



# **euro | guidance** Magazine 2025

**Rivista del Centro nazionale Euroguidance**



L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'INAPP fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano INAPP 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'INAPP si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

**Presidente:** Natale Forlani

**Direttore generale:** Lorianò Bigi

#### **Riferimenti**

Corso d'Italia, 33 00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: [www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

**Contatti:** [editoria@inapp.gov.it](mailto:editoria@inapp.gov.it)

Euroguidance Magazine

#### **Numero unico 2025**

Il presente prodotto è stato realizzato dal Centro nazionale Euroguidance presso Inapp, responsabile Monica Lippolis, nell'ambito del progetto Euroguidance National View Italy - ENVI 2024 - 2026.

**Autori:** Nina Alhroos, Anna Ancora, Joanna Busalacchi, Laura Evangelista, Concetta Fonzo, Marloes Grootmeijer, Vanessa Lombardi, Dario Madeddu, Margret Mulders, Davide Patruno, Margit Rammo, Fausto Sana, Maria Grazia Sasso, Manuela Stefanelli

**Testo chiuso:** dicembre 2025

**Pubblicato:** dicembre 2025

#### **Coordinamento editoriale**

Giovanna de Mottoni, Monica Lippolis

#### **Editing grafico e impaginazione**

Giovanna de Mottoni

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale —

Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2785-3128

## Indice

<i>Editoriale</i>	<i>pag. 3</i>
<i>Orientamento in transizione: come i giovani utilizzano i servizi e cosa chiedono per il futuro</i>	<i>pag. 4</i>
<i>Sfide e risultati del percorso formativo del Centro nazionale Euroguidance dal 2019 al 2025</i>	<i>pag. 8</i>
<i>Orientamento inclusivo per una mobilità inclusiva: costruire percorsi di apprendimento per tutti</i>	<i>pag. 15</i>
<i>L'intelligenza artificiale nell'orientamento, competenze, opportunità e rischi: il punto di vista degli operatori</i>	<i>pag. 19</i>
<i>Lavorare insieme per uno sviluppo sostenibile, la Conferenza europea di Riga 2025</i>	<i>pag. 25</i>
<i>Contesti territoriali e sistemi formativi: le reti bilaterali di ConnActions per la formazione professionale</i>	<i>pag. 28</i>
<i>La Peer Review: metodologia a supporto dell'assicurazione della qualità nell'Istruzione e Formazione Professionale</i>	<i>pag. 32</i>

Care/i lettrici e lettori,

*l'edizione 2025 del Magazine Euroguidance rafforza e consolida la programmazione 2024-2026 del Centro nazionale Euroguidance (EG) che, grazie alla recente collocazione in INAPP, ha potuto sia sfruttare al massimo le sinergie e le opportunità offerte dalle altre reti presenti in Istituto, sia ampliare fortemente la Rete nazionale di Diffusione (RND) dei centri EG, sia offrire, per la prima volta, un respiro internazionale al Magazine, grazie al coinvolgimento dei colleghi della Rete europea Euroguidance.*

*Come tutti i nuovi inizi, non sono mancate difficoltà e momenti di scoraggiamento, che sono però diventati sfide stimolanti e non hanno impedito al Team EG Italia di mettersi in gioco e rispettare il calendario di programmazione previsto in termini formativi e informativi.*

*Le esperienze positive acquisite e consolidate, a partire dal 2017, hanno infatti permesso al Team di fare tesoro delle esperienze pregresse e di trasformarle in punti di forza, oltre che di lavorare sulle aree di miglioramento individuate delle reti EG, europea e nazionale.*

*Obiettivo ultimo è quello di fornire uno spazio sempre più ampio ai temi dell'orientamento, nella consapevolezza del valore aggiunto di operatori competenti e in linea con le evoluzioni tecnologiche del mondo attuale.*

*Nel corso del 2025, a livello nazionale, le opportunità offerte da Euroguidance ad orientatori, esperti, counselor, docenti, tutor e operatori sociali, sono state consolidate e ampliate riscuotendo il gradimento degli operatori italiani.*

*Il Centro nazionale Euroguidance, non potrà quindi che continuare a contribuire, nel suo ruolo di facilitatore, al miglioramento della qualità delle competenze e alla promozione di occasioni di confronto e crescita in tema di mobilità e orientamento.*

*I temi affrontati in questo numero, che andrò brevemente ad introdurvi, hanno inteso offrire spunti metodologici ma anche etici, a fronte di sistemi più o meno strutturati che sono però tutti collocati in un mondo in continua evoluzione tecnologica dove, spesso, i professionisti sono costretti a confrontarsi con una tale rapidità di cambiamento e sviluppo delle modalità di relazione e interazione, da rimanere essi stessi disorientati.*

*L'edizione 2025 del Magazine partendo da una **fotografia del sistema italiano**, decisamente frammentato, ne evidenzia pro e contro e rileva come altre esperienze europee, maggiormente proattive e personalizzate, oltre che digitalizzate, possano diventare leve decisive per un orientamento inclusivo e permanente anche nel nostro paese. L'Italia dispone infatti di un ampio patrimonio di servizi di orientamento, diffusi su tutto il territorio, ma la loro capacità di rispondere efficacemente resta ancora oggetto di riflessione e di sfida.*

*Proprio a supporto dell'evoluzione delle competenze degli operatori dell'orientamento, il **Centro nazionale Euroguidance**, dal 2019 ad oggi, ha progettato e realizzato cinque edizioni del corso di **formazione per orientatori professionisti**, riuscendo a formare gratuitamente ben 330 operatori, dei quali oltre 200 hanno concluso con successo i corsi di formazione, acquisendo competenze specifiche di orientamento alla mobilità non altrimenti disponibili in Italia, oltre che la certificazione digitale degli apprendimenti (Open badge).*

*A latere dell'esperienza del Centro italiano, il confronto con gli altri 38 Centri Euroguidance della Rete europea ha di certo permesso di condividere modalità e prassi da diffondere anche nel nostro paese, ed è proprio da questa esperienza che emergono le più recenti raccomandazioni a **sostegno di discenti appartenenti a gruppi vulnerabili**; queste pongono fortemente l'accento su modelli di riferimento diversificati, su un sostegno personalizzato e su pratiche culturalmente sensibili, nonché su approcci inclusivi che garantiscano a tutti pari accesso alle*

informazioni e a opportunità di carriera significative.

Altrettanto sfidante è la recentissima indagine sull'**Intelligenza Artificiale** che affronta luci e ombre di un tema estremamente delicato evidenziando potenzialità, dubbi e timori non solo di chi la utilizza ma anche di chi teme di essere sostituito da essa. L'Intelligenza Artificiale (IA) è infatti uno strumento che, sempre più, sta acquisendo spazi ed ambiti di intervento anche in tema di orientamento. Da un lato, risorsa preziosa, dall'altro, spauracchio per tutti coloro che temono che l'automazione possa spersonalizzare il servizio e indebolire la componente umana della professione dell'orientatore.

Di Intelligenza Artificiale si è occupata anche, sebbene con un altro approccio, la **Conferenza europea di Riga 2025** che, tra i vari temi affrontati per garantire che tutti possano continuare a crescere in un mondo in rapida evoluzione, ha evidenziato come l'orientamento permanente sia più di un semplice sostegno alle scelte individuali - evidenziandone fortemente la componente umana e empatica -, e si configuri anche come uno strumento potente, che integra sostenibilità e inclusione, per guidare le persone nel corso della vita in un mondo che è chiamato a confrontarsi con temi molto discussi, quali intelligenza artificiale, cambiamenti climatici e globalizzazione, che spesso però non sono realmente conosciuti dalle masse, ma esclusivo know-how di pochi eletti o esperti del settore.

Sempre al fine di favorire l'integrazione tra mondi e sistemi simili ma differenti, abbiamo anche deciso di includere nel Magazine 2025 un'iniziativa bilaterale, denominata **ConnActions**, che mira a rafforzare la cooperazione tra Italia e Germania nel campo della formazione professionale, come utile spunto di riflessione per le modalità di collaborazione tra sistemi educativi e sistemi produttivi per migliorare la transizione scuola-lavoro. Spesso, infatti, si crede di conoscersi a fondo, perché apparentemente più vicini di altri Paesi, ma esperienze di contatto diretto con altri sistemi educativi e del lavoro possono essere un utile strumento di confronto, di crescita e di interazione.

Infine, un affondo metodologico sulla tanto citata prassi della **Peer review** (o valutazione tra pari), come metodologia innovativa ed efficace per condurre processi di valutazione finalizzati al miglioramento continuo della qualità dei percorsi formativi. Aspetti di forza e debolezza di questa metodologia di confronto tra professionisti attrarranno, di certo la vostra curiosità, laddove, trasparenza, fiducia reciproca e apprendimento tra Pari costituiscono i principi e gli obiettivi finali di ogni revisione.

Auspico di riuscire ad attrarre il vostro interesse, e ringraziando tutti gli autori che hanno contribuito a questa edizione, non mi resta che augurarvi buona lettura!

**Monica Lippolis**  
**Responsabile Centro nazionale Euroguidance**

## Orientamento in transizione: come i giovani utilizzano i servizi e cosa chiedono per il futuro

di Anna Ancora, Struttura Inclusione sociale, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche - INAPP

PAROLE CHIAVE: COMPETENZE, NEET, ORIENTAMENTO

### PREMESSA

L'orientamento rappresenta oggi un'infrastruttura sociale essenziale per accompagnare le transizioni di studio, lavoro e vita.

L'analisi di un campione nazionale di 3.642 giovani (15-29 anni), che include una quota rilevante di NEET inattivi, evidenzia un divario tra domanda e offerta di orientamento: i giovani chiedono percorsi personalizzati, strumenti per definire un progetto di vita e connessioni concrete con il mercato del lavoro; l'offerta, pur ampia e diffusa (2.700 servizi), resta frammentata e centrata soprattutto sull'informazione e sulla scelta iniziale.

I NEET si rivolgono prevalentemente a Centri per l'Impiego e agenzie private, mentre scuole e università hanno un ruolo marginale.

Il confronto con esperienze europee (*team outreach* nei Paesi nordici, piattaforme digitali estoni, *Missions Locales* francesi) mostra come proattività, personalizzazione e digitalizzazione possano diventare leve decisive per un orientamento inclusivo e permanente.

### PERCHÉ L'ORIENTAMENTO CONTA OGGI PIÙ CHE MAI

In un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde e rapide - dal cambiamento tecnologico alla transizione ecologica, dalla globalizzazione alla crescente instabilità dei mercati del lavoro - i

percorsi di vita dei giovani appaiono sempre meno lineari.

Le scelte di studio e lavoro non sono più eventi isolati, ma processi continui che richiedono strumenti di supporto stabili, accessibili e inclusivi. In questo scenario, l'orientamento assume un ruolo centrale: non più solo momento informativo, ma vera e propria infrastruttura sociale in grado di accompagnare le persone nel definire e ridisegnare il proprio progetto di vita e di lavoro.

L'Italia dispone oggi di un ampio patrimonio di servizi di orientamento diffusi su tutto il territorio, ma la loro capacità di rispondere in modo efficace ai bisogni, in particolare dei giovani più vulnerabili, è ancora oggetto di riflessione e di sfida.

### I GIOVANI INATTIVI: FRAGILITÀ E ASPETTATIVE

Una recente indagine Inapp<sup>1</sup> su un campione di 3.642 giovani italiani, finalizzata a inquadrare il rapporto dei giovani con i servizi di orientamento e le loro esigenze espresse, ha intercettato, all'interno di questo gruppo, una quota rilevante di NEET, cioè giovani che non studiano, non lavorano e non seguono corsi di formazione.



### Principali caratteristiche dei NEET intercettati

Caratteristiche	%
Età media	21,7 anni
Inattivi da < 1 anno	51,9%
Inattivi da > 1 anno	28,2%
Non hanno un'idea chiara del lavoro desiderato	59,4%

<sup>1</sup> Ancora, A., Grimaldi, A. (a cura di), *L'orientamento tra nuovi bisogni e nuove competenze. Un'indagine sulla popolazione giovanile*, Inapp Report n.50, Roma, 2024.

Questo sotto-campione di giovani inattivi mostra tratti di particolare fragilità: età media di 21,7 anni, percorsi scolastici interrotti o incompleti e periodi di inattività spesso prolungati oltre l'anno (28,2%).

Le cause dell'inattività sono varie: il 25% dichiara di essere inattivo per scelta volontaria o comodità, il 30% si trova in un "periodo ponte" in attesa di nuove opportunità, mentre il 16,6% segnala difficoltà personali o disorientamento tali da impedire un reinserimento attivo.

