

IL METODO ROUNDABOUT

Manuale

Peter C. Weber, Jenny Schulz, Lea Ferrari, Teresa Maria Sgaramella, Martin Stark, Dennis Trotta,
Jan Waldendorp, Francesca Zuanetti

Progetto CGC-DigiTrans - Erasmus+

WP 2 / Attività 3

Peter C. Weber è professore di orientamento e consulenza professionale presso la University of Applied Labour Studies di Mannheim, Germania. Il suo lavoro si concentra sull'orientamento permanente in diversi contesti organizzativi e sull'integrazione di prospettive interdisciplinari nell'orientamento e nella consulenza.

Jenny Schulz è assistente scientifica presso la University of Applied Labour Studies Mannheim, Germania. Il suo lavoro si concentra sulla trasformazione digitale, l'inclusione, l'orientamento e la consulenza professionale. Ha esperienza nella consulenza orientata al datore di lavoro presso l'Agenzia federale del lavoro tedesca.

Lea Ferrari Ph.D. è professoressa associata presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università di Padova. I suoi sforzi didattici e di ricerca sono dedicati allo studio dei percorsi di carriera di successo dall'infanzia all'età adulta, con attenzione ai fattori contestuali e un focus preventivo.

Teresa Maria Sgaramella, Ph.D. è professoressa associata presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università di Padova. La ricerca e l'intervento si concentrano su un approccio integrato allo sviluppo finalizzato alla promozione della vita personale e professionale, con un'attenzione specifica alle determinanti sistemiche in individui con storie complesse.

Martin Stark è ricercatore presso la University for Continued Education Krems. Nel suo lavoro si concentra sulla ricerca qualitativa e sulla valutazione nell'ambito del mercato del lavoro, dell'educazione sanitaria e della trasformazione digitale.

Dennis Trotta, Ph.D., è ricercatore senior in Employability Transition presso la Saxion University of Applied Sciences, Paesi Bassi, ed è noto per il suo lavoro nel Work Design e nello sviluppo delle competenze digitali in progetti locali e internazionali (Erasmus +). Con un'esperienza come docente e mentore accademico in diverse istituzioni europee, è specializzato in HRM strategico, sostenibilità delle carriere e impatto delle nuove tecnologie, soprattutto per i colletti blu.

Jan Woldendorp è docente e ricercatore presso la School of Applied Psychology and Human Resource Management presso la Saxion University of Applied Sciences nei Paesi Bassi. Le sue principali aree di interesse e di competenza riguardano lo sviluppo delle competenze e del lavoro, l'orientamento e la consulenza professionale e gli studi sul mercato del lavoro, con particolare attenzione all'occupazione inclusiva.

Francesca Zuanetti è psicologa del lavoro e consulente di carriera, collabora da diversi anni con il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università di Padova in progetti Erasmus+. La sua esperienza si concentra principalmente sull'aggiornamento e sullo sviluppo delle competenze di orientamento e consulenza professionale nelle professioni di aiuto.



Co-funded by
the European Union



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



Universität für
Weiterbildung
Krems



La creazione di queste risorse è stata (parzialmente) finanziata dal programma ERASMUS+ dell'Unione Europea con la sovvenzione n. 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003. Né la Commissione Europea né l'agenzia nazionale di finanziamento del progetto DAAD sono responsabili del contenuto o di eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di queste risorse.

ID Progetto: 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003

Quest'opera è rilasciata sotto licenza [Creative Commons Attribution-Non-Commercial-Share-Alike 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



1.	1	
1.1	Finalità del manuale	1
1.2	Comprensione del metodo CGC Roundabout for Digital Transformation	3
	Bibliografia	6
2.	Fonti e basi teoriche	6
2.1	Introduzione	6
2.2	Roundabout for Digital Transformation come elica dell'apprendimento	7
2.3	Basi teoriche	8
	Bibliografia	15
3.	Atteggiamenti costruttivi per la collaborazione multi-attore nell'orientamento sulla necessità di competenze digitali	16
3.1	Atteggiamenti dei CGC	17
3.2	Atteggiamento dei datori di lavoro	21
3.3	Atteggiamenti degli enti di formazione	22
3.4	Atteggiamenti dei singoli utenti	24
3.5	Atteggiamenti e attuazione pratica della metodologia CGC Roundabout for Digital Transformation	26
	Bibliografia	30
4.	Modello del processo "Roundabout for Digital Transformation"	31
4.1	Fase 1: Coinvolgimento	38
4.2	Fase 2: Valutazione	40
4.3	Fase 3: Pianificazione	45
4.4	Fase 4: Azione	50
4.5	Fase 5: Risultati	52
4.6	Fase 6: Valutazione e analisi finale	53
	Bibliografia	54
5.	Valutazione e suggerimenti per lo sviluppo di competenze digitali	55
5.1	Valutazione delle competenze digitali dei lavoratori	55
5.2	Valutazione della maturità digitale dell'organizzazione	59
5.3	Valutazione basata sulle prestazioni	61
5.4	Procedura secondo il metodo Roundabout: suggerimenti pratici	62
	Bibliografia	66
	Appendice	I



Co-funded by
the European Union

1. Introduzione

Come si può progettare un processo di orientamento con il coinvolgimento paritario di diversi attori? Quali strumenti possono essere utilizzati per identificare i fattori digitali legati al lavoro? Perché le reti multi-attore stanno acquisendo importanza per l'orientamento professionale attuale e futuro?

Il presente manuale metodologico offre risposte a queste e altre domande. Il manuale è parte del progetto CGC-DigiTrans e descrive il metodo di consulenza "CGC Roundabout for Digital Transformation". Come in una rotatoria (roundabout) con diversi ingressi e uscite, gli attori possono entrare nel processo, rimanervi o uscirne in diverse fasi dell'iter di consulenza, a seconda delle esigenze. La consulenza congiunta in un processo di orientamento professionale multi-attore (MACG) è forse l'innovazione più importante portata da questo metodo. Tra i protagonisti della formazione continua che possono essere coinvolti nel processo di consulenza vi sono dipendenti, aziende ed enti di formazione. L'ordine di ingresso, la durata di permanenza nel processo e la frequenza del coordinamento dipendono dalle esigenze specifiche del caso. Il professionista del CGC coordina l'interazione degli attori all'interno della rete.

Il processo di consulenza secondo il metodo CGC Roundabout for Digital Transformation comprende sei fasi (coinvolgimento, valutazione, pianificazione, azione, risultati, analisi conclusiva). In modo innovativo questo metodo consente di individuare durante la fase di analisi, nuove esigenze di formazione e consulenza. Il metodo punta quindi a creare un processo di consulenza iterativo, inteso come "elica di apprendimento".

Ciò significa che il processo di consulenza non si sviluppa solo su un piano bidimensionale in senso circolare, ma contempla anche una terza dimensione. I risultati dell'analisi possono portare a una nuova consulenza e a un processo di formazione continua di livello superiore.

Il presente manuale vi aiuterà a comprendere e ad apprendere il metodo CGC Roundabout for Digital Transformation. I paragrafi previsti nell'introduzione illustrano le finalità del manuale e forniscono spiegazioni per una comprensione più profonda del metodo. Viene inoltre delineata la struttura dei capitoli successivi.

- **1.1 Finalità del manuale**
 - A chi si rivolge il manuale?

Il manuale si rivolge ai professionisti del CGC e in particolare ai consulenti dell'orientamento e dello sviluppo professionale, ai consulenti degli enti di formazione continua e ai consulenti per le risorse umane in ambito aziendale che sono interessati a svolgere attività di consulenza multi-attore per la promozione delle competenze digitali, o che devono rispondere a richieste centrate su questo tema.

Il manuale è strutturato in modo tale che i professionisti del CGC più esperti possano apprendere il metodo in modo autonomo. E' anche possibile seguire un corso online dedicato, anch'esso sviluppato nell'ambito del progetto CGC-DigiTrans. Lo suggeriamo soprattutto a coloro che hanno meno esperienza o che vogliono saperne di più.

Nota: Il termine "professionisti del CGC" utilizzato nel presente manuale si riferisce naturalmente a tutti i gruppi di destinatari menzionati sopra. Il manuale si rivolge inoltre a tutte le persone interessate ad apprendere un nuovo metodo di orientamento basato sulle reti professionali.

- Per quali scopi può essere utilizzato il manuale?

Descrivendo le fasi del metodo passo per passo, il manuale funge da supporto teorico per l'apprendimento e l'applicazione del nuovo approccio di consulenza multi-attore.

Il manuale considera i diversi punti di partenza del processo di consulenza:

- Il processo di orientamento viene avviato da un lavoratore;
- Il processo di orientamento viene avviato da una persona in cerca di lavoro;
- Il processo di orientamento viene avviato da un'azienda.

Gli operatori potranno conoscere le sei fasi dell'innovativo processo di orientamento professionale multi-attore. Per ciascuna delle sei fasi vengono descritti i contenuti, le attività di consulenza ed esempi di applicazione.

Per ciascuna delle sei fasi, il manuale fornisce inoltre strumenti che i professionisti possono utilizzare per la consulenza di multi-attore. Gli strumenti sono elencati in una *toolbox* in appendice. L'appendice può essere utilizzata in modo personalizzato e risultare utile nella pratica quotidiana.

Facendo riferimento alla tabella relativa alle fasi del metodo, i professionisti del CGC possono inoltre localizzare tutti i loro processi di orientamento nelle diverse fasi. Tale configurazione del proprio processo di consulenza permette agli operatori del CGC di mantenere una visione d'insieme di diversi processi di consulenza paralleli. La rappresentazione facilita inoltre la selezione degli strumenti di consulenza più idonei e la valutazione del proprio ruolo (moderazione o supporto).

Il manuale fornisce inoltre spunti di riflessione sugli atteggiamenti di base necessari per l'applicazione del metodo roundabout. Presentando esempi concreti, il manuale aiuta gli operatori del CGC a valutare se e in quale misura essi stessi e gli attori della rete di consulenza manifestino già tali atteggiamenti.

Gli operatori del CGC possono pertanto utilizzare il manuale per i seguenti quattro scopi:

- Supporto nell'apprendimento e nell'applicazione del nuovo metodo, con l'ausilio di esempi;
- Acquisizione delle basi teoriche su cui si fonda il metodo;
- Acquisizione di materiali e strumenti pratici;
- Riflessione sui propri atteggiamenti e sugli atteggiamenti degli altri attori coinvolti nel processo.

○ 1.2 Comprensione del metodo CGC Roundabout for Digital Transformation

▪ Perché è necessario un nuovo metodo di consulenza?

Gli approcci e i metodi di orientamento si concentrano in particolare sull'interazione tra l'individuo e il consulente (es: Lent e Brown, 2013). Le tendenze complesse del mercato del lavoro, come la digitalizzazione e i cambiamenti demografici stanno trasformando il mondo del lavoro (ILO, 2023). Ciò incrementa la necessità di orientamento in ogni fase della vita (Lent e Brown, 2013). Attualmente il coinvolgimento dei datori di lavoro o degli enti di formazione nel processo di consulenza si realizza al di fuori del processo stesso e spesso nell'ambito degli enti interessati.

Gli approcci di consulenza in contesti comunitari e di *case management* dimostrano come altri attori possano essere coinvolti in un processo comune in cui il cliente è posto al centro. Niles e Harris-Bowlsbey (2013) descrivono la consulenza in contesti comunitari in termini di coinvolgimento delle istituzioni che circondano l'individuo. La capacità di coordinamento del consulente consente l'incontro tra le esigenze della persona che richiede consulenza e le risorse della comunità (Niles e Harris-Bowlsbey, 2013). Tale capacità di coordinamento è più centrale nel *case management* che si applica anche all'integrazione nel mercato del lavoro. Il case manager agisce come creatore di reti in un sistema complesso coordinando i servizi per il proprio cliente (Wendt, 2018). Nell'assistenza sociale, i consulenti hanno fatto un uso mirato delle reti per coinvolgere altri servizi complessi che non sono in grado di fornire direttamente, come i centri giovanili, i tribunali, la polizia o la consulenza ai senzatetto (Bauer, 2019).

La società e i luoghi di lavoro stanno cambiando con l'avanzare della trasformazione digitale. Le competenze digitali di base stanno diventando sempre più importanti, soprattutto sul lavoro, e le persone che ne sono carenti rischiano di essere escluse (Curatelli, Gualtieri, Shater Jannati e Donlevy, 2016). La conseguenza può essere il cosiddetto "divario digitale". Lo sviluppo professionale mirato supporta l'apprendimento, l'ampliamento e il mantenimento delle competenze digitali di base per il mondo del lavoro. L'orientamento professionale accompagna i dipendenti nel loro percorso lavorativo. I dipendenti portano con sé le competenze digitali che hanno sviluppato individualmente. Le aziende richiedono competenze che spesso non corrispondono pienamente alle competenze digitali dei dipendenti e alle offerte di formazione continua disponibili sul mercato. Ciò comporta una perdita dei vantaggi della formazione continua per tutte le parti interessate.

Questo innovativo metodo di orientamento permette di riunire tutti gli attori responsabili del successo della formazione continua in un processo di orientamento che tiene conto della trasformazione digitale. Attraverso la consulenza congiunta all'interno di una rete multi-attore, il metodo "Roundabout for Digital Transformation" consente l'armonizzazione delle esigenze di tutti gli attori. Utilizzando il metodo e la consulenza in rete, il professionista del CGC rafforza le proprie reti locali.

- In cosa consiste il metodo CGC Roundabout for Digital Transformation?

I seguenti presupposti definiscono le caratteristiche principali della metodologia DigiTrans ed offrono una comprensione più precisa delle modalità operative proprie dei processi di consulenza sulle competenze digitali integrati in questo metodo.

Il metodo roundabout intende promuovere la collaborazione tra diversi attori (ad esempio CGC, enti di formazione, datori di lavoro) nell'ambito dei sistemi locali di gestione della forza lavoro, per migliorare l'erogazione di servizi di orientamento focalizzati sulle competenze digitali.

Il metodo punta a migliorare l'orientamento, l'alfabetizzazione digitale degli adulti che, a causa della trasformazione digitale in corso e della mancanza di competenze digitali, rischiano di perdere svariate opportunità di partecipazione alla vita della società.

Il metodo si concentra sulle competenze digitali che sono generalmente importanti nella vita lavorativa o richieste per specifiche posizioni all'interno delle organizzazioni. Riteniamo inoltre che le competenze digitali di base che sono importanti sul lavoro aprano opportunità di partecipazione anche in altri ambiti della vita.

La metodologia DigiTrans si concentra sul lavoro con clienti individuali o gruppi di clienti a livello micro e meso. Incoraggiamo tuttavia gli attori coinvolti a fare confluire le conoscenze acquisite attraverso la collaborazione multi-attore nei processi a livello meso e macro volti a migliorare la governance e l'offerta di servizi di orientamento, nonché l'offerta di formazione per coloro che ne hanno necessità, in particolare individuando e colmando le lacune nell'offerta di orientamento e formazione.

Questo metodo si basa sulla logica dei processi iterativi. L'abbiamo definito "Roundabout for Digital Transformation". Vi sono diversi punti di ingresso nel processo dato che l'iniziativa di avviare un processo di consulenza può provenire da diversi attori, nello specifico clienti in cerca di consulenza, datori di lavoro o enti di formazione, e le competenze digitali e le necessità dei clienti in termini di competenze sono al centro della metodologia.

Il metodo DigiTrans enfatizza l'idea della collaborazione multi-attore nei processi di consulenza sulle competenze digitali. Ciò può realizzarsi in modo ottimale in presenza di atteggiamenti di base costruttivi da parte dei CGC, ma anche degli altri attori, ossia dei clienti in cerca di consulenza, dei datori di lavoro e degli enti di formazione. Dato il ruolo centrale dei CGC nella collaborazione multi-attore, riteniamo che tra le loro funzioni rientri anche quella di promuovere l'adozione di atteggiamenti costruttivi da parte degli altri attori coinvolti come dettagliato nel capitolo seguente.

Il metodo DigiTrans punta a sostenere atteggiamenti da parte dei CGC che favoriscano la collaborazione multi-attore nei processi di orientamento sulle competenze digitali e motiva i CGC a influenzare attivamente gli atteggiamenti degli altri attori, da cui dipende il successo della collaborazione multi-attore nell'orientamento sulle competenze digitali.

La metodologia vede i CGC come attori primari nella creazione e nel coordinamento di collaborazioni multi-attore nei processi di orientamento. In questa pluralità di attori, essi sono i più esperti di orientamento in virtù delle proprie competenze professionali. Riteniamo tuttavia che sia

responsabilità condivisa di tutti gli attori coinvolti rendere possibile e realizzare la collaborazione multi-attore.

Il metodo DigiTrans riconosce e garantisce una considerazione equilibrata dei diversi interessi degli attori coinvolti.

- Quali sono i limiti del metodo CGC Roundabout for Digital Transformation?

I principi fondanti del metodo sopra descritti delineano le sue caratteristiche principali. Prima di applicare il metodo nella pratica dell'orientamento, è importante comprendere quali siano i suoi limiti in termini di gruppo di destinatari, contenuti dell'orientamento, competenze digitali, requisiti di competenza degli operatori del CGC e applicazione pratica del metodo.

Il metodo è finalizzato a fornire consulenza sulle competenze digitali alle persone che rischiano di perdere opportunità di partecipazione alla vita lavorativa e sociale a causa della mancanza di competenze per fare fronte alla trasformazione digitale e ad altri problemi e fattori di svantaggio (ad esempio, mancanza di motivazione e scarsa autoefficacia, bassa qualificazione formale, cambiamenti economici strutturali, età o problemi di salute).

La metodologia punta a migliorare l'orientamento all'alfabetizzazione digitale della forza lavoro, attiva o disoccupata.

L'attenzione si concentra sulle competenze digitali generalmente richieste nella vita lavorativa o per mansioni specifiche. La metodologia non è incentrata sulle competenze digitali dei professionisti dell'Informazione e delle tecnologie della comunicazione (Information and communication technology - ICT) ossia dei professionisti che hanno la capacità di sviluppare, gestire e mantenere le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e per i quali le capacità tecniche costituiscono l'aspetto principale della propria attività professionale (OCSE 2004, p. 219).

Sebbene la metodologia DigiTrans possa consentire ai professionisti CGC di raggiungere nuovi gruppi di destinatari nel corso delle attività di collaborazione multi-attore, essa non è destinata a fornire un supporto specifico per accedere a gruppi di destinatari che solitamente non sono raggiunti efficacemente dai servizi di orientamento.

La metodologia DigiTrans non sostituisce la qualificazione e la formazione di base dei CGC e, pertanto, si presume che sia implementata da professionisti già in possesso di competenze e/o qualifiche professionali in materia di orientamento.

La metodologia DigiTrans descritta nel presente manuale offre un approccio completo e autonomo e fornisce risorse utili per una migliore gestione delle competenze digitali nelle diverse fasi dei processi di orientamento. La metodologia non intende tuttavia sostituire, bensì integrare le pratiche CGC esistenti e supportare i professionisti del CGC, e può essere adattata a diversi contesti nazionali e locali.

- Struttura del manuale

Il secondo capitolo fornisce una panoramica delle fonti e delle basi teoriche della metodologia CGC Roundabout for Digital Transformation. Il terzo capitolo descrive gli atteggiamenti che gli attori

dovrebbero adottare per utilizzare la metodologia. Il capitolo 4 entra nel vivo della metodologia di consulenza, presentandone le fasi e fornendo esempi di applicazione per ciascuna fase. Nel capitolo 5 vengono descritti la valutazione e i suggerimenti per lo sviluppo delle competenze digitali. Una tabella riassuntiva contenuta nell'ampia appendice permette al lettore di riesaminare le fasi della metodologia. L'appendice presenta inoltre due casi esemplificativi di applicazione della metodologia e una *toolbox* che riunisce gli strumenti da utilizzare nelle singole fasi.

- **Bibliografia**

- Bauer, P. (2019). Beratung und Netzwerke. In J. Fischer & T. Kosellek (Eds.), *Netzwerk und Soziale Arbeit Theorien, Methoden, Anwendungen* (2nd Ed.; p. 384-401). Beltz Juventa.
- Curatelli, M., Gualtieri, V., Shater Jannati, M. and Donlevy, V. (2016), *ICT for Work: Digital Skills in the Workplace*. European Commission.
- International Labour Organization. (2023). *World Employment and Social Outlook Trends 2023*. International Labour Office.
- Lent, R.W. & Brown, S.D. (2013). Understanding and Facilitating Career Development in the 21st Century. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Career Development and Counselling Putting Theory and Research to Work* (2nd Ed., p. 1 – 26). John Wiley & Sons.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2013). *Career development interventions in the 21st century* (4th edition). Upper Side River, NJ: Pearson Education.
- OECD (Hrsg.) (2004): *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. OECD Publ.
- Wendt, W. R. (2018). *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen* (7th ed.) Lambertus.

2. Fonti e basi teoriche

○ 2.1 Introduzione

Il progetto CGC-DigiTrans si propone di affrontare il divario digitale e lo squilibrio tra domanda e offerta di competenze digitali nei nostri mercati del lavoro. La messa in rete degli attori svolge un ruolo specifico in questo contesto. Si ritiene che una cooperazione più intensa possa contribuire a fornire una consulenza migliore nell'ambito della digitalizzazione e della formazione continua. Il metodo che abbiamo sviluppato, Roundabout for Digital Transformation, si basa sull'analisi dei bisogni formativi, sul networking e sulla collaborazione tra attori.

Il networking e gli "approcci multi-attore" si stanno affermando come tendenze emergenti dell'orientamento in questi ultimi anni (ELGPN, 2015; Schiersmann e Weber, 2013). Riteniamo opportuno ampliare il concetto di "orientamento" includendo l'idea di 'attività in rete'. Le reti diventano parte integrante delle attività di orientamento. Ne consegue in primis che a livello locale si coinvolgono nell'offerta e nel coordinamento delle strutture di orientamento e supporto diversi attori: l'orientamento diventa in tal modo "strutturalmente integrato" (Rämer e Scheffelt, 2016). In secondo luogo, nessun singolo attore può fornire da solo un orientamento qualitativamente adeguato; sono necessarie cooperazione e collaborazione per definire e offrire la qualità desiderata (Schiersmann e Weber, 2013). Tuttavia, i processi di orientamento professionale multi-attore si fondano essenzialmente sulla collaborazione diretta, basata su casi concreti, e prevede il coinvolgimento di attori con background differenti. In questo senso, sono stati definiti degli standard di orientamento. Si fa in particolare riferimento a "Lavorare e interagire con il contesto sociale: gli operatori dell'orientamento sono volenterosi e in grado di utilizzare e sviluppare ulteriormente la propria rete professionale e l'ambiente sociale in termini di informazioni, cooperazione e reti adeguate e specifiche per i gruppi di destinatari" (ibidem, 2012, p. 12).

Sulla base di queste definizioni, in questo progetto si fa riferimento e si definisce l'orientamento professionale multi-attore (MACG). L'approccio MACG prevede diverse forme di orientamento. L'elemento comune consiste sempre nel considerare la rete di attori più adatta per l'orientamento di un individuo o la consulenza a un'azienda. Ciò è realizzabile a *livello micro* rivolgendosi alla rete, ai suoi attori o alle loro offerte di processi di orientamento individuale (inclusione indiretta), oppure coinvolgendo uno o più attori della rete in un processo di orientamento individuale relativo a un caso specifico (inclusione diretta).

L'approccio MACG può anche collocarsi a *livello meso* ed essere concepito come consulenza in rete. In questo caso, gli operatori del CGC utilizzano le conoscenze acquisite lavorando con i clienti (aziende o individui) per contribuire allo sviluppo di prodotti o servizi insieme ad altri attori (ad esempio, enti di formazione o aziende). Questo tipo di consulenza può essere inteso anche come contributo allo sviluppo del sistema e dovrebbe essere parte delle competenze professionali (NICE, 2016).

Esempio di buona pratica: il complesso supporto fornito dalle reti di *case management* ai centri per l'impiego della Germania

Il *case management* viene utilizzato nei centri per l'impiego tedeschi come strumento di preparazione all'integrazione nel mercato del lavoro. Il *case management* è un processo strutturato in cui i soggetti interessati lavorano insieme condividendo le risorse di supporto nella rete (Göckler e Jäger, 2014). Il networking permea il lavoro del centro per l'impiego a diversi livelli. A livello micro, i singoli case manager fanno parte di reti personali. Inoltre, lo stesso centro per l'impiego, come organizzazione, è il fulcro di una rete. Se necessario, il case manager può pertanto appoggiarsi agli altri partner della rete che gravitano attorno al centro per l'impiego a livello meso (Göckler e Jäger, 2014). Altri partner della rete forniscono servizi di supporto specialistici complessi, come servizi per le dipendenze, servizi ai senzatetto, servizi di supporto per l'infanzia ed altri servizi.

○ 2.2 Roundabout for Digital Transformation come elica di apprendimento

Il progetto CGC-DigiTrans propone un processo partecipativo ispirato a tecniche innovative di successo in ambito didattico, come l'"elica dell'apprendimento", e a tecniche di coordinamento collaborativo della didattica a livello locale e regionale. La metafora della elica dell'apprendimento è stata inizialmente sviluppata e studiata nell'ambito della ricerca sull'apprendimento, con particolare riferimento all'apprendimento individuale (Kolb 1984; Klippert 2014; Petterson 1995). Il modello può essere tuttavia applicato anche a un processo di apprendimento a livello di cooperazione tra diversi attori (all'interno o all'esterno di un'organizzazione) (Chen, Tan e Pi, 2021; Kolb, et al. 2000).

Reti per l'istruzione di base e l'alfabetizzazione

"Con il Decennio nazionale dell'alfabetizzazione e dell'istruzione di base 2016-2026 (Decennio Alfa), il governo federale e i Länder tedeschi si sono posti l'obiettivo di migliorare l'alfabetizzazione degli adulti e il livello di istruzione di base in Germania. Mentre i Länder ampliano le strutture per l'alfabetizzazione degli adulti e l'istruzione di base secondo i loro bisogni, il BMBF (Ministero dell'Istruzione e della Ricerca) finanzia progetti di ricerca e sviluppo "per dare un impulso innovativo all'alfabetizzazione degli adulti e all'istruzione di base". Gli obiettivi generali sono "rafforzare in modo duraturo il networking e la cooperazione tra gli attori della formazione continua generale e professionale nell'ambito dell'alfabetizzazione degli adulti e dell'istruzione di base a livello regionale, ampliare le strutture di consulenza e garantire maggiore trasparenza sulle offerte e sugli strumenti di finanziamento esistenti. (...) Per realizzare questi obiettivi, il BMBF sostiene la creazione e l'espansione di reti di istruzione di base in regioni modello. Ove esistenti, tali reti devono basarsi sulle strutture di rete regionali disponibili nel settore dell'alfabetizzazione degli adulti e dell'istruzione di base" (traduzione propria, fonte <https://www.ueberaus.de/wws/neue-foerderrichtlinie-der-alphadekade.php>).

Abbiamo scelto la metafora della rotatoria (roundabout) per esprimere il concetto che più attori possono entrare nel circuito, rimanervi o uscirne a seconda delle necessità o delle esigenze. In diversi contesti (virtuale, ibrido o di persona, su un "terreno neutrale" o "in loco"), una conversazione iniziale tra lavoratore (occupato o disoccupato) e professionista del CGC è seguita da una serie di

interazioni tra lavoratore, professionista del CGC, enti di formazione e specialisti di gestione delle risorse umane delle organizzazioni. L'ordine esatto, la frequenza e i partecipanti devono essere definiti nel corso del processo, attribuendo inizialmente il ruolo di "coordinatore" al professionista del CGC. L'obiettivo finale è dotare il cliente della capacità di agire come pilota della propria rete. Gli effetti di apprendimento delle "rotatorie" creano una spirale verso l'alto che si tradurrà anche in un processo più fluido e più rapido man mano che si formeranno comunità locali di conoscenze e di pratica e che gli operatori del CGC, in particolare, diverranno sempre più capaci di mediare le competenze locali e gestire le procedure partecipative.

Oltre agli obiettivi primari, vale a dire colmare le lacune nella conoscenza delle esigenze e delle opportunità locali e facilitare il contatto e l'interazione tra lavoratori, gestione delle risorse umane e formazione professionale per favorire l'incontro tra esigenze individuali e opportunità esistenti, questo processo è orientato a creare opportunità di innovazione sia per le aziende che per la formazione professionale. La formazione professionale potrà rispondere alle esigenze formative in modo più personalizzato. Le aziende potranno utilizzare le migliori competenze digitali dei lavoratori per innovare l'amministrazione e la produzione.

○ **2.3 Basi teoriche**

Il modello di processo "Roundabout for Digital Transformation" descrive la consulenza come attività di cooperazione tra diversi attori (orientamento professionale multi-attore o MACG). In questo contesto, le reti sono una forma particolare di organizzazione utile ad affrontare i problemi (cfr. Crosby e Bryson, 2005). Nelle società complesse di oggi, esse rappresentano un importante tentativo di affrontare da diverse prospettive, con diverse competenze professionali e con un approccio collaborativo questioni che non possono essere risolte in modo soddisfacente né individualmente né all'interno di un'organizzazione chiusa.

Secondo l'approccio qui sviluppato, la consulenza va oltre la comunicazione "uno a uno" per integrare in modo specifico altre persone di riferimento in momenti appropriati. Il requisito è che i consulenti e le altre parti interessate collaborino e che i consulenti interpretino il proprio ruolo in modo più ampio rispetto al semplice svolgimento dei colloqui. Nel modello di competenza del NICE (2016) si parla di "interventi di sistema".

Il caso d'uso qui trattato è la consulenza su aspetti della formazione continua nel contesto della trasformazione digitale del mondo del lavoro. È quindi possibile riferire il modello descritto a un contesto concreto e descrivere procedure innovative in termini di strategia *win-win-win* per i singoli fruitori di orientamento, le aziende e gli enti di formazione.

Di seguito alcuni importanti punti di riferimento teorici e concettuali di questo approccio:

- Nella consulenza e nel coaching sistemici, le situazioni personali problematiche sono sempre considerate nel loro contesto.

- Nell'assistenza sociale, il networking ha acquisito importanza nel tempo come modalità di gestione di problemi complessi.
- In particolare, sono emerse procedure di "*case management*" in cui il consulente organizza le risorse necessarie per l'implementazione.
- In un contesto aziendale, i consulenti (consulenti per le risorse umane come partner aziendali) sono intesi come attori che mediano tra le parti interessate per promuovere una risoluzione condivisa dei problemi.
- Inoltre, l'approccio consente di identificare i flussi di discussione rilevanti nell'ambito dell'orientamento professionale.

▪ Consulenza e coaching sistemici

Nella consulenza professionale e nel coaching sistemici, l'attenzione del CGC si concentra non solo sui fattori individuali, ma anche sui fattori che, nel contesto, influiscono direttamente e indirettamente sull'individuo in un complesso insieme di interazioni. Le scelte professionali del singolo sono viste come inserite in un contesto in cui fattori individuali come il livello di istruzione, le esperienze passate, le aspirazioni personali, le conoscenze digitali e gli atteggiamenti, sono influenzati da fattori sistemici come le norme e le pressioni sociali, il contesto organizzativo, le politiche del mercato del lavoro e la trasformazione digitale del lavoro. Riteniamo che gli approcci sistemici richiedano un'ampia visione del CGC che consideri l'individuo nel suo contesto al fine di riuscire ad affrontare le numerose sfide dello sviluppo professionale nell'era della trasformazione digitale.

Tra le teorie postmoderne dello sviluppo professionale, il Systems of Theory Framework of career development (STF - McMahon e Patton, 2021) offre una panoramica metateorica con principi e suggerimenti che guidano gli operatori nella loro quotidianità professionale. Il STF è concettualizzato come mappa sistemica che comprende l'individuo, la società e i sistemi socio-ambientali. Tali sistemi sono interconnessi e interagiscono in modo ricorsivo nel tempo. La dimensione temporale, che comprende passato, presente e futuro, sottolinea come tutto cambi ed evolva nei sistemi.

Da un punto di vista pratico, nell'STF gli approcci narrativi e lo storytelling, come presentati nel My System of Career Influences (MSCI; McMahon e Patton, 2021), svolgono un ruolo di primo piano nella comprensione del significato attribuito dai clienti alle proprie esperienze.

Aspetti pratici della Teoria dei sistemi

- Focus su fattori individuali quali il livello di istruzione, le esperienze passate, le aspirazioni personali, le conoscenze digitali e le attitudini, ma anche riconoscimento dell'influenza su tali fattori individuali di un insieme complesso di fattori sistemici come le norme e le pressioni sociali, il contesto organizzativo, le politiche del mercato del lavoro e la trasformazione digitale.
- Utilizzo dell'approccio narrativo e dello storytelling per comprendere le esperienze dei clienti analizzando le interazioni tra individuo, società e sistemi socio-ambientali nel tempo.

▪ Networking

Non vi è dubbio che, soprattutto in momenti di difficoltà, il networking possa offrire un supporto significativo massimizzando le risorse e gli sforzi per trovare nuove soluzioni, essere più efficaci e aumentare le probabilità di successo. Il networking con le organizzazioni e i datori di lavoro e la tutela della popolazione disoccupata ed emarginata sono riconosciuti come importanti strategie per creare una rete di protezione attorno ai lavoratori (Drosos, Theodoroulakis, Antoniou e Rajter, 2021).

Aspetti pratici della Teoria delle reti

- Il networking con le organizzazioni e i datori di lavoro e la tutela della popolazione disoccupata ed emarginata sono importanti strategie per creare una rete di protezione attorno ai lavoratori.
- Il CGC crea le condizioni favorevoli costruendo una rete che fornisce un supporto esterno all'apprendimento di nuove conoscenze per offrire ai clienti opzioni adeguate alle loro esigenze e aumentare l'impegno di tutte le parti interessate.

