act45

ACT45

LINEE GUIDA PER DATORI DI LAVORO ED ENTI FORMATORI PER SUPPORTARNE IL COINVOLGIMENTO NELLA PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEI PROGRAMMI FORMATIVI RIVOLTI A DISOCCUPATI OVER 45 CON BASSI LIVELLI DI QUALIFICA

OUTPUT 3:
LINEE GUIDA PER DATORI DI LAVORO ED ENTI FORMATORI

Di Stara Zagora Regional Economic Development Agency / Action Aid Hellas / INE GSEE / RE.TE. Ong / Accion Contra el Hambre
Dicembre 2020
Stara Zagora

Grant Agreement Number KA2 2019-1-EL01-KA204-062606

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti che riflettano solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile di qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni che sono contenute.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Indice

Introduzione 4

Benefici per i datori di lavoro derivanti dall'implementazione di iniziative di invecchiamento attivo e di responsabilità sociale dell'azienda legate agli over 45 con bassi livelli di qualifica 5

Benefici per i datori di lavoro 5

Iniziative e politiche di invecchiamento 7

Profilo, bisogni specifici e sfide affrontate dai lavoratori anziani (locali e migranti) con bassi livelli di qualifica nel mercato del lavoro 8

Contesto e politiche nazionali relative all'integrazione lavorativa dei disoccupati anziani con poche competenze 11

Il caso della Bulgaria 11

Il caso della Grecia 12

Il caso dell'Italia 13

Il caso della Spagna 15

Aspetti legali e riconoscimento dei risultati raggiunti 16

Selezione finale di buone pratiche 20

Bibliografia 28

Allegati 30

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Introduzione

Queste Linee Guida sono state redatte a supporto delle aziende che intendono implementare lo schema collaborativo del progetto Act45. Esse includono materiali di supporto pratico e raccomandazioni per i datori di lavoro e i partner sociali che operano in settori con opportunità concrete per i disoccupati over 45 con bassi livelli di qualifica, il gruppo target del progetto.

Si rivolgono a datori e partner sociali che operino in settori quali la comunicazione, il turismo, le spedizioni, la manifattura, il commercio, il tessile e la sicurezza. L'obiettivo di tale documento è la presentazione dei benefici del coinvolgimento attivo in iniziative legate al tema dell'invecchiamento lavorativo, inclusa la promozione dell'immagine del datore nella scelta di incoraggiare la diversità per mitigare l'impatto del cambiamento demografico. Ciò può esser fatto attraverso la creazione di team bilanciati per ridurre i costi legati alle risorse umane nel caso di alti percentuali di dimissione di lavoratori giovani, ecc.

Le linee guida si suddividono in tre parti:

1. Raccomandazioni circa le sfide e i bisogni dell'invecchiamento attivo; con una particolare enfasi sui **benefici sociali ed economici** derivanti dall'adozione di una politica pragmatica di assunzione rivolta alle persone con bassi livelli di qualifica, sia locali che migranti. Verranno trattati anche i benefici diretti del coinvolgimento del datore di lavoro per ogni fase di implementazione dello schema collaborativo.
2. Una raccolta di **10 buone pratiche** implementato a livello europeo, nelle quali i datori di lavoro sono stati coinvolti in iniziative formative rivolte a disoccupati con bassi livelli di qualifica, per incentivarne la crescita professionale in ottica di inserimento nel mercato del lavoro.
3. **Linee guida e materiali utili** per l'implementazione dello schema collaborativo di Act45 e le sue rispettive fasi. Sono inclusi modelli per fornire informazioni strutturate circa le posizioni aperte e le competenze richieste, linee guida su come organizzare iniziative di affiancamento lavorativo in azienda e su come selezionare e valutare le prestazioni degli adulti con bassi livelli di qualifica durante le *speed interview*.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Benefici per i datori di lavoro derivanti dall'implementazione di iniziative di invecchiamento attivo e di responsabilità sociale dell'azienda legate agli over 45 con bassi livelli di qualifica

I datori di lavoro rappresentano una categoria fondamentale per il processo di integrazione dei disoccupati over 45 con bassi livelli di qualifica. Senza considerare gli sforzi congiunti degli enti formatori, le organizzazioni della società civile (OSC) e altri attori a livello regionale e nazionale (principalmente istituzionali, ministeriali e uffici del lavoro), il fattore maggiormente importante dell'equazione risultano essere proprio i datori. Essi non soltanto forniscono lo spazio di lavoro, ma sono altresì coloro che ne possono garantire la sostenibilità. Allo stesso tempo, essi possono essere catalizzatori per il coinvolgimento di altri datori di altri settori.

