Europa si sa poco sul rapporto costi/benefici dei servizi di orientamento e consulenza pubblici e privati. Questo è in parte comprensibile. Molti fattori influenzano lo sviluppo professionale delle persone. L'orientamento, per sua natura, è integrato, basato sulla rete e sempre più decentrato. Comprende non solo servizi e attività di varia natura che devono soddisfare esigenze specifiche di singoli individui o gruppi di utenti, ma è spesso combinato con altri servizi di supporto. Con la proliferazione di nuovi strumenti e approcci di orientamento attraverso l'auto-aiuto e diversi servizi collaborativi e/o online, l'offerta di orientamento risponde alle numerose esigenze individuali e del mercato del lavoro. Da qui la difficoltà di misurare i risultati di carriera come conseguenza diretta del solo orientamento e di misurare il costo dell'orientamento.

La [ricerca del Cedefop](#) mostra che, in molti casi, i costi dell'orientamento non sono chiaramente suddivisi per attività e identificabili come tali, ad esempio quando i servizi di orientamento sono esternalizzati e le informazioni sui costi del personale e sui costi di altro tipo non sono raccolte in sistemi centralizzati. Molti fornitori di servizi di orientamento sono riluttanti o non sono in grado di fornire dati dettagliati sui costi delle diverse attività di orientamento rispetto agli altri servizi offerti. Ciò è ascrivibile alla necessità (e al recente interesse politico) di fornire servizi più generali e integrati. Tuttavia, per garantire la comparabilità e la sostenibilità dei servizi e per pianificare gli investimenti in tecnologie in evoluzione, come l'intelligenza artificiale, è importante che i fornitori pubblici rendano trasparenti i costi delle diverse attività di supporto alla carriera in relazione ai risultati attesi.

Raccolta di dati affidabili e comparabili

La maggior parte dei paesi raccoglie alcuni dati sull'orientamento e su altri servizi di sviluppo professionale, ad esempio attraverso indagini presso gli utenti, e li integra nella valutazione delle attività. Raramente, però, i risultati vengono aggregati sia tra i vari settori (istruzione, formazione, giovani, mercato del lavoro ecc.) sia rispetto agli standard stabiliti dai soggetti coinvolti.

Riquadro 3. Valutazione dei servizi di orientamento professionale in Francia

Diversi organismi partecipano alla valutazione dei servizi di orientamento professionale francesi: [France Compétences](#), [INETOP](#) e [OPPIO](#) sono responsabili del monitoraggio e della valutazione dell'impatto dei servizi di orientamento professionale. Il [Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications \(CEREQ\)](#) (Centro studi e ricerca sulle qualifiche) svolge studi sul mercato del lavoro, sulle competenze e sull'orientamento professionale, mentre l'Istituto francese per l'istruzione ([IFE](#)) sviluppa studi sull'istruzione e sulla formazione, compreso l'orientamento.

Fonte: [Inventario dei sistemi e delle pratiche di orientamento permanente – Francia \(2023\)](#). [CareersNet national records](#).

L'analisi del Cedefop mostra che i paesi utilizzano i risultati del monitoraggio e della valutazione dei servizi per la rendicontabilità, il feedback a breve termine degli utenti, il monitoraggio dei progressi dei clienti, il miglioramento dei servizi, la concezione delle politiche e lo sviluppo degli strumenti. Tuttavia, vi sono pochi elementi di prova del fatto che tali dati sostengano sistematicamente il miglioramento continuo dei servizi, lo sviluppo professionale degli esperti in orientamento professionale o le strategie nazionali e regionali in materia di competenze. Lo stesso vale per la persistente frammentazione dei servizi e la mancanza di comparabilità.

Monitoraggio sistematico – come superare gli ostacoli

Nonostante queste carenze, decenni di ricerca, cooperazione e sviluppo nell'ambito dell'apprendimento permanente e dell'istruzione e formazione professionale, nonché delle politiche che collegano le diverse fasi e i diversi contesti di apprendimento al mondo del lavoro, hanno portato ad alcune similitudini tra le caratteristiche dei sistemi di orientamento dei vari paesi. Inoltre, la base di conoscenze comprovate sui risultati dell'orientamento e sull'efficacia in termini di costi è in crescita, soprattutto relativamente ai benefici per

gli individui.