Il concetto di *scaffolding* è alla base di queste strategie. Nato nell'ambito dell'istruzione (Wood,

Esempio pratico: reti regionali di formazione continua

Le reti regionali di formazione continua in Germania dimostrano che la formazione continua è un tema interessante per la cooperazione in rete. Le reti regionali di istruzione e formazione continua (CET) sono reti costituite da enti di formazione, aziende (in particolare PMI) ed altri attori del mercato del lavoro. Tali soggetti intraprendono iniziative di cooperazione per aumentare la partecipazione alle CET e per realizzarle in modo efficiente. Le esigenze di formazione continua su temi legati ai processi di trasformazione (digitalizzazione, demografia, decarbonizzazione) vengono registrate e, se necessario, si traducono nella creazione di nuove offerte formative. Le reti CET regionali forniscono inoltre una consulenza neutrale in materia di istruzione e formazione continua (Ministero federale del Lavoro e degli Affari sociali, n.d.).

Bruner e Ross, 1976), lo *scaffolding* comprende il ricorso a supporti esterni per l'apprendimento di nuove conoscenze. Nel nostro caso, significa costruire una rete in grado di guidare lo sviluppo professionale del cliente in un ambiente sensibile. L'azione del CGC crea condizioni favorevoli alla crescita dei clienti negli ambienti di lavoro: l'offerta di nuove opzioni vantaggiose, adattate alle loro esigenze, e il maggiore impegno delle parti interessate a cooperare per realizzare la trasformazione digitale, assumono un ruolo preventivo e di inclusione nel massimizzare il significato della trasformazione digitale per tutti gli attori.

▪ Case management

Il *case management* nel campo dell'orientamento e della consulenza professionale, dell'istruzione e dell'assistenza sociale si basa su un approccio integrale e olistico, focalizzato sulle esigenze del

cliente attraverso il coaching e l'orientamento. Il metodo è basato sull'evidenza per i gruppi di destinatari che presentano barriere superiori alla media nel divenire cittadini attivi (vale a dire regolarmente impegnati nel lavoro o nello studio, lavoratori autonomi o cittadini con un ruolo di partecipazione attiva nella società). Un approccio integrale e olistico copre i livelli individuali di interazione, gli obiettivi delle organizzazioni e i livelli di servizio locali e regionali considerando il livello di competenza e di autogestione di ciascun individuo come punto di partenza, favorendo l'ulteriore sviluppo di competenze specifiche di coaching e orientamento, presentando i risultati e i feedback per migliorare l'efficacia delle misure adottate (buona governance) e creando un focus comune sul gruppo di clienti per tutte le organizzazioni e le parti interessate, al fine di favorire la collaborazione reciproca e la precisa definizione dei servizi. In tal senso, il *case management* prevede un approccio sistemico e un approccio di rete all'erogazione dei servizi di orientamento.

Aspetti pratici del case management

- Il *case management* nel campo dell'orientamento prevede un approccio sistemico e un approccio di rete.
- Rappresenta un approccio olistico che si concentra sulle esigenze del cliente e copre i livelli individuali di interazione, gli obiettivi delle organizzazioni e i livelli di servizio locali e regionali tenendo conto del livello di competenza e di autogestione dei clienti.
- Il *case management* stabilisce un focus comune sul gruppo di clienti per tutte le organizzazioni e le parti interessate al fine di favorire la collaborazione reciproca e la precisa definizione dei servizi.

▪ Sviluppo delle risorse umane

Anche la ricerca nel campo delle risorse umane è dominata dai grandi temi della digitalizzazione e della garanzia di manodopera qualificata (Folarin, 2021; Gordon, 2021). Tali dibattiti evidenziano già il fatto che le aziende, e quindi anche il settore delle risorse umane, non sono sistemi chiusi, ma dipendono dai cambiamenti e dalle condizioni dell'ambiente. Sono pertanto rilevanti le discussioni che insistono con più forza sulla necessaria contestualizzazione delle risorse umane (Mayrhofer, Gooderham e Brewster, 2019), sottolineando le differenze nazionali (e locali) e la dipendenza da altre istituzioni dell'ambiente aziendale (sindacati, mercati del lavoro locali, formazione). Sulla base di tali fattori, si sostiene che il ruolo delle risorse umane stia cambiando. Il networking cooperativo può rappresentare una strategia d'azione rilevante in questo contesto, a seconda della cultura (nazionale) di riferimento.

Nell'ambito dello sviluppo delle risorse umane (HRD), negli ultimi anni sono stati definiti diversi approcci che possono contribuire a porre le basi teoriche del nostro modello. In questa sede, selezioniamo gli approcci che hanno cambiato concettualmente il ruolo delle risorse umane e che contribuiscono a fare sì che questo settore non sia (più) considerato una semplice funzione aziendale, ma un servizio strategico e globale all'interno dell'azienda.

Gli approcci alla ricerca di talenti si concentrano in particolare sulle possibili modalità di selezione, sviluppo e ritenzione dei dipendenti (Piech, 2016; Singh, 2021). L'approccio prevede che le

tradizionali procedure di sviluppo delle risorse umane siano riassunte, trasferite in processi rigorosi e collegate all'obiettivo strategico dell'azienda (individuazione, sviluppo, promozione, ritenzione, riconquista). Il problema significativo nel nostro contesto è definire e delimitare il gruppo di talenti, stabilendo se debba trattarsi esclusivamente di "alti potenziali" accademici o di lavoratori a tutti i livelli di qualificazione (Thom e Nesemann, 2011). Dal punto di vista dello sviluppo professionale, ci si può chiedere chi abbia accesso a tale promozione dei talenti e chi ne sia sistematicamente escluso. Importanti contributi su "Sviluppo professionale e inclusione di tutti" o "Sviluppo professionale, equità e privilegi" sono contenuti nella raccolta di testi di Shuck, McDonald, Rocco, Byrd e Dawes (2018).

Aspetti pratici della gestione dei talenti

- I cambiamenti ambientali e i partner assumono crescente importanza per le aziende nell'attuale mercato del lavoro e nel contesto della digitalizzazione.
- L'approccio alla gestione dei talenti nelle aziende si concentra sull'intera cerchia di dipendenti.
- Quando i consulenti, gli enti di formazione o altri attori esterni collaborano con le aziende, l'attenzione deve concentrarsi sul concetto di gestione inclusiva dei talenti.
- I partner esterni devono sapere cosa possono offrire alle aziende per la gestione delle risorse umane, ad esempio l'individuazione delle esigenze di formazione o l'erogazione di servizi di formazione in base ai cambiamenti in atto sul posto di lavoro.

Il modello del partner influisce sulla progettazione della funzione e dei processi di gestione delle risorse umane (Ulrich 2008; 2012). I responsabili delle risorse umane differenziano i propri compiti, lavorano a stretto contatto con i diversi attori (management dipendenti, fornitori esterni) e professionalizzano le proprie prestazioni al fine di promuovere e garantire l'azienda in termini di forza lavoro. Il settore risorse umane può essere pertanto visto come un attore che agisce tra le parti interessate promuovendo la risoluzione congiunta dei problemi. In questo contesto, le funzioni di questo settore dovrebbero essere collegate il più possibile alle strategie aziendali e realizzarsi attraverso una stretta collaborazione tra gli esperti del settore e i line manager. Secondo questa visione, i line manager svolgeranno un ruolo proprio e più centrale nella gestione delle risorse umane. Si afferma che l'attività delle risorse umane si svolga in aree di tensione specifiche, ad esempio tra "Azienda e Persone", "Organizzazione e Individuo", "Esterno e Interno", "Strategico e Amministrativo" (Ulrich, Younger, Brockbank, e Ulrich, 2012, p. 25 s.); gli aspetti "Esterno e Interno" e "Azienda e Persone" rivestono a nostro avviso la maggiore rilevanza. Alla luce della digitalizzazione e della carenza di manodopera qualificata, acquistano maggiore rilevanza gli aspetti relativi al tema "Persone e Cultura", come lo sviluppo dell'attuale mercato del lavoro, i cambiamenti demografici e le mutate aspettative delle nuove generazioni nei confronti dei datori di lavoro. Anche il ruolo centrale dei dipendenti nella trasformazione digitale è un tema del nostro progetto.

▪ Orientamento e consulenza professionale

Rispetto ad altri settori, quello dell'orientamento e della consulenza professionale (per gli adulti) si concentra maggiormente sul modello della consulenza individuale. Dovrebbero essere sviluppati e valutati approcci che vadano oltre questa impostazione per dare vita a modelli in cui il professionista e il cliente collaborano con le altre parti interessate. La collaborazione e l'integrazione dell'ambiente nel lavoro di consulenza possono aggiungere nuova qualità e soluzioni migliori per i clienti.

Negli ultimi anni sono emersi approcci di consulenza riflessivi, narrativi e biografici. Allo stesso tempo, l'accesso ai servizi istituzionali, l'aiuto pratico e il supporto (informazione, promozione, formazione continua) continuano a svolgere un ruolo importante in quanto aiutano le persone a reinterpretare le proprie risorse e possibilità, ad acquisire fiducia in se stesse e a realizzare cambiamenti concreti. Quanto sopra vale, in particolare, per persone con bassa alfabetizzazione e ridotte competenze di base (Weber, 2021; Barnes, Thomsen, Weber e Barabasch, 2016; CEDEFOP, 2016; OCSE, 2021).

Si possono individuare gli approcci seguenti:

- Riconoscimento dell'importanza della conoscenza ambientale/contestuale nella progettazione e nella consulenza professionale (Kang e Gottfredson, 2015; Inkson e Elkin, 2008).
- Consulenza nelle comunità (Niles e Harris-Bowlsbey, 2013) e nel contesto del luogo di lavoro (Thomsen, 2012)
- Programmi di orientamento e promozione professionale (Watts, 2001)
- Orientamento multiprofessionale (Nykänen, Saukkonen e Vuorinen, 2012)
- Guida alla formazione continua nelle aziende (Dobischat et al. 2008; CONNECT! 2022; Zick-Varul, & Weber 2023).

Esempio: L'orientamento professionale nelle comunità: la svolta collettiva

Le persone che necessitano maggiormente di orientamento professionale sono quelle che meno probabilmente lo richiedono. L'orientamento può avvenire sul posto di lavoro o in prossimità di esso: gli esperti di orientamento possono recarsi nelle aziende e offrire supporto alle persone in loco (non in ufficio, ma in una situazione ad hoc). Come Thomsen (2013) suggerisce lo spostamento fisico influisce sulle pratiche di orientamento professionale: il colloquio individuale privato può lasciare il posto a pratiche maggiormente condivise e collettive, principalmente basate su una "bacheca dell'orientamento professionale" con annunci di lavoro esposti in mensa. La funzione della mensa come luogo di aggregazione nelle pause di lavoro ha influito sull'orientamento professionale che non poteva più insistere sulla creazione di una sfera privata nel nuovo contesto.

L'orientamento professionale può divenire più collettivo, vale a dire esteso a un certo numero di dipendenti che allo stesso tempo ascoltano, pongono domande e forniscono contributi. "Vi è un elemento dialettico tra l'influsso del luogo sulla pratica e l'influsso della pratica sul luogo". Le persone modificano la

propria percezione del contributo fornito dall'operatore dell'orientamento. Può trattarsi di una pratica in cui i colleghi possono sostenere altri colleghi nella loro comunità (azienda).

"Poul: Ho aiutato molti colleghi a candidarsi per un nuovo lavoro ed è stato molto gratificante parlarne con loro. Ne abbiamo discusso molto. Flemming ha sostenuto un colloquio l'altro ieri, ad esempio. Ho parlato con lui in chat ieri. Parliamo molto di chi otterrà un nuovo lavoro e di chi pensiamo non lo otterrà. Buona parte della giornata trascorre così.

Rie: Capisco... Vi aiutate a vicenda scambiandosi idee su dove cercare?

Paul: In una certa misura, ad esempio se notiamo qualcosa sul giornale. Ieri ho detto a Flemming che dovrebbe cercare lavoro al *Driving Centre*: so che spesso cercano nuovo personale. Potrebbe almeno provarci. Gli piace fare giardinaggio e tagliare l'erba. È così che ci aiutiamo a vicenda. Deve essere piuttosto triste lavorare in un luogo dove non si può parlare con nessuno. Non mi piacerebbe lavorare in un posto del genere. (Intervista a un dipendente in una fabbrica)"

(Thomsen, 2023; Thomsen, 2012; Thomsen, 2017)

Tutti questi approcci puntano ad avvicinare l'orientamento all'ambiente professionale delle persone. Lo sviluppo professionale e il lavoro devono pertanto essere considerati come correlati a fattori ambientali e psicologici. Inkson ed Elkin, che elaborano questo collegamento, sottolineano anche che la combinazione pratica delle due prospettive può essere impegnativa (Inkson e Elkin, 2008). Gli approcci di consulenza in contesti comunitari e di *case management* dimostrano come altri attori possano essere coinvolti in un processo comune rivolto al cliente. Niles e Harris-Bowlsbey (2013) descrivono la consulenza in contesti comunitari in termini di coinvolgimento delle istituzioni che circondano l'individuo. La capacità di coordinamento del consulente consente l'incontro tra le esigenze della persona che richiede consulenza e le risorse della comunità (cfr. Niles e Harris-Bowlsbey, 2013).

Pertanto, oltre alla prospettiva ambientale oggettiva, nella consulenza è importante anche l'interpretazione soggettiva della propria biografia da parte dell'individuo. Weber (2021) descrive quattro strategie di adattamento attivo all'ambiente (interpretazione dell'ambiente, ricerca attiva di un ambiente compatibile, uso dell'ambiente come risorsa per il proprio sviluppo, adattamento attivo dell'ambiente) che dimostrano come individui adulti con basse qualifiche possano influire sul proprio ambiente e affrontarlo attivamente per realizzare gradualmente le proprie aspirazioni e i propri obiettivi. Il supporto e la consulenza che coinvolgono diversi attori nel contesto del cliente sono significativi per tutti e quattro i percorsi.

Riconoscendo la riflessione e la riflessività individuale come mezzi importanti di esplorazione di un mondo più fluido e individualizzato (Bauman, 2000), si potrebbe sostenere che le istituzioni e i supporter istituzionali siano ancora importanti, anche se le tendenze neoliberali ne mettono in discussione il ruolo. La riflessione sui limiti e sulle opportunità istituzionali e lo sviluppo di una consapevolezza critica di tali influenze (da parte dell'individuo) potrebbero essere inoltre intesi come parte di una competenza biografica, come descritto da Alheit e Dausien (2000).

Nel ruolo professionale di supporter e consulenti può infine rientrare il contributo a migliorare le condizioni di base a livello istituzionale. Le competenze di sistema consentono ai consulenti di

sviluppare ulteriormente le reti e i sistemi (istruzione, occupazione, impiego) nell'ambito della propria pratica professionale, arricchendoli con la propria esperienza e conoscenza (NICE, 2016). In questa ampia visione, l'orientamento e la consulenza orientativa per gli adulti possono essere intesi come un meccanismo che contribuisce all'ulteriore sviluppo delle condizioni di base a livello istituzionale, in modo tale che gli individui cerchino e trovino maggiori e migliori opportunità che corrispondano alle loro risorse interne e le sviluppino nell'ottica dell'empowerment.

○ Bibliografia

- Alheit, P., & Dausien, B. (2000). Biographicity as a basic resource of lifelong learning. *Lifelong learning inside and outside schools*, 2, 400-422.
- Barnes, S.-A., Thomsen, R., Weber, P. C., & Barabasch, A. (2016). Learning and career transitions of low-qualified adults in Europe. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(2), 141-144. doi: 10.1080/03069885.2016.1150588
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (Vol. 264). John Wiley & Sons.
- Cedefop (2016). *Narrative of career/labour market related learning of low skilled workers AO AO/RPA/GRUSSO-ABARA/Narrative of learning from the low skilled/022/12*
- Chen, W., Tan, J. S., & Pi, Z. (2021). The spiral model of collaborative knowledge improvement: an exploratory study of a networked collaborative classroom. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 16, 7-35.
- CONNECT! (2022)
- Drosos, N., Theodoroulakis, M., Antoniou, A. S., & Rajter, I. C. (2021). Career services in the post-COVID-19 era: A paradigm for career counseling unemployed individuals. *Journal of Employment Counseling*, 58 (1), 36-48.
- ELGPN (2015) European Livelong Guidance Policies. Summative Report 2013-2015. ELGPN.
- Folarin, K. (2021). The Future of Human Resources—Trends, Reflections and Strategies. *European Journal of Human Resource*, 5 (1), 1-19.
- Glaser, B.G. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Göckler, R. & Jäger, U. (2014). Case Management in der Beschäftigungsförderung: Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement. In R. Göckler, M. Rübner, K.-H. P. Kohn, U. Jäger & M. Franck. (Hrsg.), *Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln* (pp. 303-349). Regensburg: Walhalla.
- Gordon, A. (2021). *Human Resource Management: A report on recent trends and practices*. [Accessed: 12/09/2023].
- Inkson, K., and G. Elkin. 2008. Landscape with travellers: The context of careers in developed nations. In J. A. Athanasou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 69–94). New York: Springer.
- Kang, Z., & Gottfredson, G. D. (2015). Environments: Diversity in theoretical foundations of career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Savickas & B. W. Walsh (Eds.), *APA handbook*

- of career intervention. Vol. 1. Foundations (pp. 159-185). Washington, DC: American Psychological Association.
- Klippert, H. (2014). Die Lernspirale als Lernarrangement. *Pädagogik* 10/2014.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. (2000): *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (7th ed.). Pearson Education.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, evidence, and proposals. *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355–371.
- McMahon, M., & Patton, W. (2021). Career development from a systems perspective: The Systems Theory Framework. In Metcalf G., Kijima K., & Deguchi H. (Eds.), *Handbook of Systems Sciences* (pp. 1405-1424). Singapore: Springer Singapore.
- nfb, 2012, (Kompetenzprofil) (Report)
- NICE (2016): *European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners*. NICE Handbook Vol. II, hrsg. von C. Schiersmann, S. Einarsdóttir, J. Katsarov, J. Lerkkanen, R. Mulvey, J. Pouyaud, K. Puke-lis, und P. Weber. Opladen, DE: Verlag Barbara Budrich.
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2013). *Career development interventions in the 21st century* (fourth edition). Upper Side River, NJ: Pearson Education.
- Nykänen, S., Saukkonen, S., & Vuorinen, R. (2012). Transformations in lifelong guidance provision. In P. Tynjälä, M.-L. Stenström, & M. Saarnivaara (Eds.), *Transitions and transformations in learning and education* (pp. 187–202). Dordrecht: Springer.
- OECD, (2021)
- Pettersson, R. (1995). *The Learning Helix*. In The 27th Annual Conference of the International Visual Literacy Association, Chicago, October 18-22, 1995. pp. 1–13.
- Piech, S. (2016). Performance and Talent: Essentials of International Talent Development. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management* (pp. 511-542). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Römer & Scheffelt (2016) (?) (Report)
- Schiersmann, C., & Weber, P. (Eds.). (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. wbv Media GmbH & Company KG.
- Shuck, B., McDonald, K., Rocco, T. S., Byrd, M., & Dawes, E. (2018). Human resources development and career development: Where are we, and where do we need to go. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 30(1), 3-18.
- Singh, R. P. (2021). Talent management literature review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(1), 43-48.
- Thom, N., & Nesemann, K. (2011). Talententwicklung durch Trainee-Programme. In A. Ritz, & N. Thom (Eds.). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (pp. 25-38). Springer.
- Thomsen, R. (2012). *Career guidance in communities*. Aarhus: Aarhus University Press.

- Thomsen, R. (2023 Nov. 30). *Career guidance in communities: a model for reflexive practice*. Derby: International Centre for Guidance Studies. University of Derby <http://hdl.handle.net/10545/621596>
- Thomsen, R. (2018). *Career guidance in communities*. Youtube. <https://youtu.be/CnoMjvfm6I>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., and Younger, J. (2008). HR competencies: mastery at the intersection of people and business. *NHRD Network Journal* 3, 103–104.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.
- Watts, A. G. (2001). Career guidance and social exclusion: a cautionary tale. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(2), 157-176.
- Weber, Peter (2021): [Adults with lower qualifications - Utilization of institutional possibilities for lifelong learning and career development](#). Figshare.
- Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89-100.
- Zick-Varul, M., Weber, P. (2023). Professionelle berufliche Beratung in und mit Unternehmen: Innovationsbedarfe in der Kooperation von Human Resource Development (HRD) und Career Guidance and Counselling (CGC). In: Schröer, A., Blättel-Mink, B., Späte, K. (eds.) *Soziale Innovationen in und von Organisationen. Sozialwissenschaften und Berufspraxis* (pp. 149-165). Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40695-0_10.

Siti web:

- <https://igma3.projectsgallery.eu/en/>
- <https://cmbodyofknowledge.com/content/introduction-case-management-body-knowledge>
- <https://www.planstreetinc.com/a-comprehensive-insight-into-case-management-models/>
- <https://ecampusontario.pressbooks.pub/homelessness/chapter/1-what-is-the-role-of-case-management-in-social-work/>

3. Atteggiamenti costruttivi per la collaborazione multi-attore nell'orientamento sulla necessità di competenze digitali

La metodologia DigiTrans si basa sull'idea che l'orientamento alle competenze digitali produca risultati migliori quando più parti collaborano al processo di orientamento. Ci concentriamo sui seguenti attori: consulenti per l'orientamento professionale (CGC), utenti (lavoratori e disoccupati), datori di lavoro ed enti di formazione. In questa sezione esaminiamo gli atteggiamenti di questi gruppi di attori e descriviamo quali atteggiamenti gli attori coinvolti dovrebbero idealmente adottare per garantire una collaborazione multi-attore efficiente nell'ambito dell'orientamento alle competenze digitali.

Nel contesto di questa metodologia, per atteggiamento si intende "Una tendenza appresa o la disponibilità a valutare le cose o a reagire ad alcune idee, persone o situazioni in determinati modi, sia consciamente che inconsciamente. Gli atteggiamenti sono sostenuti da valori e convinzioni e influenzano il comportamento". (UNESCO-IBE 2013, p. 6).

Quando si esaminano gli atteggiamenti che sono rilevanti per una consulenza professionale multi-attore di successo, si può fare una distinzione tra due livelli: atteggiamenti trasversali e atteggiamenti specifici degli attori. Si definiscono "trasversali" gli atteggiamenti fondamentali che dovrebbero essere adottati da tutti i gruppi di attori coinvolti per realizzare una consulenza professionale multi-attore di successo. A nostro avviso, tali atteggiamenti includono:

- Convinzione sull'efficacia della consulenza professionale multi-attore;
- Apertura alla partecipazione e al coinvolgimento nei processi di consulenza professionale multi-attore;
- Interesse per le prospettive e le conoscenze delle altre parti interessate;
- Disponibilità a riflettere in modo critico sui propri modelli di pensiero e di azione.

Esistono inoltre una serie di atteggiamenti specifici che svolgono un ruolo importante per il successo dell'orientamento professionale multi-attore. Si tratta di atteggiamenti considerati specifici per un gruppo di attori in considerazione delle loro caratteristiche fondamentali e del loro ruolo nel processo di consulenza professionale multi-attore.

Nella formulazione dei diversi atteggiamenti rilevanti, abbiamo fatto in parte riferimento ai profili di competenza esistenti per i professionisti del CGC. Gli atteggiamenti sono stati derivati in buona parte dalla teoria della metodologia DigiTrans nel contesto dei processi di cambiamento sociale (trasformazione digitale, cambiamento demografico), nel tentativo di rispondere alla domanda fondamentale: quali atteggiamenti sono necessari da parte degli attori coinvolti affinché la collaborazione multi-attore nell'orientamento alle competenze digitali possa funzionare nella pratica?

Per ogni gruppo di attori, a seconda del ruolo assegnato nella collaborazione multi-attore, vengono descritti di seguito gli atteggiamenti che, a nostro avviso, dovrebbero essere presenti o sviluppati per garantire il successo della metodologia DigiTrans. Vengono inoltre descritte le azioni auspicate

nell'ambito dei processi di orientamento professionale multi-attore, corrispondenti agli atteggiamenti di ciascun gruppo di attori.

○ **3.1 Atteggiamenti dei CGC**

Come già indicato nei principi della metodologia, la buona riuscita della collaborazione nei processi di orientamento è una responsabilità condivisa da tutti gli attori coinvolti. In virtù delle loro competenze in materia di orientamento, riteniamo che i CGC siano gli attori chiave del coordinamento quando si tratta di avviare e implementare processi di collaborazione. Tale ruolo comprende anche le attività volte a favorire l'adozione degli atteggiamenti necessari da parte degli altri attori, se non già presenti. A nostro parere, gli atteggiamenti rilevanti da parte dei CGC riguardano diversi ambiti: il ruolo specifico che il CGC assume in questa costellazione di attori, il networking e la collaborazione, l'orientamento dei datori di lavoro, l'uso delle tecnologie digitali nell'orientamento e l'orientamento alle competenze digitali. Gli atteggiamenti dei CGC descritti di seguito sono considerati utili per l'implementazione del metodo; nell'applicazione pratica i professionisti dovrebbero, al contempo, garantire il rispetto dei codici etici nazionali del CGC o di altre professioni correlate.

▪ **Ruolo dei CGC nella collaborazione multi-attore:**

A seconda del contesto specifico e della struttura del servizio di consulenza in cui operano i CGC, la collaborazione multi-attore nei processi di consulenza con altri attori, in particolare i datori di lavoro, può comportare un cambiamento di ruolo dei CGC. In alcuni casi, i requisiti della collaborazione multi-attore o il modello della metodologia DigiTrans sono già considerati nei profili di competenza dei CGC. Ne sono esempi l'area di intervento relativa ai sistemi sociali prevista dagli European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners (NICE 2016) o alcuni aspetti delle competenze IAEVG per i CGC (IAEVG 2018), come lo sviluppo delle capacità delle collettività. Per quanto riguarda il ruolo dei CGC nella collaborazione multi-attore, consideriamo importanti i seguenti atteggiamenti:

- I CGC mostrano il desiderio di implementare la collaborazione multi-attore nell'orientamento;
- I CGC riconoscono il loro ruolo guida nella collaborazione multi-attore nell'ambito dell'orientamento;
- I CGC cercano di sostenere i lavoratori e le persone in cerca di occupazione che sono a rischio di esclusione digitale;
- I CGC si impegnano a presentare offerte di orientamento e formazione più inclusive;
- I CGC rispettano il diritto all'autodeterminazione dei clienti nei processi di collaborazione multi-attore nell'ambito dell'orientamento.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- I CGC sviluppano scenari e processi per implementare la collaborazione multi-attore nell'ambito dell'orientamento nel proprio contesto nazionale e locale;
- I CGC si attivano per promuovere lo sviluppo di atteggiamenti che consentano la collaborazione da parte degli altri attori coinvolti;
- I CGC collaborano con i datori di lavoro e gli enti di formazione nelle fasi operative della consulenza su casi specifici;
- I CGC collaborano con i datori di lavoro e gli enti di formazione per sviluppare offerte di orientamento e formazione migliori e più inclusive;
- I CGC chiedono il consenso dei clienti prima di qualsiasi collaborazione con altri attori su casi specifici.

▪ Networking e collaborazione

In questo ambito si ritiene che un prerequisito basilare per il successo dei processi di collaborazione sia la creazione di relazioni sostenibili con gli attori, intese come strutture di rete, e che i CGC svolgano un ruolo centrale e attivo nel creare tali relazioni e mantenere le reti che ne derivano. Inoltre, nella metodologia DigiTrans, i CGC assumono anche una funzione centrale di coordinamento e mediazione nell'implementazione di processi concreti di collaborazione multi-attore, come le *case conference*. I seguenti atteggiamenti dei CGC sono a nostro avviso importanti per costruire reti e/o implementare processi di orientamento collaborativo:

- I CGC dimostrano di credere nella collaborazione multi-attore nell'orientamento sulle competenze digitali come strumento per realizzare obiettivi che sarebbero altrimenti impossibili, o che richiederebbero maggiori sforzi per essere conseguiti autonomamente;
- I CGC riconoscono i diversi interessi degli attori coinvolti nell'orientamento multi-attore;
- I CGC si assumono la responsabilità dell'attuazione e del coordinamento della collaborazione multi-attore nell'ambito dell'orientamento;
- I CGC rispettano le capacità e i limiti degli attori coinvolti.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- I CGC sviluppano e applicano strategie di marketing e promozione adeguate per le parti interessate;
- I CGC tentano di identificare gli interessi comuni conciliando le prospettive dei clienti, dei datori di lavoro e degli enti di formazione, con l'obiettivo di sostenere i lavoratori e le persone in cerca di occupazione la cui posizione è messa a rischio dalla trasformazione digitale;
- I CGC si impegnano a garantire una considerazione equilibrata dei diversi interessi e a rendere trasparenti i conflitti di interesse;
- I CGC attivano le strutture di cooperazione che devono essere create e mantenute (networking);

- I CGC coordinano la comunicazione tra il servizio, i suoi clienti e le altre parti interessate;
- I CGC utilizzano in modo efficiente le risorse di tempo che i datori di lavoro e gli enti di formazione mettono a disposizione nei processi di collaborazione.

▪ Orientamento del datore di lavoro

A seconda del contesto e della natura del servizio di orientamento in cui operano i CGC, il coinvolgimento diretto dei datori di lavoro nei processi di orientamento può rappresentare un nuovo approccio nelle pratiche dell'orientamento. Inseriamo pertanto l'orientamento del datore di lavoro tra gli atteggiamenti costruttivi per la collaborazione multi-attore. Secondo il modello della "rotatoria", i datori di lavoro sono attori importanti nei processi di orientamento. Essi possono partecipare in due modi principali. Quando l'obiettivo è migliorare le competenze digitali dei lavoratori richieste sul posto di lavoro, i datori di lavoro rappresentano un'importante fonte di informazioni sulle necessità dei loro dipendenti in termini di competenze digitali. Tuttavia, nell'ambito del metodo CGC Roundabout for Digital Transformation, i datori di lavoro possono anche rappresentare il punto di partenza del processo di orientamento e assumere il ruolo di clienti nel processo. Considerando la metodologia DigiTrans, riteniamo che nell'orientamento dei datori di lavoro siano importanti i seguenti atteggiamenti dei CGC:

- I CGC considerano la collaborazione con i datori di lavoro come un'opportunità per raggiungere gruppi di destinatari che normalmente non farebbero uso delle offerte di orientamento;
- I CGC considerano lo scambio con i datori di lavoro come un'opportunità per acquisire informazioni "di prima mano" sulle necessità di competenze digitali delle aziende;
- I CGC percepiscono il supporto dei processi di gestione delle risorse umane dei datori di lavoro come un'occasione per migliorare le opportunità e la qualità della formazione per i lavoratori a rischio.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- I CGC imparano a conoscere le pratiche di gestione delle risorse umane dei datori di lavoro e mettono in discussione quelle che non appaiono più adeguate alla luce della trasformazione digitale e della carenza di manodopera qualificata;
- I CGC tentano di convincere i datori di lavoro a non concentrarsi soltanto sulle competenze (digitali) specifiche necessarie alle organizzazioni a breve termine, ma anche sullo sviluppo di competenze trasversali dei loro dipendenti attuali o futuri poiché ciò migliorerà la loro capacità e motivazione a lungo termine ad acquisire le competenze necessarie all'organizzazione;
- I CGC stimolano il supporto soprattutto ai lavoratori che rischiano di essere esclusi a causa della trasformazione digitale.

▪ Le tecnologie digitali nella pratica dell'orientamento

Le tecnologie digitali presentano grandi potenzialità nel campo dell'orientamento formativo e professionale, offrendo gli strumenti per raggiungere nuovi gruppi di clienti e fornire servizi di orientamento più efficaci ed efficienti. Allo stesso tempo, è essenziale che l'uso delle tecnologie digitali nei servizi di orientamento sia implementato in modo inclusivo affinché i clienti che non dispongono di competenze o infrastrutture digitali non siano limitati nella fruizione dei servizi di orientamento. A nostro avviso, sono in questo caso rilevanti i seguenti atteggiamenti da parte dei CGC:

- I CGC si dimostrano aperti al cambiamento digitale e all'applicazione delle tecnologie digitali nell'offerta di orientamento;
- I CGC sono consapevoli del fatto che i clienti con scarse competenze digitali possono incontrare difficoltà nell'accedere alle offerte di orientamento digitale.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- I CGC esaminano in modo critico le opportunità e i rischi per se stessi e per i loro clienti;
- I CGC adattano le proprie azioni a situazioni/contesti diversi;
- I CGC riflettono sui propri servizi di CGC digitale e sui loro effetti in diversi contesti;
- I CGC utilizzano le tecnologie digitali a vantaggio dei loro clienti, salvaguardando al contempo l'accessibilità dei loro servizi per i clienti che non dispongono di competenze digitali e/o di infrastrutture per accedere ai servizi digitali.

▪ Orientamento professionale alle competenze digitali

Alla base di tale orientamento vi è la constatazione che la trasformazione digitale ha investito tutti gli ambiti della vita portando con sé la richiesta di nuove competenze in ambito professionale e non solo (Rapporto CGC-Digit-Trans 2023). Quest'area di competenza dovrebbe pertanto essere evidenziata in ogni processo di orientamento, sia che si tratti di un processo di orientamento specifico sulle competenze digitali o motivato da altre finalità. Riteniamo inoltre che, in relazione all'idea di apprendimento permanente, sia importante non concentrarsi esclusivamente sulle esigenze immediate di competenze (digitali) nei processi di orientamento, ma considerare anche lo sviluppo di importanti competenze trasversali dei clienti. Per quanto riguarda l'orientamento professionale sulle competenze digitali, consideriamo importanti i seguenti atteggiamenti dei CGC:

- I CGC interiorizzano l'importanza delle competenze digitali come nuova strategia culturale;
- I CGC riconoscono l'importanza delle competenze trasversali dei clienti come prerequisito per l'adattabilità ai requisiti di competenza (digitale) in rapida evoluzione.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- I CGC prestano particolare attenzione alla dimensione delle competenze digitali nell'ambito dei processi di orientamento;
- I CGC applicano preferibilmente metodi di consulenza e incoraggiano la scelta di offerte formative che favoriscono lo sviluppo di competenze trasversali.