Questi giovani dichiarano spesso un'incertezza marcata: il 59,4% non ha le idee chiare sul tipo di lavoro che vorrebbe svolgere.



Eppure, molti si dicono disposti ad accettare condizioni di lavoro flessibili su orari, mansioni e spostamenti, ma pongono un chiaro limite a contratti irregolari o salari troppo bassi.

#### Servizi di orientamento utilizzati dai NEET

Tipo di servizio	% di utenti
Centri per l'Impiego	29,7%
Agenzie per il lavoro private	21,7%
Servizi comunali	10,4%
Scuole	7,9%
Università	4,2%

Fonte: Rilevazione Inapp, 2024

Le aspettative nei confronti dei servizi di orientamento sono elevate e si concentrano sul bisogno di costruire un progetto di vita, ricevere indicazioni pratiche per inserirsi nel mondo del lavoro e sviluppare fiducia nelle proprie capacità.

#### Cosa i NEET chiedono ai servizi di orientamento

Aspettative principali	% risposte
Definizione di un progetto professionale	30,6%
Scelta consapevole di studi/lavoro	21,2%
Collegamento domanda-offerta	20,5%
Conoscenza di sé e delle proprie capacità	16,3%

Fonte: Rilevazione Inapp, 2024

#### UN'OFFERTA AMPIA MA FRAMMENTATA

La mappatura nazionale dell'offerta di orientamento (2.700 servizi) mostra un sistema ricco e differenziato: scuole, università, Centri per l'Impiego e agenzie di formazione svolgono una molteplicità di attività, che vanno dall'informazione iniziale alla gestione di percorsi di job placement, counseling individuale e laboratori sulle tecniche di ricerca attiva.

Tuttavia, questo sistema presenta ancora elementi di frammentazione.

Molti servizi risultano fortemente orientati alla fase di scelta iniziale (es. scelta della scuola superiore o dell'università) e meno attrezzati per gestire i percorsi di riorientamento o accompagnamento continuo, soprattutto per chi è fuori dal sistema di istruzione e formazione.

Le criticità più segnalate dagli operatori riguardano la carenza di risorse umane e di tempo da dedicare alle attività orientative, la mancanza di professionalizzazione specifica di alcuni profili e l'assenza di una regia comune in grado di favorire l'integrazione tra i diversi attori territoriali.

Questo si traduce spesso in un accesso diseguale ai servizi e in una difficoltà a intercettare proprio i target più fragili, come i NEET.

## UNO SGUARDO ALL'EUROPA: MODELLI DA CUI APPRENDERE

L'esperienza di altri Paesi europei mostra come l'innovazione dei servizi di orientamento possa produrre risultati significativi.

Nei Paesi nordici, come la Danimarca e la Finlandia, sono attivi *team* multidisciplinari di *outreach* che raggiungono i giovani direttamente sul territorio, combinando competenze educative, psicologiche e sociali per costruire un rapporto di fiducia e attivare percorsi personalizzati (OECD 2019).

In Estonia è stata sviluppata una piattaforma digitale unica (Rajaleidja<sup>2</sup>) che integra strumenti di autovalutazione, prenotazione di colloqui e accesso a tutte le opportunità di studio e lavoro, rendendo l'orientamento un servizio facilmente accessibile anche a distanza.

In Francia, le *Missions Locales*<sup>3</sup> offrono un approccio integrato che combina orientamento, formazione e supporto sociale, con un tutoraggio continuo che accompagna i giovani non solo verso il lavoro, ma anche nella costruzione di competenze per una vita indipendente.

Questi modelli condividono alcuni tratti comuni: proattività (andare verso i giovani, anziché attendere che si presentino ai servizi), personalizzazione (percorsi su misura) e uso strategico della tecnologia.

## VERSO UN ORIENTAMENTO COME INFRASTRUTTURA SOCIALE

Dall'integrazione dei dati emergono tre priorità strategiche per il futuro: (1) integrare maggiormente i diversi attori dell'orientamento, superando la frammentazione attuale; (2) personalizzare i percorsi, passando da un approccio informativo a uno di *life design* che sostenga la motivazione e la capacità progettuale dei giovani; (3) investire in strumenti

digitali e pratiche di *outreach* per raggiungere chi oggi non si rivolge spontaneamente a nessun servizio.

L'Italia ha già avviato cambiamenti importanti (Linee guida sull'orientamento scolastico 2023<sup>4</sup>, potenziamento del *job placement* universitario, finanziamenti PNRR), ma serve una visione sistemica che trasformi l'orientamento in un vero e proprio servizio di cittadinanza, capace di sostenere non solo le scelte iniziali, ma l'intero ciclo di vita formativo e professionale.

Questa è la sfida che accomuna l'Italia al resto dell'Europa, in un momento in cui l'orientamento diventa una leva chiave per l'inclusione sociale, l'occupabilità e la competitività complessiva dei sistemi economici e sociali.

## BIBLIOGRAFIA

- 2024, Ancora A., Bartoli G., Maiorano A., *Orientamento e università: tra nuovi bisogni e nuove competenze*, Inapp Working Paper n.120, Roma, Inapp - <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstream/589d607b-0d51-46fc-8593-13b467982228/content>
- 2024, Ancora, A. e Grimaldi, A. (a cura di), *L'orientamento tra nuovi bisogni e nuove competenze. Un'indagine sulla popolazione giovanile*, Inapp Report n.50, Roma, <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstream/a575ec78-4035-4129-8724-0bdcdb990def/content>
- 2025 "The role of guidance for employability", in *Digital transition: research & development*, 4th International Scientific Conference, Università Giustino Fortunato
- 2025 Ancora, A., Grimaldi, A., "Nuovi scenari per le politiche di orientamento", in *Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0*, n. 2/2024, Orientamento al futuro, Eurlink University Press, pp. 263-269)

<sup>2</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-toolkit-tackling-early-leaving/resources/foundation-innovate-pathfinder-centres-estonian#group-description>

<sup>3</sup> <https://www.unml.info/>

<sup>4</sup>[https://www.mim.gov.it/documents/20182/0/linee\\_guida\\_orientamento-2-STAMPA.pdf/4c926cff-afaa-8d3f-7176-09b3ec508d64?t=1703239848691](https://www.mim.gov.it/documents/20182/0/linee_guida_orientamento-2-STAMPA.pdf/4c926cff-afaa-8d3f-7176-09b3ec508d64?t=1703239848691)

- 2025, Ancora, A., Bartoli, G., Grimaldi, G., Maiorano, A., *L'offerta di orientamento in Italia. Una mappa aggiornata dei servizi*, Inapp Paper n. 53, Inapp, Roma <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/ebe0448c-8374-4f2f-b2b6-4f61e6c51e3a/content>
- Cedefop, ETF, ICCDPP, ILO, Organisation for Economic Co-operation and Development and UNESCO, *Career guidance policy and practice in the pandemic – Results of a joint international survey June to August 2020*, Publications Office, 2021 <https://data.europa.eu/doi/10.2801/318103>
- 2012, Eurofound, *NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*
- <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/neets-young-people-not-employment-education-or-training-characteristics-costs-and>
- 2019, OECD, *Investing in Youth: Finland*, Investing in Youth, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1251a123-en>

## Sfide e risultati del percorso formativo del Centro nazionale Euroguidance dal 2019 al 2025

di Joanna Busalacchi, Centro nazionale Euroguidance, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche - INAPP

PAROLE CHIAVE: COMPETENZE, FORMAZIONE, MOBILITÀ

### INTRODUZIONE

Il potenziamento delle capacità degli operatori dell'orientamento, insieme alla loro conoscenza e consapevolezza sul valore della mobilità internazionale per la gestione della carriera e lo sviluppo delle competenze, rappresenta un elemento chiave delle attività della rete Euroguidance.

Un periodo di studio o formazione all'estero porta benefici sia al singolo partecipante sia alla società nel suo insieme. Grazie a maggiori scambi internazionali, vengono rafforzate le condizioni per l'apprendimento permanente, contribuendo così all'ampliamento delle competenze e alla crescita personale.

Nell'attuale mondo lavorativo, la maggior parte delle professioni include una dimensione internazionale e diversi studi dimostrano come la mobilità per l'apprendimento influisca positivamente sulle future opportunità di carriera.

Pertanto, è oggi più importante che mai accompagnare i giovani verso le migliori opportunità volte a sviluppare la loro capacità di confrontarsi in un contesto internazionale.

In tale direzione opera Euroguidance, che fornisce supporto, agli operatori dell'orientamento, nello sviluppo di una dimensione europea dell'orientamento stesso.

Dal 2019 ad oggi, il Centro nazionale Euroguidance, nell'ambito dei piani di lavoro finanziati, ha organizzato cinque edizioni di un'attività di formazione rivolte ad un'utenza qualificata di operatori nazionali.

In particolare, ha progettato e realizzato, in collaborazione con Eurodesk Italy, corsi di formazione per orientatori professionisti che operano con giovani potenzialmente beneficiari di un'esperienza di mobilità.

L'obiettivo dei corsi è quello di contribuire all'orientamento proattivo alla mobilità attraverso una conoscenza migliore e più aggiornata di reti, programmi e strumenti per la trasparenza delle competenze e delle qualificazioni ai fini della mobilità.

L'attività formativa ha consentito l'acquisizione di maggiori competenze per fornire sostegno ai beneficiari finali (studenti, giovani e giovani adulti) prima, durante e dopo un periodo di mobilità.

Nei paragrafi successivi sarà illustrato il percorso che il Centro nazionale ha realizzato in termini di destinatari coinvolti, contenuti e modalità di formazione, esiti dei percorsi e valutazione dei partecipanti sull'attività formativa conclusa.

La più importante sfida affrontata dal Centro, ossia identificare e raggiungere i beneficiari della formazione, dipende da un sistema nazionale di orientamento poco strutturato e sinergico. Le cinque edizioni del corso illustrate a seguire, mostrano come il Centro ha cercato di ovviare a questa criticità con esiti che si ritengono soddisfacenti.

### LA PRIMA SPERIMENTAZIONE

Il primo corso di formazione *Opportunità di mobilità per l'apprendimento e il lavoro in Europa*<sup>1</sup>, realizzato nel giugno 2019, ha coinvolto 22 consulenti per la

<sup>1</sup> I corsi *Opportunità di mobilità per l'apprendimento e il lavoro in Europa* edizioni 2019 e 2020 rientrano nell'ambito del progetto *Italian Cooperation 4*

*Transparency of Skills & Mobility* cofinanziato dal programma Erasmus+ 2014-2020.

mobilità - *Eurodesk Mobility Advisor* (EMA) dei [Punti locali Eurodesk italiani](#).

Si tratta di un gruppo di operatori, selezionato sulla base di un criterio di rappresentatività territoriale, con un *background* professionale coerente, ben consapevoli del valore aggiunto e del ruolo chiave di un orientamento di qualità.

Come emerso dai risultati della valutazione, il corso ha fornito un pacchetto formativo all'avanguardia sulle novità e i cambiamenti previsti negli strumenti e nei programmi per la mobilità, grazie agli interventi di esperti nazionali provenienti da Autorità nazionali Erasmus+, Anpal, Inapp, Indire, Ministero del Lavoro, Provincia Autonoma di Trento, Presidenza del Consiglio dei Ministri.

In particolare, i 22 EMA italiani sono stati formati e aggiornati sulle diverse opportunità di mobilità internazionale per motivi di studio e lavoro finanziate a livello UE acquisendo consapevolezza dei cambiamenti previsti negli strumenti e nei programmi pertinenti per il periodo di programmazione 2021-2027, nonché delle implicazioni per il loro lavoro.

La valutazione del corso da parte dei discenti - estremamente positiva - è stata un momento chiave per il Centro nazionale EG per acquisire suggerimenti e per riprogettare l'edizione successiva.

Per quanto riguarda l'impatto dell'azione formativa, è stato cruciale, nella decisione di coinvolgere questo tipo di utenza, il ruolo di soggetti "moltiplicatori" svolto dagli EMA, ossia di individui potenzialmente in grado di condividere le risorse di apprendimento con colleghi e altri utenti e di operare, a livello organizzativo, nei Punti locali Eurodesk, fornendo servizi informativi più completi e aggiornati.

La formazione pilota è stata inoltre co-progettata in stretta collaborazione con esperti nazionali ai più

alti livelli, proponendo un approccio didattico misto, che ha integrato la formazione d'aula - una giornata e mezza (due moduli per un totale di dieci ore -con un *repository open source* con i materiali del Corso, tra cui: presentazioni di esperti, risorse di apprendimento sulle opportunità di mobilità internazionale, *tutorial* video (su EG, EQF ed Europass), materiali di approfondimento.