Nelle ricerche precedenti del progetto, è stato identificato il ruolo chiave che i datori possono assumere nell'integrazione lavorativa del gruppo target. Mentre il loro coinvolgimento insieme ai decisori politici, i partner sociali, le OSC e gli enti formatori risulta cruciale per lo sviluppo di collaborazioni integrate volte alla costruzione di sistemi locali efficaci nell'aggancio di beneficiari a programmi formativi di autodeterminazione, i datori possono trarre un grosso beneficio prendendo parte a tale processo. Ogni stadio dell'implementazione può infatti presentare diverse opportunità che potrebbero facilitare le attività di una data impresa, in particolare per quanto concerne le risorse umane.

Benefici per i datori di lavori coinvolti nel progetto Act45

Prima dell'offerta formativa	•Valutazione delle competenze dei lavoratori •Supporto delle OSC per abbinare le posizioni vacanti con i profili dei candidati
Durante l'implementazione della formazione	•Partecipazione ad iniziative di affiancamento lavorativo •Presentazione dell'azienda durante i seminari •Partecipazione a programmi formativi sul lavoro •Accesso a buone pratiche di altri datori
Dopo il completamento della formazione	•Participate in speed dating interviews •Partecipazione a colloqui lampo (*speed interview*) •Consulenza circa la validazione o il riconoscimento di apprendimento formale e informale

Sono stati sviluppati documenti specifici e linee guida per supportare i datori in queste attività. Possono essere consultati negli allegati di questa guida e sono facilmente adattabili a diverse aziende di differente grandezza/settore.

Benefici per i datori di lavoro

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Numerose ricerche si sono concentrate sul ruolo dei datori di lavoro e sugli incentivi che possano convincerli a creare programmi specifici per i disoccupati over 45 con bassi livelli di qualifica. In un articolo del 2012 intitolato "*Towards a job-rich recovery*", la Commissione Europea enunciò l'importanza di creare dei benefici per la transizione dei lavoratori più anziani quali la riduzione delle tasse, l'accesso a un apprendimento permanente, un lavoro maggiormente agile, flessibile, sano e in sicurezza; tutto ciò in ottica di ammodernamento dei sistemi pensionistici ed estensione della vita lavorativa. [1]

Tali argomenti sono ulteriormente approfonditi in una ricerca svolta dal Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale (Cedefop) nel 2015 in tutti gli stati membri. Uno dei principali temi trattati è il ruolo dei datori di lavoro ed il loro comportamento verso l'educazione formale e informale, incluso il loro coinvolgimento finanziario in tali processi. Vi sono notevoli discrepanze fra le nazioni, imputabili ai diversi contesti storici.

Circa i tre quarti dei lavoratori dell'UE (76%) hanno migliorato le proprie competenze a partire dall'inizio del lavoro che svolgono attualmente.
Ciononostante, più di un lavoratore su cinque (22%) non sviluppa competenze nel proprio lavoro. Lo sviluppo di competenze avviene meno per i maschi, per coloro che rientrano nel mercato del lavoro dopo un periodo di disoccupazione, per gli individui che svolgono lavori che richiedono competenze minori rispetto a quelle che possiedono e per i lavoratori più anziani.

Cedefop (2015)