○ **3.2 Atteggiamento dei datori di lavoro**

Per l'implementazione della metodologia DigiTrans, sono centrali gli atteggiamenti dei datori di lavoro nelle due aree seguenti. Da un lato, l'atteggiamento dei datori di lavoro di fronte alla carenza di competenze e alla trasformazione digitale, che si riflette in determinate pratiche nell'ambito della gestione delle risorse umane. D'altra parte, l'atteggiamento dei datori di lavoro nei confronti della collaborazione nell'ambito dei processi di orientamento alle competenze digitali.

- **Le risorse umane nell'era della trasformazione digitale e della carenza di manodopera qualificata**

La riduzione della disponibilità di manodopera e competenze nel mercato del lavoro legata ai cambiamenti demografici rende sempre più difficile l'assunzione di lavoratori qualificati da parte dei datori di lavoro. A causa della trasformazione digitale, i ruoli professionali e i requisiti di competenza possono cambiare molto rapidamente o divenire obsoleti (Weber e Schulz, 2023). In entrambi i casi occorrono nuovi approcci da parte dei datori di lavoro per quanto riguarda la gestione delle risorse umane (vedere anche capitolo 5). A nostro avviso, sono pertanto rilevanti i seguenti atteggiamenti dei datori di lavoro rispetto alla gestione delle risorse umane:

- I datori di lavoro si considerano sostenitori dei dipendenti a rischio e delle necessarie attività di formazione;
- I datori di lavoro si impegnano a comprendere meglio i requisiti di competenza (digitale) all'interno della propria organizzazione;
- I datori di lavoro riconoscono che la carenza di lavoratori qualificati rende più importante la riqualificazione, l'affiancamento e l'aggiornamento professionale dei dipendenti esistenti e l'acquisizione delle competenze mancanti sul posto di lavoro da parte dei nuovi assunti;
- I datori di lavoro riconoscono che lo sviluppo di competenze trasversali si traduce in una migliore capacità dei dipendenti (e quindi dell'intera organizzazione) di reagire al cambiamento dei requisiti di competenza.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- I datori di lavoro rispondono alla carenza di competenze dando priorità alla riqualificazione, all'affiancamento e all'aggiornamento professionale dei dipendenti esistenti;
- I datori di lavoro rispondono alla carenza di competenze mostrandosi aperti all'acquisizione di competenze (digitali) sul posto di lavoro da parte dei nuovi dipendenti;

- I datori di lavoro dedicano risorse per identificare e rispondere ai requisiti di competenza legati ai processi di trasformazione digitale all'interno della loro organizzazione;
- I datori di lavoro sostengono il processo di apprendimento e qualificazione dei propri dipendenti fornendo le risorse necessarie (ad esempio, assenze giustificate dal lavoro, supporto finanziario).

▪ Collaborazione

Per quanto riguarda la disponibilità a partecipare ai processi di collaborazione, è importante che i datori di lavoro considerino tale partecipazione come un'opportunità e un vantaggio, ad esempio come occasione di entrare in contatto diretto con potenziali candidati. A nostro avviso, sono pertanto rilevanti i seguenti atteggiamenti dei datori di lavoro rispetto alla collaborazione:

- I datori di lavoro riconoscono che le sfide legate alle tendenze in atto nella società e nel mercato del lavoro (trasformazione digitale, cambiamento demografico) possono essere affrontate più efficacemente collaborando con i servizi di CGC;
- I datori di lavoro riconoscono che il coinvolgimento delle persone nei processi di orientamento rappresenta un'opportunità per conoscere nel dettaglio i requisiti di competenza di ruoli specifici nella loro organizzazione;
- I datori di lavoro considerano il loro coinvolgimento nei processi di orientamento di clienti che non sono loro dipendenti attuali come un'occasione per entrare in contatto con potenziali candidati o futuri dipendenti.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- I datori di lavoro cercano proattivamente il supporto dei servizi di CGC;
- I datori di lavoro partecipano attivamente ai processi di orientamento e collaborano con i servizi di CGC e le altre parti interessate;
- I datori di lavoro condividono apertamente le informazioni relative all'organizzazione, ad esempio i requisiti di competenza (digitale), all'interno dell'azienda.

○ **3.3 Atteggiamenti degli enti di formazione**

Nell'implementazione della metodologia DigiTrans in collaborazione con gli enti di formazione, individuiamo due aspetti di particolare rilievo: da un lato, la volontà di sviluppare offerte formative che rispondano alle esigenze degli utenti e, dall'altro, la volontà di partecipare ai processi di collaborazione nell'ambito dell'orientamento sulle competenze digitali.

▪ **Sviluppo delle offerte formative in base alle esigenze:**

In quest'ambito si sottolinea l'importanza che gli enti di formazione sviluppino ed erogino una formazione rispondente alle esigenze degli utenti. Per quanto riguarda la metodologia DigiTrans, ciò significa sviluppare offerte formative rivolte a gruppi di destinatari che attualmente non dispongono del necessario livello di competenza digitale e/o dell'infrastruttura necessaria per accedere a diverse offerte di formazione digitale (ad esempio, piattaforme di apprendimento online). Sarebbe al contempo importante offrire opportunità di formazione che rafforzino le competenze trasversali dei partecipanti, essenziali per l'apprendimento continuo e per migliorare la capacità di rispondere ai continui cambiamenti dei requisiti di competenza (digitale).

- Gli enti di formazione sono consapevoli dei rischi del divario digitale.
- Gli enti di formazione esprimono l'impegno a presentare offerte formative inclusive per gli utenti con scarse competenze digitali o scarso accesso alle infrastrutture digitali.
- Gli enti di formazione si dimostrano aperti alla personalizzazione delle offerte formative.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- Gli enti di formazione dedicano risorse alla valutazione del livello iniziale di competenze digitali degli utenti;
- Gli enti di formazione rispondono alle necessità di competenze dei clienti presentando offerte di formazione personalizzate;
- Gli enti di formazione utilizzano tecnologie di apprendimento digitali per erogare i corsi di formazione nel modo più efficace ed efficiente possibile, tenendo conto del fatto che i clienti possono inizialmente non disporre delle risorse necessarie (in termini di competenze e di infrastrutture tecniche disponibili) per accedere alle offerte di formazione digitali e/o miste;
- Gli enti di formazione tentano di creare offerte che promuovano le competenze trasversali e un atteggiamento positivo verso la formazione (continua) dei loro clienti.

▪ **Collaborazione:**

Per quanto riguarda la disponibilità a partecipare ai processi di collaborazione, è importante che gli enti di formazione considerino tale partecipazione come un'opportunità e un vantaggio, ad esempio come occasione per conoscere meglio le esigenze formative dei potenziali clienti. A nostro avviso, sono pertanto rilevanti i seguenti atteggiamenti degli enti di formazione rispetto alla collaborazione:

- Gli enti di formazione si dimostrano disposti ad adattare le proprie pratiche alle esigenze dei dipendenti o delle persone in cerca di occupazione che sono a rischio di esclusione digitale;

- Gli enti di formazione apprezzano il MACG come opportunità per conoscere meglio le esigenze di competenza (digitale) dei loro clienti (datori di lavoro e dipendenti).

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- Gli enti di formazione partecipano attivamente alla collaborazione e allo scambio nell'ambito dei processi di orientamento degli individui;
- Gli enti di formazione accolgono i suggerimenti per migliorare le loro metodologie di formazione e le offerte di formazione in generale;
- Gli enti di formazione garantiscono la trasparenza nel comunicare se le offerte di formazione non soddisfano le esigenze di uno specifico gruppo di destinatari e/o di specifici clienti.

○ **3.4 Atteggiamenti dei singoli utenti**

Nell'implementazione del metodo DigiTrans con clienti che devono apprendere le competenze digitali, individuamo due aspetti di particolare rilievo: da un lato, la volontà degli utenti di coinvolgere altri soggetti nel processo di orientamento e di partecipare attivamente al processo di collaborazione; dall'altro, gli atteggiamenti degli stessi utenti rispetto allo sviluppo di competenze digitali.

▪ **Collaborazione:**

Per quanto riguarda la disponibilità a partecipare ai processi di collaborazione, è importante che gli utenti accettino di coinvolgere altri attori nel loro processo di orientamento personale. Tale coinvolgimento deve essere considerato nell'ambito del rapporto di fiducia con il consulente (ad esempio, il professionista del CGC e l'utente devono chiarire in quale misura la situazione personale dell'utente possa essere condivisa con altri attori). A nostro avviso, sono pertanto rilevanti i seguenti atteggiamenti degli utenti rispetto alla collaborazione:

- Gli utenti esprimono la volontà di coinvolgere altri attori (in particolare, datori di lavoro ed enti di formazione) nel loro processo di orientamento.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- Gli utenti partecipano attivamente e condividono le proprie necessità di competenze con i datori di lavoro e/o gli enti di formazione.

▪ **Sviluppo di competenze digitali**

Per quanto riguarda lo sviluppo di competenze digitali, è essenziale che gli utenti accettino la necessità del cambiamento, siano pertanto interessati a conoscere le proprie necessità di

competenze (digitali) e, in generale, si dimostrino aperti all'uso delle tecnologie digitali. A nostro avviso, sono rilevanti i seguenti atteggiamenti relativi allo sviluppo di competenze (digitali):

- Gli utenti apprezzano la possibilità di ottenere una migliore comprensione della propria situazione in relazione alle competenze digitali;
- Gli utenti si adeguano alla necessità di cambiamento applicando un costante impegno di apprendimento individuale in risposta a requisiti di competenza in rapida evoluzione;
- Gli utenti si dimostrano aperti alle nuove tecnologie e interessati alla loro applicazione.

Azioni desiderate derivanti dagli atteggiamenti:

- Gli utenti partecipano ai processi di valutazione delle competenze e alla selezione delle opportunità di formazione;
- Gli utenti partecipano regolarmente alle attività di formazione;
- Gli utenti utilizzano strumenti digitali e applicazioni adeguati al loro livello di competenza digitale.

Riflessione sugli atteggiamenti verso la collaborazione multi-attore nell'orientamento

Gli atteggiamenti sopra formulati rappresentano il caso ideale per un orientamento multi-attore di successo. Ma si tratta di atteggiamenti realistici? La risposta è sì e no. Sì, gli atteggiamenti sono realistici nella misura in cui riteniamo che rappresentino atteggiamenti contemporanei, vale a dire orientati agli sviluppi attuali della società, dell'economia e del mercato del lavoro – in particolare la trasformazione digitale e il cambiamento demografico con la relativa carenza di lavoratori qualificati.

Gli atteggiamenti formulati possono apparire meno realistici se si guarda alla pratica e agli atteggiamenti attualmente prevalenti. Nella pratica, quasi certamente incontreremo attori poco motivati a partecipare ai processi di apprendimento continuo, poco interessati a investire denaro nella formazione dei dipendenti o per nulla interessati a sviluppare programmi di formazione personalizzati.

Un esempio tipico nel contesto dell'orientamento scolastico e professionale è l'atteggiamento negativo del cliente verso il servizio di orientamento (atteggiamento verso l'orientamento scolastico e professionale) o verso l'oggetto dell'orientamento (ad esempio, atteggiamento verso i processi di apprendimento). Mentre nel contesto dell'orientamento professionale di persone occupate o disoccupate una delle competenze essenziali dei CGC è la capacità di gestire situazioni di consulenza con clienti che mostrano atteggiamenti negativi nei confronti dell'offerta di consulenza o delle opzioni di azione che ne derivano, una nuova sfida potrebbe essere quella di gestire gli atteggiamenti negativi dei datori di lavoro o degli enti di formazione.

○ 3.5 Atteggiamenti e attuazione pratica del metodo CGC Roundabout per la Trasformazione Digitale

Gli atteggiamenti sono di natura valutativa, ovvero implicano l'approvazione o la disapprovazione di una cosa, una persona o un'idea astratta e influiscono sul comportamento rispetto a tali oggetti di valutazione. Per questo motivo, abbiamo descritto gli atteggiamenti delle parti interessate che riteniamo siano un importante prerequisito per la disponibilità delle parti a collaborare nel contesto dei processi di orientamento per l'alfabetizzazione digitale.

Di seguito, vedremo cosa si può fare nella pratica quando gli attori coinvolti, in particolare i datori di lavoro e gli enti di formazione, non manifestano (ancora) gli atteggiamenti desiderati. Vedremo quali strategie possono essere adottate da parte dei CGC, fino a che punto è possibile modificare gli atteggiamenti e quali misure concrete possono essere adottate per promuovere atteggiamenti costruttivi tra i partecipanti all'orientamento multi-attore.

▪ Quali strategie si possono adottare?

Cosa possiamo fare se, durante l'implementazione del processo CGC Roundabout per la Trasformazione Digitale, incontriamo stakeholder che (ancora) non possiedono la giusta mentalità per implementare il metodo? A nostro avviso, si possono applicare due strategie di base.

La prima strategia è semplice: concentrarsi sui datori di lavoro o sugli enti di formazione che hanno già la mentalità giusta in termini di atteggiamenti come sopra descritti.

La seconda strategia è più complessa. Consiste nell'impostare alcune attività che possano influenzare gli atteggiamenti e quindi la mentalità delle parti interessate, come necessario presupposto per ottenere una collaborazione di successo.

▪ È possibile cambiare gli atteggiamenti?

L'attuale ricerca sugli atteggiamenti si basa su un modello ibrido. Ciò significa che gli atteggiamenti presentano sia l'aspetto della stabilità (sono impressi nella nostra memoria) sia quello della modificabilità (valutazione situazionale). Nella pratica questo significa che, quando si tenta di influenzare gli atteggiamenti, ci si deve aspettare una certa resistenza, ma il cambiamento è sicuramente possibile (Albarracin 2018).

Da una prospettiva olistica, gli atteggiamenti esistono e sono influenzati e modificati da tre diversi contesti (Albarracin 2018):

- La persona nella sua interezza – con riferimento al ruolo di valori personali, obiettivi generali, emozioni, processi linguistici, processi valutativi, esperienza di vita, aspetti dello sviluppo e contesto temporale e spaziale.
- Il contesto sociale – con riferimento al ruolo degli atteggiamenti di altre parti, come comunicatori, amici, membri della rete o influencer dei social media.

- Il contesto storico – con riferimento al ruolo dei cambiamenti generazionali, storici e culturali che influenzano le valutazioni individuali.

Una tipografia in fase di trasformazione digitale

Paul è il titolare di una tipografia di seconda generazione che, nel corso dei decenni, è cresciuta fino a diventare un'impresa di medie dimensioni con circa 50 dipendenti. È un uomo legato alla tradizione che ama mantenere le cose come sono e, per molto tempo, ha cercato di evitare la trasformazione digitale della sua azienda. Di recente ha avvertito una crescente pressione da parte dei concorrenti che hanno già digitalizzato la produzione, le vendite e il servizio clienti. Pertanto ha deciso che era giunto il momento di mettersi al passo ed ha avviato la digitalizzazione del processo produttivo con l'acquisto di nuove macchine a controllo digitale e del software necessario per configurarle e per analizzare i problemi tecnici.

Se da un lato Paul ha dedicato molto tempo alla scelta delle macchine più adatte, dall'altro non ha pensato alle competenze digitali che gli operatori avrebbero dovuto possedere per gestire le macchine e il software di controllo e analisi. Ciò è dipeso dal fatto che tutti i fornitori offrivano la formazione del personale come servizio supplementare.

Nel corso di un colloquio con il responsabile del team tecnico che sta pianificando la formazione, il direttore fa notare che alcuni dei tecnici potrebbero incontrare problemi nel portare a termine la formazione o nell'implementare le nuove conoscenze nel processo di lavoro. Ha esaminato la documentazione relativa alla formazione e conclude che questa richiede diverse competenze digitali di base che alcuni dei tecnici del team ancora non possiedono.

Paul non sa cosa fare. Un paio di anni fa la soluzione sarebbe stata semplice: licenziare i tecnici in questione e assumerne di nuovi che possedessero già le necessarie competenze digitali di base. Tuttavia, l'anno scorso un membro del team è andato in pensione e Paul ha impiegato quasi sei mesi per trovare un candidato adatto. Dopo questa esperienza, Paul è riluttante a privarsi dei suoi tecnici attuali.

Un giorno, mentre controlla i suoi messaggi su LinkedIn, si imbatte in un post che gli ricorda la sua situazione. Il post riguarda le sfide attuali dei datori di lavoro e il fatto che attualmente molte aziende si trovano ad affrontare due problematiche importanti: la trasformazione digitale della società e dell'economia e la carenza di lavoratori qualificati a causa dei cambiamenti demografici. Il post mette in discussione le pratiche consolidate di gestione aziendale e soprattutto di gestione delle risorse umane, e presenta come inevitabile un cambiamento culturale delle aziende. Allo stesso tempo, il post sottolinea come numerose aziende, soprattutto le PMI, necessitino di un supporto esterno per implementare nuovi approcci nella gestione delle risorse umane.

L'articolo fa inoltre riferimento a un nuovo servizio di consulenza per le aziende offerto da un centro di orientamento professionale. Paul è incuriosito e decide di contattare il centro e di organizzare un primo incontro con un CGC.

L'esempio illustra bene l'obiettivo di questa sezione. Abbiamo il caso di una persona che ha maturato nel tempo un insieme di atteggiamenti in relazione alla gestione di un'azienda e delle risorse umane. Gli sviluppi del contesto socio-culturale (carenza di competenze, trasformazione digitale) mettono in discussione questi atteggiamenti consolidati. Argomenti convincenti in un contesto sociale (un post ben motivato sui social media) portano infine all'abbandono di determinati atteggiamenti e alla ricerca di supporto.

- Quali potrebbero essere gli approcci concreti per influenzare il cambiamento di atteggiamento?

Nell'esempio della tipografia, l'elemento decisivo per cambiare atteggiamento è stato un post sui social media. Esistono tuttavia diversi altri approcci che possono contribuire a influenzare l'atteggiamento dei potenziali collaboratori a nostro favore. Per sostenere lo sviluppo di atteggiamenti corretti o un cambiamento di atteggiamento da parte dei datori di lavoro e degli enti di formazione, i consulenti per l'orientamento possono attuare diverse azioni. Ecco alcune piste di lavoro che potrebbero essere efficaci:

Programmi pilota e dimostrazioni – I CGC possono avviare programmi pilota su piccola scala con partner che possiedono già la mentalità giusta per la collaborazione. Potranno così dimostrare l'impatto positivo dello sviluppo collaborativo delle competenze digitali. Questi progetti pilota fungono da banco di prova e possono incoraggiare un'adozione più ampia della metodologia.

Riconoscimento dei successi – I CGC possono riconoscere i risultati dei datori di lavoro e degli enti di formazione che hanno intrapreso con successo la collaborazione nello sviluppo di competenze digitali. Tale riconoscimento può fornire la necessaria motivazione ad altri attori.

I primi due approcci rappresentano quindi una combinazione delle due strategie: cercare attori che possiedano già la mentalità giusta e lavorare per cambiare gli atteggiamenti.

Workshop di formazione e sensibilizzazione – I CGC possono organizzare workshop o seminari incentrati sull'importanza delle competenze digitali per la forza lavoro. Queste sessioni possono porre in evidenza i vantaggi della collaborazione e fornire esempi concreti di risultati positivi.

Presentazioni e rapporti personalizzati – I CGC possono creare presentazioni e rapporti personalizzati che illustrino i vantaggi specifici dello sviluppo di competenze digitali per l'organizzazione. Possono essere inclusi casi di studio, statistiche e storie di successo.

Consulenze individuali e valutazioni delle esigenze – I CGC possono condurre consulenze individuali con i datori di lavoro e gli enti di formazione per comprendere le loro esigenze e preoccupazioni specifiche. Questo approccio personalizzato può aiutare a individuare gli ambiti in cui la collaborazione può apportare il massimo valore.

Eventi di networking organizzati – I CGC possono organizzare eventi che riuniscono datori di lavoro, enti di formazione e CGC per la creazione di reti e il dibattito. Tali eventi possono costituire una piattaforma per la condivisione di esperienze e la creazione di relazioni.

Cicli di feedback e miglioramento continuo – I CGC possono istituire regolari meccanismi di feedback per raccogliere spunti dai datori di lavoro e dagli enti di formazione. Il feedback può essere utilizzato per perfezionare e migliorare l'approccio collaborativo nel tempo.

Comunicazione chiara dei vantaggi – I CGC devono comunicare chiaramente i vantaggi della collaborazione, sottolineando come essa migliori le prestazioni della forza lavoro, la soddisfazione dei dipendenti e il successo generale dell'organizzazione.

Promozione e sostegno alle politiche – I CGC possono promuovere politiche e iniziative che supportino lo sviluppo delle competenze digitali e la collaborazione tra datori di lavoro, enti di formazione e CGC.

Condivisione di risorse e strumenti – I CGC possono fornire ai datori di lavoro e agli enti di formazione strumenti, risorse e best practice per l'implementazione di programmi collaborativi di sviluppo delle competenze digitali.

Supporto continuo e creazione di relazioni – I CGC dovrebbero mantenere contatti regolari con i datori di lavoro e gli enti di formazione per offrire un supporto continuo, affrontare i problemi e costruire relazioni forti e di fiducia.

Attuando questi interventi, i CGC possono svolgere un ruolo essenziale nel promuovere un atteggiamento positivo verso la collaborazione per lo sviluppo delle competenze digitali tra i datori di lavoro e gli enti di formazione. Questo approccio collaborativo può tradursi in un orientamento più efficace e un miglioramento delle competenze digitali della forza lavoro.

○ **Bibliografia**

Albarracin, Dolores / Shavitt, Sharon (2018): Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, Vol. 69, pp. 299-327.

IAEVG (2023 Nov. 30). In *International Competencies for Educational and Vocational Guidance Practitioners*. <https://iaevg.com/competencies>

NICE (2016): *European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners*. *NICE Handbook Vol. II*, hrsg. von C. Schiersmann, S. Einarsdóttir, J. Katsarov, J. Lerkkanen, R. Mulvey, J. Pouyaud, K. Puke-lis, und P. Weber. Opladen, DE: Verlag Barbara Budrich.

UNESCO IBE (2013). *IBE: Glossary of curriculum terminology*. UNESCO International Bureau of Education (IBE).

Weber P. & Schulz J. (2023 Nov. 30). CGC-DigiTrans Report. CGC - roundabout for Digital Transformation. Professional Guidance & Counseling (CGC) in Multi-Actor-Networks. CGC Project. <https://digitransformation.net/report/>

4. Modello del processo "Roundabout per la Trasformazione Digitale"

Il presente capitolo si propone di descrivere un modello di processo in modo pratico. Viene sottolineato il carattere innovativo del modello fornendo numerosi suggerimenti ed esempi per la sua realizzazione in pratica. Il capitolo inizia con un'introduzione che presenta i concetti centrali alla base del modello roundabout e segue una disamina della sua innovatività.

Per una migliore comprensione, la descrizione del metodo roundabout è preceduta da alcuni concetti di base che sottolineano come il modello debba essere utilizzato in modo flessibile nella prassi di consulenza e adattato di volta in volta al contesto. La parte più ampia del capitolo è dedicata alla presentazione in dettaglio del modello di processo. Descriviamo il ruolo di ciascun attore e come i diversi attori possono contribuire al processo di orientamento in un approccio circolare. In questa parte, si fa concreto riferimento alla pratica proponendo dei casi di studio. I riferimenti a metodi o strumenti hanno lo scopo di illustrare le possibilità concrete di applicazione.

I seguenti termini e idee sono significativi per il metodo:

Networking tra attori. La creazione di reti orientate alla pratica è il prerequisito per sostenere concretamente il processo di trasformazione digitale e consentire la formazione continua. In particolare, le diverse prospettive, esperienze e competenze dei vari partner della rete devono essere utilizzate per ottenere soluzioni concrete ai problemi dei singoli o delle organizzazioni (in particolare, datori di lavoro ed enti di formazione).

Roundabout per la Trasformazione Digitale. L'immagine della "rotatoria" indica che il processo è aperto e flessibile. Il processo di consulenza può essere avviato da diversi attori e nel corso del processo possono essere coinvolti altri attori della rete per ottenere una soluzione efficace al problema.

Elica dell'apprendimento. Il termine "elica dell'apprendimento" è utilizzato per indicare i possibili effetti positivi sugli individui e sugli attori che si possono ottenere attraverso il processo. Secondo Kolb et al. (2000) il processo di apprendimento comprende la sperimentazione attiva, l'esperienza concreta, l'osservazione riflessiva e la concettualizzazione astratta. In questo senso, i processi di consulenza di successo *sono* processi di apprendimento che possono produrre effetti cumulativi. Gli individui possono acquisire nuove conoscenze (concetti) sulle proprie competenze digitali e opportunità di apprendimento attraverso esperienze concrete e riflessioni (livello micro). Ma gli attori possono anche elaborare nuove idee sugli ulteriori sviluppi necessari, ad esempio, dei processi di consulenza, delle possibilità di sostegno o delle offerte di formazione continua attraverso la cooperazione (esperienze concrete) e lo scambio (riflessione sulle osservazioni - livello meso). La sperimentazione concreta e attiva svolge un ruolo particolare nel processo di apprendimento a entrambi i livelli. La cooperazione in rete deve essere il più possibile concreta e pratica per stimolare i processi di apprendimento.

- Potenziale innovativo del metodo

Il modello proposto contiene un potenziale innovativo, sia dal punto di vista concettuale sia nel modo in cui viene sviluppato, applicato e valutato.

Orientamento professionale multi-attore (MACG)

Fino ad oggi, la consulenza sugli aspetti relativi all'orientamento professionale e alla formazione continua è stata perlopiù una consulenza individuale in cui consulenti e clienti lavoravano per proprio conto. La consulenza professionale multi-attore è un'estensione del contenuto operativo ma anche una evoluzione del processo di consulenza. Il metodo presuppone che nessuno degli attori disponga da solo delle conoscenze e delle risorse necessarie per fare fronte alle attività richieste dalla trasformazione digitale e alle conseguenti esigenze di formazione. Per questo è necessaria la cooperazione. Consideriamo i consulenti come attori che svolgono un ruolo centrale nel concetto di MACG, ad esempio avviando il processo, moderando, invitando o accompagnando.

Collaborazione basata su casi concreti

Questo tipo di collaborazione non deve essere astratta, ma concreta e basata su casi reali. A tal fine sono necessari nuovi accordi e procedure tra gli attori. Si dovrebbero creare possibilità di comunicazione rapide e a breve termine tra consulenti, enti di formazione e datori di lavoro, in linea con i cambiamenti di prospettiva degli attori. I processi possono essere avviati da qualsiasi attore (persone, aziende, enti di formazione) e gli operatori del CGC devono agire con flessibilità in termini di supporto ai diversi attori (ad esempio, anche un'azienda può essere un cliente). La tecnologia video o le visite in loco possono essere strumenti utili a tal fine. Lo sviluppo e il mantenimento delle reti deve essere maggiormente compreso e facilitato a livello operativo in termini di compiti dei consulenti professionali.

Risultati diversi

Grazie al metodo collaborativo, la consulenza sulle esigenze di formazione digitale può divenire più concreta e tradursi in soluzioni migliori. Questo tipo di supporto ha lo scopo di favorire il successo con i clienti individuali (livello micro) e di raggiungere destinatari che fino a quel momento hanno avuto scarso accesso alla formazione. L'obiettivo è una migliore "inclusione digitale". Parallelamente, e attraverso una cooperazione a lungo termine sul campo, il metodo promette di migliorare le offerte (ad esempio, una formazione continua più personalizzata) e la cooperazione tra gli attori (ad esempio, comunicazione sulle esigenze, mancanza di lavoratori qualificati, opportunità di finanziamento) (livello meso).

Analisi dei bisogni di formazione con riferimento alle competenze digitali

Finora la necessità di competenze digitali è stata descritta e comunicata in modo piuttosto astratto. Sebbene esistano strumenti di valutazione sistematici (vedere capitolo 5), questi devono essere utilizzati in modo pratico e con singoli clienti, oltre che per la valutazione delle esigenze aziendali. I consulenti devono essere informati dell'esistenza di tali strumenti ed avere esperienza nel loro utilizzo. È inoltre necessario contestualizzare i dati raccolti quantitativamente nel dialogo tra

consulente e cliente. A tal fine, i consulenti devono essere in grado di affrontare e registrare esigenze concrete e specifiche per il settore.

Strumenti per l'attuazione pratica

Il metodo descritto contiene strumenti e ulteriori suggerimenti per l'attuazione pratica (vedere appendice). Anche se realizzare il concetto della "rotatoria" dipende in larga misura dall'atteggiamento dei consulenti e degli altri attori coinvolti (vedere capitolo 3), vi sono anche strumenti pratici utili a organizzare e documentare il lavoro. Sappiamo anche che nella pratica le persone utilizzano spesso metodi e strumenti propri e che le linee guida e le idee metodologiche esterne di solito devono essere adattate.

Sviluppo, applicazione e valutazione/analisi collaborativi

Oltre agli aspetti che rendono il metodo Roundabout innovativo, anche il processo di sviluppo, applicazione e valutazione sarà innovativo. I rappresentanti delle parti interessate saranno coinvolti nello sviluppo e nei progetti pilota. I loro feedback, le loro esperienze e i loro approcci metodologici vengono ripresi e integrati nel processo di sviluppo. In questo senso, il presente manuale rappresenta un punto di partenza e non ancora un punto di arrivo dello sviluppo del metodo.

▪ **Considerazioni fondamentali sul metodo**

Prima di procedere alla presentazione del modello di processo, desideriamo formulare alcune considerazioni di base.

Prospettiva dell'organizzazione o dell'individuo

In questo modello, le condizioni della consulenza professionale si applicano sia all'individuo sia all'organizzazione. Partiamo dal presupposto che l'instaurazione di un rapporto di consulenza, il chiarimento dei problemi (o degli interessi) dell'individuo (o dell'organizzazione) e la definizione del ruolo della consulenza nella ricerca di una soluzione a una situazione problematica esistente sono rilevanti per entrambi i contesti. Nella descrizione che segue vengono integrati riferimenti, esempi e suggerimenti metodologici per entrambe le prospettive.

La trasformazione digitale come argomento rilevante

Prima di avviare il processo di consulenza non è (sempre) possibile stabilire se una persona o un'organizzazione necessiti di consulenza in riferimento alla trasformazione digitale o la richieda. Nel loro ruolo professionale, i consulenti devono prestare attenzione a non dare per scontato che gli argomenti qui trattati (digitalizzazione, competenze digitali, formazione continua) siano gli obiettivi della consulenza. È piuttosto il cliente (individuo, organizzazione) con i suoi interessi e problemi a determinare il percorso e gli obiettivi dell'orientamento.

Modello di processo generico come base

Il concetto qui presentato si basa su un modello di processo generico. I modelli di questo tipo sono descritti e utilizzati in molti contesti (gestione di progetto, gestione delle risorse umane, sviluppo

dell'organizzazione, gestione della qualità o consulenza individuale) (Schiersmann e Thiel 2018; Rübner e Weber, 2021 Egan, 2014; Ertelt, Schulz e Frey, 2022). Dal punto di vista teorico, i modelli fanno riferimento alla psicologia della risoluzione dei problemi (Complex Problem Solving) (Funke 2012; Funke J, Frensch 2017; Dörner 1996). Il modello che abbiamo sviluppato su queste basi consiste in sei fasi o passaggi. In ciascuna fase gli attori coinvolti hanno compiti diversi. Il numero di fasi o la sequenza esatta non possono essere ricavati direttamente dalla teoria, ma la rilevanza delle fasi si basa sulla ricerca empirica e può essere giustificata su tale base.

Linearità dei modelli e non linearità della pratica

I modelli di processo sono descritti in modo lineare, ma i processi reali non seguono necessariamente una sequenza lineare. Sono più iterativi, avanzano e arretrano e si sviluppano in modo diverso in ogni caso. Vi possono essere progressi e regressioni. I consulenti adattano il loro approccio alle esigenze e agli sviluppi del cliente. Anche aspetti relativi a fasi precedenti o passate possono diventare rilevanti in una certa fase (ad esempio, la contrattazione può essere ripresa in un momento successivo o aspetti della valutazione possono essere rilevanti al termine di singoli incontri). In generale, si può affermare che tale modello non dovrebbe andare oltre le esigenze o le possibilità del cliente. L'empatia e un rapporto di lavoro stabile sono importanti durante tutto il processo per sincronizzare l'approccio con il cliente e le sue capacità ed esigenze.

Singoli contatti o processi di consulenza:

Il processo descritto di seguito non si riferisce a un singolo appuntamento tra cliente e consulente. È più probabile che debbano svolgersi diversi appuntamenti. I contatti con altri attori tra un appuntamento e l'altro possono essere importanti per trovare possibili soluzioni.

Conoscenze metodologiche in linea con le conoscenze sulla digitalizzazione

Data la continua evoluzione del posto di lavoro e del mercato del lavoro in risposta ai progressi tecnologici, i professionisti del CGC, così come gli altri attori, necessitano di conoscenze sulla digitalizzazione da diversi punti di vista. Tali conoscenze comprendono la comprensione dell'evoluzione dei ruoli lavorativi, la conoscenza dell'acquisizione e dello sviluppo di competenze digitali, le tendenze del mercato del lavoro locale, regionale e globale, le strategie digitali di ricerca del lavoro, le tendenze tecnologiche che hanno un impatto sui diversi settori, l'apprendimento continuo e l'adattabilità o la consapevolezza della sicurezza informatica, la privacy dei dati e l'etica: la comprensione delle implicazioni etiche delle tecnologie digitali e la garanzia della privacy dei dati (cfr. Weber e Schulz, 2023).