Tutti i partecipanti hanno completato con successo il corso di formazione e hanno quindi ricevuto l'attestato di partecipazione, riportando una piena soddisfazione per la proposta formativa.

La maggior parte di essi ha dichiarato di aver acquisito nuove conoscenze e di essere in grado di applicare le conoscenze acquisite nel contesto lavorativo esprimendo inoltre vivo interesse per future iniziative informative e formative.

#### IL CORSO DEL 2020

A seguito della pandemia Covid-19, il Centro nazionale EG Italia ha erogato a novembre 2020 una seconda edizione del Corso, interamente *online*, con l'obiettivo di "coprire" l'intera rete di operatori Eurodesk e di formare almeno un EMA in ogni regione italiana.

In esito ai due pacchetti formativi (2019 e 2020), sono stati infatti intercettati e formati 50 consulenti per la mobilità (sui 77 operativi all'epoca in Italia).

La metodologia adottata ha previsto, secondo una tempistica autogestita in linea con le esigenze del discente, la fruizione di materiali video elaborati appositamente per il Corso e di *open learning resources* (dispense, approfondimenti tematici, video *tutorial*, *webinar*, etc.) relative agli strumenti per la trasparenza e i programmi di mobilità.

Facendo seguito al *feedback* dei partecipanti della prima edizione, il pacchetto ha incluso un modulo sul riconoscimento delle qualifiche a cura del [CIMEA](#)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> CIMEA è il Centro di Informazione sulla Mobilità e le Equivalenze Accademiche. Svolge la propria attività di informazione e consulenza sulle procedure di

riconoscimento dei titoli di studio e sui temi collegati all'istruzione e formazione superiore italiana e internazionale. Il CIMEA è centro italiano ufficiale della

La formazione ha fornito sia un quadro aggiornato sugli strumenti di trasparenza europei, comprese le loro implicazioni per i professionisti, sia una panoramica sulle opportunità di mobilità internazionale per i diversi beneficiari (giovani, studenti, disoccupati, insegnanti), offrendo così spunti di riflessione per la progettazione congiunta di percorsi di mobilità efficaci.

Durante la finestra di attività del Corso è stata incoraggiata la partecipazione attiva e il Team EG ha tenuto una sessione finale online volta a raccogliere *feedback* e suggerimenti per le successive edizioni.

A partire da questa duplice esperienza positiva, in fase di progettazione delle attività per il triennio 2021-2023, il Centro nazionale EG Italia ha programmato due ulteriori edizioni della formazione, con l'obiettivo di estenderla a operatori di ulteriori settori del ciclo della *lifelong guidance*, in particolare, confidando sull'interesse degli operatori della Rete Nazionale di diffusione.

#### GLI OPEN BADGE

A partire dall'edizione 2020 del Corso, a tutti i partecipanti che hanno completato con successo la formazione, sono stati conferiti *open badge* di conoscenza, volti a rendere riconoscibili le nuove conoscenze acquisite.

L'*open badge* è uno strumento che rende più facile:

- attestare la partecipazione ad eventi/attività;
- convalidare le conoscenze apprese/competenze acquisite durante sessioni in/formative;
- certificare i risultati di apprendimento.

Si tratta di un contenitore univoco di informazioni, create e gestite dall'ente organizzatore e rappresenta virtualmente una (o più) presenza/conoscenza/competenza acquisita dopo

---

rete europea NARIC (*National Academic Recognition Information Centres*) e membro alla rete ENIC (*European National Information Centres*) del Consiglio d'Europa e dell'UNESCO.

aver seguito un'attività/evento in/formativo (è possibile pubblicare l'OB sui *social media*, su altre piattaforme online e/o produrne una copia cartacea).

Ogni *open badge* include le seguenti informazioni:

- una denominazione specifica e un'immagine che lo rappresenta;
- una descrizione generale di cosa è attestato/convalidato/certificato dallo specifico OB;
- dettagli dell'organizzazione che lo rilascia;
- obiettivi di apprendimento;
- dettagli tecnici (data di rilascio, eventuale data di scadenza, ecc.).

Ai fini del rilascio, i corsisti hanno dovuto superare uno o più test di verifica delle conoscenze teoriche e partecipare alla sessione finale di valutazione del Corso.



#### IL CORSO 2022 PER LA RETE NAZIONALE DI DIFFUSIONE

L'edizione 2022 ha raccolto la sfida di coinvolgere i membri della [Rete nazionale di diffusione \(RND\) di Euroguidance](#)<sup>3</sup>.

Composta, alla data del Corso, da oltre 60 organizzazioni operanti nel campo

<sup>3</sup> I corsi *Opportunità di mobilità per l'apprendimento e il lavoro in Europa* del 2022 e del 2023 rientrano nell'ambito del progetto *Joint Italian Transparency Tools - JITT* cofinanziato dal programma Erasmus+ 2021-2027.

dell'orientamento e della mobilità internazionale a livello locale, la Rete nazionale di diffusione promuove sia la cooperazione tra operatori a livello locale sia la diffusione di informazioni sull'orientamento, la mobilità e la trasparenza delle competenze e delle qualifiche.

Sulla base dell'esperienza maturata nelle edizioni precedenti, EG Italia ha erogato a giugno 2022 una nuova edizione del corso *Opportunità di mobilità per l'apprendimento e il lavoro in Europa*, coinvolgendo sia gli EMA della rete Eurodesk interessati sia i membri della RND.

Oltre 60 operatori hanno partecipato al Corso, migliorando le proprie competenze nel campo della mobilità per la formazione professionale di giovani e adulti, attraverso un'offerta formativa autonoma, della durata di due mesi, articolata in moduli formativi, risorse di apprendimento *online* e tre *webinar* di domande e risposte.

La formazione ha fornito ai partecipanti un quadro aggiornato sugli strumenti europei per la trasparenza, comprese le loro implicazioni per i professionisti, nonché una panoramica di qualità delle opportunità di mobilità internazionale per i diversi beneficiari.

In particolare, i *webinar* di approfondimento hanno permesso al *Team* EG di monitorare eventuali criticità riscontrate dai partecipanti nel completamento dei moduli e hanno fornito spunti per contribuire al completamento con successo della certificazione dell'apprendimento.

Come nelle precedenti edizioni, esperti e funzionari hanno sviluppato contenuti video *ad hoc* e materiali didattici/approfondimenti tematici pertinenti.

I moduli pratici Europass ed EURES sono stati particolarmente apprezzati, dimostrandosi un supporto concreto ed efficace per gli operatori nello svolgimento delle loro azioni di orientamento

---

<sup>4</sup> Lanciata nel 1995, Academia è una rete europea che offre ai professionisti dell'orientamento l'opportunità di partecipare a un periodo di mobilità per l'apprendimento in un altro paese, rafforzando il *networking* e la cooperazione europea nell'orientamento permanente e favorendo lo scambio di buone pratiche e metodi tra i

rivolte agli utenti finali. [Stage4EU](#), una applicazione per *smartphone* e un sito *web* italiani per i giovani in cerca di uno stage in Europa è stata considerata un utile strumento di lavoro dai consulenti di orientamento, formazione e *placement*.

Quasi il 90% dei partecipanti ha completato con successo il corso e ha ottenuto un *open badge* come certificazione digitale, esprimendo una piena soddisfazione per la formazione offerta da EG Italia.

#### ACADEMIA, UN'OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO PROFESSIONALE ATTRAVERSO L'APPRENDIMENTO TRANSNAZIONALE

La partecipazione al corso del 2022 ha offerto anche un'ulteriore opportunità gratificante.

I partecipanti al corso che hanno ottenuto i migliori risultati di apprendimento hanno infatti ricevuto una borsa di studio per partecipare al programma [Academia staff training for orientation counsellors in Europe](#) cui l'Italia ha aderito<sup>4</sup>.

Cinque professionisti hanno pertanto partecipato a visite di studio in Austria, Danimarca, Francia e Spagna presso Università, agenzie educative e formative, servizi per l'impiego e centri di risorse/informazione arricchite da presentazioni e interviste con esperti di orientamento e utenti finali.

Oltre a condividere conoscenze sui diversi sistemi di istruzione e carriera, gli operatori italiani hanno anche avuto l'opportunità di concentrarsi su temi come i servizi di orientamento per le persone *over 50*, i percorsi di *counselling*, le transizioni tra la scuola secondaria e l'istruzione superiore, la prospettiva di genere e la digitalizzazione nell'orientamento professionale.

Tutte le esperienze sono state valutate positivamente dai partecipanti, che, oltre ad apprendere teorie e pratiche di orientamento in un

partecipanti. Dal 1995 ad oggi, oltre 2000 operatori dell'orientamento hanno partecipato alle visite di studio e formazione in Europa organizzate nell'ambito di Academia.

contesto europeo, hanno apprezzato molto i seguenti aspetti:

- apprendimento in un contesto multiculturale;
- miglioramento delle competenze linguistiche;
- conoscenza di temi specifici affrontati durante le visite;
- crescita personale e professionale, con benefici anche per l'organizzazione di invio;
- *networking* e opportunità di nuovi partner per progetti di scambio di personale e studenti.

Questo *feedback* è stato sicuramente un'ulteriore motivazione per EG Italia a proseguire in tale direzione, con l'obiettivo che un numero sempre maggiore di operatori possa beneficiare di opportunità di formazione transnazionale.

#### IL CORSO 2023 PER OPERATORI ASNOR

L'edizione 2023 del Corso ha coinvolto gli operatori dell'orientamento dell'Associazione nazionale orientatori - ASNOR interessati a migliorare il proprio *know-how* sui temi della formazione e della mobilità professionale.

ASNOR è membro della Rete nazionale di diffusione Euroguidance e condivide l'approccio internazionale all'orientamento professionale sviluppato dalla rete Euroguidance; rappresenta i professionisti dell'orientamento in Italia e promuove una nuova cultura dell'orientamento, impegnandosi a garantire il riconoscimento del loro ruolo professionale

A differenza dei corsi precedenti, che hanno coinvolto operatori in possesso di nozioni di base sulle tematiche della mobilità, il corso del 2023 ha inteso ampliare le competenze di orientamento dei partecipanti ad una dimensione europea.

I 50 partecipanti, infatti, professionisti nel campo dell'orientamento, non erano particolarmente

esperti di programmi e reti per la mobilità nonché di strumenti di trasparenza.

Il corso si è pertanto proposto di fornire una formazione di base sull'orientamento alla mobilità transnazionale.

Per rendere l'offerta formativa più rispondente agli obiettivi professionali dei discenti e per rispondere adeguatamente agli interessi e ai bisogni formativi dei partecipanti, la fase di progettazione del corso ha considerato le risposte fornite dai partecipanti in una scheda motivazionale in fase di registrazione.

Con riferimento a temi e strumenti, in base agli interessi prioritari dei partecipanti, il corso è stato strutturato in quattro moduli focalizzati su:

1. la mobilità transnazionale per l'apprendimento - un'ampia varietà di progetti e attività implementata in contesti formali o non formali - organizzata per scopi didattici o per acquisire nuove competenze o conoscenze;
2. programmi e reti per la mobilità con particolare riferimento alle azioni previste, ai destinatari, alle modalità di accesso, agli enti di riferimento - con l'obiettivo di consentire ad orientatori e *career counselor* di individuare, selezionare e/o suggerire le risorse adeguate alle diverse tipologie di utenti e indicare dove trovare ulteriori informazioni;
3. processi e strumenti per migliorare la qualità della mobilità: il processo di progettazione di un'esperienza formativa all'estero e gli strumenti sviluppati in Europa per accompagnare gli operatori nella realizzazione di percorsi di mobilità; gli strumenti comunitari per la trasparenza, volti a migliorare la visibilità e la comprensione delle competenze e delle qualifiche acquisite in diversi contesti e a facilitare le esperienze di studio e formazione all'estero;
4. infine, una panoramica dell'offerta informativa e formativa di Euroguidance

per lo sviluppo e l'aggiornamento degli operatori.

Dei 49 partecipanti al Corso, 33 hanno completato il percorso, con una percentuale di successo comunque superiore al 67%.

#### IL CORSO 2025 PER LA RETE NAZIONALE E I FOLLOWER EUROGUIDANCE

A partire dal 2023, il Centro nazionale EG ha aperto la partecipazione alla Rete nazionale anche ai cosiddetti *follower*.

Si tratta di esperti che operano nel campo dell'orientamento e del *career counselling* come liberi professionisti o all'interno di un ente o di un'organizzazione che non è membro della Rete nazionale in quanto tale. Con questa decisione il Centro nazionale raggiunge con le sue attività anche operatori che non sarebbero altrimenti stati coinvolti in attività di *capacity building* offerte da Euroguidance, come i Corsi di formazione, *webinar* organizzati in ambito nazionale o da altri colleghi della Rete EG, pubblicazioni nazionali ed europee.