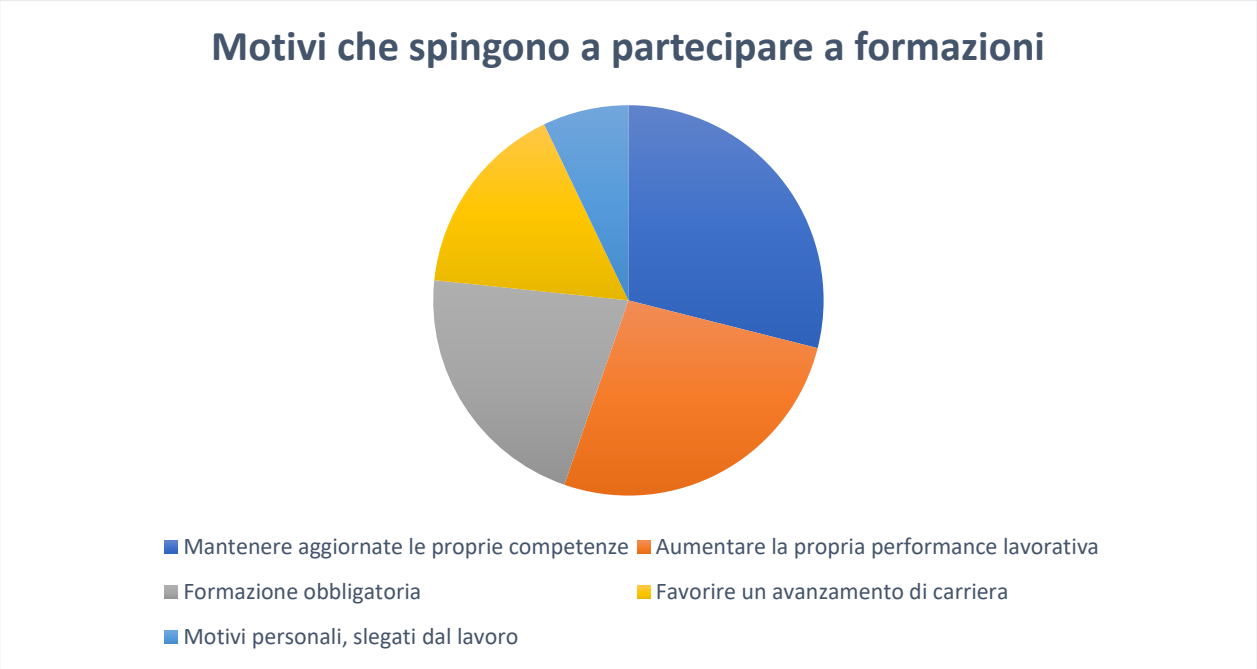
Si possono altresì osservare differenze significative fra la partecipazione alle formazioni nei singoli stati. Tali differenze si ritrovano anche nei dati delle ultime ricerche Eurostat circa l'educazione degli adulti (AES).

I lavoratori in Danimarca, Finlandia, Regno Unito, Repubbliche Ceca e Slovacca risultano essere coloro che maggiormente ricevono formazioni durante l'orario lavorativo, in opposto ai lavoratori in Bulgaria, Grecia e Romania. Tuttavia, un'alta percentuale di adulti negli stati europei del sud (Grecia, Spagna, Cipro, Malta) partecipa a formazioni al di fuori dell'orario lavorativo.

Vi sono differenze significative fra i Paesi in merito al pagamento delle formazioni. Negli stati del sud e nei Balcani (Bulgaria, Grecia, Spagna, Cipro, Malta, Romania) i datori di lavoro non sono soliti finanziare le formazioni ai lavoratori, un vuoto apparentemente riempito dal settore pubblico. In particolare, i datori di lavoro in Grecia poco spesso finanziano le formazioni (solo nel 33% dei casi censiti). Circa un quarto degli intervistati in Grecia ha dichiarato di pagarsi le formazioni a proprie spese oppure di partecipare a formazioni coperte dal governo o da datori di lavoro pubblici (26% e 23%, rispettivamente). Per fare un confronto, in Repubblica Ceca quasi 9 intervistati su 10 (86%) ha ricevuto formazioni finanziate dal proprio datore di lavoro. [3]

Lo schema emergente del mercato del lavoro sposta l'attenzione dei datori verso problemi legati alla forza lavoro. Viene così enfatizzato restare o divenire un datore attrattivo. Ciò implica quindi una maggiore sensibilità verso i bisogni dei lavoratori. Le maggiori aree d'azione, enfatizzate dalle sfide demografiche, sono le seguenti: attrattività per nuovi lavoratori, sviluppo di conoscenze e competenze adeguate, adattamento del sistema lavorativo alla demografia, bilancio nella gestione delle risorse umane e adattamento del sistema amministrativo. [4]

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Cedefop (2015)

Iniziative e politiche di invecchiamento

L'OECD ha pubblicato uno studio molto dettagliato su tale argomento, sottolineando l'importanza di politiche adeguate e tempestive che possano supportare gli sforzi fatti dai datori di lavoro verso il mantenimento dei lavoratori anziani. Tale studio si è concentrato sulla gestione proattiva e sui sussidi salariali. Lo studio si intitola "*Working Better with Age, Ageing and Employment Policies*" e presenta un resoconto dettagliato di questi argomenti, con riferimenti ad esperienze di numerosi attori di diversi stati membri.