▪ Il modello di processo in diverse fasi

Il modello di processo comprende sei fasi definite nell'ambito di questo progetto. In questa sede non illustreremo le fasi scelte nella loro sequenza. Per ogni fase, viene fornita di seguito una spiegazione dettagliata delle ragioni dell'importanza di questi aspetti e delle attività necessarie o utili per il consulente, il cliente e gli altri attori in ogni fase. Inoltre, per ogni fase del processo viene fornito un esempio che illustra la procedura e lo sviluppo.

Tabella: fasi del processo
1. Coinvolgimento (richiesta/contrattazione, situazione iniziale)
2. Valutazione (situazione, autovalutazione e consapevolezza)
3. Pianificazione (in base all'analisi dei bisogni: percorsi, obiettivi, soluzioni, orientamento e pianificazione, accordi)
4. Azione (attività, attuazione)
5. Risultati (conseguimento, registrazione e documentazione dei risultati)
6. Valutazione e analisi conclusiva (riflessione e valutazione del processo)



Figura 1: Il modello a elica del metodo CGC - Roundabout per la Trasformazione Digitale

Consideriamo le fasi 1-4 come il fulcro delle attività di consulenza. Le successive fasi 5-6 sono strettamente legate all'implementazione della formazione continua e di altre attività e pertanto vanno oltre la consulenza. In queste fasi il consulente svolge principalmente un ruolo di accompagnamento e di supporto. Dal punto di vista dell'istruzione e formazione continua, l'attuazione delle misure di formazione è particolarmente rilevante, ma la progettazione di tali misure e l'accompagnamento dei partecipanti nel processo di apprendimento non rientra nel modello di orientamento qui sviluppato. Dal punto di vista dei datori di lavoro, il trasferimento di conoscenze, vale a dire l'utilizzo dei risultati

dell'apprendimento nel contesto lavorativo, è la prospettiva centrale della valutazione e dell'analisi. In questo senso, il loro feedback è rilevante per l'orientamento e l'istruzione e formazione continua, ma anche in questo caso va oltre il processo di orientamento e la sua analisi.

Creare buone pratiche

Abbiamo integrato strumenti o idee per l'implementazione pratica. Questo capitolo fornisce una sintesi delle informazioni e introduce esempi o strumenti. L'appendice contiene informazioni e descrizioni più dettagliate.

La collaborazione con i partner della rete è particolarmente importante durante l'intero processo. La creazione di reti con altri attori (aziende, enti di formazione continua, servizi di consulenza) è oggi un prerequisito comune e importante per realizzare gli obiettivi legati alla carenza di lavoratori qualificati e alla formazione continua. L'analisi delle proprie relazioni con altre organizzazioni è un prerequisito importante per la loro inclusione nei processi di consulenza.

Creare buone pratiche

Nome dello strumento: Analisi sistema-ambiente

Obiettivo: Definire e valutare le relazioni con altre organizzazioni.

Breve descrizione: L'analisi sistema-ambiente può essere utilizzata per delineare le relazioni di un'organizzazione con altre organizzazioni. L'analisi sistema-ambiente mostra le relazioni dirette dell'organizzazione, ma non descrive le reti. Può essere utilizzata nel metodo DigiTrans, ad esempio, per chiarire le relazioni operative con gli enti di formazione da includere eventualmente nel processo di consulenza multi-attore. I consulenti possono inoltre utilizzare questo metodo per riflettere sulle proprie relazioni e collaborazioni (vedere appendice 1).

Per facilitare la comprensione dell'uso del modello sono stati introdotti degli esempi nella descrizione delle varie fasi del metodo. Facendo riferimento a un protagonista, le fasi descritte nell'esempio diventano concrete e realistiche.

Esempio: Cliente singolo, Giulia M.

Giulia ha 54 anni, una famiglia che la sostiene, una grande esperienza e un alto livello di istruzione (laurea). Dopo la laurea, ha lavorato con successo per oltre 10 anni occupandosi della gestione di una biblioteca pubblica. Dopo la nascita del suo primo figlio, decide, in accordo con il marito, di abbandonare il lavoro per dedicarsi completamente alla cura del bambino. Per lei non è una decisione facile, ma i tempi sono diversi e sente che è un dovere di madre essere presente per il suo bambino, almeno nei primi anni. Tre anni dopo, però, nasce un altro figlio. Di fatto, rimane fuori dal mercato del lavoro per oltre 15 anni. Quando decide di riprendere a lavorare, scopre però che non è così facile rientrare nel mondo del lavoro. La biblioteca pubblica della città, in cui ha lavorato precedentemente, non esiste più.

Dopo avere frequentato un corso attraverso i servizi di pubblico impiego, Giulia ha trovato un nuovo lavoro presso la reception di un'azienda di medie dimensioni. Da allora ha cambiato posizione più volte, principalmente con contratti a tempo determinato (lavoratrice precaria). La sua esperienza consiste principalmente in impieghi temporanei in posizioni poco qualificate e al di fuori del suo settore primario. Ora che le sue competenze sono invecchiate con lei, le percepisce come inadeguate per il futuro. Quando incontra problemi, ad esempio con il computer, chiede aiuto a suo nipote.

I fattori di rischio sono una bassa autostima, nessuna esperienza recente nell'uso dei programmi informatici utilizzati negli uffici e nelle biblioteche, bassa autoefficacia, una certa resistenza all'apprendimento, la sensazione di essere esclusa e scarse aspettative. I suoi attuali datori di lavoro (principalmente uffici di collocamento per lavoratori precari) non le hanno offerto grande supporto nell'affrontare questi problemi o, se lo hanno fatto, lei non lo ha trovato utile. Si è sentita discriminata in quanto lavoratrice precaria. Si vergogna della sua carriera "in discesa" e della mancanza di crescita professionale, è tenace nel cercare lavoro e ci riesce abbastanza regolarmente, ma sempre per poco tempo, è motivata a un lavoro stabile, ha esperienza nel lavoro a turni, ma ora non può svolgerlo e non ha molte possibilità di modificare questa situazione. Ha avuto esperienze non molto positive con il CGC presso i servizi per il pubblico impiego, in quanto la consulenza era impersonale, standardizzata e perlopiù online, mentre lei preferisce i contatti di persona.

Giulia desidera rientrare nel mercato del lavoro nel suo settore di competenza primario o con un impiego stabile di altro tipo, ma le richieste del mercato del lavoro non corrispondono al suo profilo, sia per quanto riguarda le competenze digitali sia in relazione ad altre competenze. Cerca sicurezza. In breve: ha paura di mettersi in gioco. Un'amica le ha parlato di un nuovo servizio di orientamento che aiuta le persone ad acquisire competenze digitali. All'inizio è un po' scettica, ma con il sostegno dell'amico accetta di fissare un appuntamento per una seduta di consulenza.

Esempio: Azienda del sig. E., medie dimensioni

Il signor E. è titolare di un'azienda di medie dimensioni a conduzione familiare. Ha rilevato l'attività del padre che ha mantenuto a lungo processi e procedure di produzione collaudati. Sebbene la digitalizzazione sia progredita in modo significativo nel settore commerciale dell'azienda, i macchinari dell'area produttiva sono ancora esclusivamente di tipo tradizionale. Tuttavia, poiché E. desidera far crescere la sua azienda e produrre in quantità maggiori rispetto al passato per rimanere competitivo, decide di acquistare nuovi macchinari di produzione. E. si domanda se le competenze pregresse dei suoi dipendenti siano sufficienti per i nuovi macchinari.

Nelle sezioni seguenti, viene descritto il processo di consulenza in sei fasi. Le prospettive "consulenza di un cliente singolo" e "consulenza nel contesto di un cliente aziendale" sono affrontate in ogni fase. Partiamo dal presupposto che le fasi possano essere descritte in modo analogo per il contesto individuale e per quello dell'organizzazione. Nella pratica della consulenza, ogni fase presenta le proprie peculiarità e vengono utilizzati metodi diversi. I consulenti che lavorano nel contesto individuale o in quello dell'organizzazione necessitano di conoscenze specifiche e hanno background ed esperienze diverse.

La struttura delle fasi successive è sempre la stessa. In primo luogo, viene fornita una panoramica della fase in una tabella. Segue una breve descrizione e una presentazione dei ruoli (consulente, cliente, partner per la cooperazione). Infine, vengono presentati due casi di studio come esempi per approfondire la consulenza di un cliente individuale e di un'azienda. In due fasi, vengono analizzate in modo più dettagliato le possibilità di coinvolgere i partner della rete (ad esempio, aziende, enti di formazione).

○ 4.1 Fase 1: Coinvolgimento

Fase	Descrizione
1. Coinvolgimento (interesse, contrattazione, situazione iniziale)	<ul style="list-style-type: none"> - Inizio - ciò che precede la consulenza. - Occasione - il cliente cerca una consulenza individuale. - Il consulente aiuta il cliente a descrivere l'occasione, ad esempio la situazione iniziale. - Il consulente e il cliente chiariscono l'interesse. - Il consulente fornisce suggerimenti su come procedere (contrattazione).

Nel periodo che precede la consulenza, i clienti hanno riflettuto su diversi aspetti e intrapreso attività per prendere atto della propria situazione o migliorarla. Pertanto, all'inizio di un processo di consulenza, un aspetto rilevante è come un cliente individuale (o un'organizzazione) sia venuto a conoscenza della consulenza o cosa si aspetti da essa.

Il coinvolgimento di un cliente (individuo o organizzazione, cioè azienda) in un processo di consulenza è la prima e fondamentale fase del processo. Tale fase prepara il terreno per una cooperazione basata sulla fiducia e sulla ricerca di soluzioni tra il cliente, il consulente e gli altri partner. Sebbene la consulenza sia sempre nell'interesse del cliente (e non finalizzata a obiettivi esterni), i consulenti devono investire tempo e interesse reale. L'apprezzamento e l'accettazione sono strumenti fondamentali per dare forma a questa fase.

La prima fase si concentra pertanto sul "perché" la persona o l'organizzazione abbia chiesto supporto e sulla situazione iniziale. La fase si conclude con una proposta su come procedere nel processo. In questo caso, il consulente dovrebbe già considerare la possibilità di lavorare con terzi partner e sottolinearne i possibili vantaggi. Nelle organizzazioni occorre inoltre chiarire se siano possibili interviste con le persone.

Consulente: creazione di relazioni, trasparenza e sicurezza. Discussione aperta su eventuali problemi e interessi, eventuale selezione dei problemi. Assunzione di responsabilità per l'ulteriore processo di contrattazione.

Individuo cliente: (eventuali) pensieri sull'occasione ed (eventuali) emozioni relative alla situazione iniziale possono essere importanti.

Organizzazione cliente: il datore di lavoro o il superiore richiede una consulenza. I cambiamenti nell'azienda o nell'ambiente dell'azienda richiedono azioni, ad esempio l'assunzione di nuovi dipendenti richiede una formazione continua.

Coinvolgimento e cooperazione: il consulente chiarisce con il cliente se, ad esempio, altri attori svolgano già un ruolo (ad esempio, datore di lavoro, dipendenti o ente di formazione) e se siano già state svolte attività precedenti. Il coinvolgimento dei partner, se pertinente, è indicato come possibilità nel contratto.

Creare buone pratiche

Descrizione della rete:

La base per il coinvolgimento e la cooperazione è la conoscenza della propria rete. Nella vostra organizzazione probabilmente esistono già diverse reti. Sicuramente collaborate già con molti attori. In ogni caso, è utile trovare un modo per descrivere la propria rete e definire un semplice strumento di gestione delle conoscenze per utilizzare queste informazioni nel lavoro quotidiano. La documentazione della rete esistente è inoltre il prerequisito per individuare le lacune e aumentare la densità della rete.

Esempio: Cliente individuo, Giulia M.

Dopo la prima esperienza positiva con il suo consulente, Giulia ha fissato un appuntamento per una sessione di consulenza online. La sua richiesta di supporto nasce da un'iniziativa personale. Sul sito web del servizio di consulenza ha potuto consultare i profili dei consulenti ed ha scelto un appuntamento gratuito.

Il primo incontro con il consulente è stato molto aperto e amichevole. Il consulente ha presentato il suo servizio e Giulia ha potuto descrivere la sua situazione professionale attuale. Insieme al consulente, ha formulato il suo interesse per la consulenza. Con l'aiuto del consulente, vorrebbe scoprire se esista un tipo di aggiornamento professionale che le consenta di trovare un'occupazione stabile in cui possa mettere a frutto la sua qualifica (bibliotecaria) e la sua esperienza in posizioni amministrative in ambito aziendale.

Giulia ha spiegato al consulente di avere molti dubbi in merito alla sua capacità di apprendimento attuale (problema e interesse). Hanno concordato che durante il processo di consulenza avrebbero esaminato più da vicino i punti di forza e l'esperienza professionale di Giulia e definito i possibili requisiti per un adeguato aggiornamento professionale. Il consulente ha inoltre accettato di valutare le attuali esigenze del mercato del lavoro locale e di verificare con gli enti di formazione se esistano corsi adeguati (contrattazione). Al termine di questa prima conversazione/fase, Giulia si è sentita un po' più sicura. Ha percepito l'interesse del consulente per la sua situazione e insieme hanno pianificato le fasi successive della consulenza (costruzione della relazione).

Esempio: Azienda del sig. E.

Il signor E. contatta il consulente esterno per le risorse umane, il signor C. In un primo colloquio, che si svolge nei locali dell'azienda, il signor E. descrive la sua richiesta. Vuole ordinare nuovi macchinari per il suo stabilimento e si domanda se le competenze dei suoi dipendenti siano sufficienti. Il signor C. e il signor E. visitano insieme l'officina dove si trovano i vecchi macchinari. Il signor E. descrive le nuove funzioni dei macchinari che ha ordinato e dal colloquio emerge che

dietro la preoccupazione originaria di comprendere se i dipendenti possedano le competenze necessarie, si nasconde la richiesta di consigli su un'adeguata formazione continua che consenta ai dipendenti di acquisire le necessarie competenze digitali. Il signor C. annota il problema in una relazione di consulenza congiunta e sottolinea che, come consulente, ha accesso a un'ampia rete di enti di formazione che possono aiutarlo a selezionare la formazione più adatta per i dipendenti e per l'azienda. Secondo il signor C., è tuttavia necessario coinvolgere anche i dipendenti e i loro superiori. Il signor C. si offre di supportare e mediare il processo. Il signor E. chiede qualche giorno per riflettere. L'idea di affidare il coordinamento del processo di formazione al signor C. lo convince e decide di collaborare.

Creare buone pratiche

Strumento: Linee guida per chiarire occasione, problema, mandato e contratto

Il metodo è utile a chiarire l'occasione, il problema (o interesse), il mandato e gli aspetti che riguardano il contratto formale o informale. "Il chiarimento sempre più preciso di ciò che la consulenza dovrebbe essere esattamente (...) può essere ben descritto per mezzo di un diagramma di flusso. Secondo Loth (1998), i termini "occasione", "problema", "incarico" e "contratto" dovrebbero essere nettamente separati tra loro sul piano logico" (Schlippe/Schweizer, p. 238). Le domande utili al chiarimento sono rilevanti sia nel contesto personale sia in quello aziendale. Alcune di esse sono riportate in appendice (vedere appendice 2).

Strumento: Questionario per il colloquio iniziale con i datori di lavoro

In un contesto aziendale, alcuni aspetti specifici possono essere rilevanti e l'avvio di un processo di consulenza richiede una maggiore preparazione. Per un colloquio iniziale e prima di chiarire i dettagli del processo (interesse, mandato, contatto), può essere utile una conversazione con gli attori interessati (titolare, esperto di risorse umane). Una conversazione di questo tipo è specifica per il contesto e richiede una preparazione. In ogni caso, una serie di domande può facilitare il lavoro del consulente in questa fase. Le domande si concentrano su aspetti quali il settore, i prodotti, la cooperazione, i processi di cambiamento, il personale e lo sviluppo del personale, sfide particolari, digitalizzazione e attività in corso per la formazione continua (vedere appendice 3).

○ 4.2 Fase 2: Valutazione

Fase	Descrizione
2. Valutazione (analisi situazionale,	Situazione <ul style="list-style-type: none"> - Situazione attuale - Attività attuali o passate - Esperienza e conoscenze

autovalutazione e consapevolezza)	<ul style="list-style-type: none"> - Punti di forza e risorse personali/dell'organizzazione - Motivazione, pensieri e atteggiamenti verso lo sviluppo continuativo (ad esempio, formazione continua) - Informazioni precedenti/considerazioni relative al proprio sviluppo - Attività svolte fino a quel momento - Condizioni di base, in particolare per quanto riguarda l'apprendimento, l'ambiente personale, il tempo ecc. - Cambiamenti di professione/lavoro/settore - Possibili ambiti di lavoro e requisiti futuri <p>Analisi dei bisogni</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrazione delle competenze digitali e della necessità di competenze - Utilizzo di tecniche dell'intervista - Integrazione di autovalutazioni (delle competenze) - Collegamento con i requisiti del settore di attività attuale o futuro
-----------------------------------	---

In questa fase si combinano un'analisi generale della situazione personale/dell'organizzazione e un'analisi specifica della necessità di competenze digitali. A tal fine possono essere previsti un colloquio sui fattori di influenza rilevanti per la situazione specifica (approccio sistemico) e una narrazione biografica per comprendere lo sviluppo professionale e personale dei singoli clienti e offrire loro l'opportunità di riflettere sulla propria situazione. La profondità di analisi della situazione personale o dell'organizzazione può dipendere dal tipo di servizio. Tuttavia, è particolarmente importante concentrarsi sulle circostanze oggettive e sulle riflessioni e ipotesi soggettive di una persona per sviluppare soluzioni appropriate e aumentare la motivazione e l'autoefficacia della persona stessa per le fasi successive. La persona interessata è il maggiore esperto delle proprie esperienze, motivazioni, punti di forza, speranze, dubbi e idee. Riteniamo inoltre che l'individuo sia un'importante fonte di conoscenza delle condizioni di base e dei cambiamenti in atto nella professione e nel lavoro attuali, nonché dei requisiti del settore conosciuto dall'individuo. In un contesto aziendale, potrebbe essere importante organizzare le analisi su due livelli: organizzativo/lavorativo e individuale (focalizzazione e integrazione dei singoli dipendenti).

Creare buone pratiche

Lavorare con le persone:

- Aiutare il cliente a riflettere sui compiti, i punti di forza e le esperienze attuali. Per questo sono disponibili numerosi strumenti. L'appendice (n. 4-7) fornisce idee metodologiche e fogli di lavoro per l'analisi dei compiti e delle competenze, l' "intervista orientata al futuro" e uno strumento di autovalutazione basato sugli "indicatori di adattabilità digitale".

- Utilizzare strumenti di autovalutazione online (come descritto nel capitolo 5).
- Importante: discutere con il cliente i risultati ottenuti con gli strumenti. L'interpretazione e la formulazione delle conclusioni di questa fase sono un'attività collaborativa all'interno del processo di consulenza.

Lavorare con un'azienda:

- In un contesto aziendale, l'analisi della situazione dovrebbe concentrarsi su due livelli. Dal punto di vista dell'organizzazione, occorre analizzare la situazione nelle diverse funzioni e luoghi di lavoro. Sono disponibili strumenti specifici a tal fine. L'appendice (n. 8-9) fornisce metodi e fogli di lavoro. L'appendice 8 presenta un "colloquio di analisi del lavoro", l'appendice 9 è uno strumento utilizzato per produrre descrizioni del lavoro e la documentazione dei compiti, l'appendice 10 contiene una "valutazione dei dipendenti sulle competenze digitali e sulle necessità di formazione".
- Oltre al focus degli strumenti, vale a dire la situazione aziendale, la conversazione con i singoli dipendenti aiuta a comprendere la loro situazione e le loro esigenze. A tale proposito, si possono applicare gli strumenti di lavoro destinati alla consulenza individuale.
- Il consulente deve chiarire a chi possano essere comunicati i risultati dell'analisi situazionale e della valutazione.

Consulente: Il consulente è un esperto del processo di chiarimento e valutazione della situazione iniziale (di un individuo o di un'organizzazione), in grado di fornire supporto al cliente ponendo domande ad hoc, utilizzando la conoscenza delle professioni e dei settori e adottando misure per chiarire la situazione. Le proposte e i piani d'azione non devono essere sviluppati frettolosamente. Il consulente sceglie le procedure appropriate in base allo "stato mentale" del cliente o alle strutture e agli schemi esistenti nel contesto dell'organizzazione. I consulenti forniscono riferimenti ai requisiti necessari per la professione o l'attività lavorativa (specifici del settore). I risultati delle analisi e della valutazione dei bisogni devono essere esaminati insieme ai clienti. Il consulente offre supporto nelle procedure di (auto)valutazione, analisi e riflessione sui risultati.

Individuo cliente: Il cliente è esperto della propria situazione (considerata retrospettivamente, in base all'esperienza). Disponibilità e riserve del cliente a valutare le competenze. Necessità di supporto nell'individuazione delle competenze.

Organizzazione cliente: L'azienda collabora impegnandosi apertamente nel processo di consulenza e descrivendo in modo trasparente la situazione iniziale dell'azienda. Se necessario, l'azienda ottiene le informazioni mancanti o le prepara in vista del processo di consulenza.

Coinvolgimento e cooperazione: Il coinvolgimento dei partner, se opportuno, è incluso nel contratto per chiarire, ad esempio, i requisiti digitali della professione o della mansione.

Creare buone pratiche**Strumento: Analisi delle competenze**

Per ottenere una panoramica dei precedenti ambiti di lavoro di una persona nei processi di orientamento, è utile l'analisi delle attività. Le attività che possono essere descritte concretamente, venir annotate dal

cliente in modo strutturato e spiegate durante il colloquio. La presentazione tabellare delle attività offre una migliore visione d'insieme (Triebel, 2022; vedasi appendice 5). In alternativa, le attività possono essere registrate in una mappa concettuale, al centro della quale sono riportati l'arco temporale e il settore di attività (Triebel, 2022). L'obiettivo della riflessione è dedurre le competenze (digitali) che il cliente già possiede.

Strumento: Autovalutazione

Nel capitolo 5.1 e nell'Appendice di questo manuale vengono presentati diversi strumenti per valutare le competenze in modo strutturato. Se gli strumenti sono di libero accesso, i clienti possono utilizzarli per proprio conto e con il supporto degli operatori per quanto riguarda gli aspetti tecnici e l'interpretazione dei risultati. Gli operatori dovrebbero inoltre occuparsi della ricerca degli strumenti disponibili nel loro contesto nazionale o regionale.

Creare buone pratiche

- **Coinvolgimento di altri attori - analisi della situazione**
- Esistono diverse formule per il coinvolgimento di altri attori, in particolare in base alla situazione locale e al tipo di rete.
- **Formula del contatto indiretto:** Il consulente può avvalersi dei partner della rete e delle loro conoscenze/risorse in modo indiretto (tramite piattaforme, descrizioni delle offerte, ricerca, gestione delle conoscenze). Ad esempio, i dati del mercato del lavoro regionale forniscono informazioni sulla domanda di competenze (ad esempio, in una determinata professione) che possono essere utili anche per l'analisi situazionale del singolo individuo cliente. Una ricerca di questo tipo è necessaria come primo passo, ma il contatto diretto è indispensabile.
- **Formula del contatto individuale:** Il consulente può contattare direttamente i datori di lavoro o coinvolgere altri attori/parti per ottenere chiarimenti, ad esempio, in merito ai requisiti per specifici posti di lavoro/mansioni. Questo può avvenire ad esempio tramite telefono, videochiamata o incontro diretto.
- **Formula della case conference:** Una case conference è una forma consolidata di incontro tra esperti (consulenti, rappresentanti di enti di formazione, datori di lavoro, rappresentanti delle camere del lavoro o simili) per discutere le necessità di competenze. In questa occasione, i consulenti possono presentare casi attuali per discutere la situazione dei clienti.

Esempio: Cliente singolo, Giulia M.

Il consulente chiede a Giulia di parlargli della sua situazione attuale nel contesto lavorativo e la invita ad esporre la sua biografia professionale e formativa e la sua carriera lavorativa. Insieme hanno raccolto i punti di forza che finora hanno aiutato Giulia a gestire la sua vita lavorativa e a superare le difficoltà. La conversazione si è concentrata anche sull'atteggiamento di Giulia e sulla sua esperienza di apprendimento. Il consulente ascolta le sue preoccupazioni e le sue riserve sulla formazione. Insieme definiscono alcuni criteri che rendono accettabile una situazione di

apprendimento. Per Giulia è particolarmente importante potere conciliare la formazione con i suoi doveri familiari. Viene anche presa in esame la necessità di un sostegno economico durante il periodo di formazione qualora Giulia non possa lavorare a tempo pieno.

Considerare insieme il mercato del lavoro si è rivelato utile. Giulia vuole capire se per lei vi sia la possibilità di rientrare in un lavoro più qualificato (come bibliotecaria o in un ufficio). Nel database ESCO, la cliente e il consulente hanno analizzato più in dettaglio le competenze per il settore "Mansioni generali d'ufficio e amministrative". Giulia possiede la maggior parte delle competenze necessarie, ma desidera approfondire le proprie conoscenze e capacità di utilizzo delle tecnologie informatiche in questo contesto (competenze informatiche, elaborazione e gestione dei dati, utilizzo del computer in un contesto d'ufficio, utilizzo di strumenti digitali per la collaborazione) (ESCO 2023, <https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skills?uri=http://data.europa>). Per questo settore (lavori d'ufficio e amministrativi), ha individuato tre possibili posti vacanti e ne esamina le descrizioni. Giulia e il consulente hanno stabilito che è opportuno che Giulia contatti uno dei datori di lavoro che già conosce grazie a un precedente lavoro. Il consulente contatterà gli altri due datori di lavoro e cercherà di capire quali competenze informatiche siano esattamente richieste e se il datore di lavoro offra la formazione o possa consigliare una particolare attività di formazione per aiutare Giulia a prepararsi alle sue mansioni. Il consulente parlerà inoltre con un esperto della camera di commercio per acquisire informazioni sul mercato del lavoro che siano rilevanti per analizzare la situazione di Giulia.

Hanno inoltre programmato un'analisi strutturata dei bisogni. L'analisi si basa sulla descrizione strutturata delle diverse competenze digitali. Con il supporto del consulente e di uno strumento di autovalutazione, Giulia ha individuato le competenze che ritiene di avere ancora ben sviluppate e gli ambiti in cui potrebbe necessitare di formazione. Il consulente ha inoltre fornito a Giulia un link Internet che lei può utilizzare per effettuare un'autovalutazione (delle competenze digitali). Hanno fissato un nuovo appuntamento per discutere le informazioni raccolte dai datori di lavoro e i risultati dell'autovalutazione.

Esempio: Azienda del sig. E.

Il signor E. e il signor C. hanno un altro appuntamento per valutare la situazione iniziale dell'azienda. È presente anche la signora A., una manager responsabile dell'area di produzione con un'ottima conoscenza dei punti di forza dei suoi dipendenti. Insieme elaborano lo stato attuale, che il signor C. visualizza immediatamente su una lavagna a fogli mobili. Nel reparto di produzione lavorano 10 persone. 7 di loro hanno ottenuto la qualifica professionale di base come fresatori (oggi: tecnici specialisti nella lavorazione dei metalli) in azienda e 3 si sono formati all'esterno. Due dipendenti stanno per andare in pensione. Dei restanti 8 dipendenti, due hanno tra i 50 e i 60 anni di età. 4 dipendenti hanno tra i 40 e i 50 anni di età. 2 dipendenti hanno tra i 30 e i 40 anni di età. Poiché negli ultimi anni l'azienda ha avuto un basso turnover, non sono stati assunte nuove leve.

Discutono insieme anche delle attività precedenti di tutti i dipendenti. Durante il colloquio, il signor C. chiede informazioni sulla precedente prassi di formazione. Nessun dipendente ha seguito corsi di aggiornamento negli ultimi 4 anni. La signora A. aggiunge che i dipendenti sono piuttosto riluttanti a chiedere corsi di aggiornamento e preferiscono dedicarsi al lavoro.

Dopo che il signor C. ha registrato lo stato attuale delle precedenti attività operative, l'attenzione si sposta in particolare sulle competenze digitali di cui i dipendenti necessitano per le macchine CNC e il nuovo scanner laser 3D.

Il signor C. esamina la tabella delle competenze digitali. Con l'aiuto dei signori E. e A., che hanno pianificato l'acquisto e la selezione delle nuove macchine di produzione, il signor C registra le competenze digitali necessarie per utilizzare le nuove macchine. Il signor C. raccoglie le caratteristiche delle competenze in una tabella e le allega alle note di consulenza dettagliate. Ha preventivamente verificato con i dipendenti di essere autorizzato a raccogliere queste informazioni. Chiede inoltre ai dipendenti cosa ne pensino della formazione continua e quale sarebbe la loro disponibilità all'apprendimento.

○ **4.3 Fase 3: Pianificazione**

Fase	Descrizione
3. Pianificazione (in base all'analisi dei bisogni: percorsi, obiettivi, soluzioni e accordi)	Definizione degli obiettivi <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione di possibili obiettivi che il cliente può o vuole realizzare. - Differenziazione degli obiettivi (ad esempio, in fasi). Pianificazione delle soluzioni <ul style="list-style-type: none"> - Ricerca e selezione di possibili offerte di qualificazione. - Individuazione delle opportunità di supporto finanziario. - Sviluppo di ulteriori soluzioni che potrebbero essere necessarie prima per ottenere una qualificazione. Accordi per le fasi successive <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione e accordo sui passi da compiere prima di un secondo incontro. - Definizione, descrizione e accordo su attività concrete.

Il processo di pianificazione consiste in 3 attività principali. Mentre la definizione degli obiettivi è effettuata perlopiù in modo collaborativo dal consulente e dal cliente, la pianificazione delle soluzioni e l'accordo sui passi successivi sono fortemente legati ad altri partner, come gli enti di formazione.

La definizione degli obiettivi è da un lato un mezzo molto efficace per motivare le persone e dare forza e direzione alle loro azioni. Pertanto, in questo modello la definizione degli obiettivi è parte del processo di pianificazione. Occorre notare che a volte gli obiettivi sembrano essere chiari ("Voglio avere un lavoro decente", "Ho bisogno di un nuovo lavoro"). Tuttavia, gli obiettivi devono anche essere concreti e realizzabili. La definizione degli obiettivi può prevedere la suddivisione dei grandi obiettivi in obiettivi più circoscritti ma concreti, o la realizzazione di un obiettivo a lungo termine in fasi progressive, realistiche e pianificabili. Nel contesto di un'organizzazione, la definizione degli obiettivi si collega al pensiero strategico e garantisce che un'attività sia sostenuta durante l'intero processo.

La pianificazione del processo di qualificazione si basa su una efficace ricerca di offerte che corrispondano ai bisogni identificati e agli aspetti contestuali (tempo, luogo, format di apprendimento

ecc.). Anche il sostegno finanziario è spesso un aspetto molto importante che deve essere chiarito e pianificato. Sono applicabili misure pratiche come la discussione e la firma del contratto di formazione o la definizione del supporto alla formazione da parte del datore di lavoro o dell'organizzazione (ad esempio, riduzione dell'orario di lavoro). Se sono previste la qualificazione e la formazione per diversi dipendenti di un'organizzazione, è necessario chiarire anche gli aspetti finanziari e pratici.

È utile stipulare accordi chiari per la fase di realizzazione, assegnando i compiti e definendo le modalità di supporto alla formazione. Inoltre, la definizione di accordi per le fasi successive alla formazione potrebbe essere rilevante e utile per fornire al cliente una prospettiva più a lungo termine. In base allo svolgimento del processo e al servizio offerto, è possibile che questa fase richieda tempo per realizzarsi e che pertanto inizi durante un incontro e si concluda in un incontro successivo. Ciò può essere necessario, in particolare, se occorrono chiarimenti prima dell'implementazione di un'azione (ad esempio, l'avvio di un corso).

Consulente: Il consulente facilita il chiarimento e la differenziazione degli obiettivi e fornisce supporto nel processo decisionale. Il consulente fornisce supporto grazie alla propria conoscenza dell'orientamento e delle strategie di ricerca. Il consulente è supportato dai contatti della propria rete. Il consulente propone accordi su come procedere, gli incontri di follow-up, la distribuzione dei compiti ecc.

Individuo cliente: Il cliente definisce gli obiettivi con il supporto del consulente. Il cliente partecipa alla fase di chiarimento, alla valutazione delle condizioni di base, alla definizione degli accordi e alle fasi successive.

Organizzazione cliente: Il cliente fornisce idee sugli obiettivi. Il cliente è aperto alla ricerca di nuovi obiettivi. Il cliente riconosce il ruolo di mediatore del consulente nella definizione degli obiettivi. L'azienda opta per una soluzione alternativa tenendo conto delle condizioni di base dei dipendenti e degli altri obiettivi e strategie aziendali.

Coinvolgimento e cooperazione: Coinvolgimento degli enti di formazione per verificare gli obiettivi (ad esempio, la fattibilità). Coinvolgimento degli enti di formazione, ad esempio informandosi sulle offerte più adatte. Coinvolgimento degli attori che forniscono opportunità di finanziamento. In base allo svolgimento del processo, il consulente contatta gli altri partner, ad esempio per chiarire la partecipazione, la registrazione ecc.