L'edizione 2025 del Corso *Programmi, reti e strumenti per la mobilità e il lavoro in Italia e in Europa*<sup>5</sup>, è stata quindi rivolta a rappresentanti di enti della Rete nazionale di diffusione e - per la prima volta - a *follower* (orientatori, formatori, insegnanti ed esperti dei settori formazione e lavoro).

L'elemento di novità della proposta formativa è stato il *focus* sulla dimensione nazionale.

Il primo modulo è stato infatti dedicato a politiche e strumenti per il lavoro in Italia, con particolare riferimento a teorie e pratiche di orientamento, alle professionalità attive nei servizi educativi e per l'impiego, all'Atlante del lavoro e delle qualificazioni; il secondo modulo ha riguardato il quadro europeo per lo sviluppo delle competenze e

il contributo che la mobilità per l'apprendimento, la formazione e il lavoro, può dare per il loro sviluppo.

A seguire, in continuità con i corsi precedenti, sono stati presentati i principali programmi e reti europei per la mobilità. Infine, accogliendo le richieste dei partecipanti all'edizione precedente, sono state presentate le Reti:

- [ReferNet](#), che mira a rafforzare l'efficacia e l'interdipendenza tra le politiche educative e formative e quelle socioeconomiche ed occupazionali;
- [EQAVET](#) (*European Quality Assurance in Vocational Education and Training*) volta a favorire lo sviluppo e il miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione professionale in Europa sostenendo l'attuazione degli indirizzi europei in tema di assicurazione della qualità.

La risposta dei destinatari è stata eccellente, a fronte di 47 partecipanti, 42 hanno completato con successo il Corso e hanno espresso il loro apprezzamento per l'offerta formativa in fase di valutazione.

#### CONCLUSIONI

Il percorso formativo illustrato nei paragrafi precedenti mostra come lo sviluppo delle competenze degli operatori, e più specificamente della dimensione europea dell'orientamento alla mobilità, siano stati centrali in questi anni di attività del Centro nazionale.

A partire dal 2019 sono stati informati e sensibilizzati circa 330 operatori, dei quali oltre 200 hanno concluso con successo i corsi di formazione, acquisendo competenze specifiche di orientamento alla mobilità non altrimenti disponibili in Italia.

Anche nel panorama europeo, l'esempio italiano, per ampiezza dei contenuti formativi, eterogeneità del *team* di progettazione dei corsi - composto da esperti ai più alti livelli -, continuità nell'erogazione

*Italy - ENVI 2024-2026 (Project: 101163221)* cofinanziato dal programma Erasmus+ 2021-2027.

<sup>5</sup> Il corso *Programmi, reti e strumenti per la mobilità e il lavoro in Italia e in Europa* edizione 2025 rientra nell'ambito del progetto *Euroguidance National View*

(5 corsi conclusi in 7 anni), definizione chiara dei risultati attesi di apprendimento, certificazione digitale erogata e numero di beneficiari coinvolti, costituisce un unicum.

La formazione è stata anche oggetto di due *Peer review* da parte dei colleghi europei (2021 e 2023) che hanno rappresentato per il Centro Nazionale occasioni di riflessione e miglioramento per le edizioni successive. In particolare, sono state recepite le raccomandazioni relative all'ampliamento della platea dei beneficiari coinvolgendo membri della Rete nazionale, orientatori ASNOR, *follower*. A differenza della formazione *online* più diffusa, è stata apprezzata la formula interattiva con due *webinar* (uno di lancio e uno finale) a cura del *Team* del Centro nazionale e del partner Eurodesk.

Particolarmente apprezzata infine la sessione di valutazione che permette, accanto all'analisi della partecipazione e dell'esito del percorso formativo, un importante momento di restituzione e confronto nonché l'occasione, per i partecipanti, di valutare a loro volta il percorso formativo e di suggerire modifiche e proporre altre aree di interesse.

Infine, il collegamento della formazione erogata con il Progetto europeo Academia, che consente agli stessi operatori di sperimentare una mobilità, anche se per un numero limitato di essi, ne ha reso più concreti i benefici in termini di condivisione di esperienze professionali, competenze linguistiche e *networking* internazionale.

È con grande soddisfazione, infatti, che il Centro conferma l'adesione all'esperienza Academia per sei dei migliori corsisti della nostra formazione, che partiranno nella primavera 2026.



Joanna Busalacchi (Centro nazionale Euroguidance)

## **Orientamento inclusivo per una mobilità inclusiva: costruire percorsi di apprendimento per tutti\***

di *Nina Alhroos, Responsabile Euroguidance presso il Consiglio svedese per l'istruzione superiore e Margit Rammo, Responsabile Euroguidance presso il Dipartimento Istruzione e Gioventù - Estonia*

**PAROLE CHIAVE: INCLUSIONE, MOBILITÀ, ORIENTAMENTO,**

### INTRODUZIONE

I servizi di orientamento sono fondamentali per sostenere gli studenti appartenenti a gruppi vulnerabili, poiché li aiutano a sviluppare le competenze necessarie nel mercato del lavoro e a prevenire l'abbandono scolastico precoce.

È fondamentale porre l'accento su modelli di riferimento diversificati, su un sostegno personalizzato e su pratiche culturalmente sensibili, nonché promuovere approcci inclusivi che garantiscano a tutti gli studenti pari accesso alle informazioni e a opportunità di carriera significative.

La mobilità inclusiva sta rapidamente diventando un obiettivo centrale nella politica europea in materia di istruzione e mercato del lavoro. In quest'ottica, al fine di garantire che tutti gli studenti, in particolare quelli con minori opportunità, possano beneficiare di esperienze internazionali, i professionisti dell'orientamento professionale devono assumere un ruolo proattivo e inclusivo.

Questo articolo si basa sulle riflessioni e le raccomandazioni emerse nel quadro dell'evento "Orientamento inclusivo: sostenere gli studenti con bisogni speciali" svoltosi a Tallinn, in Estonia, nel giugno 2025, che ha evidenziato il ruolo dell'orientamento come fattore di inclusione.

*\*Traduzione italiana a cura di Giovanna de Mottoni - Centro nazionale Euroguidance*

Si basa, in particolare, sul workshop tenuto dalle autrici, *Mobilità inclusiva per l'apprendimento: come sostenere la riflessione sull'esperienza internazionale*.

### IL CONTESTO: PERCHÉ LA MOBILITÀ INCLUSIVA È IMPORTANTE

In tutta Europa la mobilità formativa è sempre più riconosciuta come uno strumento efficace per lo sviluppo personale e professionale. L'obiettivo dell'UE per il 2030 è che almeno il 20% di tutti gli studenti partecipi a un'esperienza di mobilità all'estero, con particolare attenzione ai giovani con minori opportunità. Tra questi figurano coloro che vivono in condizioni di svantaggio economico, persone con disabilità, con problemi di salute, con barriere culturali o educative o colpiti da forme di discriminazione o altre forme di vulnerabilità.



I dati che emergono dalla ricerca e dai programmi mostrano sia il potenziale, sia le sfide che la dimensione della mobilità presenta.

Gli studenti con disabilità riferiscono che la mobilità può essere un'esperienza di forte cambiamento, ma che un numero significativo di loro non dispone ancora del sostegno necessario per parteciparvi pienamente e che molti hanno bisogno di una guida personalizzata prima, durante e dopo la mobilità per sentirsi preparati, sicuri e sostenuti.

La mobilità non è solo un'avventura internazionale, ma è anche un catalizzatore per la crescita personale, l'occupabilità e la competenza globale.

Quando l'orientamento è inclusivo gli studenti acquistano una maggiore consapevolezza di sé e sviluppano aspirazioni e competenze trasversali

importanti previste nel Quadro UE delle competenze chiave. Ciò conduce anche ad una maggiore occupabilità e a un minor rischio di disoccupazione. Per la società, la mobilità inclusiva promuove l'innovazione, la cooperazione, la comprensione interculturale e la coesione sociale.

#### L'ORIENTAMENTO INCLUSIVO E IL SUO RUOLO NELLA MOBILITÀ

L'orientamento inclusivo è quindi essenziale non solo per ampliare l'accesso, ma anche per garantire che ogni esperienza di mobilità diventi significativa, sicura e di forte impatto.

Un orientamento alla mobilità ben strutturato ha un triplice impatto:

5. aumenta il volume della mobilità ampliando l'accesso a gruppi di persone sottorappresentati;
6. massimizza i risultati dell'apprendimento aiutando i partecipanti a riflettere in maniera consapevole sulle loro esperienze;
7. migliora l'inclusione garantendo che la mobilità diventi effettivamente uno strumento di equità e non di privilegio.

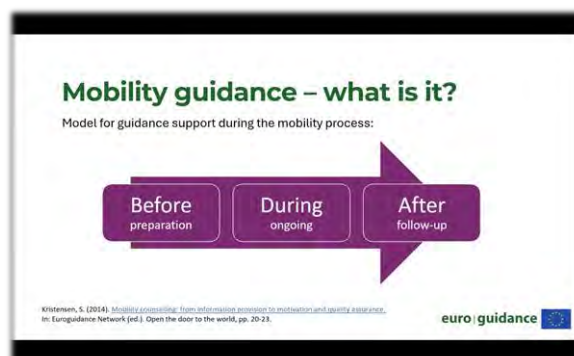
L'orientamento professionale inclusivo si basa su un approccio personalizzato e accessibile che supporta le persone di ogni provenienza nel prendere decisioni informate sulla propria carriera.

Dal punto di vista della mobilità, ciò significa:

- comprendere le esigenze, i punti di forza e le aspirazioni di ogni studente;
- ridurre le barriere pratiche, psicologiche e strutturali;
- fornire informazioni chiare e accessibili;
- affrontare i pregiudizi inconsci, compresi quelli legati alla disabilità, al genere, allo status socioeconomico o al *background* culturale;

- aiutare gli studenti a riflettere e articolare le competenze acquisite attraverso la mobilità.

L'orientamento non si limita quindi a un singolo colloquio, ma è un processo continuo e strutturato che accompagna gli studenti prima, durante e dopo le esperienze internazionali.



#### ELEMENTI CHIAVE DELL'ORIENTAMENTO INCLUSIVO ALLA MOBILITÀ

##### LA FASE PREPARATORIA: MOTIVAZIONE, INFORMAZIONE E ACCESSIBILITÀ

L'orientamento prima della mobilità pone le basi per la sua efficacia.

In questa fase, gli operatori dovrebbero analizzare le motivazioni e le aspettative attraverso un dialogo aperto e riflessivo e sostenere diversi aspetti della preparazione.

È importante spiegare chiaramente le misure di sostegno finanziario e aggiuntivo disponibili, come i finanziamenti integrativi per i partecipanti con disabilità, o con minori opportunità, e la mobilità a breve termine o mista per coloro che non sono in grado di partecipare a tirocini più lunghi.

Una fase di preparazione solida può contribuire ad aumentare la fiducia, ridurre le incertezze e responsabilizzare gli studenti che altrimenti potrebbero autoescludersi.

### LA FASE DI ATTUAZIONE: MENTORING E SOSTEGNO

Una volta che lo studente è all'estero, l'orientamento continua. Una vera inclusione richiede un *follow-up* continuo, basato su controlli regolari per sostenere l'apprendimento, il benessere e l'integrazione sociale.

Il *mentoring* può affrontare le difficoltà legate ad aspetti pratici (alloggio, logistica, integrazione locale).

Infine, è necessario predisporre misure di "preparazione alla crisi" in caso di episodi di nostalgia, di isolamento o di problemi imprevisti.

La continuità aiuta a prevenire l'aggravarsi dei problemi e garantisce che ogni studente si senta accompagnato e sostenuto.

### LA FASE DI FOLLOW-UP: RIFLESSIONE, RICONOSCIMENTO E PASSI SUCCESSIVI

Dopo la mobilità, i professionisti dell'orientamento svolgono un ruolo fondamentale nell'aiutare gli studenti a riflettere e ad articolare ciò che hanno imparato.

Ciò include l'identificazione delle competenze trasversali e delle *soft skill* acquisite attraverso l'esperienza (lavoro di squadra, comunicazione, risoluzione dei problemi, competenza interculturale, resilienza, creatività), nonché la traduzione dei risultati dell'apprendimento in competenze professionali concrete.

### LE SCHEDE DELLE COMPETENZE PER LA MOBILITÀ FORMATIVA

Strumenti come il metodo ELD (*Experience–Learning–Description*) e le schede delle competenze per la mobilità consentono ai professionisti dell'orientamento di aiutare gli studenti a identificare competenze che altrimenti potrebbero passare inosservate.