In molte nazioni, i sussidi salariali continuano ad essere uno strumento comune per eliminare i buchi che si creano nella relazione stipendio/produttività nei lavoratori più anziani. Ad esempio, nei Paesi Bassi, i contributi di sicurezza sociale possono ridursi fino a 7000 € annui quando si assume un lavoratore con più di 50 anni (OECD, 2018). In Polonia, i contributi di sicurezza sociale possono essere rimborsati, i sussidi salariali coprono fino all'80% del salario minimo per i lavoratori anziani (over 50) che abbiano i requisiti per il pensionamento anticipato e fino al 50% per coloro senza tali requisiti.

Per essere efficaci, i sussidi salariali devono essere ben indirizzati verso i lavoratori anziani più svantaggiati, ad esempio verso i lavoratori con stipendi minori e i disoccupati di lunga durata (6 mesi per i lavoratori con bassi livelli di qualifica e 12 mesi per gli altri).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Alcune misure governative si focalizzano sulla prevenzione dal pensionamento anticipato con benefici lavorativi o sistemi di tassazione che favoriscono gli individui a lavorare più a lungo grazie a incentivi finanziari. Per esempio, nel 2007 la Svezia introdusse due riduzioni sulle tasse per lavoratori over 65 con l'obiettivo di aumentare gli incentivi a lavorare più a lungo. In primo luogo, introdusse un credito d'imposta condizionale all'occupazione per tutti i lavoratori, con maggiori guadagni per gli over 65. In secondo luogo, furono ridotti i contributi sociali dei datori di lavoro per i lavoratori over 65 pressappoco del 16%. Grazie all'impatto positivo sul mantenimento dell'occupazione da parte dei lavoratori anziani, queste misure sono state estese diverse volte (OECD 2018). [5]

Gli stretti requisiti del sussidio di assunzione austriaco "Come Back" (2/3 dello stipendio) sono indirizzati ai lavoratori disoccupati over 50 ed alle lavoratrici disoccupate over 45. Le valutazioni confermano che tale misura mostra gli effetti migliori per le categorie più anziane (45-54 anni) in termini di periodo di sussidio, periodo di disoccupazione e reddito (Unione Europea, 2014). Ciononostante, misure di questo tipo sarebbero ancora più efficaci se mirate alla prevenzione del rischio di diventare disoccupati di lungo periodo dopo la perdita del posto di lavoro.

(OECD, 2018).

Una ricerca svolta in Grecia da Eleana Galanaki con 1254 partecipanti ha mostrato invece che esiste uno stereotipo connesso agli over 45 ed alle loro performance e produttività lavorative. La ricerca mostra come tale stereotipo sia spesso erroneo. Non esiste un collegamento chiaro fra l'età e la produttività. In aggiunta, i risultati mostrano che a livello di squadra, avere un maggior numero di individui over 50 migliora il clima e le condizioni lavorative della squadra. Questo, sempre secondo tale ricerca, è correlato alla maggior propensione dei lavoratori più anziani al lavoro collettivo e al supporto reciproco. Infine, i lavoratori più anziani mostrano gli stessi punteggi di produttività per le posizioni lavorative che richiedono esperienza e conoscenze particolari. [6]

Tuttavia, un altro studio condotto in Grecia ha mostrato che i lavoratori anziani tendono ad essere sottovalutati, giudicati e valutati più severamente e più facilmente esclusi dalle formazioni o dal lavoro in squadra.

Profilo, bisogni specifici e sfide affrontate dai lavoratori anziani (locali e migranti) con bassi livelli di qualifica nel mercato del lavoro

Gli over 45 con bassi livelli di qualifica sono coloro maggiormente colpiti dalla disoccupazione e allo stesso tempo che più difficilmente prendono parte ad attività formative. Il progetto Act45 mira ad esplorare i limiti e le spinte motivazionali che causano questa situazione, in modo da produrre alcune strategie di coinvolgimento valide per la Grecia, l'Italia, la Bulgaria e la Spagna, e replicabili in altri stati europei.

Il gruppo target del progetto mostra delle caratteristiche e dei bisogni particolari. Risulta utile dunque approfondire ulteriormente il profilo dei beneficiari e indicare principali caratteristiche, bisogni e sfide che essi affrontano nel mercato del lavoro e in relazione alle formazioni.