Creare buone pratiche**Strumento: Raccolta di informazioni sulle offerte di formazione continua**

Vogelgesang e Pongratz (2021) descrivono le strategie per la consulenza sui finanziamenti per lo sviluppo delle imprese, che consentono agli attori di ottenere una panoramica dei programmi di finanziamento più importanti. Tali strategie possono essere adottate anche per ottenere informazioni sulle offerte di formazione continua. Vogelgesang e Pongratz (2021) sottolineano come sia difficile conoscere tutte le offerte. Pertanto, è particolarmente importante avere una panoramica generale degli enti e avvalersi dei contatti del consulente per acquisire rapidamente informazioni. Le informazioni ottenute dovrebbero inoltre essere raccolte in forma sintetica e, se necessario, visualizzate. Nell'appendice 11 è riportato un modello di panoramica delle offerte di CET secondo Vogelgesang e Pongratz (2021).

Strumento: Analisi sistema-ambiente

L'analisi sistema-ambiente può essere utilizzata per delineare le relazioni di un'organizzazione con altre organizzazioni. L'analisi sistema-ambiente mostra le relazioni dirette dell'organizzazione, ma non descrive le reti (ÖAR Regionalberatung GmbH, cit. in Baumfeld, Langthaler, Payer e Scheer, 2008). Può essere utilizzata nel metodo raoundabout, ad esempio, per chiarire le relazioni operative con gli enti di formazione da includere eventualmente nel processo di consulenza multi-attore. I consulenti possono inoltre utilizzare questo metodo per riflettere sulle proprie relazioni e collaborazioni. Una descrizione dell'analisi sistema-ambiente è riportata nell'appendice 1.

Strumento: Tradurre i requisiti di competenza in obiettivi CET

Dobischat, Düsseldorf e Fischell (2008) descrivono alcuni strumenti da utilizzare nell'orientamento sulle competenze. Il "Foglio di lavoro Tradurre i requisiti di competenza in obiettivi CET" è parte di questa serie di strumenti e rappresenta un ausilio utile per i consulenti dell'orientamento che devono tradurre i requisiti in obiettivi di qualificazione in collaborazione con le aziende e i lavoratori. Partendo dai problemi attuali del contesto lavorativo, lo strumento esamina i problemi per delineare gli obiettivi di qualificazione. Lo strumento è contenuto nell'appendice 12.

Strumento: Diario del dipendente

Questo strumento permette di registrare ciò che accade quotidianamente nei contesti di lavoro e di formazione. Può essere in formato cartaceo o digitale. Il modulo deve essere compilato rispondendo ad alcune domande aperte, domande a scelta multipla o checklist. La scelta della modalità e delle aree da monitorare dipende dal dipendente e dagli obiettivi specifici dell'attività. Lo strumento facilita la riflessione, aumenta la consapevolezza dei punti di forza e dei punti deboli dei dipendenti e dell'organizzazione e può fornire informazioni sulle potenzialità di miglioramento per entrambi (vedere appendice 14).

Esempio: Cliente singolo, Giulia M.

Quando Giulia ha avviato il processo, i suoi obiettivi professionali erano piuttosto vaghi. Aveva la sensazione di dover sfruttare meglio la sua esperienza e le sue qualifiche. Grazie al processo ha acquisito maggiore fiducia nella possibilità di realizzare in qualche modo questo obiettivo, è diventata più forte e più sicura di sé. Nella pratica, ha potuto conoscere le offerte di lavoro concrete e il gap di competenze digitali che lei vuole e può colmare.

Ora formula con calma i suoi obiettivi. Scrivere che desidera ottenere un nuovo impiego la fa sentire bene. La considera una mossa coraggiosa. Con il supporto del consulente, ha stabilito alcuni sotto-obiettivi da realizzare.

- Obiettivo principale: trovare un nuovo impiego sostenibile e qualificato (ad esempio impiegata, assistente personale, addetta alla documentazione tecnica o posizioni simili).
- Sotto-Obiettivo 1: partecipare a un corso di formazione per acquisire competenze in settori quali informatica, elaborazione e gestione dati, utilizzo del computer in ufficio, utilizzo di strumenti digitali per la collaborazione.
- Sotto-Obiettivo 2: identificare i possibili corsi di formazioni e contattare i fornitori.
- Sotto-Obiettivo 3: chiarire il tipo di supporto necessario (finanziario o del datore di lavoro, se pertinente).

Giulia e il consulente hanno esaminato le diverse offerte di formazione nella regione individuando gli enti di loro interesse. Sono stati organizzati contatti diretti con due enti per comprendere meglio la corrispondenza tra le esigenze di Giulia e le offerte. Sono stati raccolti e visualizzati diversi criteri decisionali per aiutare Giulia a scegliere una delle offerte.

Il processo probabilmente richiede più di un anno, un tempo lungo, ma un piano dettagliato per individuare la formazione e le attività di ricerca più adatte rendono Giulia fiduciosa. L'aspetto più critico sembra essere il finanziamento della formazione e il sostentamento di Giulia quando ridurrà la sua attività lavorativa al 70%. Il consulente ha illustrato a Giulia la possibilità di ottenere un contributo a copertura dei costi di formazione e il sostegno dei servizi per il pubblico impiego/del centro per l'impiego per fare fronte alla perdita di reddito durante la fase di formazione.

Creare buone pratiche

Strumento: Utilizzare la banca dati nazionale o regionale per definire la richiesta di competenze, i posti di lavoro e i tipi di formazione. Piattaforme di questo tipo esistono anche a livello europeo, ma le informazioni richieste provengono perlopiù dal contesto locale. Le fonti dell'UE sono ad esempio:

Toolkit di informazioni sul mercato del lavoro (LMI). L'*obiettivo* del toolkit LMI è evidenziare l'importanza e la rilevanza dell'orientamento continuativo in materia di mercato del lavoro e tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), fornire informazioni di base ed esempi e offrire una panoramica delle risorse utili. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/resources-guidance/toolkit>

Europass è un insieme di strumenti online utili a creare CV e lettere di presentazione e a facilitare la ricerca di lavoro e corsi nell'UE. <https://europa.eu/europass/en/create-europass-cv>

Skills Intelligence Platform è una piattaforma che riunisce lavori di analisi e ricerca per fornire una panoramica chiara e sintetica delle competenze attuali e future e delle tendenze del mercato del lavoro. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence>

ESCO. European Skills/Competences, Qualifications and Occupations. La classificazione ESCO identifica e categorizza le capacità, le competenze e le professioni rilevanti per il mercato del lavoro dell'UE e per l'istruzione e la formazione. Evidenzia le correlazioni tra i diversi concetti all'interno di un sistema. <https://esco.ec.europa.eu/en>

Esempio: Azienda del sig. E.

Il signor C. e il signor E. raccolgono insieme le diverse soluzioni possibili. Il signor C. si assicura che il signor E. non si impegni troppo frettolosamente in un'unica soluzione. Il signor C. crea una matrice su una lavagna a fogli mobili con i campi "chi?", "cosa?", "come?" e "dove?" e riempie questo elenco di soluzioni con le prime idee del signor E.

Il signor C. invita il signor E. a riempire anche i campi a risposta aperta della matrice ponendo domande specifiche. In questa fase il signor C. raccoglie tutte le soluzioni possibili, anche se causano conflitti all'interno o tra i campi della matrice. Dopo avere raccolto le soluzioni, restano da definire i costi e le offerte di formazione. Il signor C. chiede al signor E. di preparare un budget per la formazione continua prima della riunione successiva. Il signor E. prepara il budget con il proprio team finanziario. Il signor C. ha buoni contatti con gli enti di formazione continua e sa quali sono le offerte disponibili. Alla riunione successiva porta alcune informazioni sulle offerte.

Alla riunione successiva tra il signor C. e il signor E. è nuovamente presente anche la signora A. in qualità di responsabile di produzione. Il signor C. presenta le offerte degli sponsor FUTURE, Strategy e ChaNCe. I partecipanti si confrontano sulle possibili soluzioni a diversi livelli. Il signor E. e la signora A. scelgono insieme l'offerta del fornitore ChaNCe.

Il signor C. facilita la scelta della signora A. e del signor E. aiutandoli a definire i propri criteri decisionali. A. ed E. desiderano un follow-up in azienda, ma ChaNCe non lo fornisce. Il signor C. chiama pertanto l'ente di formazione in presenza di entrambi e insieme chiariscono telefonicamente quando potrà iniziare il corso e se sia possibile aggiungere il follow-up. Al termine della conversazione, il signor C. illustra i passi successivi al signor E esprimendo la propria disponibilità a fornire supporto.

Creare buone pratiche

Coinvolgimento di altri attori – pianificazione

Il coinvolgimento di altre parti è di particolare importanza nel processo di pianificazione. L'obiettivo di questa fase è trovare soluzioni adeguate sotto forma di offerte e opzioni di supporto per il cliente.

Formula del contatto indiretto: Il consulente può avvalersi dei partner della rete e delle loro conoscenze/risorse in modo indiretto (tramite piattaforme, descrizioni delle offerte, ricerca, gestione delle conoscenze). In particolare, le informazioni sulle offerte di formazione continua sono spesso accessibili

Creare buone pratiche

tramite database. In questo modo è possibile ottenere informazioni anche sulle opportunità di finanziamento.

Formula del contatto individuale: Per garantire l'adeguatezza delle offerte di CET alle esigenze del cliente, il consulente contatta i fornitori e altri esperti se necessario. Oltre all'adeguatezza, vengono valutati aspetti quali ad esempio le condizioni generali, il supporto al processo di apprendimento, i finanziamenti o i prerequisiti o i contratti necessari. Per mantenere la neutralità, può essere necessario contattare diversi fornitori.

Formula della *case conference*: In questo caso, gli esperti partecipanti alla case conference (consulenti, rappresentanti di enti di formazione, datori di lavoro, rappresentanti delle camere del lavoro o simili) si riuniscono per discutere le offerte locali di CET. I consulenti possono presentare i propri casi attuali per discutere la situazione dei clienti.

○ 4.4 Fase 4: Azione

Fase	Descrizione
4. Azione (attività, fasi di implementazione)	<ul style="list-style-type: none"> - Prima dell'inizio della formazione continua vengono adottate le misure eventualmente necessarie (ad esempio contratti, domande, accordi). - Viene avviata la formazione continua - Il cliente prosegue il percorso di formazione - Il cliente riceve supporto, se necessario

L'obiettivo di questa fase è l'attuazione di un'attività pianificata, ad esempio l'avvio di un percorso di formazione continua da parte del cliente. Questa fase generalmente richiede diversi chiarimenti in cui il consulente svolge un ruolo di supporto. Può essere ad esempio necessario preparare domande, stipulare accordi o concludere un contratto. Anche l'attivazione di un sostegno finanziario per la partecipazione alla formazione professionale continua può richiedere ulteriori passi. Nel caso di persone occupate, potrebbe essere necessario chiarire con il datore di lavoro gli orari di lavoro e i tempi di frequenza dei corsi di formazione. Durante la frequenza dei corsi di formazione, il consulente può offrire supporto se utile e necessario. Ciò è particolarmente importante nel caso in cui il cliente incontri difficoltà (ad esempio, nell'apprendimento o nella conciliazione di altri ruoli).

Consulente: Il consulente fornisce assistenza durante le azioni necessarie prima dell'inizio della formazione continua (ad esempio, contratti, domande, accordi). Il consulente è disponibile nel caso in cui siano necessari ulteriori chiarimenti o supporto nel processo di apprendimento.

Individuo cliente: Partecipazione attiva alla formazione continua. Il cliente utilizza i contatti con il consulente, l'azienda o l'ente di formazione quando necessario.

Organizzazione cliente: L'azienda prepara tutto il necessario per la formazione continua dei dipendenti. Ad esempio, comunica quali dipendenti parteciperanno alla formazione continua e si

coordina con l'ente di formazione. Se necessario, l'azienda stipula un accordo di cooperazione con l'ente di formazione. L'azienda sostiene i dipendenti nel loro percorso di formazione continua.

Coinvolgimento e cooperazione: Il consulente collabora con i datori di lavoro e gli enti di formazione per chiarire i passaggi necessari prima di avviare la formazione. I partner sostengono questa azione.

Creare buone pratiche

Strumento: Fasi successive e piano d'azione

Lo scopo dello strumento è quello di documentare e concretizzare le fasi successive e le azioni con il cliente. La distinzione tra azioni formulate e azioni terminate consente un'organizzazione ed un controllo migliori da parte del cliente. Il processo di pianificazione facilita la formulazione di stime realistiche e consente una migliore preparazione agli ostacoli. Mentre il piano d'azione per un individuo si concentra sulla sua carriera professionale e sulle azioni legate alla formazione, un piano per un'azienda o un'organizzazione può comprendere le fasi amministrative per la realizzazione delle azioni che riguardano diversi membri del personale (vedere appendice 15).

Esempio: Cliente singolo, Giulia M.

Con l'aiuto del consulente, Giulia ha trovato un ente in grado di offrirle una formazione adeguata. Gli orari dei corsi di formazione sono stati discussi con l'ente. La difficoltà maggiore è rappresentata dai finanziamenti. Giulia può ridurre il suo attuale orario di lavoro, ma questo diminuirà il suo reddito. Il consulente viene in aiuto a Giulia suggerendole la possibilità di un finanziamento in questa fase intermedia. Giulia e il consulente hanno messo a punto un piano d'azione scritto per documentare i passi successivi. Il piano d'azione riguarda la fase di formazione, ma anche l'obiettivo di Giulia di individuare nuove possibilità sul mercato del lavoro.

La formazione può quindi iniziare. Giulia ha inizialmente qualche dubbio e qualche difficoltà pratica nell'organizzare lo studio oltre al lavoro e alla famiglia. Il consulente ancora una volta la sostiene e la invita a delegare qualche suo impegno, ad esempio alla famiglia, e a pianificare il proprio tempo di studio.

Allo stesso tempo, Giulia inizia a cercare un nuovo datore di lavoro. La formazione durerà in totale 6 mesi, al termine dei quali Giulia vorrebbe trovare un nuovo lavoro il più rapidamente possibile. Grazie alla consulenza, Giulia ha appreso nuove strategie di ricerca del lavoro che ora può attuare. Si rivolge a diversi datori di lavoro e si candida di propria iniziativa. Il consulente può aiutarla con la propria rete di contatti. Le invia suggerimenti sulle offerte di lavoro e Giulia può discutere con lui/lei le proprie esperienze con le candidature.

Esempio: Azienda del sig. E.

Il signor C. è di nuovo ospite del signor E. presso l'azienda. Oggi li raggiunge anche il signor W. dell'ente di formazione con il quale l'azienda deve stipulare un accordo di collaborazione. Inoltre, i dipendenti vengono informati in merito alla formazione continua. Il signor E. ha ancora domande

sulle opportunità di finanziamento. Il signor C. può mettere in contatto il signor E. con un collaboratore della sua rete che lo chiamerà.

Pochi giorni dopo, vengono consegnati i nuovi macchinari e i dipendenti del signor E. iniziano le due settimane di formazione. Il signor C. chiede al signor E. informazioni sui progressi. Il signor E. non ha problemi ed è soddisfatto.

○ 4.5 Fase 5: Risultati

Fase	Descrizione
5. Risultati (conseguimento, registrazione e documentazione dei risultati)	<ul style="list-style-type: none">- Completamento della fase di formazione continua- Risultati della formazione- Trasferimento delle nozioni apprese al mondo del lavoro (posto di lavoro, ricerca del lavoro)- Ulteriori esigenze di supporto

Il risultato dell'intero processo è essenzialmente il completamento della formazione professionale, la definizione di quanto appreso e quindi il trasferimento dei risultati sul posto di lavoro, ad esempio in un lavoro attuale, in un lavoro futuro presso il datore di lavoro attuale o in un nuovo lavoro (in caso di cambio di lavoro o precedente disoccupazione o reinserimento nel mercato del lavoro). In questa fase, la consulenza può aiutare sia a riflettere sui risultati della formazione sia a presentarli ai datori di lavoro (ad esempio aggiornando i documenti per la presentazione delle candidature). I consulenti possono offrire supporto anche nelle fasi successive e per obiettivi concordati che vanno oltre la formazione professionale continua.

Consulente: Il consulente è disponibile se sono necessari ulteriori chiarimenti o supporto nel trasferimento. Il consulente documenta (se pertinente) i risultati/gli esiti o assiste il cliente nella presentazione dei risultati della formazione (ad es. aggiornamento del CV).

Individuo cliente: Il cliente informa sui risultati, il cliente adotta le misure successive, il cliente esprime ulteriore interesse e necessità di supporto (se pertinente).

Organizzazione cliente: L'azienda informa il consulente del completamento della formazione e di ulteriori problemi.

Coinvolgimento e cooperazione: I partner documentano i risultati (ad esempio, rilasciando un certificato di formazione)

Esempio: Cliente singolo, Giulia M.

Giulia ha incontrato di nuovo il consulente dopo avere portato a termine la formazione. Insieme hanno preso in esame i risultati della formazione e per facilitare la ricerca di un nuovo lavoro da parte di Giulia, il consulente l'ha aiutata a compilare i documenti per la candidatura. Il consulente ha verificato con Giulia la completezza del certificato che le è stato consegnato. Con il suo aiuto, Giulia è riuscita ad aggiornare il suo CV e a candidarsi per un nuovo lavoro.

Esempio: Azienda del sig. E.

Dopo quattro settimane, la formazione è stata portata a termine. Il sig. E. ne informa il sig. C. comunicandogli i risultati.

Creare buone pratiche

Strumento: Certificato di formazione continua

Al termine di un programma di formazione continua, si deve garantire che il programma, il suo contenuto e i risultati siano documentati. Di norma, l'ente di formazione è tenuto a fornire tale documento. Oltre al nome del partecipante e dell'ente, devono essere indicati anche il titolo, il periodo e l'ambito di applicazione del corso di formazione. Anche i contenuti e i risultati della formazione devono essere documentati. Il registro contiene inoltre informazioni sul rilascio di un certificato o di un attestato di frequenza. È inoltre consigliabile lavorare con il profilo Europass. Vedere qui: <https://europa.eu/europass/en> (vedere anche appendice 16).

○ 4.6 Fase 6: Valutazione e Analisi conclusiva

Fase	Descrizione
6. Valutazione e Analisi conclusiva (riflessione e valutazione)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisione del processo di consulenza e dei risultati - Se pertinente: impulso a un nuovo processo di formazione continua o avanzamento professionale (ad esempio, ricerca di un lavoro)

L'obiettivo dell'analisi è riflettere sul processo di consulenza e sui risultati e registrarli. Il vantaggio è, da un lato, il miglioramento del servizio di consulenza e l'acquisizione di conoscenze per una migliore cooperazione nella rete. D'altra parte, la riflessione aiuta il cliente a comprendere meglio il proprio percorso di formazione, i propri punti di forza e i propri piani futuri, stimolandolo eventualmente a proseguire il percorso di formazione e avanzamento professionale.

Consulente: Il consulente guida l'analisi e la riflessione. Il consulente è aperto a suggerimenti, desideri e critiche. Il consulente trasmette ai partner (in forma anonima) i risultati/le esperienze che sono rilevanti al di là del caso specifico. Il consulente aiuta il cliente a riflettere sul proprio percorso di formazione, sui punti di forza sviluppati e sui passi successivi.

Individuo cliente: Il cliente fornisce il proprio punto di vista sul processo di consulenza e sui risultati.

Organizzazione cliente: Il cliente fornisce il proprio punto di vista sul processo di consulenza e sui risultati.

Coinvolgimento e cooperazione: Altri partner sono coinvolti nell'analisi se necessario e opportuno.

Esempio: Cliente singolo, Giulia M.

Nella stessa sessione (vedere fase 5), il consulente e Giulia si prendono il tempo necessario per discutere e riflettere sul processo (analisi). Da un lato, occorre comprendere come Giulia ha vissuto la consulenza, cosa è stato utile e di aiuto e come la consulenza avrebbe potuto essere ancora più efficace. D'altra parte, il consulente vuole mostrare a Giulia, ancora una volta, quale sia stato il suo percorso di crescita e come sia stata capace di utilizzare e sviluppare le proprie risorse. Giulia non solo ha riconosciuto le proprie competenze ed esigenze, ma ha anche acquisito maggiore fiducia in se stessa per affermarsi sul mercato del lavoro con le proprie capacità.

Giulia e il consulente hanno inoltre concordato di chiarire le opportunità di frequentare corsi avanzati con l'ente di formazione. Giulia affronterà ora il suo obiettivo principale: trovare un nuovo lavoro.

Esempio: Azienda del sig. E.

Dopo sei mesi, il signor C., il signor E., la signora A. e il signor W. si incontrano di nuovo. Utilizzando una scheda di feedback, il signor C. ottiene dai presenti una valutazione del processo di consulenza e del coinvolgimento dei diversi attori, traendo conclusioni utili per le sue successive attività di consulenza. Si rivolge anche al proprio collega in confidenza per riflettere insieme.

Creare buone pratiche

Per l'analisi e la riflessione sulle sessioni e sui processi di consulenza possono essere utilizzati strumenti qualitativi e quantitativi (vedere appendici 17 e 18). Anche il metodo del "diario" (appendice 14) è utile se il cliente lo ha già utilizzato nelle fasi precedenti del processo.

Strumento: Domande di feedback

Al termine di un programma di formazione continua, devono essere poste domande aperte e il professionista del CGC deve raccogliere un feedback sul processo di consulenza.

Strumento: Modulo di feedback strutturato

Al termine delle sessioni o dei processi di consulenza, può essere utilizzato un modulo di feedback per ottenere un riscontro strutturato dal cliente (monitoraggio del servizio) e per stimolare la riflessione del cliente (autoriflessione).

○ Bibliografia

- Baumfeld, L., Langthaler, H., Payer, H. & Scheer, G. (2008). Instrumente für NetzwerkerInnen. [Tools for networkers]. In S. Bauer-Wolf, H. Payer & G. Scheer (Eds.): *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz Handbuch für Regionalentwicklung* (p. 110 – 183). Wien: Springer.
- Dobischat, R., Düsseldorf, K. & Fischell, M. (2008). *Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)* [Guidelines for qualification counselling for small and medium-sized enterprises (SMEs)]. Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649
- Dörner D (1996) *The logic of failure. Recognizing and avoiding error in complex situations*. Addison-Wesley, Reading.
- Egan, G. (2014). *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping* (10 ed.). Brooks/Cole.
- Ertelt, B. J., Schulz, W. E., & Frey, A. (2022). *Counsellor Competencies*. Springer Books.

- Folgheraiter, F. (2004). *Relational social work: Toward networking and societal practices*. Jessica Kingsley Publishers.
- Freund, U. H., & Stotz, W. (2021). *Kooperative Prozessgestaltung in der sozialen Arbeit: ein methodenintegratives Lehrbuch* [Cooperative process design in social work: a method-integrative textbook]. Kohlhammer Verlag.
- Funke J, Frensch PA (2007) Complex problem solving: the European perspective – 10 years after. In: Jonassen DH (ed.) *Learning to solve complex scientific problems* (pp 25–47). Lawrence Erlbaum.
- Funke, J. (2012). Complex problem solving. *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (682-685). Heidelberg: Springer.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. (2000): *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (7th ed.). Pearson Education.
- MAGS (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2018). *Talentkompass NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen* [Talent Compass NRW. Recognising and using skills and interests]. MAGS.
- Rodríguez, M. D., & Ferreira, J. (2018). The contribution of the intervention in social networks and community social work at the local level to social and human development. *European Journal of Social Work*, 21(6), 863-875.
- Rübner, M., & Weber, P. (2021) (2023 Nov. 30). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)* [Basic paper on the further development of the counselling concept of the Federal Employment Agency]. Bundesagentur für Arbeit https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba_ba032370.pdf
- Schiersmann, C., & Thiel, H. U. (2018). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* [Organisational development: principles and strategies of change processes]. Springer-Verlag.
- Triebel, C. (2022). *Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?: Potenzialorientiertes Karrierecoaching* [Who am I? What can I do? What do I want?: Potential-orientated career coaching]. Klett-Cotta.
- Vogelgesang, M., Pongratz, P. (2021). Fördermittelberatung in der Wirtschaftsförderung [Advice giving on funding in business development]. In: Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P., Fink, A. (Eds.): *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung*. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi-org.hdba.idm.oclc.org/10.1007/978-3-658-33603-5_20

5. Valutazione e suggerimenti per lo sviluppo di competenze digitali¹

Implementando il metodo *CGC Roundabout for Digital Transformation*, gli operatori del CGC possono aiutare i clienti con scarse competenze digitali e quelli che svolgono lavori a media specializzazione a superare il rischio di esclusione dal lavoro. Per facilitare l'impegno dei clienti in attività che possano migliorare i loro atteggiamenti verso e le abilità digitali e, di conseguenza, rispondere positivamente alle tendenze digitali del mondo del lavoro, gli operatori del CGC possono necessitare di strumenti utili a valutare le competenze digitali e a monitorarne lo sviluppo nel tempo. I questionari e le scale di valutazione sono stati elaborati secondo una prospettiva interindividuale, con particolare attenzione a dimensioni quali l'attitudine digitale e l'autoefficacia, e una prospettiva contestuale, con particolare attenzione alle organizzazioni.

Qui presentiamo i risultati della nostra analisi sugli strumenti, condotta secondo i seguenti criteri di inclusione:

- L'anno di pubblicazione degli articoli va dal 2013 in poi;
- Il campione di studio è costituito dalla popolazione generale e non è specifico del contesto educativo (ad esempio studenti, insegnanti);
- Il materiale è preferibilmente di accesso libero;
- Lo strumento non consiste in una valutazione basata sulle prestazioni. A questo argomento dedicheremo un'ulteriore sezione specifica.

La prima sezione del capitolo si concentra su alcuni strumenti di autovalutazione e su piattaforme online che gli operatori del CGC possono utilizzare con clienti occupati o disoccupati. La seconda sezione introduce il concetto di Maturità digitale e si concentra sugli strumenti di valutazione della maturità digitale delle organizzazioni. La terza sezione è dedicata agli strumenti di valutazione basati sulle prestazioni. Nella quarta sezione vengono forniti alcuni suggerimenti per la valutazione e la ricerca di formazione per lo sviluppo di competenze digitali, nonché un esempio pratico di valutazione quantitativa.

○ 5.1 Valutazione delle competenze digitali dei lavoratori

Considerando i criteri di inclusione della nostra ricerca, presentiamo di seguito un elenco di questionari di autovalutazione che gli operatori del CGC possono utilizzare per analizzare il livello di competenza digitale dei propri clienti. In appendice è riportata una tabella che riassume le caratteristiche principali di questi strumenti con esempi. Forniamo inoltre una descrizione dettagliata dello strumento *Digital Self Efficacy Scale*, come esempio di riflessione sull'applicazione di strumenti.

¹ Autori del capitolo 5: Francesca Zuanetti e Dennis Trotta (Università di Saxion, Paesi Bassi), Lea Ferrari* e Teresa Maria Sgaramella (Università di Padova, Italia)

- Questionari di autovalutazione in letteratura

Media and Technology Usage and Attitudes Scale (MTUAS) (Rosen, Whaling, Carrier, Cheever e Rökkum, 2013). Il questionario MTUAS misura l'uso dei media e della tecnologia e i relativi atteggiamenti negli adulti. Lo strumento è costituito da 60 item suddivisi in 15 sottoscale come segue:

- 11 sottoscale combinano l'uso di tecnologie più datate (ad esempio, la televisione) e tecnologie più recenti (ad esempio, gli smartphone), nonché valutazioni basate sui dispositivi (ad esempio, la sottoscala relativa all'uso della televisione) distinte dalle valutazioni indipendenti dai dispositivi (ad esempio, la sottoscala relativa alla posta elettronica).
- 4 sottoscale misurano gli atteggiamenti positivi e negativi nei confronti della tecnologia, gli atteggiamenti che riflettono ansia e dipendenza dalla tecnologia e la preferenza per il passaggio da un compito all'altro rispetto al completamento di un compito.

Si suggerisce agli operatori del CGC di utilizzare le sottoscale insieme o separatamente, in quanto dotate di affidabilità interna e d'esterna. Gli operatori possono inoltre formulare le sottoscale in modo da rendere disponibili nuovi item per le nuove tecnologie, software o applicazioni (come nel caso delle scale relative ai social network, in cui i ricercatori hanno indagato in modo specifico l'uso di Facebook) o per valutare l'uso di tecnologie specifiche. La scala può essere richiesta a L.D. Rosen (lrosen@csudh.edu).

Internet Skills Scale (ISS) (Van Deursen, Helsper e Eynon, 2015). Questa scala misura cinque tipi di competenze, dal livello base a quello avanzato, nell'uso di Internet: Operational, Information Navigation, Social, Creative, Mobile (operatività, navigazione delle informazioni, socialità, creatività, mobilità). Sugeriamo di utilizzare questa scala in quanto le competenze non sono correlate a piattaforme o attività. Ciò consente un certo livello di indipendenza dal tipo di attività prevalente o dalle nuove piattaforme che diventano popolari. La scala può essere richiesta ad Alexander J. A. M. van Deursen (a.j.a.m.vandeursen@utwente.nl).

Digital and Socio-civic Skills (DIGISOC) (Peart, Gutiérrez-Esteban e Cubo-Delgado, 2020). Il questionario DIGISOC valuta le competenze digitali e socio-civiche dei giovani (16-35 anni di età). I ricercatori hanno sviluppato questo strumento considerando l'importanza che entrambe le competenze rivestono nello sviluppo della cittadinanza digitale. Il maggiore coinvolgimento delle persone in azioni partecipative e civiche attraverso la tecnologia ha ampliato l'uso della tecnologia per la ricerca di informazioni, ma anche per creare, condividere, comunicare e pensare in modo critico. I 59 item, quesiti con risposte su scala Likert comprendono cinque sottodimensioni relative alle Competenze digitali e sei sottodimensioni relative alle Competenze socio-civiche che si riferiscono ad attività generiche non legate all'uso di software o app specifiche. Gli operatori del CGC possono utilizzare questo questionario per sensibilizzare gli intervistati sul modo in cui utilizzano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) dal punto di vista pratico, etico e socio-civico.

General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale (GAAIS) (Schepman e Rodway, 2020). La scala comprende due sottoscale: una positiva che riflette l'utilità sociale e personale dell'uso dell'AI, e una negativa che riflette le preoccupazioni in merito. Il questionario è costituito da 20 item ai quali

il cliente risponde utilizzando una scala Likert a cinque punti (1= completamente in disaccordo; 5= completamente d'accordo). Sugeriamo di utilizzare questa scala con i clienti che lavorano o sono alla ricerca di lavori che richiedono l'uso dell'intelligenza artificiale. Poiché le persone hanno punti di vista differenti (in alcuni casi opposti) riguardo all'uso dell'AI, l'operatore del CGC può trovare questa scala utile per riflettere con il cliente sul suo atteggiamento verso l'AI, al fine di comprendere se la persona si senta a proprio agio rispetto a tale tecnologia. Per stimolare l'uso del pensiero critico e prevenire sentimenti controversi verso le attività lavorative che utilizzano l'AI, suggeriamo di riflettere sugli aspetti etici, sui pro e i contro per il proprio lavoro o sui compromessi che si è disposti ad accettare. La scala può essere scaricata dall'appendice dell'articolo al link: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014>.

Digital Self Efficacy Scale (DSE Scale; Ulfert-Blank e Schmidt, 2022). Basata su DigComp 2.1 e sulla teoria della cognizione sociale di Bandura, la scala DSE valuta l'autoefficacia digitale in popolazioni eterogenee di adulti. Poiché DigComp 2.1 descrive le competenze digitali in termini di azioni generali (ossia compiti, funzioni), i 27 item della scala sono indipendenti da sistemi digitali specifici. La scala comprende cinque sottodimensioni che possono essere utilizzate in modo indipendente. È consigliata agli operatori del CGC che lavorano con persone che hanno accesso a sistemi digitali e possiedono una conoscenza di base del computer.

Uno sguardo agli strumenti: Digital Self-Efficacy Scale

La scala DSE è stata validata in lingua tedesca e tradotta in inglese dagli autori.

Prima di rispondere, il partecipante riceve le istruzioni seguenti: "Ora ti chiederemo come utilizzi i sistemi digitali. I sistemi digitali sono applicazioni digitali (ad esempio, software o app), dispositivi digitali (ad esempio, computer o smartphone) e ambienti digitali (ad esempio, Internet o servizi di messaggistica).

La persona risponde agli item utilizzando una scala Likert a sei punti (1= completamente in disaccordo; 6= completamente d'accordo). Qui di seguito forniamo alcuni esempi di item per ciascuna delle cinque sottodimensioni.

Alfabetizzazione delle informazioni e dei dati

- Ricerca informazioni specifiche in ambienti digitali.
- Archivio e organizzo i contenuti digitali in modo da poterli ritrovare facilmente.

Comunicazione e collaborazione

- Partecipo a discussioni e attività pubbliche in ambienti digitali.
- Utilizzo i sistemi digitali per collaborare con altri.

Creazione di contenuti digitali

- Mi preoccupo degli aspetti legali negli ambienti digitali, come le condizioni d'uso e le licenze.

Sicurezza

- Proteggo i miei dati personali negli ambienti digitali.
- Riconosco i rischi per la salute associati all'uso degli ambienti digitali.

Risoluzione dei problemi

- Trovo e applico diverse soluzioni ai problemi tecnici che si presentano.
- Individuo e miglioro le competenze digitali che mi mancano.