Un periodo di mobilità favorisce la crescita personale, ma molte delle abilità legate a questo sviluppo sono informali e definite in modo generico. L'apprendimento informale comprende una serie di sfide che spesso costituiscono una parte significativa di un soggiorno all'estero.

Queste competenze possono essere utili da evidenziare in un CV o da discutere in un colloquio di lavoro, ma i discenti potrebbero aver bisogno di aiuto per riconoscerle ed esprimerle chiaramente. Le schede ELD rendono più facile collegare i termini di competenza alle azioni in contesti diversi.

Possono essere utilizzate per l'autovalutazione, in sessioni individuali con un consulente di orientamento o in attività di gruppo con altre persone che sono state all'estero.

I risultati di possono essere trasferiti nei CV, nelle candidature e nella pianificazione futura, consentendo allo studente di tornare a casa con maggiore fiducia e un chiaro senso di soddisfazione.

### RACCOMANDAZIONI PER UNA MOBILITÀ INCLUSIVA

Il seminario di Tallinn ha sottolineato che la mobilità inclusiva si basa su un orientamento inclusivo.

Le raccomandazioni chiave includono:

1. responsabilizzare i professionisti dell'orientamento qualificati: garantire che i *counsellor* abbiano competenze in materia di inclusione, diversità e sostegno personalizzato e fornire loro strumenti e formazione adeguati;
2. comunicare in modo chiaro e accessibile: raggiungere gli studenti con disabilità e i gruppi sottorappresentati attraverso materiali accessibili, intermediari di fiducia e modelli di riferimento diversificati;
3. concentrarsi sui risultati dell'apprendimento e sulle competenze trasferibili: implementare la riflessione prima, durante e dopo la mobilità,

utilizzando strumenti strutturati per articolare le competenze;

4. offrire formati di flessibili di mobilità: percorsi a breve termine, misti, virtuali e gradualmente su misura per le esigenze degli studenti;
5. chiarire le opportunità di finanziamento: rendere accessibile il sostegno Erasmus+ e assistere gli studenti nella navigazione delle domande.

## CONCLUSIONI

La mobilità inclusiva richiede un orientamento continuo, flessibile e personalizzato. I professionisti dell'orientamento fungono da facilitatori, mentori e sostenitori, aiutando gli studenti a trasformare le esperienze di mobilità in competenze permanenti.

L'inclusione è fondamentale: quando la mobilità è accessibile a tutti, ne traggono beneficio gli individui, le comunità e le società.



Nina Alhroos (Euroguidance Svezia) e Margit Rammo (Euroguidance Estonia)

## L'intelligenza artificiale nell'orientamento, competenze, opportunità e rischi: il punto di vista degli operatori

di Dario Madeddu, Davide Patruno, Fausto Sana, Maria Grazia Sasso, Manuela Stefanelli, Associazione Nazionale Orientatori - ASNOR

PAROLE CHIAVE: INTELLIGENZA ARTIFICIALE, COMPETENZE, ORIENTAMENTO

### INTRODUZIONE

L'Intelligenza Artificiale (IA) è uno strumento che sempre più sta acquisendo spazi ed ambiti di intervento e, anche nelle attività di orientamento, si pone come risorsa preziosa. Ha iniziato infatti ad essere utilizzata sia da persone in cerca di supporto per la propria carriera formativa e professionale, sia dagli orientatori stessi nei percorsi di accompagnamento e consulenza di carriera.

Questa situazione ha dato origine ad un'indagine promossa dall' *Associazione Nazionale Orientatori - ASNOR* e rivolta ai professionisti dell'orientamento, di cui è stato analizzato il livello di conoscenza e l'utilizzo dell'IA nel lavoro quotidiano.



I risultati hanno evidenziato un'ambivalenza tra la percezione dell'IA sia come rischio, sia come opportunità, sottolineando la necessità di sviluppare competenze specifiche - tecniche e umane - per integrare in modo efficace e responsabile questa tecnologia e mantenere al tempo stesso la centralità della relazione con l'utente.

L'indagine stessa ha avuto come esito la creazione di un manifesto per l'orientamento generativo, ossia di un decalogo di principi da promuovere nella comunità di orientatori per l'utilizzo etico delle tecnologie emergenti nella pratica orientativa.

### OBIETTIVO E METODOLOGIA DELL'INDAGINE

L'evoluzione tecnologica sta ridefinendo molti settori, e l'orientamento professionale non fa eccezione.

Considerando che l'orientamento ha la finalità di sostenere il processo di scelta delle persone in merito alle opportunità formative, professionali e di carriera degli individui, ad oggi, l'Intelligenza Artificiale (IA) si è presentata come un potenziale alleato per semplificare e personalizzare i percorsi di orientamento; al contempo, il suo utilizzo ha generato interrogativi sui suoi rischi in un lavoro che fino ad oggi è stato profondamente umano.

L'indagine è nata dalla volontà di esplorare l'opinione degli orientatori e la loro reale interazione con l'IA per comprendere come questa stia già influenzando la professione e quali prospettive potrebbero aprirsi per il futuro dell'orientamento. È stata condotta nei mesi di luglio, agosto e settembre 2025 attraverso un questionario online che ha raccolto le risposte di 250 partecipanti.

Il campione di intervistati è stato composto principalmente da professionisti che si occupano di orientamento (54,3% sono iscritti al registro ASNOR, 41,7% sono esterni all'Associazione).

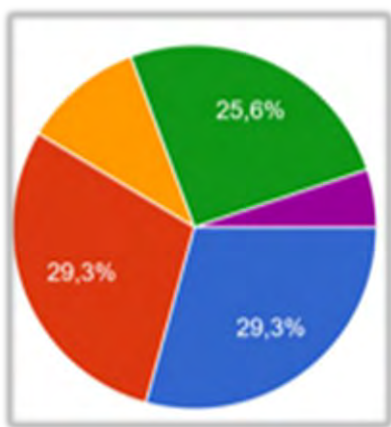
Le domande hanno riguardato diversi aspetti e hanno indagato l'utilizzo dell'IA nella pratica professionale, la percezione di rischi e opportunità, fino alle competenze ritenute necessarie per il futuro della professione ([link](#) al questionario completo).



chiamati ad orientare al lavoro e fornire consulenza di carriera, ma anche negli ambiti della comunicazione e del benessere psicologico.

Le professioni dichiarate evidenziano l'interesse trasversale per l'orientamento, la cui funzione risulta utile in diversi settori educativi, di cura e strategici per le *policy* sociali.

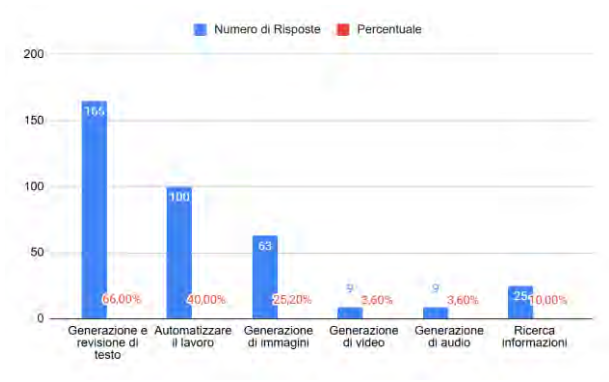
*IN CHE MISURA UTILIZZI GLI STRUMENTI O PIATTAFORME BASATE SULL'IA NEL TUO LAVORO DI ORIENTAMENTO?*



Nel 60% dei casi circa, l'utilizzo dell'IA risulta essere ad oggi un supporto nel flusso quotidiano e settimanale della pratica orientativa.

Oltre il 25% degli intervistati evidenzia un primo approccio saltuario e mensile, mentre in percentuale ridotta troviamo il mancato utilizzo dell'IA nelle attività di orientamento. Il 40% del campione, inoltre, dichiara che l'IA non è presente in forma stabile nel proprio processo lavorativo.

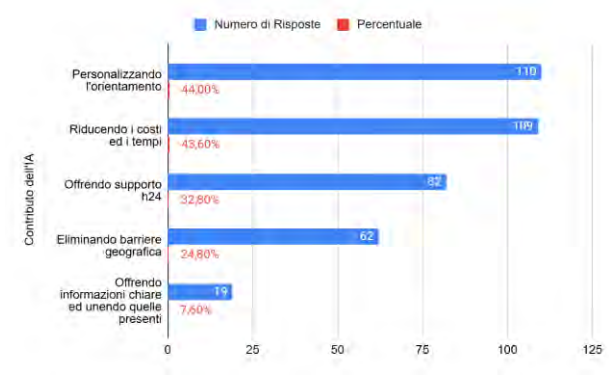
*PER COSA UTILIZZI L'IA?*



L'utilizzo dell'IA verte sulla creazione e revisione di testi, sulla generazione di immagini, video ed altre funzioni come il *brainstorming*, l'approfondimento di informazioni e la verifica di documenti. Rilevante è la risposta che indica l'utilizzo per automatizzare i processi di lavoro.

Chi utilizza l'IA lo fa generalmente con una modalità variegata e flessibile in relazione alle differenti esigenze che emergono nella pratica professionale.

*IN CHE MODO L'IA PUÒ CONTRIBUIRE A RENDERE L'ORIENTAMENTO PIÙ ACCESSIBILE AL PUBBLICO?*



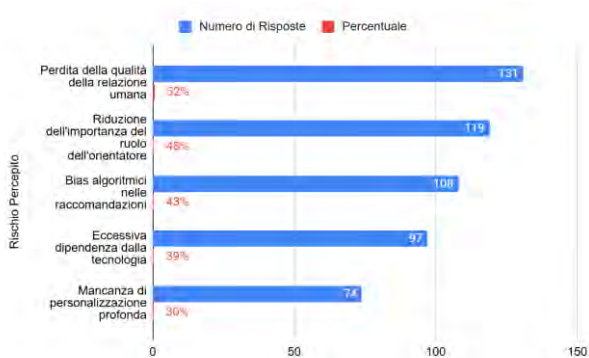
Dal grafico emerge che, secondo gli intervistati, l'Intelligenza Artificiale può migliorare l'accessibilità all'orientamento, soprattutto attraverso la

personalizzazione dei percorsi (44%) e la riduzione di costi e tempi (43,6%).

Seguono la possibilità di offrire un supporto accessibile 24 ore su 24 (32,8%) e l'eliminazione delle barriere geografiche (24,8%).

Ciò indica una percezione forte dell'IA come strumento in grado di rendere i servizi di orientamento più efficienti, su misura e universalmente disponibili, permettendo anche di avere maggiore accesso alle informazioni (7,60%).

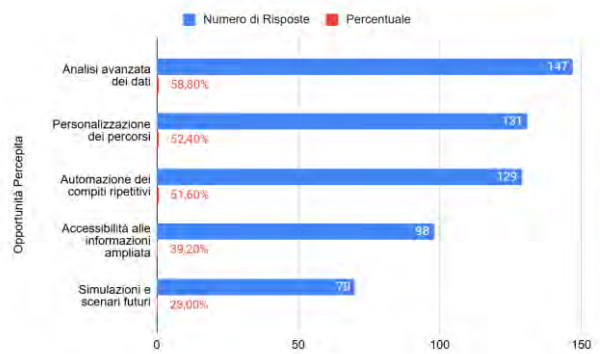
**QUALI SONO I RISCHI DELL'IA NELLA TUA PROFESSIONE?**



Tra i principali rischi percepiti, il più citato è la mancanza di personalizzazione (52%), seguito dalla perdita della qualità della relazione umana (48%). Altre preoccupazioni significative riguardano l'eccessiva dipendenza dalla tecnologia (43%), il rischio di *bias* algoritmici nelle raccomandazioni fornite (39%) e l'eccessiva dipendenza dalla tecnologia (39%) e mancanza di personalizzazione profonda (30%).

Questi dati evidenziano un timore diffuso che l'automazione possa spersonalizzare il servizio e indebolire la componente umana, ritenuta fondamentale nella professione.

**QUALI SONO, SECONDO TE, LE OPPORTUNITÀ DELL'IA NELLA TUA PROFESSIONE?**

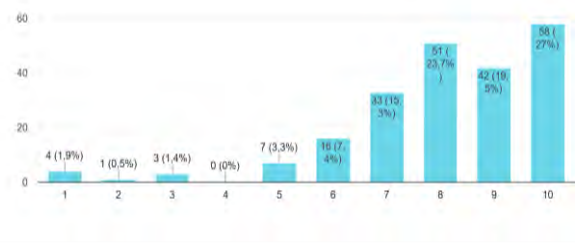


Le opportunità più rilevanti individuate dagli intervistati riguardano l'analisi avanzata dei dati (58,8%), la personalizzazione dei percorsi (52,40%), l'automazione dei compiti ripetitivi (51,6%).