Tuttavia, le pratiche nazionali relative al monitoraggio e alla valutazione degli orientamenti differiscono ampiamente per quanto riguarda le metodologie orientate ai risultati, la raccolta e l'uso sistematici di elementi di prova nei vari settori o il coinvolgimento dei portatori di interessi e dei fornitori durante l'intero processo. Ciò è dovuto ai requisiti di protezione dei dati, alla mancanza di una comprensione condivisa del processo di orientamento e di aspettative condivise, alla scarsità di risorse per la ricerca e la valutazione, alla debolezza del coordinamento e della sinergia tra soggetti e sistemi e alla perdita di informazioni dovuta all'esternalizzazione, per citare solo alcuni fattori.

Il raggiungimento di un consenso nell'UE sulle norme minime per il monitoraggio e la valutazione degli orientamenti continua a incontrare una certa resistenza. Tuttavia, la cooperazione nel corso di molti anni ha migliorato la comprensione delle opzioni per valutare il ruolo dell'orientamento permanente per gli individui e altri soggetti, come i fornitori, i datori di lavoro e le società. La prosecuzione del dialogo e della cooperazione probabilmente rafforzerà ulteriormente l'apprendimento reciproco e stimolerà l'innovazione.

Riquadro 4. Valutazione dell'efficacia – standard di qualità in Slovacchia

Il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia sono inclusi negli standard di qualità dell'[Associazione slovacca per l'orientamento e lo sviluppo professionali](#). Questi standard rappresentano un incentivo per i fornitori di servizi di orientamento a chiarire gli obiettivi e a monitorare i risultati dei loro servizi. La [strategia per l'apprendimento permanente e la consulenza 2021-2030](#) di recente adozione mira a introdurre nuovi meccanismi di valutazione basati sul monitoraggio dei progressi compiuti dai clienti nel corso del tempo.

Fonte: [Inventario dei sistemi e delle pratiche di orientamento permanente – Slovacchia](#). [CareersNet national records](#).

Indicatori comuni per migliorare il riferimento e l'efficacia

Per contribuire allo sviluppo di indicatori comuni volti a misurare i progressi verso una migliore qualità ed efficacia in termini di costi della fornitura di orientamenti nell'UE, il Cedefop ha esaminato gli indicatori utilizzati dagli Stati membri o desunti da studi chiave⁽²⁾ che includono indicatori di contributi, realizzazione, risultato e impatto quali:

⁽²⁾ L'elenco dettagliato di questi indicatori è presentato nel [Volume II del progetto di ricerca del Cedefop](#). L'elenco è stato presentato per [discussione ai portatori di interessi](#) di tutti i paesi partecipanti nel 2022. Non è né esaustivo né prescrittivo, ma piuttosto inteso come strumento per facilitare il dialogo politico sulle prossime tappe verso la creazione di un terreno comune a livello europeo.

- competenza degli esperti in orientamento professionale;
- soddisfazione dei clienti;
- benessere individuale;
- maggiori conoscenze e competenze dei clienti;
- cambiamenti nei comportamenti legati alla carriera;
- aumento della percentuale di persone con qualifiche o competenze più elevate;
- partecipazione all'apprendimento degli adulti;
- aumento dell'occupabilità;
- miglioramento dei tassi di occupazione;
- riduzione dei costi di assistenza sociale;
- aumento del reddito individuale.

Tali indicatori comuni e i dati raccolti in riferimento agli stessi possono essere utilizzati separatamente (per monitorare elementi specifici come l'investimento nella formazione degli esperti in orientamento professionale) o congiuntamente (per valutare i risultati come la percentuale di persone con una maggiore occupabilità).

Questi indicatori incentrati sui risultati o altri indicatori simili e i metodi aggiornati per rilevare i risultati delle misure di orientamento potrebbero fornire ai paesi una base per monitorare e valutare a fondo i loro sistemi e servizi e per chiarire le aspettative dei singoli utenti e dei portatori di interessi in termini di orientamento. Aiuterebbero inoltre i paesi a esaminare le loro strutture e le loro risorse in termini di servizi dal punto di vista dei risultati e a considerare il livello dei loro investimenti nelle informazioni sul mercato del lavoro, nell'analisi del fabbisogno di competenze, nell'intelligenza artificiale o nella formazione di esperti in orientamento professionale, rispetto ad altri paesi.

Riquadro 5. Garanzia della qualità dell'orientamento in Finlandia

In Finlandia, i servizi pubblici per l'impiego devono offrire un'ampia gamma di misure di sostegno, tra cui servizi di orientamento. La garanzia della qualità dei servizi copre due aspetti:

- una valutazione completa dei bisogni del cliente, che deve essere tradotta in un piano occupazionale che includa misure di pre-occupazione a seconda delle esigenze della persona, in collaborazione con altri servizi;
- la velocità con cui si erogano i servizi – la valutazione delle necessità di servizi deve essere effettuata entro due settimane.