Evidenziamo che alcuni item sono formulati in modo tale da richiedere all'intervistato almeno alcune conoscenze digitali di base. Le voci si riferiscono ad attività generali e sono indipendenti da sistemi digitali specifici: il professionista del CGC deve precisare questo aspetto al cliente. La persona può infatti incontrare difficoltà nel rispondere all'item senza fare riferimento a un sistema digitale specifico e nel valutare la propria capacità di portare a termine il compito/l'attività. Pertanto, mentre il cliente risponde o dopo aver valutato il punteggio, suggeriamo al professionista di analizzare le risposte insieme al cliente per aumentare la sua consapevolezza del livello di competenza digitale (eventualmente elencando le competenze specifiche o i sistemi digitali che utilizza), con particolare attenzione alla sua autoefficacia. Oltre a questo utilizzo "narrativo", individuale e molto personalizzato dello strumento durante la sessione di consulenza, è anche possibile preparare una relazione che riassume le risorse e i punti deboli dell'intervistato da discutere durante la sessione. È naturalmente possibile attuare una procedura di analisi interpersonale o intrapersonale delle risposte fornite.

Nella procedura interpersonale, o valutazione normativa, le risposte vengono confrontate con le norme generalmente definite durante lo sviluppo dello strumento. In questo caso, potrebbe essere importante conoscere le caratteristiche di questo campione per riflettere meglio sui risultati del cliente. Ad esempio, se valutiamo un questionario compilato da un uomo di 35 anni arrivato nel nostro Paese dalla Libia tre mesi fa e confrontiamo i risultati con quelli di un campione di adolescenti europei, possiamo sovrastimare o sottostimare le competenze di quel soggetto. Naturalmente potrebbe trattarsi di un'operazione non legittima e le informazioni ottenute potrebbero essere non realistiche. Sarebbe preferibile confrontare il soggetto con adulti della stessa età e dello stesso genere. A tale proposito, occorre notare che molti strumenti online utilizzano campioni normativi molto ampi ed eterogenei che tentano di tenere conto di questo problema.

Nella procedura intrapersonale, i punti di forza e di debolezza del cliente vengono identificati senza alcun confronto con i punteggi di altri individui. Si calcola semplicemente la media dei punteggi per ogni fattore o sottodimensione del questionario. La procedura è particolarmente utile se non si dispone di un campione con cui confrontare i dati.

- Strumenti di autovalutazione proposti dall'Unione Europea

DigCompSAT è stato pubblicato nel 2020 dall'Unione Europea. L'obiettivo è testare in modo empirico l'insieme delle competenze DigComp 2.1 corrispondenti ai livelli da 1 a 6 (base, intermedio e avanzato). Si ritiene che questi siano i livelli di competenza digitale più richiesti dalla maggior parte dei cittadini europei per il loro impiego e sviluppo professionale. L'intervistato impiega circa 20-30 minuti per portare a termine il test di 82 item, il cui testo è contenuto nel rapporto di ricerca pilota (<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226>).

Digital Skills and Jobs Platform (<https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>) si basa su DigCompSAT ed è stata lanciata nel 2021. La piattaforma, che comprende il test (<https://digital-skills-jobs.europa.eu/digitalskills/screen/home>), il rapporto con i risultati degli intervistati e una roadmap di apprendimento per due obiettivi di formazione, è gratuita e tradotta in 29 lingue. Per visualizzare e scaricare il rapporto con i risultati, il partecipante deve:

- fornire alcune informazioni di base (ad esempio il lavoro ideale, l'occupazione attuale o il livello di istruzione) per adattare le domande alle proprie esigenze. Queste informazioni non sono obbligatorie;
- rispondere a una prima serie di dieci domande che aiutano a riflettere sul proprio livello di competenze digitali;
- rispondere a una seconda serie di domande che verificano i livelli di conoscenza e di prestazione.

MyDigiSkills è una piattaforma sviluppata da più attori. Simile alla Digital Skills and Jobs Platform, offre agli intervistati la possibilità di autovalutare le proprie competenze digitali nei cinque ambiti di DigComp 2.1. La piattaforma è stata sviluppata da All Digital, l'organizzazione che ha guidato lo sviluppo di DigCompSat e che rappresenta reti di centri di competenza digitale, centri di formazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, centri di istruzione per adulti e biblioteche in tutta Europa, dove bambini e adulti possono accedere a Internet e apprendere le più recenti competenze digitali. La piattaforma potrebbe essere utile per gli operatori del CGC che forniscono corsi di orientamento professionale di gruppo, in quanto All Digital e i partner di MyDigiSkills offrono a terze parti la possibilità di utilizzare il servizio con un gruppo di utenti (<https://mydigiskills.eu/>).

Digital Skills for Integration and Active Citizenship. Per valutare le competenze digitali, gli operatori possono trovare utile il questionario online sviluppato nell'ambito del progetto *Digital Skills for Integration and Active Citizenship* (Competenze digitali per l'integrazione e la cittadinanza attiva) cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea (<https://discproject.eu>). Il questionario, disponibile in più lingue (inglese, francese, tedesco, spagnolo, olandese, finlandese e sloveno), richiede circa 5-7 minuti per la compilazione. Gli intervistati ricevono i risultati via e-mail, con il livello di competenza digitale in sette aree: Basi della TIC, elaborazione testi, alfabetizzazione delle informazioni e dei dati, strumenti digitali quotidiani, collaborazione online, sicurezza informatica, strumenti di cittadinanza attiva.

○ **5.2 Valutazione della maturità digitale dell'organizzazione**

Soprattutto in ambito aziendale, il concetto di Maturità Digitale ha riscosso di recente un'attenzione crescente. Si può definire come l'entità dello sviluppo e dell'utilizzo delle tecnologie digitali, nonché la loro coerente integrazione nei principali processi aziendali. Attraverso la valutazione della propria maturità digitale, le organizzazioni possono individuare i propri punti di forza e punti deboli, orientando così gli investimenti in tecnologie e iniziative di miglioramento delle competenze. Man mano che le organizzazioni divengono più mature dal punto di vista digitale è più probabile che offrano ai dipendenti opportunità di formazione e sviluppo digitale, come corsi online, webinar e altre risorse digitali a cui i dipendenti possono accedere da qualsiasi luogo. Tuttavia, nonostante queste buone premesse, esiste ancora un profondo divario tra la domanda e l'offerta di competenze. Inoltre, la semplice presenza di tecnologie non produce automaticamente i miglioramenti dell'organizzazione desiderati (Ochoa-Urrego e Pena, 2021). Il ruolo del CGC emerge pertanto come catalizzatore del cambiamento in quanto lo sviluppo professionale della forza lavoro assume una rilevanza fondamentale. Lavorando con le organizzazioni da una parte e i clienti dall'altra, il

CGC può quindi garantire un agevole sviluppo delle competenze in uno scenario vantaggioso per tutti.

Tra i modelli più rilevanti, il Capability Maturity Model (CMM) è ampiamente utilizzato come base per la valutazione (Caiado et al., 2016). Contiene criteri o dimensioni specifiche rispetto ai quali vengono valutate le organizzazioni. Tali criteri comprendono molteplici capacità che, nel contesto della maturità digitale, sono rilevanti per gli aspetti essenziali della trasformazione digitale, come l'adozione della tecnologia, i processi, la cultura e la strategia. Questi aspetti sono tipicamente rappresentati da diversi livelli di maturità, spesso compresi tra gli estremi "Basso" e "Alto". Tali livelli offrono un quadro strutturato per valutare la preparazione e i progressi digitali. I risultati fungono inoltre da preziosi strumenti di benchmarking, consentendo alle organizzazioni di confrontare le proprie prestazioni con gli standard di settore e le best practice.

Nonostante il CGC non possa essere direttamente coinvolto nella valutazione della maturità digitale di un'organizzazione, riteniamo che la conoscenza di questa dimensione e di questi strumenti possa essere parte dei fattori di influenza che, nell'ambito della metodologia Roundabout, concorrono a creare una collaborazione significativa e consapevole e ad aumentare l'efficacia delle iniziative di miglioramento delle competenze digitali dei lavoratori a rischio.

Di seguito sono riportate alcune scale e alcuni strumenti frequentemente utilizzati nella valutazione della maturità digitale delle organizzazioni. Come nella sezione precedente, il lettore può trovare strumenti sviluppati in ambito accademico e strumenti proposti dalle istituzioni.

- **Strumenti di valutazione della maturità digitale tratti dalla letteratura**

Digital Maturity Assessment (DMA), (Kalpaka, 2023). Questa valutazione è articolata in 6 dimensioni principali (Strategia aziendale digitale, Preparazione digitale, Digitalizzazione centrata sull'uomo, Gestione dei dati, Automazione e Intelligenza artificiale, Digitalizzazione verde) e 11 sottodimensioni associate. Sebbene le 6 dimensioni menzionate siano generalmente rilevanti per molti tipi di aziende, l'obiettivo è stato concepito in particolare per le PMI e le organizzazioni del settore pubblico. Lo strumento di valutazione è disponibile [qui](#).

Holistic Digital Maturity Model, (Aras e Büyüközkan, 2023). Frutto di un'ampia e aggiornata revisione sistematica della letteratura, questo modello è una scala indipendente dal settore che può essere utile per qualsiasi tipo di organizzazione, in qualsiasi settore (pubblico e privato). Questo strumento di valutazione si compone di sei dimensioni, ovvero: Strategia digitale, Valore digitale, Processi digitali, Tecnologia e Dati digitali, Lavoro digitale, Governance digitale. Alle sei dimensioni e ai cinque livelli di maturità sono associate 24 sottodimensioni. Il documento contiene le informazioni rilevanti per consentire una comprensione più profonda del modello e degli item da parte del CGC. L'articolo, pubblicato dall'MDPI in formato Open Access, può essere consultato [qui](#).

- Strumenti di valutazione della maturità digitale proposti dai fornitori

Digital Maturity Assessment Diagnostic di KPMG. Questo questionario di valutazione della maturità richiede circa 15 minuti per la compilazione e riporta i risultati nella pagina principale del sito ufficiale di KPMG. Con una conoscenza completa dei principali standard del settore, i professionisti del CGC possono concentrarsi sulla migliore linea d'azione. Questo strumento è incentrato su 8 dimensioni principali, considerate cruciali per realizzare la trasformazione digitale e ottenere lo status di "impresa connessa". Le 8 dimensioni sono: Strategie basate sull'informazione, Prodotti e Servizi innovativi, Centralità dell'Esperienza strutturata, Continuità delle Interazioni e dei Rapporti commerciali, Operazioni e Catena di approvvigionamento reattive, Forza lavoro allineata e abilitata, Architettura tecnologica su basi digitali, Ecosistema integrato di Partner e Alleanze. Lo strumento di valutazione è accessibile cliccando [qui](#).

Digital Maturity Assessment di Digital Leadership. Questa valutazione online sviluppato da Digital Leadership si concentra su 15 competenze essenziali: Cultura, Leadership, Budget, Innovazione, Capacità, Reclutamento, Apprendimento, Gestione dei Progetti, Tecnologia, Dati, Rendicontazione, Informazione, Comunicazione, Erogazione di Servizi e Sistemi interni. Lo strumento è gratuito e non richiede registrazione. È possibile accedervi cliccando [qui](#).

Digital Maturity Score di BDC. Questa valutazione online è relativamente breve e analizza poche dimensioni tramite 13 domande. Permette di ottenere un feedback immediato sulla maturità dell'azienda, con un chiaro benchmark per il tipo di settore in cui opera l'azienda. Fornisce al CGC una panoramica rapida e chiara, ma manca di approfondimenti rispetto ad altri strumenti di questo elenco. La valutazione può essere consultata [qui](#).

○ **5.3 Valutazione basata sulle prestazioni**

Come più volte indicato in questo report, e come il lettore avrà sperimentato in prima persona, il mondo digitale è in continua e rapida evoluzione. Tale notevole velocità di sviluppo di applicazioni, software, modi di lavorare, collaborazione, comunicazione o apprendimento richiede formazione e aggiornamenti continui per stare al passo con i tempi. Tale velocità si ripercuote tuttavia anche sulle possibilità/modalità di rilevamento e monitoraggio delle conoscenze e competenze della persona nell'uso degli strumenti digitali. La situazione è ancora più complessa se si considera che per la stessa attività o lo stesso servizio sono spesso disponibili numerose alternative che differiscono tra loro per dettagli quasi minimi.

Alcuni professionisti del CGC dovranno di fatto elaborare strumenti di valutazione che misurino le conoscenze o le competenze pratiche relative al funzionamento di un determinato strumento digitale o software. Ad esempio, accade di frequente che al momento dell'assunzione venga chiesto al candidato di confermare una competenza digitale dichiarata nel CV attraverso una prova pratica o un esercizio/test. Può inoltre accadere che, al momento della scelta di un corso di formazione per l'uso di uno strumento digitale o di un software, il cliente debba capire a quale livello (ad esempio, base, intermedio, avanzato) corrispondano le sue conoscenze. È evidente che il professionista del CGC non è in grado di procedere in modo autonomo all'identificazione o all'elaborazione di

valutazioni specifiche, in quanto ciò richiederebbe una conoscenza approfondita di tutti gli strumenti e i software attualmente presenti sul mercato.

Ancora una volta, sottolineiamo la necessità di adottare la prospettiva del MACG. In questo senso, il professionista del CGC potrebbe elaborare una valutazione basata sulle prestazioni in collaborazione con il datore di lavoro (o con un manager esperto dello strumento/software). Per il professionista del CGC, questo momento di confronto rappresenta anche un'occasione per offrire supporto al datore di lavoro nell'identificazione e nella definizione dei requisiti minimi per l'utilizzo dello strumento e/o delle aspettative di sviluppo della formazione per i suoi dipendenti. Nel caso in cui il cliente sia una persona in cerca di occupazione, il professionista del CGC potrebbe proporre un'attività simile a quella che la persona dovrà svolgere in fase di colloquio come esercizio pratico. Con la stessa logica, il professionista del CGC può coinvolgere anche l'ente di formazione continua nell'elaborazione della valutazione basata sulle prestazioni.

Un aspetto importante sul quale il professionista del CGC può lavorare con il proprio cliente è la capacità argomentativa, utile nella fase del colloquio di selezione per motivare la propria scelta operativa rispetto ad un'altra. Un ulteriore aspetto che il professionista del CGC dovrà considerare con il proprio cliente è la gestione dello stress nel caso in cui il test dovesse essere svolto alla presenza di un osservatore, come il datore di lavoro o un dirigente.

○ **5.4 Procedura secondo il metodo Roundabout: suggerimenti pratici**

▪ **Suggerimenti per la valutazione Roundabout**

Tenendo conto delle diverse specificità che possono caratterizzare i lavoratori con scarse competenze digitali e quelli che svolgono lavori a media specializzazione, occorre evidenziare alcuni elementi d'importanza critica che i CGC possono incontrare nella loro pratica quotidiana in diversi contesti e Paesi e che devono essere considerati durante la valutazione Roundabout.

In primo luogo, la scelta e l'uso di uno strumento sono legati alla situazione del cliente e all'obiettivo generale dell'attività di consulenza. Si deve tenere conto, ad esempio, dell'esperienza del cliente nell'utilizzo dei questionari online. Chiedere a persone con competenze nulle o molto basse di rispondere ad alcune domande utilizzando un computer o un tablet può essere paradossale e in questi casi la procedura con carta e penna potrebbe essere preferibile. Alcuni clienti potrebbero beneficiare di una formazione breve, di una introduzione all'uso della piattaforma e di assistenza durante le risposte. L'autovalutazione autonoma potrebbe non essere la soluzione migliore; pertanto, il CGC è chiamato a organizzare l'ambiente in cui si svolgerà la fase di valutazione.

Naturalmente l'uso di strumenti online può essere estremamente vantaggioso, in quanto consente di ottenere i risultati in modo rapido e semplice. Per risparmiare tempo e favorire un impegno continuativo, gli operatori del CGC possono inoltre chiedere ai propri clienti di rispondere al questionario per proprio conto tra una sessione e l'altra. Questa opzione richiede indubbiamente un livello base di competenze digitali, nonché l'accesso a strumenti come computer portatili, smartphone e Internet. In alcuni casi potrebbero essere necessarie forme di tutoraggio.

In secondo luogo, i CGC hanno a disposizione un'ampia gamma di strumenti sviluppati in contesti diversi e con finalità diverse. Una scelta informata sul loro utilizzo richiede la valutazione dei pro e contro. Ad esempio, è opinione comune che alcuni strumenti sviluppati in ambito accademico tendano a essere piuttosto astratti per effetto di revisioni sistematiche o ricerche concettuali. Rischiano pertanto di essere carenti sul piano dell'offerta di capacità pratiche o informazioni sulle tendenze di settore. D'altra parte, molti strumenti sviluppati dai fornitori non possono essere consultati integralmente in modo completamente gratuito. È il caso di "Digital Business Aptitude" di KPMG e "Digital Quotient" di McKinsey. Molti di questi strumenti vengono inoltre costantemente aggiornati e rivisti. I requisiti psicometrici possono non essere noti e spesso la loro disponibilità passa da pubblica a privata.

In terzo luogo, poiché il progresso tecnologico avanza rapidamente, da un lato i questionari e le scale tendono a divenire obsoleti in tempi brevi e dall'altro l'alta specializzazione digitale richiesta in alcune posizioni rende quasi impossibile trovare uno strumento di valutazione specifico. Di conseguenza i CGC si trovano alla necessità di modificare alcune domande, ad esempio inserendo nuovi social media o le attività specifiche di un nuovo lavoro. Si comprende pertanto come i risultati dovrebbero essere utilizzati in modo più personalizzato e qualitativo rispetto al confronto del lavoratore con le medie e le deviazioni standard del campione a cui fa riferimento lo strumento utilizzato. Alcuni item e le dimensioni degli strumenti potrebbero essere utilizzati dai CGC piuttosto come guida per i colloqui e come stimolo per le discussioni durante le sessioni di consulenza.

▪ Valutazione delle competenze digitali nell'orientamento professionale multi-attore

Il processo di valutazione consente al cliente di acquisire consapevolezza del livello di competenze digitali e dell'atteggiamento verso l'uso di strumenti digitali. Questo processo ci consente di identificare meglio l'obiettivo di apprendimento/professionale e quindi le risorse o le esigenze che facilitano il raggiungimento dell'obiettivo. A tal fine, è importante che tutte le parti interessate siano coinvolte nel processo in quanto ciascuna di esse può contribuire al processo di sviluppo delle competenze digitali (o ostacolarlo). In base ai risultati della valutazione, l'operatore del CGC può attivare l'orientamento professionale multi-attore a livello micro o meso per definire il supporto necessario insieme al cliente. A livello micro, l'operatore del CGC può scegliere di sostenere il bisogno di autodeterminazione dei clienti supportandoli nell'ottenere le risorse di cui necessitano dal datore di lavoro (ad esempio, permessi di studio, finanziamento per un corso di formazione, l'opportunità di lavorare a progetto) e/o da enti di formazione professionale continua (ad esempio, l'opportunità di frequentare un corso di formazione specifico sulle competenze digitali). Nell'operare in tal senso, il professionista del CGC deve tenere conto dell'atteggiamento del cliente (vedere capitolo 4). Si ritiene che l'impegno del cliente nel raggiungere l'obiettivo sarà maggiore se il cliente manterrà un atteggiamento positivo nei confronti degli strumenti digitali (sottoscala dell'atteggiamento dell'MTUAS) e autoefficacia nell'utilizzarli (Digital Self-Efficacy Scale).

Secondo la prospettiva del MACG, la valutazione del livello di competenza digitale consente all'operatore del CGC di fornire supporto agli enti di formazione professionale che potranno proporre opportunità di apprendimento più mirate, in base al livello e alle esigenze di competenza digitale del cliente. Se il processo CGC si svolge in un'azienda, gli strumenti di valutazione possono offrire al

dipendente o al responsabile delle risorse umane un quadro più dettagliato del livello di competenza digitale del datore di lavoro, a partire dal quale vengono sviluppati obiettivi e processi di apprendimento.

- **Ricerca di corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze digitali**

Gli operatori del CGC possono supportare i propri clienti anche fornendo loro una panoramica delle opportunità di formazione per lo sviluppo delle competenze digitali. Mentre nel caso di attività in presenza è necessario che il professionista conosca l'offerta formativa e/o gli enti di formazione locali con i quali è prevista una collaborazione in base al modello CGC-DigiTrans, nel caso della formazione a distanza può essere utile conoscere alcune piattaforme online.

Il professionista del CGC dovrà quindi supportare il cliente nell'individuazione del corso più adatto alle sue esigenze, considerando attentamente anche le caratteristiche personali del cliente (livello di autonomia nell'uso del PC o dello smartphone, disabilità, livello di motivazione ecc.) e le caratteristiche del contesto che possono garantire o favorire la frequenza costante del corso (essere in possesso di strumenti digitali e di una connessione Internet, presenza di spazi tranquilli dove seguire il corso, tempo a disposizione per la formazione ecc.).

Tra le iniziative finanziate dall'UE, suggeriamo Digital SkillUp (<https://www.digitalskillup.eu/>), un contributo alla Digital Skills and Jobs Platform che costituisce il pilastro della formazione per quanto riguarda le tecnologie emergenti. La piattaforma fornisce corsi online facili da seguire in 10 lingue europee, pensati per aiutare i cittadini, i lavoratori, le persone in cerca di occupazione e le organizzazioni (in particolare le PMI) ad attuare l'aggiornamento e la riqualificazione professionale in relazione alle tecnologie emergenti e alla trasformazione digitale. La partecipazione ai corsi non richiede nessuna conoscenza preliminare delle tecnologie emergenti.

- **Esempio di valutazione quantitativa: Gerd, tecnico tipografico**

Gerd (55 anni) lavora da 32 anni come tecnico in una tipografia commerciale. Da alcuni anni la sua azienda, come la maggior parte delle aziende del settore della stampa, sta investendo nel processo di digitalizzazione. Tra breve, il lavoro di Gerd sarà svolto da una macchina digitale. Da un colloquio con il responsabile delle risorse umane, Gerd ha appreso che la strategia dell'azienda prevede investimenti in corsi di formazione da offrire ai dipendenti con un livello intermedio di competenze digitali, necessario per apprendere l'uso delle macchine digitali introdotte in azienda. Gerd non rientra in questo gruppo di dipendenti in quanto possiede conoscenze e competenze digitali di base. Il rischio di perdere il lavoro è pertanto elevato.

Il responsabile delle risorse umane, vista la difficoltà di Gerd ad adattarsi al cambiamento in atto nell'azienda e nell'industria tipografica, e in accordo con la direzione, propone un incontro con il CGC che collabora con l'azienda. Gerd accetta con riluttanza, soprattutto perché l'incertezza del suo futuro professionale gli ha causato notevole stress nell'ultimo periodo.

Durante il primo incontro, il CGC ha notato che Gerd:

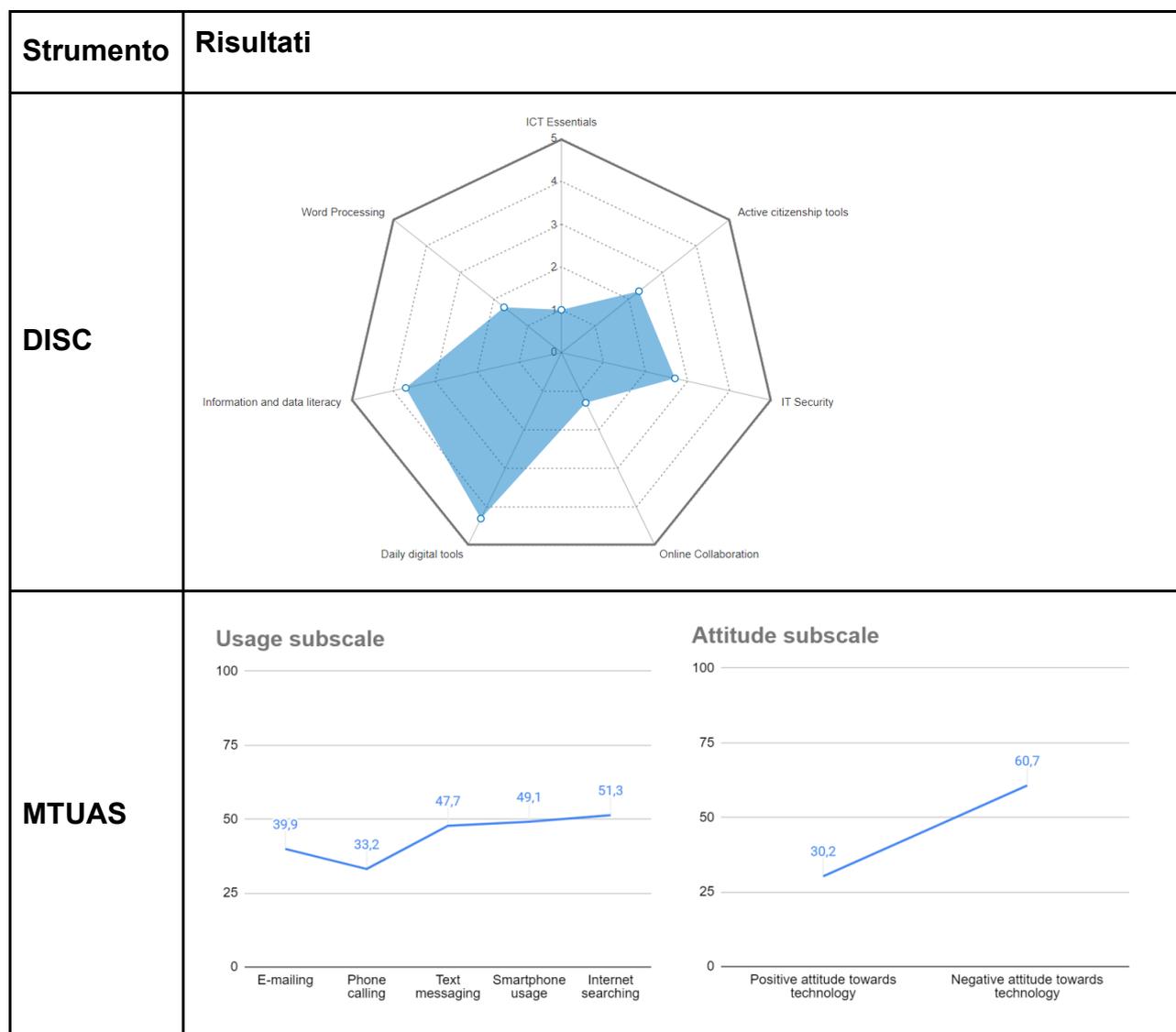
- vuole mantenere il lavoro ma è resistente al cambiamento, non considera la possibilità di svolgere attività lavorative o mansioni diverse e di adattarsi ai cambiamenti dell'azienda e dell'industria tipografica;
- rifiuta l'idea di investire tempo ed energie in corsi tecnici e formativi finalizzati allo sviluppo delle competenze digitali, nonostante il suo diploma di scuola superiore professionale non sia più adeguato;
- dichiara di sapere utilizzare il software e gli strumenti digitali essenziali per la vita quotidiana (online banking, gestione della posta elettronica personale ecc.) ma l'idea di utilizzare macchine digitali non lo fa sentire a proprio agio.

Il CGC decide di verificare il suo livello generale di competenza digitale con lo strumento di autovalutazione online del progetto DISC, utilizzando il questionario MTUAS per accertare come e con quale frequenza Gerd utilizzi i media e la tecnologia e quale sia il suo atteggiamento verso la tecnologia. Il CGC seleziona specifiche sottoscale dell'MTUAS:

- Scala sull' utilizzo: uso dello smartphone, ricerca in Internet, e-mail, messaggi di testo, telefonate;
- Scala sugli atteggiamenti: atteggiamenti positivi o negativi verso la tecnologia.

Il CGC discute i risultati con Gerd durante il secondo incontro. Il CGC spiega a Gerd lo scopo del processo di valutazione e come i risultati facilitino il processo di riflessione sulla pianificazione del suo futuro professionale.

Poiché l'MTUAS non è uno strumento online, il CGC prepara un questionario online (utilizzando ad esempio Google Forms) inserendo tutti gli item delle sottoscale. Gerd risponde ai questionari online dal computer del CGC. A tale proposito, occorre notare che il consulente ha tenuto conto della capacità di utilizzare il PC dichiarata da Gerd in occasione del primo incontro (nessuna ansia nei confronti della tecnologia) e della possibilità di fornire assistenza a Gerd per eventuali problemi tecnici. Dopo la compilazione dei questionari, il CGC esamina i risultati rappresentati nel grafico insieme Gerd (vedere figura 5.1).

Fig. 5.1 Risultati in base alle risposte di Gerd all'MTUAS


Gerd commenta i risultati, spiegando di avere dovuto imparare a usare lo smartphone ‘per forza di cose’, dovendo comunicare tramite app di messaggistica con le figlie e i volontari dell'associazione di beneficenza di cui fa parte. Imparare a usare lo smartphone gli è costato molto sforzo ed è stato possibile solo grazie al sostegno della sua famiglia. Viste le difficoltà incontrate e dato che non si sente sicuro nell'uso della tecnologia, non ha mai voluto imparare altro.

Il CGC pone quindi le seguenti domande per stimolare un confronto:

- In che modo la digitalizzazione sta cambiando il tuo lavoro?
- Cosa pensi della possibilità di frequentare un corso di formazione sulle competenze digitali per rimanere nella tua azienda attuale?
- Quali sono a tuo avviso i vantaggi di un corso di formazione sulle competenze digitali per il tuo impiego e la tua carriera?

- Hai affermato di avere impiegato molto tempo ed energie per imparare a usare lo smartphone. Cosa pensi ora del tuo percorso e dei risultati che hai ottenuto? Quali sono stati gli aiuti esterni che ti hanno permesso di raggiungere questo obiettivo? Quali sono stati gli ostacoli?
- Cosa potresti fare nelle prossime settimane per migliorare le tue competenze digitali? Chi potrebbe aiutarti?
- Cosa pensi se per rimanere nella tua attuale azienda dovessi frequentare un corso di formazione per sviluppare le competenze digitali?

○ Bibliografia

- Aras, A., & Büyüközkan, G. (2023). Digital Transformation Journey Guidance: A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Systems*, 11(4), 213.
- Caiado, R. G. G., Lima, G. B. A., Nascimento, D. L. D. M., Vieira Neto, J., & Oliveira, R. A. M. D. (2016). Guidelines to risk management maturity in construction projects. *Brazilian journal of operations & production management*, 13(3), 372-385.
- Clifford, I., Kluzer, S., Troia, S., Jakobson, M., & Zandbergs, U. (2020). *DigCompSat. A Self-reflection Tool for the European Digital Framework for Citizens* (No. JRC123226). Joint Research Centre (Seville site).
- Helsper, E. J., van Deursen, A. J. A. M., & Eynon, R. (2015). Tangible outcomes of Internet use: from digital skills to tangible outcomes project report.
- Kalpaka, A., Digital Maturity Assessment (DMA) Framework and Questionnaires for SMEs/PSOs: A guidance document for EDIHs, European Commission, 2023, JRC133234.
- Ochoa-Urrego, R. L., & Peña-Reyes, J. I. (2021). Digital maturity models: a systematic literature review. *Digitalization: Approaches, Case Studies, and Tools for Strategy, Transformation and Implementation*, 71-85.
- Peart, M. T., Gutiérrez-Esteban, P., & Cubo-Delgado, S. (2020). Development of the digital and socio-civic skills (DIGISOC) questionnaire. *Educational Technology Research and Development*, 68, 3327-3351.
- Rosen, L. D., Whaling, K., Carrier, L. M., Cheever, N. A., & Rokkum, J. (2013). The media and technology usage and attitudes scale: An empirical investigation. *Computers in human behavior*, 29(6), 2501-2511.
- Schepman, A., & Rodway, P. (2020). Initial validation of the general attitudes towards Artificial Intelligence Scale. *Computers in human behavior reports*, 1, 100014.
- Ulfert-Blank, A. S., & Schmidt, I. (2022). Assessing digital self-efficacy: Review and scale development. *Computers & Education*, 104626.