Un numero considerevole di persone vede anche un potenziale nell'uso dell'IA per avere maggiore accesso alle informazioni (39,2%) e creare simulazioni e scenari futuri (28,0%).

L'IA è quindi vista come un potente alleato per ottimizzare i processi, migliorare la base informativa a supporto delle decisioni e liberare tempo per attività a maggior valore aggiunto.

**PENSANDO AL FUTURO QUANTO È IMPORTANTE PER TE CONOSCERE ED UTILIZZARE L'IA NEL TUO LAVORO?**



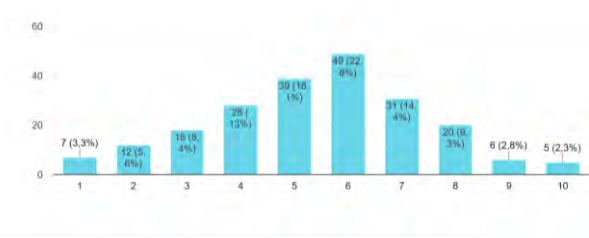
Il grafico mostra un consenso molto forte sull'importanza futura dell'IA.

In una scala da 1 a 10, la maggioranza delle risposte si concentra sui valori più alti. In particolare, il 27%

degli intervistati ha dato il punteggio massimo (10), il 23,7% ha scelto 8 e il 19,5% ha indicato 9.

Questo risultato sottolinea la consapevolezza diffusa che padroneggiare l'Intelligenza Artificiale sarà una competenza cruciale per il futuro della professione.

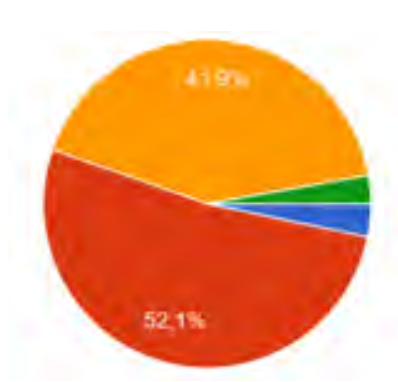
*QUANTO TI SENTI COMPETENTE NELL'UTILIZZO DI QUESTA TECNOLOGIA?*



A differenza dell'importanza attribuita all'IA, il livello di competenza percepito è più modesto e si distribuisce in modo più omogeneo, con un picco sui valori centrali. Avendo a disposizione una scala da 1a 10, la maggior parte degli intervistati valuta la propria competenza tra 4 e 7.

Il punteggio più frequente è 6 (22,8% delle risposte), seguito da 5 (18,1%). Questo indica che, sebbene i professionisti riconoscano l'importanza strategica dell'IA, la maggior parte di loro non si sente ancora pienamente esperta, evidenziando un'importante area di sviluppo.

*RITIENI CHE L'IA POSSA SOSTITUIRTI NEL FUTURO COME PROFESSIONISTA?*



Il grafico a torta mostra una diversa opinione degli intervistati. La maggioranza, pari al 52,1%, ritiene che l'Intelligenza Artificiale non potrà sostituirli completamente nel loro ruolo professionale. Tuttavia, una percentuale quasi altrettanto alta, il 41,9%, pensa che l'IA potrà sostituirli "in parte".

Le restanti risposte si dividono tra una piccola minoranza che crede in una sostituzione totale ("Si") e chi non ha una risposta definita ("Non saprei").

Questo risultato suggerisce che, sebbene non ci sia un timore diffuso di una completa sostituzione, la maggior parte dei professionisti si aspetta una trasformazione significativa del proprio lavoro, con l'IA che andrà a svolgere alcune delle mansioni attuali.

*QUALI COMPETENZE DEVE SVILUPPARE UN ORIENTATORE PER LAVORARE CON L'IA IN MODO EFFICACE E RESPONSABILE?*



L'orientatore del futuro dovrà essere una figura ibrida, capace di unire una profonda conoscenza tecnologica a un solido pensiero critico e a una spiccata sensibilità umana e relazionale.

L'analisi di questa nuvola di parole rivela tre aree di sviluppo fondamentali:

- competenze digitali: è essenziale acquisire una solida alfabetizzazione digitale e una conoscenza approfondita degli strumenti di IA;
- pensiero critico e etica: non basta saper usare la tecnologia, ma è cruciale farlo in modo critico, valutando l'affidabilità delle informazioni e gestendo aspetti come *bias* e *privacy*;
- integrazione umana: le competenze tecnologiche devono integrarsi con le abilità relazionali e di ascolto che sono al centro della professione.

Descrivi un episodio in cui l'Intelligenza Artificiale ha avuto un impatto significativo nel tuo percorso/ lavoro come orientatore

Le risposte degli orientatori hanno spaziato in differenti azioni ed applicazioni.

Principalmente abbiamo riscontrato che l'utilizzo di IA ha avuto un impatto significativo per:

- il supporto a ricerca e analisi di informazioni relative alle professioni, ruoli e competenze che il mercato del lavoro richiede;
- la creazione di contenuti come *curriculum vitae*, lettera di presentazione, *e-mail*, *personal branding* e per la propria promozione;
- come strumento per la consulenza e la formazione per ricercare opportunità professionali, formative e simulare scenari futuri per la propria carriera ed anche per il proprio auto-orientamento

## CONCLUSIONI

L'Intelligenza Artificiale è percepita da chi si occupa di orientamento come un'opportunità, ma la sua adozione nella pratica orientativa richiede una preparazione specifica che necessita di percorsi di

formazione ed anche un continuo monitoraggio e aggiornamento.

I professionisti riconoscono l'importanza di acquisire competenze digitali specifiche, pensiero critico e consapevolezza etica per un utilizzo efficace e responsabile degli strumenti di IA.

L'orientatore del futuro, dunque, non appare un tecnico dell'IA, ma un "traduttore di senso", capace di utilizzare la tecnologia come un amplificatore della relazione, non come sostituta.

È anche per queste ragioni che il gruppo di studio degli orientatori ASNOR ha deciso di creare un [Manifesto](#) che promuove l'uso etico e consapevole dell'Intelligenza Artificiale.

Vi invitiamo a prenderne visione e a diffonderlo nei contesti professionali di riferimento!



## Lavorare insieme per uno sviluppo sostenibile, la Conferenza europea di Riga 2025\*

di Marloes Grootmeijer e Margret Mulders,  
Euroguidance Paesi Bassi - CINOP

PAROLE CHIAVE: COMPETENZE, ORIENTAMENTO, SOSTENIBILITÀ

Riportiamo di seguito il contributo di Euroguidance - Paesi Bassi sulla Conferenza europea Euroguidance realizzata nell'ambito del Mese globale delle carriere 2025, volta ad approfondire il nesso fondamentale tra orientamento, competenze e sostenibilità.

### INTRODUZIONE

Come garantire che tutti possano continuare a crescere in un mondo in rapida evoluzione?

Questa domanda è stata al centro della [Conferenza europea Euroguidance](#) svoltasi a Riga, in Lettonia, il 2 e 3 dicembre scorso.



Due giorni di stimoli, condivisione di conoscenze e collaborazione internazionale, con un filo conduttore comune: l'Unione delle competenze, tema centrale che ruota attorno al rafforzamento del legame tra competenze, apprendimento e lavoro in Europa.

### PERCHÉ LA CONFERENZA È IMPORTANTE

Le carriere non sono più prevedibili e l'apprendimento, il lavoro e la vita sono sempre più interconnessi.

---

\*Traduzione italiana a cura di Giovanna de Mottoni -  
Centro nazionale Euroguidance

Ciò richiede una visione centrata sull'orientamento permanente, finalizzato a sostenere le persone nel corso della loro vita nelle scelte e nello sviluppo delle competenze.

Questo approccio non riguarda solo l'adattamento al cambiamento, ma anche la creazione di un futuro in cui lavoro, apprendimento e vita siano in equilibrio.

### GIORNO 1 - GIORNATA NEBBIOSA, PANORAMI CHIARI SU RIGA!

I lavori della prima giornata sono stati aperti da Ilze Astrida Jansone, responsabile Euroguidance Lettonia, seguita da Jaana Kettunen, presidente dell'Associazione internazionale per l'orientamento scolastico e professionale - [IAEVG](#), con una riflessione sul successo Mese globale delle carriere.



Olga Tsiouvra della Commissione Europea ha quindi tenuto un discorso su *L'Unione delle competenze: una visione condivisa per l'istruzione e le competenze e l'importante ruolo dell'orientamento professionale*.

Durante la sessione dedicata alle presentazioni, Jaana Kettunen dell'Istituto finlandese per la ricerca educativa (FIER) dell'Università di Jyväskylä ha introdotto il tema delle pratiche di orientamento permanente in Europa.

Ha evidenziato come l'orientamento professionale e l'apprendimento permanente siano strutturati nei vari paesi europei e ha illustrato una classificazione che può aiutare i paesi a valutare la preparazione dei propri sistemi di orientamento.

Margret Mulders, responsabile Euroguidance dei Paesi Bassi, ha proseguito con una presentazione su *Orientamento permanente: collegare apprendimento, lavoro e sviluppo* e ha dimostrato

come l'orientamento professionale colmi il divario tra apprendimento, lavoro e crescita personale e come le riflessioni europee stiano aiutando i Paesi Bassi a raggiungere realmente gli obiettivi di mobilità e lo sviluppo permanente.



La Conferenza è proseguita con gli interventi di:

- Anita Gaile - Lettonia, con una relazione su *I prerequisiti per il successo professionale nell'era digitale: il ruolo dei meccanismi di fidelizzazione e sostegno alla carriera;*
- Marcela Claudia Calineci e Luminita Doina Mitrofan - CMBRAE, Romania, che hanno offerto spunti di riflessione su *Carriere 4.0 - Costruire competenze per il futuro: come preparare i cittadini a un mercato del lavoro in continua evoluzione?*
- Aleksandrs Koļesovs - Lettonia, che ha presentato le sue riflessioni su *Motivazione e trasferimento di competenze nello sviluppo professionale degli adulti in Lettonia*. Il suo contributo si è concentrato sul ruolo della motivazione e del trasferimento di competenze nello sviluppo professionale degli adulti.

Dopo una visita alla splendida città vecchia e alla monumentale Biblioteca Nazionale di Riga si sono svolti i workshop interattivi.

- Rosie Alexander - Danimarca, ha tenuto la sessione sull'*Orientamento professionale nelle comunità rurali;*
- Tomáš Šprlák - Francia, ha condotto una sessione dal titolo *Dalla riflessione*

*all'azione: implementare l'orientamento verde nella pratica.*

- Marianne Almbakk - Norvegia ha discusso di *Sbloccare la qualità nell'orientamento professionale;*
- Eva Kavková - Repubblica Ceca ha presentato *Introduzione al quadro GreenComp: collegare lo sviluppo professionale alla sostenibilità.*

## GIORNO 2 - GUARDARE INSIEME AL FUTURO

Il secondo giorno è iniziato con una tavola rotonda con Jaana Kettunen, Ilze Astrida Jansone, Jan Woldendorp e Cynthia Harrison sul tema *Come rendere sostenibile la professione di consulente di orientamento professionale*

Durante la discussione sono state affrontate le sfide e le opportunità attuali.

È stato preso in considerazione l'impatto degli sviluppi tecnologici, compresa l'intelligenza artificiale. Come possiamo utilizzare l'IA per rendere la consulenza più accessibile ed efficace, senza perdere il tocco umano?

La discussione ha anche toccato l'importanza della professionalizzazione, dell'etica e del rafforzamento della resilienza in un mondo in cui il lavoro e le competenze sono in continua evoluzione.

I relatori hanno sottolineato che la sostenibilità non è solo ecologica, ma anche sociale: si tratta di creare una professione a prova di futuro che aiuti le persone a fare scelte significative in un mercato del lavoro complesso.



Tomáš Šprlák è quindi intervenuto sul tema *Ripensare le carriere per un futuro sostenibile*, invitandoci a riflettere sul fatto il lavoro come lo conosciamo non è sostenibile, né per le persone, né per il pianeta; ha dimostrato come molti lavori abbiano scarso valore sociale, come l'alienazione e il *burnout* siano in aumento e come i nostri modelli di lavoro contribuiscano al danneggiamento dell'ambiente.

Allo stesso tempo, la transizione verde è lenta e irregolare, con importanti conseguenze sociali; Il suo appello è *Ripensare l'orientamento professionale, non solo come mezzo per adattare le persone al cambiamento, ma come leva per la sostenibilità e la giustizia sociale*.

In tal senso, i professionisti dell'orientamento professionale possono svolgere un ruolo importante a ricondurre il lavoro ai valori che contano.