Un'unità di coordinamento nazionale, [Kohtaamo](#), aiuta i comuni a creare uno sportello unico per l'erogazione dei servizi, a partire dall'orientamento (basato sul web). Ogni città o distretto deve disporre di un organismo di coordinamento dei servizi richiesti. La qualità dell'erogazione dei servizi è monitorata e costituisce

parte integrante delle relazioni annuali del governo presentate al Parlamento.

Fonte: [Inventario dei sistemi e delle pratiche di orientamento permanente – Finlandia \(2021\)](#). [CareersNet national records](#).

Verso una visione comune dell'orientamento

È giunto il momento di compiere i prossimi passi e di mettere in atto il crescente corpus di prove sui risultati degli orientamenti, raccolti attraverso le strutture di monitoraggio e valutazione esistenti.

Migliore integrazione delle politiche

La cooperazione dei portatori di interessi nella raccolta di dati e nella condivisione degli esiti relativi ai processi di orientamento e dei risultati attesi rispetto a quelli misurati è fondamentale. Stimola l'apprendimento reciproco sul modo in cui l'orientamento possa essere meglio coordinato, coerente o integrato rispetto ad altre politiche a sostegno dell'apprendimento permanente e dello sviluppo delle competenze (in particolare le politiche in materia di istruzione e formazione, occupazione, gioventù, inclusione sociale e salute). Sostiene inoltre lo sviluppo di strategie nazionali, anche per quanto riguarda il benessere e la cittadinanza.

Transizione verso un orientamento rivolto agli utenti

La cooperazione in materia di servizi incentrata sulla qualità, come dimostrato dai dati raccolti per mezzo di indicatori comuni, può aiutare i paesi a orientarsi verso approcci incentrati sull'utente. Tali approcci contribuiscono a evitare l'offerta di servizi di cui gli utenti non hanno bisogno, che non cercano o a cui non possono accedere; contestualmente aumentano l'offerta flessibile di servizi e risorse congiunti, migliorando così la loro efficacia in termini di costi e, in ultima analisi, l'esperienza degli utenti ⁽³⁾.

Verso un approccio incentrato sui risultati

Un approccio basato sui risultati è incentrato sulle esigenze degli utenti dei servizi. Si basa sull'uso ottimale delle risorse locali, sulla raccolta di dati per lo sviluppo delle politiche e sulla leadership strategica

⁽³⁾ I recenti risultati del Cedefop in questo campo confluiranno nella prossima fase del suo lavoro sul monitoraggio e sulla valutazione dell'orientamento e nelle nuove proposte di revisione del quadro di riferimento per le politiche di orientamento permanente e lo sviluppo dei sistemi, insieme agli esperti di CareersNet.

per garantire alti livelli di coordinamento e collaborazione dei servizi. L'adozione di questo approccio può aiutare i paesi a ottimizzare l'organizzazione, il finanziamento e l'impatto dei rispettivi servizi e a sviluppare costantemente i loro sistemi.

Sviluppo di quadri nazionali di qualità

La ricerca del Cedefop evidenzia i collegamenti tra il monitoraggio/la valutazione dei servizi e la qualità. Se i paesi europei si accordano su indicatori comuni per monitorare e valutare i propri servizi e sistemi di orientamento, potrebbero sviluppare un quadro di riferimento comune per la garanzia della qualità a livello di Unione europea. Questo potrebbe servire come base per i paesi affinché creino quadri nazionali di qualità. Tale quadro comune europeo, che consentirebbe la cooperazione transfrontaliera e l'apprendimento reciproco, può facilitare l'individuazione e il potenziamento delle buone pratiche, sfruttare il potenziale dei sistemi di orientamento nazionali in materia di innovazione e produrre risultati migliori per gli utenti.

**CEDEFOP**Centro europeo per lo sviluppo
della formazione professionale**Nota informativa – 9196 IT**

Cat. n.: TI-BB-24-002-IT-N

ISBN 978-92-896-3757-2, doi:10.2801/108

Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale
(Cedefop), 2024.

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

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

Europe 123, Salonico (Pylea), GRECIA

Indirizzo postale: Servizio postale del Cedefop, 57001, Thermi, GRECIA

Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020

Email: info@cedefop.europa.euwww.cedefop.europa.eu