Websites:

- <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en>
- <https://mydigiskills.eu/>
- <https://discproject.eu>
- <https://kpmg.com/au/en/home/services/advisory/management-consulting/technology/digital-maturity-assessment.html>
- <https://digitalmaturity.org/digital-maturity-framework/>
- <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/business-assessments/digital-maturity>
- <https://www.digitalskillup.eu/it/>

- **Appendice**

Strumenti di autovalutazione	I
Guida al modello di processo Roundabout in rete	V
Metodologia per le richieste di consulenza individuale	VI
Creazione di buone pratiche – panoramica degli strumenti e delle fonti	I
Strumenti per la preparazione della collaborazione	III
Strumenti per la fase 1 (Coinvolgimento)	IV
Strumenti per la fase 2 (Valutazione)	VIII
Strumenti per la fase 3 (Pianificazione)	XXV
Strumenti per la fase 4 (Azione)	XXXI
Strumenti per la fase 5 (Risultati)	XXXII
Strumenti per la fase 6 (Analisi)	XXXIII

Strumenti di autovalutazione

Nome dello strumento	Autore	Anno	Link	Accesso libero	N. item	Sottoscale e/o sottodimensioni	Esempio di item
Media and Technology Usage and Attitudes Scale	Rosen, Whaling, Carrier, Cheever e Rokkum	2013	http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.006	No	60	<p><u>Media and Technology Usage Scale (MTUS)</u> Utilizzo dello smartphone, Utilizzo generale dei social media, Ricerca in Internet, Gestione della posta elettronica, Condivisione di contenuti multimediali, Messaggi di testo, Videogiochi, Amicizie online, Amicizie online, Amicizie su Facebook, Telefonate, Televisione</p> <p><u>Sottoscale sugli atteggiamenti</u> Atteggiamenti positivi verso la tecnologia, Ansia da assenza di tecnologia, Atteggiamenti negativi verso la tecnologia, Preferenza per il passaggio da un compito all'altro</p>	<p>Gli item dell'MTUS sono formulati per la maggior parte considerando la frequenza temporale dell'azione: <i>Es. 1 - Effettuare e ricevere chiamate sul cellulare.</i> <i>Es. 2 - Cercare informazioni con il cellulare.</i></p> <p>Per la Scala Atteggiamenti, la persona indica il grado di accordo: <i>Es. 3 - Ritengo importante poter accedere a Internet in qualsiasi momento.</i> <i>Es. 4 - Le nuove tecnologie complicano la vita.</i></p>
Internet Skills Scale	Van Deursen, Helsper e Eynon	2015	http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2015.1078834	No	23 (con altri 12 item opzionali)	<p><u>Operatività</u>, <u>Navigazione delle informazioni</u>, <u>Socialità</u>, <u>Creatività</u>, <u>Mobilità</u></p>	<p><i>Es. 1 - So come aprire una nuova scheda nel mio browser.</i> <i>Es. 2 - A volte finisco su siti web senza sapere come ci sono arrivato.</i> <i>Es. 3 - So quali tipi di licenze si applicano ai contenuti online.</i></p>

Nome dello strumento	Autore	Anno	Link	Accesso libero	N. item	Sottoscale e/o sottodimensioni	Esempio di item
Questionari o Digital and socio-civic skills (DIGISOC)	Peart, Gutiérrez-Esteban e Cubo-Delgado	2020	https://doi.org/10.1007/s11423-020-09824-y	Sì	59	<p><u>Dimensione Competenze digitali (26)</u> Gestione e utilizzo di informazioni e dati, Competenze comunicative, Creazione di contenuti digitali, Gestione e sicurezza delle informazioni e dei contenuti digitali, Etica e responsabilità digitale</p> <p><u>Dimensione Competenze socio-civiche (33)</u> Comportamenti e atteggiamenti sociali e politici, Empatia digitale, Impegno sociale e digitale, Pensiero critico, Atteggiamenti democratici, Comportamento prosociale</p>	<p><i>Es. 1 - Cerco e accedo alle informazioni in ambiente digitale.</i></p> <p><i>Es. 2 - Comunico le mie idee alle persone che conosco.</i></p> <p><i>Es. 3 - Uso diversi contenuti digitali per esprimermi nell'ambiente digitale.</i></p> <p><i>Es. 4 - Sono in grado di trasformare le informazioni e organizzarle in diversi formati.</i></p> <p><i>Es. 5 - Faccio parte di un gruppo che tratta questioni politiche in un social network.</i></p> <p><i>Es. 6 - Cerco di ascoltare opinioni diverse dalle mie prima di prendere decisioni.</i></p>
General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale	Schepman e Rodway	2020	https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014	Sì	20	Positivo, Negativo	<p><i>Es. 1 - Per le transazioni di routine, preferirei interagire con un sistema di intelligenza artificiale piuttosto che con un essere umano.</i></p> <p><i>Es. 2 - I sistemi di intelligenza artificiale possono aiutare le persone a essere più felici.</i></p>

Nome dello strumento	Autore	Anno	Link	Accesso libero	N. item	Sottoscale e/o sottodimensioni	Esempio di item
							<i>Es. 3 - Quando penso agli usi futuri dell'intelligenza artificiale mi sento a disagio.</i>
Digital Self Efficacy Scale	Ulfert-Blank e Schmidt	2022	https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104626	Sì	27	Alfabetizzazione delle informazioni e dei dati, Comunicazione e collaborazione, Creazione di contenuti digitali, Sicurezza, Risoluzione dei problemi	<i>Es. 1 - Respingo le ingiustizie negli ambienti digitali. Es. 2 - Identifico e miglioro le competenze digitali che mi mancano. Es. 3 - Archivio e organizzo i contenuti digitali in modo da poterli ritrovare facilmente.</i>
Strumento DigCompSAT	Unione Europea	2020	https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123226	Sì	82	Alfabetizzazione delle informazioni e dei dati, Comunicazione e collaborazione, Creazione di contenuti digitali, Sicurezza, Risoluzione dei problemi	<i>Es. 1 - Sono aperto alla condivisione dei contenuti digitali che ritengo possano essere interessanti e utili agli altri. Es. 2 - So come comportarmi online a seconda della situazione (ad esempio, in modo formale o informale). Es. 3 - Sono in grado di scrivere script, macro e semplici applicazioni per automatizzare l'esecuzione di un compito.</i>
Digital Skills and Jobs Platform	Unione Europea	2021	https://digital-skills-jobs.europa.eu/en	Sì (online)	82	Alfabetizzazione delle informazioni e dei dati, Comunicazione e collaborazione, Creazione di contenuti digitali, Sicurezza, Risoluzione dei problemi	-

Nome dello strumento	Autore	Anno	Link	Accesso libero	N. item	Sottoscale e/o sottodimensioni	Esempio di item
MyDigiSkills	Progetto DigCompACT del Joint Research Council della Commissione Europea	2021	https://mydigiskills.eu/	Sì (online)	-	Alfabetizzazione delle informazioni e dei dati, Comunicazione e collaborazione, Creazione di contenuti digitali, Sicurezza, Risoluzione dei problemi	-
Digital Skills for Integration and Active Citizenship	Digital Skills for Integration and Active Citizenship (progetto Erasmus+)	-	https://discproject.eu	Sì (online)	-	Basi della TIC, Elaborazione testi, Alfabetizzazione delle informazioni e dei dati, Strumenti digitali quotidiani, Collaborazione online, Sicurezza informatica, Strumenti di cittadinanza attiva	<p><i>Es. 1 - Sono in grado di creare un account utente protetto da password e di modificare le caratteristiche di sicurezza.</i></p> <p><i>Es. 2 - Sono in grado di connettermi a una rete wireless e comprendo le diverse opzioni di sicurezza.</i></p>

Guida al modello di processo Roundabout in rete

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione
1. Coinvolgimento (richiesta/contrattazione, situazione iniziale)				
2. Valutazione (situazione, autovalutazione e consapevolezza)				
3. Pianificazione (in base all'analisi dei bisogni: percorsi, obiettivi, soluzioni, orientamento e pianificazione, accordi)				
4. Azione (attività, attuazione)				
5. Risultati (conseguimento, registrazione e documentazione dei risultati)				
6. Valutazione e Analisi finale (riflessione e valutazione)				

Metodologia per le richieste di consulenza individuale

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione	Nota
1. Coinvolgimento (richiesta/contrattazione, situazione iniziale)	<p>Occasione - Il cliente cerca una consulenza individuale.</p> <p>Il consulente aiuta il cliente a descrivere l'occasione, ad esempio la situazione iniziale.</p> <p>Il consulente e il cliente chiariscono i problemi.</p> <p>Il consulente fornisce suggerimenti su come procedere (contrattazione).</p>	<p>Pensieri e considerazioni sulla situazione iniziale.</p> <p>Emozioni relative alla situazione iniziale possono essere importanti.</p>	<p>Creazione di relazioni, trasparenza e sicurezza.</p> <p>Discussione aperta sui possibili problemi, eventuale selezione dei problemi.</p> <p>Assunzione di responsabilità per l'ulteriore processo di contrattazione.</p>	<p>Il consulente chiarisce con il cliente se altri attori svolgano già un ruolo (ad esempio, datore di lavoro o ente di formazione) e se siano già state svolte attività precedenti.</p> <p>Il coinvolgimento dei partner, se pertinente, è indicato come possibilità nel contratto.</p>	<p>L'eventuale richiesta di competenze digitali o di sviluppo professionale e le ragioni di tale richiesta devono essere chiarite in base alla situazione.</p>
2. Valutazione (situazione, autovalutazione e consapevolezza)	<p>Situazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività attuali o passate - Esperienza e conoscenze - Punti di forza e risorse personali 	<p>Il cliente è esperto della propria situazione (considerata retrospettivamente)</p>	<p>Il consulente è esperto del processo di chiarimento della situazione.</p> <p>Fornisce supporto al cliente ponendo domande ad hoc.</p>	<p>Il coinvolgimento dei partner, se opportuno, è incluso nel contratto per chiarire, ad esempio, i requisiti digitali.</p>	

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione	Nota
	<ul style="list-style-type: none"> - Motivazione, pensieri e atteggiamenti verso lo sviluppo continuativo (ad esempio, formazione continua) - Informazioni precedenti/considerazioni relative al proprio sviluppo - Attività svolte fino a quel momento - Condizioni di base, in particolare per quanto riguarda l'apprendimento, l'ambiente personale, il tempo ecc. - Cambiamenti di professione/mansioni 	te, in base all'esperienza).	Utilizza la conoscenza delle professioni/delle attività per chiarire la situazione. Non sviluppa proposte e piani d'azione frettolosamente.		

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione	Nota
	- Possibili ambiti di lavoro e requisiti futuri				
Focus continuo sull'analisi della necessità di competenze digitali	<p>Analisi dei bisogni</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrazione delle competenze digitali e della necessità di competenze - Utilizzo di tecniche di interrogazione - Integrazione di autotest (autovalutazione delle competenze) - Collegamento con i requisiti del settore di attività attuale o futuro - ... 	<p>Disponibilità e riserve del cliente a valutare le competenze</p> <p>Necessità di supporto nell'individuazione e delle competenze.</p>	<p>Scelta delle procedure appropriate in base allo "stato mentale" del cliente.</p> <p>Riferimento ai requisiti attuali della sua professione/attività.</p> <p>Condivisione dei risultati della valutazione dei bisogni.</p> <p>Supporto all'analisi/riflessione sulle procedure/sui risultati dell'autovalutazione</p>	<p>Coinvolgimento del datore di lavoro nella definizione dei requisiti.</p> <p>Uso dell'LMI per i requisiti di competenza.</p> <p>Cooperazione con i fornitori di strumenti di autovalutazione delle competenze.</p>	

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione	Nota
3. Pianificazione (in base all'analisi dei bisogni: percorsi, obiettivi, soluzioni e accordi)	<p>Individuazione di possibili obiettivi che il cliente può/vuole realizzare.</p> <p>Differenziazione degli obiettivi (ad esempio in fasi).</p>	Il cliente definisce gli obiettivi con il supporto del consulente.	Il consulente facilita il chiarimento e la differenziazione degli obiettivi e fornisce supporto nel processo decisionale.	Coinvolgimento degli enti di formazione per verificare gli obiettivi (ad esempio la fattibilità).	
Pianificazione continua: Soluzioni	<p>Ricerca e selezione di possibili offerte di qualificazione.</p> <p>Individuazione delle opportunità di supporto finanziario.</p> <p>Sviluppo di ulteriori soluzioni che potrebbero essere necessarie prima per ottenere una qualificazione.</p>	Il cliente partecipa alla fase di chiarimento, alla valutazione delle condizioni di base ecc.	<p>Il consulente fornisce supporto grazie alle proprie conoscenze su orientamento e strategie di ricerca.</p> <p>Il consulente è supportato dai contatti della propria rete.</p> <p>Il consulente fornisce supporto illustrando le opportunità di</p>	<p>Coinvolgimento degli enti di formazione, ad esempio informandosi sulle offerte più adatte.</p> <p>Opportunità di finanziamento da parte di terzi.</p> <p>Eventuali benefici.</p> <p>Coinvolgimento del datore di lavoro (ad esempio per quanto riguarda la fattibilità degli obiettivi).</p>	<p>Lo sviluppo di soluzioni può essere possibile solo in misura limitata in un colloquio iniziale.</p> <p>Pertanto, accordi sui passi successivi, discussione di follow-up, distribuzione dei compiti ecc.</p>

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione	Nota
			finanziamento di sua conoscenza.		
Pianificazione continua: Accordi/fasi successive	<p>Individuazione e accordo sui passi da compiere prima di un secondo incontro.</p> <p>Descrizione e approvazione di attività concrete.</p>	Il cliente si impegna attivamente per definire gli accordi e le fasi successive.	Il consulente propone accordi su come procedere, gli incontri di follow-up, la distribuzione dei compiti ecc.	In base allo svolgimento del processo: Il consulente contatta gli altri partner, ad esempio per chiarire la partecipazione, la registrazione ecc.	In base allo svolgimento del processo: Sono necessari ulteriori colloqui? Occorrono dei chiarimenti prima dell'implementazione (azione)?
4. Azione (attività, fasi di implementazione)	<p>Viene avviata la formazione continua.</p> <p>Il cliente prosegue il percorso di formazione.</p> <p>Prima dell'inizio della formazione continua vengono adottate le misure eventualmente necessarie (ad esempio contratti, domande, accordi).</p>	<p>Partecipazione attiva alla formazione continua.</p> <p>Il cliente utilizza i contatti con il consulente, l'azienda o l'ente di formazione quando necessario.</p>	<p>Il consulente fornisce assistenza durante le azioni necessarie prima dell'inizio della formazione continua (ad esempio, contratti, domande, accordi).</p> <p>Il consulente è disponibile nel caso in cui siano necessari ulteriori</p>	<p>Il consulente collabora con i datori di lavoro e gli enti di formazione per chiarire i passaggi necessari prima di avviare la formazione.</p> <p>I partner sostengono questa azione.</p>	

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione	Nota
			chiarimenti o supporto nel processo di apprendimento.		
5. Risultati (conseguimento, registrazione e documentazione dei risultati)	<p>Completamento della fase di formazione continua.</p> <p>Risultati della formazione.</p> <p>Trasferimento delle nozioni apprese al mondo del lavoro (posto di lavoro, ricerca del lavoro).</p> <p>Ulteriori esigenze di supporto.</p>	<p>Il cliente informa sui risultati (se pertinente).</p> <p>Il cliente intraprende i passi successivi.</p> <p>Il cliente esprime ulteriore interesse e necessità di supporto.</p>	<p>Il consulente è disponibile se sono necessari ulteriori chiarimenti o supporto nel trasferimento.</p> <p>Il consulente documenta (se pertinente) i risultati/gli esiti.</p>	I partner documentano i risultati (ad esempio, rilasciando un certificato di formazione).	
6. Valutazione e Analisi conclusiva (riflessione e valutazione)	Revisione dei colloqui (per la durata del processo) e dei risultati come componente fissa.	Il cliente fornisce il proprio punto di vista sul processo di	<p>Il consulente guida l'analisi e la riflessione</p> <p>Il consulente è aperto a</p>	Altri partner sono coinvolti nell'analisi se necessario.	L'oggetto della valutazione è il processo di consulenza.

Fase	Descrizione del processo	Cliente	Consulente	Coinvolgimento/Cooperazione	Nota
	<p>Se pertinente: impulso a un nuovo processo di formazione continua.</p> <p>Se pertinente: impulso a un nuovo processo di formazione continua o avanzamento professionale (ad esempio, ricerca di un lavoro).</p>	consulenza e sui risultati.	<p>suggerimenti, desideri e critiche.</p> <p>Il consulente trasmette ai partner i risultati/le esperienze che sono rilevanti al di là del caso specifico.</p>		<p>I vantaggi sono: (a) un orientamento più efficiente e (b) l'acquisizione di conoscenze per la cooperazione nella rete.</p>

Creazione di buone pratiche – panoramica degli strumenti e delle fonti

N.	Strumento	Fonte
	Preparazione della collaborazione	
1	Analisi sistema-ambiente	Baumfeld, Langthaler, Payer e Scheer (2008)
	1. Coinvolgimento (richiesta/ contrattazione, situazione iniziale)	
2	Linee guida per chiarire occasione, problema, mandato e contratto	Schlippe e Schweizer (2016)
3	Questionario per il colloquio iniziale con i datori di lavoro	Sixt e Iller (2004)
	2. Valutazione (situazione, autovalutazione e consapevolezza)	
4	Analisi dei compiti	MAGS (2013)
5	Analisi delle competenze	Triebel (2022)
6	Intervista orientata al futuro	Fonte propria
7	Indicatori di adattabilità digitale	Fonte propria
8	Colloquio semplice di analisi del lavoro	Fonte propria
9	Descrizione del lavoro e documentazione dei compiti	Dobischat, Düsseldorf e Fischell (2008)
10	Valutazione delle competenze digitali e dei bisogni di formazione dei dipendenti	Dobischat, Düsseldorf e Fischell (2008)
	3. Pianificazione (sulla base dell'analisi dei bisogni: percorsi, obiettivi, soluzioni, orientamento, pianificazione, accordi)	
11	Raccolta di informazioni sulle offerte di formazione continua	Vogelgesang e Pongratz (2021)
12	Tradurre i requisiti di competenza in obiettivi CET	Dobischat, Düsseldorf e Fischell (2008)
13	Metodo SMART	Drucker (2011)
14	Diario del dipendente	Talwar, Kumar, Acharya, Madaan (2021)
	4. Azione (attività, attuazione)	
15	Fasi successive e piano d'azione	Triebel (2022)
	5. Risultati (conseguimento, registrazione e documentazione dei risultati)	
16	Certificato di formazione continua	Dobischat, Düsseldorf e Fischell (2008)
	6. Analisi (riflessione e valutazione del processo)	
17	Domande di feedback	Fonte propria
18	Modulo di feedback strutturato	Gillen e Pross (2005)

Strumenti per la preparazione della collaborazione

Appendice 1: Analisi sistema-ambiente

Nome dello strumento	Analisi sistema-ambiente
Utilizzo nella fase	Preparazione della collaborazione
Obiettivo	Delineare e valutare le relazioni con altre organizzazioni
Breve descrizione	L'analisi sistema-ambiente può essere utilizzata per delineare le relazioni di un'organizzazione con altre organizzazioni. L'analisi sistema-ambiente mostra le relazioni dirette dell'organizzazione, ma non descrive le reti (ÖAR Regionalberatung GmbH, cit. in Baumfeld, Langthaler, Payer e Scheer, 2008). Può essere utilizzata nel metodo DigiTrans, ad esempio, per chiarire le relazioni operative con gli enti di formazione da includere eventualmente nel processo di consulenza multi-attore. I consulenti possono inoltre utilizzare questo metodo per riflettere sulle proprie relazioni e collaborazioni.
Istruzioni	<p>Procedura di analisi sistema-ambiente (ÖAR Regionalberatung GmbH, citata in Baumfeld, Langthaler, Payer e Scheer, 2008; adattamenti propri):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Raccolta di tutti i sistemi/organizzazioni/attori rilevanti presenti nell'ambiente. Trascrizione di tali elementi su fogli o in riquadri di dimensioni diverse a seconda della loro importanza (per esempio, dimensioni o potere). 2. Il riquadro relativo alla propria organizzazione/persona è posto al centro. I restanti riquadri vengono quindi disposti intorno al proprio riquadro. I riquadri più importanti vengono posti in evidenza posizionandoli a breve distanza dal centro. 3. Vengono quindi chiarite le relazioni tra i vari riquadri e il riquadro relativo alla propria organizzazione/persona. Le relazioni più strette sono indicate da più linee di collegamento. Le relazioni meno strette sono indicate solo da linee tratteggiate. 4. Le relazioni vengono quindi valutate. Le relazioni buone sono contrassegnate da un cuore, quelle problematiche da una saetta e quelle neutre o non valutabili da un punto interrogativo. 5. L'analisi sistema-ambiente può poi essere discussa nel colloquio di consulenza, individuando le risorse o ulteriori attori della rete in relazione a diverse domande.
Fonte	Fonte: Baumfeld, L., Langthaler, H., Payer, H. e Scheer, G. (2008). Instrumente für NetzwerkerInnen. In S. Bauer-Wolf, H. Payer e G. Scheer (Eds.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz Handbuch für Regionalentwicklung (pp. 110 – 183). Wien: Springer.

Strumenti per la fase 1 (Coinvolgimento)

Appendice 2: Linee guida per chiarire occasione, problema, mandato e contratto

Nome dello strumento	Linee guida per chiarire occasione, problema, mandato e contratto
Utilizzo nella fase	1 (Coinvolgimento)
Obiettivo	Il metodo è utile a chiarire l'occasione, il problema (o interesse), il mandato e gli aspetti che riguardano il contratto formale o informale. "La definizione sempre più precisa di cosa sia esattamente la consulenza (..) può essere ben rappresentata da un diagramma di flusso. Secondo Loth (1998), i termini "occasione", "problema", "incarico" e "contratto" dovrebbero essere nettamente separati tra loro sul piano logico" (Schlippe e Schweizer, 2016, p. 238).
Breve descrizione	<p>Il metodo suggerisce di mantenere una distinzione tra i quattro termini. L'ordine o l'intensità con cui viene organizzato il chiarimento o il grado di chiarezza di tutti gli elementi all'inizio di un processo può variare a seconda della situazione e del cliente. Nel contesto di un'organizzazione tale processo può essere più formale rispetto a una sessione con un singolo individuo. Il termine "contratto" può essere inteso in senso formale (ad esempio, un accordo scritto) o piuttosto informale.</p> <p>Lo strumento si concentra sugli aspetti seguenti e aiuta il consulente e il cliente a fare chiarezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conosco il motivo che porta la persona a chiedermi una consulenza? ● Conosco l'interesse specifico che il mio cliente vuole realizzare? ● Conosco cosa il mio cliente si aspetta esattamente da me a tale riguardo? ● Sono disposto e in grado di offrire esattamente questo?
Istruzioni	<p>Possano essere utilizzate domande come le seguenti:</p> <p>1. Occasione: Cosa ti porta qui?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cosa ti porta qui, vi è stato un motivo o un'occasione particolare? ● Perché richiedi una consulenza proprio in questo momento? <p>2. Problema: Cosa vuoi ottenere?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cosa ti aspetti che accada oggi? ● Cosa dovrebbe accadere al termine della sessione odierna, cosa dovrebbe accadere alla fine del processo di consulenza? ● Idee attuali sulle soluzioni possibili: cosa pensi debba accadere ora?

	<p>3. Incarico: Cosa ti aspetti dalla consulenza?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cosa ti aspetti esattamente da me in questo caso? ● Chi altri (terzi) si aspetta qualcosa dalla consulenza? E cosa esattamente? <p>4. Accordo, contratto: Cosa sto offrendo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ho capito (riassumere): ... ● Trovare una base per la cooperazione attraverso: <ul style="list-style-type: none"> ○ a) Adeguatezza e limiti: posso farlo con i miei mezzi, possiamo farlo qui al servizio, questo no, almeno in questa forma, ma... ○ b) Offerta: questo è ciò che posso offrirti... ● Definizione delle condizioni esterne (prospettive del processo, date, cooperazione con le parti interessate, finanziamento, ecc.)
Fonte	<p>Adattamento proprio dalla fonte: Schlippe e Schweizer (2016). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I (pp. 238 – 241). Göttingen: Vandenhoeck e Ruprecht.</p>

Appendice 3: Questionario per il colloquio iniziale con i datori di lavoro

Nome dello strumento	Questionario per il colloquio iniziale con i datori di lavoro
Utilizzo nella fase	1 (Coinvolgimento)
Obiettivo	Comprendere la situazione iniziale di un'azienda, esprimere interesse per le sue caratteristiche e collegare tali aspetti alla digitalizzazione e alla formazione continua.
Breve descrizione	<p>I cambiamenti sono fattori che influenzano la formazione continua. Le domande fanno riferimento ai cambiamenti attuali e li collegano alle precedenti attività di formazione continua. Particolare attenzione è rivolta all'aspetto della digitalizzazione. In un contesto aziendale, alcuni aspetti specifici possono essere rilevanti e l'avvio di un processo di consulenza richiede una maggiore preparazione. Per un colloquio iniziale e prima di chiarire i dettagli del processo (interesse, mandato, contatto), può essere utile una conversazione con gli attori interessati (titolare, esperto di risorse umane). Una conversazione di questo tipo è specifica per il contesto e richiede una preparazione. In ogni caso, una serie di domande può facilitare il lavoro del consulente in questa fase.</p> <p>Le domande si concentrano su aspetti quali il settore, i prodotti, la cooperazione, i processi di cambiamento, il personale e lo sviluppo del personale, sfide particolari, digitalizzazione e attività in corso per la formazione continua.</p>
Istruzioni	<p>Domande:</p> <p>A. Situazione iniziale dell'azienda/organizzazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● In quale settore opera la vostra azienda e quali sono le caratteristiche attuali di questo settore? ● Quali sono i vostri prodotti o servizi più importanti? Quali nuovi prodotti o servizi sono stati aggiunti o stanno per essere aggiunti? ● Con chi collaborate attualmente per dare forma ai processi di cambiamento (tecnologia, personale)? ● Dove si svolgono o si sono svolti i processi di cambiamento nella vostra azienda negli ultimi anni? ● Quali innovazioni sono state/saranno introdotte? ● Quali tecnologie sono state/saranno introdotte? ● Quali sono i cambiamenti/gli sviluppi specifici incentrati sulla digitalizzazione? ● Quali cambiamenti organizzativi sono avvenuti/stanno avvenendo? ● Vi sono sfide che l'azienda deve affrontare? ● Quali misure avete già adottato per affrontarle? <p>B. Attività attuali di formazione continua</p>

	<ul style="list-style-type: none">● Quali cambiamenti sono avvenuti nel settore delle risorse umane?● Quali attività si stanno portando avanti per realizzare il cambiamento in relazione al personale?● Quali tipi di attività formative sono stati realizzati finora? (formale, non formale, informale)● Quali gruppi di dipendenti possono partecipare alla formazione continua?● Sono previste attività specifiche per la formazione sulle competenze digitali?● Dove ritenete vi sia maggiore necessità di formazione (formale, non formale, informale)?
Fonte	Adattamento da: Iller, Carola, e Sixt, Annika (2004): Flexibel, praktisch, zielgenau: Handbuch für kleine und mittlere Unternehmen zur Ermittlung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs (p. 11). Heidelberg: BeKUM. (Traduzione propria).

Strumenti per la fase 2 (Valutazione)

Appendice 4: Analisi dei compiti

Nome dello strumento	Analisi dei compiti
Utilizzo nella fase	2 (Valutazione)
Obiettivo	Lo scopo di questo strumento è stimolare il dialogo e l'analisi con il cliente sulle sue attuali mansioni lavorative principali e sui compiti che gli piace svolgere.
Breve descrizione	Nella nostra vita di tutti i giorni e nel nostro lavoro svolgiamo attività. Per descrivere ciò che facciamo utilizziamo verbi come "preparare", "guidare", "scrivere" o "telefonare". I clienti sono invitati a descrivere le loro attività (contesto lavorativo, vita quotidiana) (per iscritto o verbalmente). Viene inoltre chiesto loro quali siano le attività che amano svolgere in modo particolare. Possono essere utilizzate parole chiave per stimolare la riflessione.
Istruzioni	<p>Cosa fai nella vita di tutti i giorni e sul lavoro? Telefoni, ti occupi del montaggio o della pianificazione? Decidi consapevolmente di non distinguere tra lavoro e tempo libero. Annota spontaneamente ciò che ti viene in mente. Utilizza dei verbi nella tua descrizione.</p> <p>Le domande seguenti possono aiutarti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cosa faccio insieme alle persone? ● Cosa faccio con le informazioni? ● Cosa faccio con oggetti, animali, piante ecc.? <p>Puoi utilizzare gli esempi (esempi di attività) per completare l'elenco.</p> <p>Ecco cosa faccio:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>In particolare, mi piace fare questo:</p> <hr/>

	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>1. Evidenzia questa attività a colori nell'elenco precedente.</p> <p>2. Ora seleziona le tre attività che preferisci e inseriscile qui:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>Esempi di attività: Progettare, discutere, dipingere, comunicare, consigliare, ricercare, redigere, organizzare, costruire, programmare, vendere, ordinare, scrivere, educare, sostenere, istruire, negoziare, riparare, cucinare, preparare, guidare, insegnare, riordinare, sviluppare, ascoltare, imparare, telefonare, pianificare, calcolare, spiegare, osservare, sviluppare, motivare, controllare, contare, cooperare, visualizzare, documentare, riconoscere, risolvere, modificare ecc.</p>
Fonte	Adattamento da: MAGS (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) (2018). Talentkompass NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen (pp. 19 e successive). Düsseldorf: MAGS. (Traduzione propria).

Appendice 5: Analisi delle competenze

Nome dello strumento	Analisi delle competenze																	
Utilizzo nella fase	2 (Valutazione)																	
Obiettivo	Individuare, dedurre le competenze (digitali) che il cliente già possiede.																	
Breve descrizione	Per ottenere una panoramica dei precedenti ambiti di lavoro di una persona e delle relative competenze nei processi di orientamento, è utile l'analisi delle attività. Le attività che possono essere descritte concretamente e apprese vengono annotate dal cliente in modo strutturato e spiegate durante il colloquio. La presentazione tabellare delle attività offre una migliore visione d'insieme (cfr. Triebel, 2022, pag. 95 ss.). In alternativa, le attività possono essere registrate in una mappa concettuale, al centro della quale sono annotati l'arco temporale e il settore di attività (Triebel, 2022, p. 109 s.).																	
Istruzioni	<p>Tabella:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo di tempo</th> <th>Azienda/datore di lavoro</th> <th>Campo di attività/progetto</th> <th>Competenze/compiti</th> <th>Preparazione (conoscenza di base, conoscenza avanzata, specializzazione)</th> <th>Valutazione personale (mi è piaciuto farlo?)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Fonte: Triebel, 2022, p. 96 s.; integrazioni/modifiche proprie</p>						Periodo di tempo	Azienda/datore di lavoro	Campo di attività/progetto	Competenze/compiti	Preparazione (conoscenza di base, conoscenza avanzata, specializzazione)	Valutazione personale (mi è piaciuto farlo?)						
Periodo di tempo	Azienda/datore di lavoro	Campo di attività/progetto	Competenze/compiti	Preparazione (conoscenza di base, conoscenza avanzata, specializzazione)	Valutazione personale (mi è piaciuto farlo?)													
Fonte	Adattamento da: Triebel, C. (2022). Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?: Potenzialorientiertes Karrierecoaching (Vol. 333) (pp. 90 e successive). Klett-Cotta. (Traduzione propria).																	

Appendice 6: Intervista orientata al futuro "digitalizzazione"

Nome dello strumento	Intervista orientata al futuro "digitale"
Utilizzo nella fase	2 (Valutazione)
Obiettivo	L'obiettivo è parlare con i clienti dei cambiamenti nel mondo del lavoro o nel loro posto di lavoro o nella loro azienda. Raccogliere informazioni sui cambiamenti e avviare una riflessione sulle esigenze personali di sviluppo. Oltre ai vantaggi a livello informativo, le domande possono essere utilizzate anche per osservare e affrontare atteggiamenti ed emozioni.
Breve descrizione	<p>Lo strumento prevede 14 domande. Le domande combinano le sfide attuali e future con le esigenze di qualificazione. Il consulente può utilizzare una serie di domande o l'intero questionario, a seconda dei casi.</p> <p>Le domande dell'intervista orientata al futuro possono essere utilizzate, ad esempio, nei servizi di consulenza alla digitalizzazione in ambito lavorativo (sul posto di lavoro o in sessioni di consulenza individuale), nelle aziende per un'ampia rilevazione e un confronto sui bisogni dell'organizzazione e delle persone, in sessioni di consulenza individuale per un'analisi approfondita dei bisogni di formazione continua e delle opportunità/dei requisiti professionali, nonché per fare emergere i bisogni di sviluppo del personale nelle PMI (anche in relazione ai progetti dell'organizzazione ecc.)</p>
Istruzioni	<p>Domande per intervista o dialogo:</p> <p>Prospettiva "compiti attuali":</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Quali attività svolgi nel tuo lavoro? ● Quali di queste attività sono già oggi supportate digitalmente? ● L'importanza della tecnologia aumenterà? ● Come influirà sul tuo lavoro? <p>Prospettiva "cambiamenti tecnologici":</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Quali cambiamenti tecnologici noti nella tua professione/azienda? ● Quali tecnologie vengono introdotte e quali competenze sono necessarie per utilizzarle? ● Vedi opportunità o rischi nell'uso di queste tecnologie nel contesto del tuo lavoro?