La seconda giornata di lavoro è stata animata da diversi *workshop* interessanti:

Gill Frigerio - Regno Unito, ha tenuto una sessione ibrida dal titolo *Il manuale per lo sviluppo della carriera: basi e obiettivi*.

- Agija Lāce - Lettonia, ha condotto una sessione *Sviluppare competenze con Youthpass nell'apprendimento non formale*;
- Sarmīte Rutkovska - Lettonia, ha illustrato *Dalle esigenze organizzative all'impatto europeo: progettare progetti Erasmus+ KA2 efficaci*;
- Yvan Couallier - Francia ha tenuto un *workshop* sulle risorse della rete Euroguidance per i professionisti.

La Conferenza si è conclusa con una riflessione e una valutazione congiunte.

#### COSA ABBIAMO IMPARATO DA RIGA?

Crediamo che l'orientamento permanente sia più di un semplice sostegno alle scelte individuali.

È uno strumento potente per guidare le persone nel corso della loro vita in un mondo che cambia a causa dell'intelligenza artificiale, del clima e della globalizzazione.

Integrando la sostenibilità e l'inclusione nell'orientamento permanente, contribuiamo a un futuro in cui l'apprendimento, il lavoro e la vita siano equilibrati per tutti.

## Contesti territoriali e sistemi formativi: le reti bilaterali di ConnActions per la formazione professionale

di Vanessa Lombardi, Punto di contatto nazionale EQF, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche - INAPP

PAROLE CHIAVE: FORMAZIONE PROFESSIONALE, RETI BILATERALI, SISTEMA DUALE

### PREMESSA

[ConnActions](#) è un'iniziativa bilaterale avviata nel 2023 che mira a rafforzare la cooperazione tra Italia e Germania nel campo della formazione professionale, con particolare attenzione ai modelli duali e alle modalità di collaborazione tra sistemi educativi e sistemi produttivi.



Il progetto nasce all'interno di una cornice politica consolidata: negli ultimi anni, infatti, i due Paesi hanno firmato diversi accordi e dichiarazioni congiunte per promuovere percorsi formativi in più stretto collegamento con il mondo del lavoro, sostenuti da un dialogo strutturato tra ministeri, parti sociali, imprese e attori territoriali.

In questo contesto, la formazione professionale viene considerata una leva strategica per contrastare il *mismatch* tra competenze richieste dalle imprese e competenze effettivamente disponibili nei sistemi formativi.

### IL PROGETTO

L'idea di *ConnActions* prende forma nel 2021, a seguito di un'indagine del GOVET - l'Ufficio tedesco per la cooperazione internazionale sulla VET - sulle collaborazioni italo-tedesche nel campo della formazione duale.

Dai risultati emerge sia un forte interesse reciproco verso la cooperazione, sia la presenza di alcune criticità: difficoltà nell'individuare partner adeguati, scarsa continuità dei progetti, bisogno di un accompagnamento metodologico per costruire reti più stabili. Viene evidenziata, in particolare, la durata limitata delle iniziative precedenti e la mancanza di un quadro di governance in grado di sostenere i partenariati oltre la conclusione dei singoli progetti.

Da qui la volontà di creare uno strumento per favorire la costruzione di partenariati duraturi, basati sul confronto tra sistemi e sull'apprendimento reciproco.

*ConnActions* viene quindi pensato fin dall'inizio come uno spazio di sperimentazione condiviso, volto a mettere in relazione attori diversi (istituzioni, scuole, imprese, enti di formazione, associazioni di categoria) e a consentire un lavoro congiunto su temi concreti legati all'innovazione dei percorsi formativi e delle competenze.

Nel 2022 i Ministeri dell'Istruzione e del Lavoro di Italia e Germania sottoscrivono una Dichiarazione congiunta, che impegna i due Paesi a rafforzare la cooperazione sulla formazione duale, sulle politiche attive del lavoro e sulle transizioni scuola-lavoro.

La Dichiarazione rappresenta il quadro politico di riferimento all'interno del quale si colloca il progetto, finanziato dal Ministero Federale dell'Istruzione e della Ricerca tedesco (BMBF) con il coordinamento della Camera di Commercio Italo-Germanica (*AHK Italien*).



Nel 2023 viene pubblicata una *Call to Action* rivolta a partnership composte da attori italiani e tedeschi: scuole, ITS, imprese, università, centri di formazione, associazioni di categoria e camere di commercio. L'obiettivo è individuare reti capaci di lavorare insieme in modo stabile, su temi professionali condivisi e su sfide emergenti della formazione duale, come la transizione digitale, la sostenibilità ambientale, l'evoluzione delle professioni tecniche e l'attrattività dei percorsi VET per i giovani.

Dalle candidature vengono selezionate sei reti bilaterali, attive in settori strategici: orientamento, artigianato artistico, ottica, enogastronomia, vitivinicolo e lavorazione della pietra.



Ogni rete diventa un laboratorio bilaterale in cui si scambiano pratiche formative, si analizzano competenze professionali, si confrontano modelli organizzativi e si sperimentano strumenti del duale applicati ai contesti locali.

In alcuni casi le reti partono da esperienze pregresse di collaborazione tra regioni o istituzioni dei due Paesi; in altri casi, la *Call to Action* offre l'occasione per costruire partenariati completamente nuovi.

Il progetto valorizza la dimensione territoriale, favorendo la partecipazione di Regioni, enti locali e attori produttivi, e sostiene lo sviluppo di una "rete delle reti" che facilita la comunicazione trasversale e la diffusione delle esperienze.

#### LA GOVERNANCE DI CONNCTIONS E IL RUOLO DELL'INAPP

La governance complessiva è affidata a un Comitato di Supporto e Monitoraggio (CSM) che riunisce rappresentanti dei Ministeri, delle parti sociali e delle principali organizzazioni coinvolte.

Il CSM garantisce il collegamento tra il livello politico-istituzionale e il lavoro concreto delle reti, accompagnando le scelte strategiche e favorendo un confronto costante sulla direzione complessiva del progetto.

All'interno di questa governance multilivello opera anche l'INAPP, con il compito specifico di curare il monitoraggio qualitativo del progetto.

Si tratta di un'attività che accompagna l'intero ciclo di vita dell'iniziativa con l'obiettivo di osservare lo sviluppo delle reti, analizzarne le modalità di collaborazione e documentarne l'evoluzione organizzativa.

Il mandato dell'INAPP non riguarda soltanto la raccolta di informazioni descrittive, ma anche la costruzione di un quadro interpretativo condiviso, utile ai partner e al CSM per leggere in modo più consapevole ciò che sta accadendo.

Il monitoraggio qualitativo non assume un carattere valutativo in senso stretto: non misura performance né produce giudizi di merito sui risultati ottenuti. La sua funzione è piuttosto quella di osservare, descrivere e restituire informazioni utili a comprendere come le reti lavorano, quali dinamiche interne emergono, come vengono condivisi gli obiettivi e quali condizioni favoriscono il coinvolgimento attivo degli attori.

L'attenzione è quindi rivolta ai processi, alle modalità decisionali, alle forme di coordinamento e di partecipazione, più che agli esiti quantitativi delle attività.

Questa impostazione risponde alla natura stessa di *ConnActions*, basata su un modello di collaborazione flessibile, non rigidamente predeterminato nei contenuti e nelle attività.

Le reti dispongono di margini significativi di autonomia e possono definire nel tempo obiettivi specifici, piani di lavoro e strumenti di cooperazione. In un contesto così aperto, il monitoraggio qualitativo svolge una funzione di accompagnamento, aiutando a mettere a fuoco le scelte compiute e a riflettere sulle condizioni che rendono più efficace la collaborazione bilaterale.

L'approccio adottato si ispira a metodologie qualitative e partecipative, tipiche dei processi di accompagnamento dei partenariati complessi.

Le attività di monitoraggio includono analisi documentale (progetti di rete, *report* interni, materiali prodotti), incontri periodici con i coordinatori, interviste individuali, *focus group* e osservazioni partecipate durante *workshop* o momenti di confronto organizzati dalle reti.

Ognuna di queste attività consente di raccogliere elementi di conoscenza sulle modalità con cui i partner definiscono gli obiettivi, organizzano le attività, distribuiscono i ruoli e affrontano le sfide legate alla collaborazione bilaterale. Il monitoraggio assume così un ruolo di supporto alla governance: attraverso la restituzione periodica dei risultati intermedi al Comitato di Supporto e Monitoraggio e ai coordinatori delle reti, l'INAPP contribuisce a creare spazi di riflessione condivisa, che permettono ai partner di riconoscere punti di forza, criticità operative e condizioni utili a orientare le attività future.



L'attività di monitoraggio non interviene nelle scelte operative, ma offre elementi per una gestione più consapevole del progetto e per il miglioramento delle dinamiche collaborative. Questo lavoro si rivela particolarmente utile in un contesto in cui la collaborazione tra attori provenienti da sistemi formativi e culturali diversi richiede un continuo adattamento.

Differenze linguistiche, organizzative e professionali possono incidere sulla comunicazione interna, sulla definizione delle priorità e sui tempi decisionali.

Documentare tali processi permette non solo di comprendere meglio l'evoluzione delle reti, ma anche di valorizzare gli elementi di innovazione che emergono dall'incontro tra esperienze formative differenti, evidenziando quali scelte organizzative risultano più efficaci nel favorire la partecipazione e il dialogo tra i *partner*.

Il monitoraggio qualitativo, infine, consente di mettere in relazione quanto accade dentro le singole reti con il quadro più generale della cooperazione italo-tedesca sulla formazione duale.

In questo senso, l'INAPP contribuisce a produrre una lettura d'insieme che collega le esperienze locali alle strategie più ampie di sviluppo dei sistemi VET, offrendo al CSM uno strumento in più per orientare le decisioni future.

#### IL VALORE DELLE RETI BILATERALI, LA FORMAZIONE DUALE E LA SOSTENIBILITÀ

Le sei reti bilaterali selezionate rappresentano una componente centrale di *ConnActions*: attraverso di esse il progetto sperimenta forme concrete di collaborazione tra Italia e Germania su ambiti professionali specifici.

Ogni rete riunisce attori pubblici e privati che condividono l'interesse a confrontarsi su bisogni formativi, modelli organizzativi, processi produttivi e competenze professionali del proprio settore.

La costruzione delle reti consente di avvicinare contesti territoriali e sistemi formativi che, pur diversi, si trovano ad affrontare sfide simili in termini di innovazione tecnologica, transizione ecologica, trasformazioni del lavoro e attrattività delle professioni.

Nelle reti, la formazione duale assume un ruolo trasversale. Il duale non viene inteso solo come un percorso in cui scuola e impresa collaborano nella progettazione formativa, ma come un dispositivo di relazione: uno strumento che permette ai sistemi formativi e produttivi di dialogare e riconoscersi reciprocamente.

In questo senso, *ConnActions* contribuisce a rafforzare la cultura del duale come approccio integrato alla formazione professionale, utile a

migliorare la transizione scuola-lavoro e a rispondere alle esigenze dei settori produttivi.

Il duale viene quindi letto sia come modello didattico, sia come cornice organizzativa che permette di strutturare meglio il rapporto tra apprendimento e lavoro. Oltre al confronto sui modelli formativi, le reti lavorano anche sulla costruzione di strumenti condivisi: glossari tecnici per armonizzare il linguaggio professionale, analisi comparative dei percorsi di qualifica, mappe delle competenze, confronti tra *curricula*, visite di studio e attività di scambio tra formatori, *tutor* aziendali e professionisti.

Questi strumenti permettono non solo di condividere conoscenze, ma anche di sviluppare una visione comune del proprio settore e delle competenze necessarie per affrontare le trasformazioni in atto, ad esempio legate alla digitalizzazione dei processi o all'introduzione di nuove tecnologie di produzione.

Il tema della sostenibilità delle reti è particolarmente rilevante. *ConnActions* si propone di favorire la nascita di partenariati che possano continuare ad esistere anche oltre la durata del progetto.

La sostenibilità non dipende solo dalla disponibilità di risorse finanziarie, ma dalla capacità dei partner di riconoscere un valore nella collaborazione, di mantenere un dialogo stabile e di integrare il confronto bilaterale nelle proprie pratiche ordinarie.

Ciò significa, ad esempio, inserire le attività congiunte nei piani formativi delle scuole o degli enti di formazione, prevedere momenti regolari di scambio tra imprese e istituzioni, formalizzare accordi quadro che permettano di proseguire le attività anche una volta concluso il finanziamento.

Il monitoraggio qualitativo contribuisce a questo processo, offrendo elementi utili a comprendere quali fattori rendono le reti più solide nel tempo: la presenza di una *leadership* riconosciuta, l'equilibrio tra partner italiani e tedeschi, l'ampiezza e la gestione del partenariato, il grado di

coinvolgimento delle imprese, la capacità di definire obiettivi chiari e condivisi.