	<p>Prospettiva "cambiamenti nell'organizzazione del lavoro":</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vi sono settori della tua azienda in cui si prospettano cambiamenti organizzativi? ● Nella tua azienda vengono sviluppati o introdotti nuovi prodotti o metodi di produzione? ● L'organizzazione sta cambiando, ad esempio attraverso acquisizioni, esternalizzazioni ecc.? Sei direttamente o indirettamente interessato dai cambiamenti in atto? <p>Prospettiva "qualificazione":</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Quali sono le qualificazioni o i corsi di formazione che hai già portato a termine per prepararti alla digitalizzazione delle tue mansioni? ● Sei a conoscenza di corsi di formazione continua o avanzata che potrebbero aiutarti in questo contesto? ● Quale tipo di formazione continua (tematica) ti preparerebbe alla trasformazione digitale?
Fonte	<p>Sviluppo proprio: Peter Weber, Dobischat, R., Düsseldorf, K. e Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Duisburg: Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Traduzione propria).</p>

Appendice 7: Indicatori di adattabilità digitale

Nome dello strumento	Indicatori di adattabilità digitale
Utilizzo nella fase	2 (Valutazione)
Obiettivo	<p>Le domande relative alla "Adattabilità digitale" si basano sul concetto di "Adattabilità professionale" (Savickas). Le 4 categorie di tale concetto sono state trasferite all'ambito della digitalizzazione. Le domande possono essere utilizzate in modo dialogico o sistematico. Lo strumento può essere utilizzato anche per individuare i campi d'azione per la consulenza con il cliente. Gli indicatori sono inoltre scalabili e pertanto non si tratta di uno strumento diagnostico validato, ma serve piuttosto ad approfondire il tema dell'adattabilità professionale e digitale durante il colloquio.</p>
Breve descrizione	<p>Il concetto di Adattabilità professionale si articola nelle categorie: Preoccupazione, Controllo, Curiosità e Fiducia.</p> <p>Gli indicatori di adattabilità digitale possono essere anche utilizzati :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dai consulenti per formulare domande ad hoc e verificare l'adattabilità di coloro che richiedono la consulenza ● Per l'autovalutazione nel processo di adattamento individuale e come indicazione delle esigenze di adattamento ● Per registrare in modo sistematico l'adattabilità della forza lavoro (livello di maturità digitale della forza lavoro e dell'azienda) ● Per valutare/misurare l'impatto dei servizi di consulenza che accompagnano il cambiamento digitale (misurazioni pre-post) <p>I cinque concetti in breve:</p> <p>Preoccupazione: importanza degli obiettivi e delle intenzioni. Tale dimensione comprende anche la consapevolezza dell'importanza della propria scelta professionale, del proprio percorso professionale o delle proprie esigenze di sviluppo, nonché la formulazione di intenzioni e obiettivi e la riflessione (Ratschinkski 2014, basato su Savickas, 1997)</p> <p>Controllo: pianificazione del comportamento. Le persone possono controllare il proprio futuro (in misura limitata) assumendosi la responsabilità del proprio sviluppo e avanzamento professionale. Se questi aspetti sono organizzati e perseguiti con un impegno a lungo termine, le probabilità di successo aumentano. La pianificazione</p>

	<p>implica diversi comportamenti, ma i più rilevanti sono la raccolta di informazioni e il processo decisionale. (Ratschinski 2014)</p> <p>Curiosità: curiosità ed esplorazione. Questa capacità "consente di pensare alle possibilità e di valutare (in modo critico) le opzioni di adattamento personale ai diversi scenari ambientali" (Ratschinski 2014, p. 13). Gli aspetti più rilevanti sono l'apertura a nuove esperienze, l'esplorazione e la valutazione di possibilità e opzioni. Si può distinguere tra l'esplorazione di sé (chi sono, cosa mi definisce, quali capacità possiedo) e l'esplorazione dell'ambiente (quali possibilità vi sono) (cfr. Ratschinski 2014, 13).</p> <p>Fiducia - aspettative e sicurezza: La fiducia si riferisce in particolare alla "fiducia nelle proprie capacità (...) di risolvere i problemi e superare gli ostacoli" (Ratschinski 2014, p. 14). Comprende tuttavia anche la fiducia nell'affidabilità dell'ambiente sociale (ibid.). L'aspettativa del successo e della risoluzione dei problemi futuri influisce positivamente sull'impegno e sulla motivazione a trovare soluzioni efficaci, traducendosi in ultima analisi in successi reali (si veda il concetto di autoefficacia secondo Bandura).</p>
Istruzioni	<p>Indicatori di adattabilità digitale:</p> <p>Interesse (scala in relazione alla digitalizzazione) (scala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Penso a come potrebbe essere il mio futuro nel mondo digitalizzato ● Mi rendo conto che devo affrontare le questioni digitali oggi perché da esse dipenderà il mio futuro ● Mi sto già preparando alle sfide digitali del futuro <p>Controllo (scala in relazione alla digitalizzazione) (scala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Considero la sfida della digitalizzazione con ottimismo ● So di dovere assumere decisioni importanti per la mia partecipazione al mondo del lavoro digitale ● Mi assumo la responsabilità delle mie azioni nell'affrontare le sfide digitali <p>Curiosità (scala in relazione alla digitalizzazione) (scala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mi occupo degli attuali cambiamenti ambientali relativi alla digitalizzazione dell'istruzione e del lavoro ● Affronto la digitalizzazione in diversi modi

	<ul style="list-style-type: none"> ● Guardo con curiosità alle nuove opportunità offerte dalla digitalizzazione <p>Fiducia (scala in relazione alla digitalizzazione) (scala 1-5):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sono convinto di essere in grado di svolgere bene i compiti che mi vengono assegnati nel contesto della digitalizzazione ● Apprenderò le nuove competenze necessarie per il lavoro digitalizzato ● Sono in grado di risolvere i problemi che dovrò affrontare nel contesto della digitalizzazione del lavoro e dell'istruzione
Fonte	<p>Fonte: Sviluppo proprio, Peter Weber. Gli indicatori e le domande si basano sul concetto di "adattabilità professionale" (Johnston et al. 2013; Ratschinski et al. 2014)</p> <p>Johnston, C. S., Luciano, E. C., Maggiori, C., Ruch, W., e Rossier, J. (2013). Validazione della versione tedesca della "Career Adapt-Abilities Scale" e della sua relazione con la tendenza alla felicità e allo stress sul lavoro. <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 83(3), 295-304.</p> <p>Ratschinski, G., Sommer, J. e Kunert, C. Die Evaluation des Berufsorientierungsprogramms des BMBF-Entstehung, Konzept und erste Ergebnisse. (Traduzione propria).</p>

Appendice 8: Colloquio base di analisi del lavoro sulla necessità di competenze digitali

Nome dello strumento	Colloquio base di analisi del lavoro sulla necessità di competenze digitali
Utilizzo nella fase	2 (Valutazione)
Obiettivo	Il metodo facilita l'analisi della necessità di competenze digitali per una posizione specifica all'interno di un'organizzazione.
Breve descrizione	<p>Il metodo intende fornire una semplice base per l'analisi dei bisogni di competenza in un'organizzazione, da utilizzare quando si lavora con i datori di lavoro. Il metodo si basa sul modello di competenze DigiTrans (Weber e Schulz, 2023) e sulle sue dimensioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competenza tecnica ● Competenza in materia di informazione, dati e media ● Comunicazione e collaborazione ● Creazione di contenuti digitali ● Competenze trasversali <p>Il metodo prevede inoltre domande utili ad analizzare i requisiti di sicurezza di una posizione, la frequenza dei cambiamenti tecnologici dell'organizzazione, la cultura della formazione nell'organizzazione e le sfide affrontate in passato in relazione allo sviluppo delle competenze digitali.</p> <p>Di seguito è riportato un esempio di guida al colloquio per un'analisi del lavoro insieme a un rappresentante del datore di lavoro. Comprende due parti: una parte principale dedicata alle dimensioni delle competenze digitali secondo il modello DigiTrans e una parte opzionale che può fornire informazioni aggiuntive per la pianificazione di processi o offerte di formazione adeguati in casi particolari.</p>
Istruzioni	<p>Domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Panoramica del lavoro e responsabilità: <ul style="list-style-type: none"> ○ Puoi fornire una descrizione dettagliata del ruolo lavorativo e delle principali responsabilità e mansioni che prevede? ○ Quali sono gli obiettivi e le finalità principali associati a questa posizione? ● Competenza tecnica: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sei in grado di specificare le competenze e le conoscenze tecniche necessarie per svolgere efficacemente le mansioni associate a questo lavoro? ○ Vi sono specifici software, hardware o piattaforme tecniche che sono fondamentali per il successo in questo ruolo?

- Puoi fornire esempi di situazioni in cui un alto livello di competenza tecnica è essenziale?
- **Competenze in materia di informazione, dati e media:**
 - Il ruolo prevede attività di gestione, analisi o interpretazione di dati e informazioni?
 - Esistono sistemi, software o strumenti specifici per la gestione dei dati che i dipendenti in questo ruolo dovranno utilizzare?
 - Quanto è importante la capacità di valutare in modo critico e utilizzare i contenuti digitali per questo lavoro?
- **Comunicazione e collaborazione:**
 - Puoi descrivere l'importanza di una comunicazione digitale efficace, sia interna che esterna, per questo ruolo?
 - Esistono piattaforme, strumenti o software specifici utilizzati per la comunicazione e la collaborazione all'interno dell'organizzazione o con parti esterne?
 - Quanto è fondamentale la capacità di collaborare in modo digitale con i colleghi o i gruppi di lavoro?
- **Creazione di contenuti digitali:**
 - Nell'ambito di questo ruolo, vi sono responsabilità che riguardano la creazione, la revisione o la gestione di contenuti digitali?
 - I dipendenti devono utilizzare software o strumenti specifici per la creazione di contenuti e, in caso affermativo, quali?
 - Puoi fornire esempi dei tipi di contenuti digitali che possono essere creati in questo ruolo?
- **Competenze trasversali:**
 - Esistono competenze o abilità generali che riguardano tutti gli aspetti di questo lavoro?
 - I dipendenti devono dimostrare adattabilità, capacità di risolvere i problemi o altre competenze trasversali nel contesto digitale?
 - Puoi fornire esempi di situazioni in cui le competenze trasversali sono d'importanza critica?
- **Sicurezza e conformità:**
 - Esistono protocolli specifici di sicurezza digitale o requisiti di conformità che i dipendenti in questo ruolo devono rispettare?
 - Quanto è importante la sicurezza dei dati nell'ambito di questo lavoro?

	<ul style="list-style-type: none"> ● Adattabilità ai cambiamenti tecnologici: <ul style="list-style-type: none"> ○ Con quale frequenza cambia la tecnologia o il panorama digitale nell'ambito di questo lavoro? ○ Quanto è importante per i dipendenti in questo ruolo adattarsi ai nuovi strumenti o aggiornamenti digitali? ○ Vi sono cambiamenti o tendenze tecnologiche che potrebbero avere un impatto sulle competenze digitali necessarie per questo lavoro nel prossimo futuro? ● Formazione e socializzazione organizzativa sugli strumenti digitali: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quale tipo di formazione o processo di socializzazione organizzativa è in atto per fare conoscere ai dipendenti gli strumenti digitali rilevanti per questo lavoro? ○ Esistono opportunità di formazione continua per lo sviluppo delle competenze digitali? ● Storie di successo e sfide: <ul style="list-style-type: none"> ○ Puoi condividere qualche storia di successo di dipendenti che eccellono in questo ruolo grazie alla loro conoscenza degli strumenti digitali? ○ Vi sono state sfide legate alle competenze digitali in questo ruolo e come sono state affrontate? <p>L'obiettivo delle domande riportate all'interno di ciascuna dimensione è facilitare una comprensione completa della richiesta specifica di competenze digitali per questo lavoro. Tali informazioni possono essere utilizzate per personalizzare i programmi di formazione e sviluppo al fine di garantire l'acquisizione delle necessarie competenze digitali da parte dei dipendenti.</p>
Fonte	<p>Fonte: Fonte propria, sulla base del Modello di Competenze DigiTrans: Weber P. e Schulz J. (2023). Rapporto CGC-DigiTrans. CGC - Roundabout for Digital Transformation. Orientamento e consulenza professionale (CGC) nelle reti multi-attore. https://digitransformation.net/report/ [11.12.2023]</p> <p>Per la formulazione delle domande in base a questa fonte, è stato utilizzato Chat-GPT.</p>

Appendice 9: Descrizione del lavoro e documentazione dei compiti

Nome dello strumento	Descrizione del lavoro e documentazione dei compiti		
Utilizzo nella fase	2 (Valutazione)		
Obiettivo	La descrizione del lavoro e la documentazione dei compiti aiutano i datori di lavoro e i dipendenti a definire i compiti attuali e futuri e a pianificare, ad esempio, i cambiamenti o la formazione continua.		
Breve descrizione	L'analisi può essere effettuata tramite osservazione, auto-documentazione, domande scritte, stime ecc. Possono essere coinvolti sia i dirigenti sia i dipendenti. I risultati possono essere discussi o elaborati ulteriormente, ad esempio con il consulente.		
Istruzioni	Posizione: Titolare della posizione: Creato nel periodo da:a Creato da: (nome) (Reparto) :.....		
	Metodo di registrazione: (osservazione, auto-documentazione, questionario scritto, stima ecc.):		
	A) Descrizione del lavoro		
	Posizione:		
	Titolare della posizione: (nome)		
	Istruzione scolastica/formazione professionale		
	Carriera del dipendente in azienda		
	Esperienza lavorativa		
	Formazione continua		
	Particolari ambiti di competenza/attività		
Conoscenze specialistiche			

	Compiti svolti attualmente	
	Compiti futuri	
	Competenze che devono ancora essere acquisite per i compiti attuali	
	Competenze che devono ancora essere acquisite per i compiti futuri	
B) Documentazione base dei compiti		
	Ordine di lavoro emesso da:	
	Persona, funzione, reparto:	
	Attività sul posto di lavoro: Attività A Attività B Attività C Attività D Attività E ...	
	Ambito temporale dell'attività: Attività A Attività B Attività C Attività D Attività E ...	
	Sistemi di lavoro utilizzati (strumenti, macchine, computer, media ecc.) Attività A Attività B Attività C	

	Attività D Attività E ...		
	Il risultato del lavoro/prodotto va a: Responsabile Servizio Clienti ecc.		
Fonte	Adattamento da: Dobischat, R.; Düsseldorf, K.; Fischel, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (pp. 37-38) Essen: Universität Duisburg-Essen. (Traduzione propria).		

Appendice 10: Valutazione delle competenze digitali e delle necessità di formazione dei dipendenti

Nome dello strumento	Valutazione delle competenze digitali e delle necessità di formazione dei dipendenti
Utilizzo nella fase	2 (Valutazione)
Obiettivo	Individuare i problemi in termini di gap di competenze digitali e i corrispondenti bisogni di formazione per una posizione e un dipendente specifici.
Breve descrizione	<p>Il "colloquio con i dipendenti" per valutare i bisogni di competenze attuali e future è un modo semplice per fare emergere le esigenze di formazione e apprendimento per l'alfabetizzazione digitale. Un colloquio è sempre un'occasione per dimostrare apprezzamento personale e sottolineare l'importanza che si attribuisce al dipendente. Chiarire sempre che non si tratta di un "colloquio di controllo", ma di un tentativo costruttivo di trovare soluzioni ai colli di bottiglia che si possono creare dal punto di vista del dipendente. Lo stesso dipendente può fornire suggerimenti decisivi, esprimere desideri ecc. facilitando una precisa definizione delle necessità.</p> <p>Si può ad esempio utilizzare lo schema seguente, ma anche cambiare l'ordine e le domande. L'intervistato deve potere influenzare il corso della conversazione.</p>
Istruzioni	<p>Modello per la valutazione :</p> <p>Intervistatore:</p> <p>Data della conversazione:</p> <p>Data dell'ultima valutazione del dipendente:</p> <p>Dipendente:</p> <p>Reparto:</p> <p>Posizione:</p> <p>Motivo della conversazione:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Grazie a quali particolari capacità il dipendente ritiene di potere soddisfare i requisiti del proprio lavoro?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Problemi e soluzioni generali in relazione all'uso di dispositivi e applicazioni digitali nell'organizzazione:

Quali problemi, indipendenti dal proprio lavoro, individua il dipendente in relazione all'uso di dispositivi e applicazioni digitali nei processi operativi?

Dal punto di vista del dipendente, quali soluzioni (organizzazione, attrezzature con hardware e software, cambio di responsabilità ecc.) sono utili per affrontare i problemi individuati?

In quale misura le attività di apprendimento o di formazione continua in generale potrebbero essere di aiuto?

Problemi e soluzioni specifiche per i dipendenti in relazione all'uso di dispositivi e applicazioni digitali

Nota: Questa sezione si concentra sui problemi individuali di un dipendente e sulle potenziali soluzioni in relazione all'uso di dispositivi e applicazioni digitali nel processo di lavoro. L'approfondimento di questo punto nel corso del colloquio può dipendere dalla complessità delle mansioni, dall'intensità d'uso di dispositivi e delle applicazioni digitali in quella posizione e dalla capacità del dipendente di riflettere ed esprimersi sull'uso di dispositivi e applicazioni digitali nel processo di lavoro. Pertanto, oltre a una domanda generica sui problemi riscontrati nel processo di lavoro, si possono utilizzare domande specifiche su diverse dimensioni della competenza digitale (Weber/Schulz 2023) per definire i problemi del dipendente.

Quanto è importante l'uso di dispositivi e applicazioni digitali in questo ruolo? Quali dispositivi o applicazioni digitali importanti per questo ruolo creano problemi al dipendente nell'uso? Il dipendente può fornire esempi di situazioni in cui si verificano problemi?

Quanto sono importanti i compiti relativi alla gestione, all'analisi o all'interpretazione di dati e informazioni in questo ruolo? Che tipo di problemi incontra il dipendente nello svolgimento di questi compiti?

Quanto sono importanti i compiti relativi alla comunicazione digitale, interna ed esterna, in questo ruolo? Che tipo di problemi incontra il dipendente nello svolgimento di questi compiti?

Quanto sono importanti i compiti relativi alla creazione, alla modifica o alla gestione dei contenuti digitali in questo ruolo? Che tipo di problemi incontra il dipendente nel portare a termine questi compiti?

Attività di apprendimento e formazione

Quali attività di apprendimento e formazione propone il dipendente per ridurre i propri problemi lavorativi o per ottenere miglioramenti?

Problemi (citare dispositivi/applicazioni specifici)	Tema della competenza/formazione continua	Priorità

Fonte

Adattamento da: Dobischat, R., Düsseldorf, K. e Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (pp.46 e successive). Duisburg: Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Traduzione propria).

Strumenti per la fase 3 (Pianificazione)

Appendice 11: Raccolta di informazioni sulle offerte di formazione continua

Nome dello strumento	Modello di panoramica di offerte di formazione continua																									
Utilizzo nella fase	3 (Pianificazione)																									
Obiettivo	Sviluppare una panoramica strutturata delle opportunità di formazione e registrare e condividere le conoscenze all'interno dell'organizzazione in modo strutturato.																									
Breve descrizione	Vogelgesang e Pongratz (2021) descrivono le strategie di consulenza sui finanziamenti per lo sviluppo economico che possono essere utilizzate dagli attori per ottenere una panoramica dei programmi di finanziamento più importanti. Tali strategie possono essere adottate anche per ottenere informazioni sull'offerta di formazione. Vogelgesang e Pongratz (2021) sottolineano come sia difficile conoscere tutte le offerte. Pertanto, è particolarmente importante avere una panoramica generale dei fornitori e avvalersi dei contatti del consulente per acquisire rapidamente informazioni. Inoltre, le informazioni raccolte devono essere sintetizzate e, se necessario, visualizzate. Questo modello per l'elaborazione di una panoramica delle offerte di formazione continua, basato su Vogelgesang e Pongratz (2021), si presta ad adattamenti.																									
Istruzioni	<p>Modello di panoramica di offerte di formazione continua (fonte: presentazione propria, basata su Vogelgesang e Pongratz, 2021)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Informazioni</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programma</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ente di formazione continua</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gruppo/i di destinatari</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Settori</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Obiettivi di apprendimento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Modalità di insegnamento (ibrido, in presenza ecc.)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contenuto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Numero minimo di partecipanti</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Quando si svolge la formazione?</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Opportunità di finanziamento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Persona di contatto (numero di telefono, indirizzo e-mail)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Categoria	Informazioni	Programma		Ente di formazione continua		Gruppo/i di destinatari		Settori		Obiettivi di apprendimento		Modalità di insegnamento (ibrido, in presenza ecc.)		Contenuto		Numero minimo di partecipanti		Quando si svolge la formazione?		Opportunità di finanziamento		Persona di contatto (numero di telefono, indirizzo e-mail)	
Categoria	Informazioni																									
Programma																										
Ente di formazione continua																										
Gruppo/i di destinatari																										
Settori																										
Obiettivi di apprendimento																										
Modalità di insegnamento (ibrido, in presenza ecc.)																										
Contenuto																										
Numero minimo di partecipanti																										
Quando si svolge la formazione?																										
Opportunità di finanziamento																										
Persona di contatto (numero di telefono, indirizzo e-mail)																										

Fonte	Vogelgesang, M., Pongratz, P. (2021). Fördermittelberatung in der Wirtschaftsförderung. In: Stember, J., Vogelgesang, M., Pongratz, P., Fink, A. (A cura di) Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi-org.hdba.idm.oclc.org/10.1007/978-3-658-33603-5_20 . (Traduzione propria).
-------	--

Appendice 12: Tradurre i requisiti di competenza in obiettivi CET

Nome dello strumento	Tradurre i requisiti di competenza in obiettivi CET				
Utilizzo nella fase	3 (Pianificazione)				
Obiettivo	Individuare e raccogliere obiettivi per la qualificazione				
Breve descrizione	Dobischat, Düsseldorf e Fischell (2008) descrivono gli strumenti da utilizzare per l'orientamento nel contesto della formazione continua. Il foglio di lavoro presentato "Tradurre i requisiti di competenza in obiettivi CET" è parte di questa serie di strumenti e rappresenta un ausilio utile per i consulenti dell'orientamento che devono tradurre i requisiti di competenza in temi di formazione continua in collaborazione con le aziende e i lavoratori. Partendo dai problemi attuali del contesto lavorativo, lo strumento esamina gli aspetti da affrontare per conseguire i relativi obiettivi di formazione.				
Istruzioni	La tabella seguente aiuterà a tradurre i requisiti di competenza in contenuti o argomenti di qualificazione.				
	Problema relativo alla prestazione attuale o requisiti lavorativo futuro	Causa del problema (ad es. "mancanza di competenza", problema operativo)	Obiettivo di qualificazione (ad es. applicazione di un software specifico)	Livello di qualificazione (base, avanzato, specialistico)	Argomento o contenuto della qualificazione
	Se possibile, la tabella dei requisiti dovrebbe essere presa in esame direttamente con i dipendenti e i loro superiori/line manager. È indispensabile che questo foglio di lavoro sia sviluppato in modo dialogico, un semplice questionario scritto non è sufficiente.				
Fonte	Adattamento da: Dobischat, R., Düsseldorf, K. e Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (pp. 42 e successive). Duisburg: Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Traduzione propria).				

Appendice 13: Metodo SMART

Nome dello strumento	Metodo SMART
Utilizzo nella fase	3 (Pianificazione)
Obiettivo	Formulare e concretizzare gli obiettivi con i clienti individuali o con l'organizzazione
Breve descrizione	Il metodo SMART è un metodo utilizzato dai dipendenti di aziende, organizzazioni ed enti pubblici per verificare che gli obiettivi (ad esempio, obiettivi di progetto o accordi sugli obiettivi) siano formulati in modo chiaro e specifico. Questo metodo è stato creato da Peter Drucker, ricercatore e consulente di management statunitense. Il termine "SMART" è l'acronimo di "Specific, Measurable, Attractive, Realistic e Time-bound". Nella formulazione di un obiettivo o di un insieme di obiettivi, occorre considerare i punti seguenti.
Istruzioni	<p>Punti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'obiettivo deve essere specifico, ovvero essere formulato in modo chiaro e facilmente comprensibile 2. Il raggiungimento dell'obiettivo deve essere misurabile. A seconda dell'obiettivo, si possono utilizzare a tal fine fattori quantitativi come i dati chiave o fattori qualitativi come la soddisfazione. 3. Gli obiettivi saranno accettati dai dipendenti interessati solo se sono attraenti. Deve pertanto essere chiaro quali vantaggi specifici possano derivare ai dipendenti dal raggiungimento degli obiettivi. 4. Solo obiettivi realistici possono essere conseguiti. Gli obiettivi possono essere formulati in modo ambizioso, ma devono anche essere realizzabili da parte dell'organizzazione o dell'ente. Gli obiettivi non realistici hanno al contrario poche probabilità di essere realizzati e possono risultare demotivanti per i dipendenti. 5. Infine, l'obiettivo deve avere un termine temporale. Deve essere fissata una data specifica rispetto alla quale misurare il conseguimento dell'obiettivo.
Fonte	<p>Adattamento da: Orgahandbuch.de https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/methodenUndTechniken-node.html;jsessionid=08045B4F0723445CC06A07F2804EA991.2_cid505. (Traduzione propria).</p> <p>Drucker (2011). People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Routledge.</p>

Appendice 14: Diario del dipendente

Nome dello strumento	Diario del dipendente																																									
Utilizzo nella fase	3 (Pianificazione)																																									
Obiettivo	Monitorare l'apprendimento e l'esperienza lavorativa																																									
Breve descrizione	<p>Questo strumento permette di registrare ciò che accade quotidianamente nei contesti di lavoro e di formazione. Può essere in formato cartaceo o digitale. Il modulo deve essere compilato rispondendo ad alcune domande aperte, domande a scelta multipla o checklist. La scelta della modalità e delle aree da monitorare dipende dal dipendente e dagli obiettivi specifici dell'attività. Lo strumento facilita la riflessione, aumenta la consapevolezza dei punti di forza e dei punti deboli dei dipendenti e dell'organizzazione e può fornire informazioni sulle potenzialità di miglioramento per entrambi. È frequentemente utilizzato in ambito scolastico e universitario per monitorare i progressi degli studenti e in contesti lavorativi in cui è necessario monitorare attentamente ciò che accade. È spesso utilizzato, ad esempio, da piloti, medici, infermieri, insegnanti ecc.</p>																																									
Istruzioni	<p>Le informazioni registrate riguardano generalmente ciò che viene fatto o appreso e il momento e il luogo in cui si svolgono le azioni monitorate</p> <p>Partecipazione al lavoro: giorno.....</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Attività</th> <th>Numero di attività svolte</th> <th>Numero di attività a cui si è partecipato</th> <th colspan="2">Punteggio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>Capacità apprese</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Competenza appresa</th> <th rowspan="2">Nome dell'attività</th> <th colspan="3">Livello di competenza raggiunto</th> </tr> <tr> <th>Osservato</th> <th>Eseguito sotto supervisione</th> <th>Eseguito in modo autonomo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>Comportamenti ed etica</p>				Attività	Numero di attività svolte	Numero di attività a cui si è partecipato	Punteggio																	Competenza appresa	Nome dell'attività	Livello di competenza raggiunto			Osservato	Eseguito sotto supervisione	Eseguito in modo autonomo										
Attività	Numero di attività svolte	Numero di attività a cui si è partecipato	Punteggio																																							
Competenza appresa	Nome dell'attività	Livello di competenza raggiunto																																								
		Osservato	Eseguito sotto supervisione	Eseguito in modo autonomo																																						

	Elemento da considerare	punteggio				
		1	2	3	4	5
	Puntualità					
	Regolarità di frequenza					
	Cura nel lavoro					
	Rapporti con i colleghi					
	Rapporti con i clienti					
					
Fonte	Adattamento da: Talwar D, Kumar S, Acharya S, Madaan S: Creare un diario di bordo per i laureati in medicina: un'esperienza fruttuosa? Farmaci e terapie cellulari in ematologia. 2021, 10:3792-801. (Traduzione propria).					

Strumenti per la fase 4 (Azione)

Appendice 15: Fasi successive e piano d'azione

Nome dello strumento	Fasi successive e piano d'azione																												
Utilizzo nella fase	4 (Azione)																												
Obiettivo	Documentare e concretizzare le fasi successive e le azioni.																												
Breve descrizione	La distinzione tra azioni pianificate e azioni terminate consente un'organizzazione ed un controllo migliori da parte del cliente. Il processo di pianificazione facilita la formulazione di stime realistiche e consente una migliore preparazione agli ostacoli. Mentre il piano d'azione per un individuo si concentra sulla sua carriera professionale e sulle azioni legate alla formazione, un piano per un'azienda o un'organizzazione può comprendere le fasi amministrative per la realizzazione delle azioni che riguardano diversi membri del personale.																												
Istruzioni	<p>Domande:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cosa fare? ● Fino a quando? ● Quali sono i compiti o gli ostacoli? ● Come possono essere portati a termine i compiti? ● Chi può offrire supporto? ● Cosa fare se ci si blocca? <p>Tabella:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cosa fare</th> <th>Fino a quando</th> <th>Quali sono i compiti o gli ostacoli</th> <th>Come possono essere portati a termine i compiti</th> <th>Chi può offrire supporto</th> <th>Cosa fare se ci si blocca?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Cosa fare	Fino a quando	Quali sono i compiti o gli ostacoli	Come possono essere portati a termine i compiti	Chi può offrire supporto	Cosa fare se ci si blocca?																		
Cosa fare	Fino a quando	Quali sono i compiti o gli ostacoli	Come possono essere portati a termine i compiti	Chi può offrire supporto	Cosa fare se ci si blocca?																								
Fonte	Triebel, C. (2022). Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?: Potenzialorientiertes Karrierecoaching (Vol. 333) (pp. 142 e successive). Klett-Cotta. (Traduzione propria).																												

Strumenti per la fase 5 (Risultati)

Appendice 16: Certificato di formazione continua

Nome dello strumento	Certificato di formazione continua
Utilizzo nella fase	5 (Risultati)
Obiettivo	Garantire che il programma, il suo contenuto e i risultati siano documentati al termine di un programma di formazione continua.
Breve descrizione	Di norma, l'ente di formazione è tenuto a fornire tale documento. Oltre al nome del partecipante e dell'ente, devono essere indicati anche il titolo, il periodo e l'ambito di applicazione del corso di formazione. Anche i contenuti e i risultati della formazione devono essere documentati. Il registro contiene inoltre informazioni sul rilascio di un certificato o di un attestato di frequenza. È inoltre consigliabile lavorare con il profilo Europass. Vedere qui: www.europass-info.de . https://europa.eu/europass/en
Istruzioni	<p>Modulo (esempio)</p> <p>Certificato di formazione continua:</p> <p>Il sig. / la sig.ra</p> <p>Ha portato a termine il seguente programma di formazione /qualificazione.....</p> <p>presso l'istituto:</p> <p>Il programma si è svolto dal: al:</p> <p>per un totale di: ore.</p> <p>Sono stati trattati i seguenti contenuti:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Il completamento del programma è attestato dal certificato/un certificato di partecipazione:.....</p> <p>Luogo/data: Timbro/firma:</p>
Fonte	Dobischat, R., Düsseldorf, K. e Fischell, M. (2008). Leitfaden für die Qualifizierungsberatung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (pp. 71 e ss.) Universität Duisburg-Essen. DOI: 10.25656/01:1649. (Traduzione propria).

Strumenti per la fase 6 (Valutazione e Analisi conclusiva)

Appendice 17: Domande di feedback

Nome dello strumento	Domande di feedback
Utilizzo nella fase	6 (Valutazione e Analisi Conclusiva)
Obiettivo	Raccogliere un feedback sul processo di consulenza al termine di un programma di formazione continua mediante domande aperte.
Breve descrizione	<p>Le seguenti domande aiuteranno il professionista del CGC a raccogliere il feedback e a individuare ulteriori bisogni di consulenza. Le domande possono essere poste durante il colloquio o presentate in un questionario di feedback scritto. Oltre ai datori di lavoro, dovrebbero essere interpellati anche i dipendenti e gli enti di formazione. Le risposte possono essere utilizzate per riflettere sul processo di consulenza. Nell'analizzare le risposte, è utile porsi le seguenti domande rispetto al proprio lavoro come consulente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cosa vorrei mantenere? - Cosa vorrei cambiare? - Cosa è andato bene dal mio punto di vista? - Cosa vorrei migliorare la prossima volta?
Istruzioni	<p>Domande:</p> <p>Processo di consulenza</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Come hai percepito il processo di consulenza? ● Cosa c'è stato di positivo dal tuo punto di vista? ● Cosa può essere cambiato dal tuo punto di vista? <p>Coordinamento della rete</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Come hai percepito il coordinamento della rete? ● Cosa c'è stato di positivo dal tuo punto di vista? ● Cosa può essere cambiato dal tuo punto di vista? ● In quale forma dovrebbe essere mantenuta la rete? ● Quale ruolo può svolgere il consulente a tale riguardo? <p>Necessità di formazione continua</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hai necessità di formazione continua? ● Se sì, quali? ● In caso contrario, come possiamo rispondere alle nuove esigenze di formazione che si presenteranno? <p>Necessità di consulenza continua</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Quali sono le domande ancora aperte? ● Hai necessità di consulenza continua? ● Se sì, quali? ● In caso contrario, come possiamo rispondere alle nuove esigenze di consulenza che si presenteranno?
Fonte	Fonte propria (Schulz)

Appendice 18: Modulo di feedback strutturato

Nome dello strumento	Modulo di feedback strutturato
Utilizzo nella fase	6 (Valutazione e Analisi conclusiva)
Obiettivo	Al termine delle sessioni o dei processi di consulenza, può essere utilizzato un modulo di feedback per ottenere un riscontro strutturato dal cliente (monitoraggio del servizio) e per stimolare la riflessione del cliente (autoriflessione).
Breve descrizione	Un modulo di feedback strutturato può essere offerto in formato digitale o cartaceo. Le domande presentate in un modulo di feedback devono essere personalizzate per il servizio interessato. Il cliente deve avere il tempo e uno spazio protetto per fornire il feedback senza essere influenzato. È importante che il modulo di feedback venga inviato in forma anonima (in formato digitale, per posta o simili).
Istruzioni	<p>Livelli di risposta per la valutazione su scala Likert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● completamente vero, ● perlopiù vero, ● talvolta vero, ● falso <p>Ripensa al percorso (colloquio/i): Come valuti le seguenti affermazioni? Barra una casella per ogni affermazione. Puoi rispondere ad alcune domande in modo aperto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La sessione/il processo ha confermato il mio punto di vista sulla formazione continua. ● Ho ottenuto nuove idee e risposte per la mia formazione continua. ● Ho ricevuto risposte alle mie domande. ● Ho imparato cose che prima non sapevo. ● L'intervista mi ha motivato a pensare di più alla formazione continua. ● L'intervista ha aperto nuove domande. ● Il tempo che ho dedicato all'intervista è stato proficuo. ● Vorrei avere un'altra opportunità di parlare in questo modo. ● Dovrebbero esserci più servizi di consulenza come questo. ● Consiglierei questi colloqui anche ad altri colleghi/persona. <p>Domande aperte</p> <p>Ciò che ho apprezzato maggiormente dell'intervista è stato ...</p> <hr/> <hr/>

	<p>Mi è piaciuto meno ...</p> <hr/> <hr/> <p>Dopo il colloquio di consulenza, desidero un supporto di follow-up</p> <hr/> <hr/> <p>Nel complesso sono stato</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> molto soddisfatto <input type="checkbox"/> soddisfatto <input type="checkbox"/> poco soddisfatto <input type="checkbox"/> non soddisfatto <p>Vorresti aggiungere altro ? _____</p>
Fonte	<p>Gillen, J., e Proß, Gerald (2005). Kompetenzreflektor. 2. Auflage. Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen - Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte“ (KomNetz). (Traduzione propria).</p>