Rendere visibili tali aspetti aiuta i *partner* a rafforzare le condizioni di sostenibilità e a ragionare su come consolidare le relazioni avviate.

Infine, *ConnActions* promuove una visione della formazione professionale come ambito in cui imprese, scuole, istituzioni e territori collaborano per costruire percorsi formativi di qualità.

La cooperazione italo-tedesca diventa così un'occasione per valorizzare la dimensione europea della VET, rafforzare la partecipazione delle imprese e promuovere modelli di collaborazione capaci di affrontare le sfide della transizione digitale e verde.

In questo percorso, le reti bilaterali rappresentano un patrimonio di conoscenze e pratiche innovative, potenzialmente trasferibili ad altri settori e territori, e il lavoro di monitoraggio svolto dall'INAPP contribuisce a documentare e rendere condivisibile questo patrimonio.

## La Peer review: metodologia a supporto dell'assicurazione della qualità nell'Istruzione e Formazione Professionale

di Laura Evangelista e Concetta Fonzo, Punto di Riferimento Nazionale EQAVET, Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche - INAPP

PAROLE CHIAVE: EQAVET, ORIENTAMENTO, PEER REVIEW

In un contesto contemporaneo in continua evoluzione, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, trasformazioni del mercato del lavoro e nuove esigenze formative, la qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale (IFP) rappresenta un punto focale delle politiche europee come elemento essenziale per lo sviluppo delle competenze e per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.

È quindi necessario adottare strumenti di valutazione efficaci, capaci di garantire standard elevati e di migliorare costantemente l'offerta formativa a livello locale e nazionale.

In questo quadro, la *Peer review* (o valutazione tra pari) si distingue come una metodologia innovativa ed efficace per condurre processi di valutazione finalizzati al miglioramento continuo della qualità dei percorsi formativi.

Essa è sostenuta e promossa dalla Rete europea EQAVET - *European Quality Assurance in Vocational Education and Training*, la Rete per la garanzia della qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale e dai suoi membri, i *National Reference Point* (NRP) presenti in Europa.



In Italia, il Punto di Riferimento Nazionale della rete EQAVET è stato istituito nel 2006 ed è ospitato presso la Struttura Sistemi Formativi dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP).

L'NRP coordina un Comitato d'indirizzo nazionale che comprende delegati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, del Ministero dell'Istruzione e del Merito, delle Regioni e Province Autonome, delle parti sociali, nonché esperti del settore formativo e rappresentanti degli enti di istruzione e formazione professionale italiani.



Il Punto di Riferimento Nazionale italiano promuove inoltre l'attuazione delle Raccomandazioni UE e sostiene il processo nazionale volto a sviluppare una strategia di garanzia della qualità nell'istruzione e formazione professionale. Tale impegno si realizza attraverso la diffusione di una cultura tecnico-scientifica della qualità e la condivisione di pratiche e strumenti finalizzati all'adozione di un processo di miglioramento continuo.

### CHE COS'È LA PEER REVIEW

La *Peer review* è promossa dalla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea del 24 novembre 2020 relativa all'istruzione e formazione professionale per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza.

A livello comunitario, essa viene definita come:

*“la valutazione inter pares (...) è un'attività volontaria di apprendimento reciproco, svolta a sostegno del miglioramento e della trasparenza delle disposizioni in materia di garanzia della qualità a livello di sistema (oltre che a livello degli erogatori di IFP), che non portano a procedure di accreditamento, sulla base di una metodologia specifica elaborata dalla Rete europea per la*

*garanzia della qualità dell'istruzione e formazione professionale.*"

La *Peer review* è dunque una metodologia adattiva e partecipativa che consente a chi la adotta di sottoporsi a una valutazione esterna condotta da esperti del settore, i cosiddetti *Pari*.

Questi ultimi operano su un piano di parità con l'organizzazione o l'ente oggetto di valutazione, basandosi sulla condivisione di esperienze e sul confronto tra professionisti per individuare congiuntamente punti di forza e aree di miglioramento del soggetto (istituto o centro di istruzione e formazione professionale) o dell'oggetto (politica o sistema) che possono entrambi essere valutati.

In tal modo, la *Peer review* favorisce anche un apprendimento reciproco tra le istituzioni coinvolte.

La *Peer review* può essere realizzata sia a livello degli erogatori dell'IFP, al fine di garantire l'alta qualità dell'offerta formativa e promuovere il miglioramento continuo dei programmi proposti, sia a livello di sistema, coinvolgendo le istituzioni responsabili dell'efficacia complessiva del sistema di istruzione e formazione professionale di un Paese.



Quando viene svolta a livello di erogatori, la *Peer review* assume la forma di un processo volontario durante il quale un gruppo di esperti esterni, i *Pari*, valuta diversi aspetti dell'organizzazione o della struttura candidata alla revisione, fornendo suggerimenti e raccomandazioni per il suo sviluppo.

Si parla invece di *Peer review* a livello di sistema quando la metodologia è adottata come strumento strategico per accrescere la trasparenza e la coerenza delle misure e disposizioni in materia di

garanzia della qualità, nonché per rafforzare la fiducia reciproca tra gli Stati membri.

Emerge, pertanto, come i *Pari* rappresentino la figura principale e imprescindibile per garantire una valutazione efficace.

Si tratta di esperti indipendenti che operano su una base di parità rispetto ai colleghi appartenenti al contesto oggetto di osservazione e valutazione.

Essi non hanno interessi personali nel processo valutativo, ma possono offrire contributi qualificati grazie alle proprie conoscenze ed esperienze dirette, maturate in organizzazioni simili ma diverse, arricchendo così il processo di revisione con prospettive esterne e costruttive.

Nel caso della *Peer review* condotta a livello degli erogatori dell'IFP, il compito principale dei *Pari* è comprendere la situazione specifica del centro o dell'istituto di istruzione e formazione professionale oggetto di valutazione e fornire un riscontro critico.

Le raccomandazioni e le proposte di soluzione ai problemi individuati dovrebbero essere formulate solo su richiesta esplicita dell'istituto o del centro di IFP.

È pertanto necessario che i *Pari* possiedano competenze solide nei settori dell'insegnamento e dell'apprendimento, dello sviluppo e dell'assicurazione della qualità, nonché nelle aree di qualità da valutare, con riferimento agli standard nazionali e internazionali.



#### LE FASI DELLA PEER REVIEW

La procedura di *Peer review*, sia che venga applicata a livello degli erogatori, sia a livello di sistema IFP, si articola in quattro fasi principali:



- definizione degli obiettivi e dei partecipanti. In questa fase iniziale vengono identificati gli obiettivi della valutazione, i partecipanti e i ruoli coinvolti. Il soggetto valutato elabora un rapporto di autovalutazione (*Self-Assessment Report*), che costituisce la base di partenza per l'intero processo;
- visita dei Pari. È l'attività centrale della *Peer review*. Durante la visita, i Pari conducono interviste, analisi di documenti e report, focus group e altre attività utili a raccogliere evidenze che consentano di chiarire e approfondire quanto emerso dal rapporto di autovalutazione;
- elaborazione del rapporto di valutazione. Al termine della visita, i Pari redigono un rapporto di revisione (*Peer review Report*) contenente osservazioni, raccomandazioni e suggerimenti concreti per il miglioramento degli aspetti valutati. Il documento viene quindi condiviso con il soggetto valutato;
- implementazione e *follow-up*. L'ultima fase, fondamentale per il miglioramento effettivo dell'istituto o centro di IFP oppure del sistema o *policy*, prevede l'attuazione delle raccomandazioni accettate e la stesura di un piano d'azione da parte del soggetto valutato.

Il coordinamento dell'intero processo è affidato a un facilitatore, figura di raccordo tra il soggetto valutato e il gruppo dei Pari.

Data la rilevanza del suo ruolo, il facilitatore deve essere scelto con particolare attenzione, poiché il processo di miglioramento richiede una pianificazione collaborativa, basata sulla revisione

degli obiettivi di qualità e sui risultati della *Peer Review*.

#### CARATTERISTICHE FONDAMENTALI, OBIETTIVI E LIMITI DELLA PEER REVIEW

L'efficacia e il successo della *Peer Review* si fondano su alcuni principi chiave: la meticolosa attenzione alle esigenze dei soggetti valutati, l'imparzialità, la trasparenza e la riservatezza garantite durante l'intero processo valutativo.

Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dall'analisi critica e costruttiva condotta dai Pari, che operano in modo propositivo, aperto e collaborativo, con l'obiettivo di favorire il miglioramento effettivo dell'istituto o centro di IFP, nonché del sistema o della *policy* oggetto di valutazione.

Tali caratteristiche sono imprescindibili per garantire il raggiungimento dei principali obiettivi della *Peer review*.

Tra questi, il più rilevante è assicurare che gli enti erogatori di IFP offrano programmi di alta qualità, in grado di rispondere alle esigenze dei destinatari e di essere coerenti con le linee guida nazionali ed europee.

Un ulteriore obiettivo è promuovere l'apprendimento reciproco tra istituti e centri di formazione, attraverso la condivisione di buone pratiche e strategie innovative, in un contesto di fiducia e collaborazione tra i diversi portatori di interesse coinvolti nella fase di valutazione. Questo approccio contribuisce ad agevolare il miglioramento continuo degli istituti e centri di IFP.

Gli obiettivi della *Peer review* possono inoltre essere definiti secondo il metodo SMART, secondo il quale essi devono essere:



- S = Specifici,
- M = Misurabili,
- A = Attraenti (motivanti),
- R = Realistici,
- T = Temporalità (collocabili entro un periodo di tempo determinato).

Tuttavia, la *Peer review* presenta alcuni limiti. Essa, infatti, non è finalizzata ad affrontare o risolvere eventuali conflitti interni alle realtà valutate, né ha lo scopo di promuovere l'istituzione che richiede la valutazione.

Se i risultati della valutazione tra pari indicano che all'interno dell'organizzazione, dell'ente o del sistema non emergono aspetti da migliorare, ciò può suggerire che le domande di partenza siano state formulate in modo inadeguato.

Inoltre, la *Peer review* non prevede una consulenza specialistica da parte degli esperti del settore, ma è volta esclusivamente a individuare le potenziali aree di miglioramento.

Spetta quindi a tutti i soggetti coinvolti nel processo di valutazione trasformare le indicazioni dei Pari in azioni concrete, orientate al miglioramento continuo.

In definitiva, la *Peer review* rappresenta non solo uno strumento di valutazione, ma anche un processo di crescita organizzativa e professionale. Attraverso il confronto tra Pari, essa incoraggia una riflessione condivisa sui modelli educativi, sui processi gestionali e sugli esiti formativi, stimolando l'adozione di approcci innovativi e sostenibili. Inoltre, contribuisce a rafforzare la rete di cooperazione tra enti e istituzioni, favorendo la diffusione di *standard* comuni di qualità e la costruzione di una comunità professionale orientata al miglioramento continuo dell'istruzione e della formazione professionale.

La *Peer review* rappresenta uno strumento chiave nel quadro della Raccomandazione del Consiglio europeo del 24 novembre 2020 relativa all'Istruzione e Formazione Professionale per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza. Essa è supportata dal quadro europeo EQAVET, che mira ad assicurare la qualità e il miglioramento continuo dei sistemi di IFP.

L'articolazione della *Peer review* in quattro fasi strutturate, dalla pianificazione al *follow-up*, consente di realizzare una valutazione meticolosa e trasparente, nella quale il ruolo dei Pari e del facilitatore garantisce un coordinamento efficace e coerente di tutte le fasi del processo.

Trasparenza, fiducia reciproca e apprendimento tra Pari costituiscono i principi e gli obiettivi finali di ogni revisione.

L'approccio italiano, sostenuto dal *National Reference Point*, rafforza la coerenza con il quadro europeo EQAVET, contribuendo in modo significativo alla diffusione di una cultura della qualità, della cooperazione e dell'innovazione nell'ambito della formazione professionale.

In ultima analisi, la *Peer review* non è soltanto una procedura di valutazione, ma un motore di cambiamento culturale che stimola le istituzioni a riflettere su sé stesse, a migliorare in modo consapevole e partecipato e a costruire reti di fiducia e apprendimento reciproco. In questo senso, essa rappresenta un ciclo virtuoso di qualità, capace di trasformare la valutazione in un vero e proprio processo di crescita collettiva.

*Testo chiuso a dicembre 2025*

*Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea.*

*Ciascun autore è responsabile per i contenuti del proprio articolo.*

*La Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.*



**Cofinanziato  
dall'Unione europea**