Come già anticipato nella *Desk research* del progetto, il gruppo target si compone di 3 categorie:

1. <u>Disoccupati</u>
    - Tra i 15 (16 per Italia, Spagna, Norvegia, Regno Unito e Islanda) ed i 74 anni
    - Senza un lavoro durante la settimana di consultazione

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Disponibili ad iniziare a lavorare entro le due settimane successive (o che hanno già trovato un lavoro da iniziare nei tre mesi seguenti)
- Che hanno cercato attivamente un lavoro nelle ultime quattro settimane

2. Adulti con bassi livelli di qualifica
    - Con bassi livelli educativi
    - Che riescono a completare solamente compiti molto semplici di lettura e calcolo
    - Che non possiedono competenze considerate necessarie per la realizzazione personale, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale, l'integrazione e l'evoluzione lavorative:
        - Competenze comunicative
        - Competenze matematiche e competenze di base scientifico-tecnologiche
        - Competenze digitali (alfabetizzazione digitale e pensiero critico)
        - Imparare ad imparare (sviluppo personale, pensiero critico, competenze interpersonali e di gestione della propria carriera, imparare ad imparare per un apprendimento permanente)
        - Competenze civiche e sociali (pensiero critico, partecipazione democratica attiva e sviluppo sostenibile)
        - Senso di iniziativa e imprenditorialità (innovazione, creatività, assunzione di rischi, lavoro di squadra, imprenditorialità in senso lato)
        - Sensibilità ed espressione culturale
        - Elementi trasversali (pensiero critico, processi decisionali, *problem solving*, gestione della propria carriera, alfabetizzazione fisica e finanziaria)
    - Con scarse competenze digitali:
        - La mancanza di competenze digitali è un ostacolo alla partecipazione sociale ed economica e costituisce una dimensione addizionale nella carenza di competenze, malgrado il background educativo dell'individuo
3. Adulti con più di 45 anni di età (over 45)

Durante la *Desk research* sono anche state svolte 41 interviste semi-strutturate con beneficiari del gruppo target, per analizzare i fattori che ostacolano o motivano i beneficiari a partecipare ad attività formative.

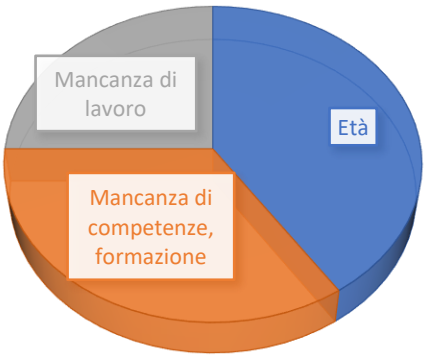
Il **profilo generale** degli intervistati è di persone con esperienza lavorativa (minimo 7 anni fino a più di 35 anni) principalmente in settori tecnici, lavori manuali e cura degli anziani. Quasi tutti con un basso livello educativo (ISCED 1 o 2). La maggioranza senza competenze digitali e usa il computer e la navigazione in Internet con difficoltà. Tutti i partecipanti sono disoccupati e 11 di essi non sono ufficialmente registrati come tali.

> *Gli adulti con bassi livelli di competenze possono essere capaci di fare molte cose. Magari hanno livelli bassi di alfabetizzazione e capacità di calcolo, però al contempo possiedono altre competenze di valore come l'abilità di guidare diversi tipi di veicoli o la capacità di assistere la clientela. Allo stesso modo, alcuni adulti possono avere bassi livelli di qualifica ma aver acquisito competenze attraverso anni di esperienza lavorativa, ad un livello equivalente a quello di una qualifica formale.*
>
> *OECD (2019)*

Altri ostacoli correlati alla carenza di esperienze sono la richiesta di requisiti lavorati, i contratti a breve termine, i salari bassi, le disabilità fisico-mentali, le condizioni emotive, la mancanza di tempo per cercare lavoro ed un basso livello di conoscenza

della lingua inglese.

Le 3 maggiori barriere nella ricerca di lavoro



Fra il campione di intervistati:

- Il 58% ha partecipato a un seminario o un programma formativo o un'attività educativa almeno una volta negli ultimi 5 anni
- Il 36,5% ha partecipato ad una formazione connessa alla propria professione
- Il 9,7% ha seguito più di un'attività formativa (formale o informale) connessa alla propria professione negli ultimi 5 anni
- Il 15% ha partecipato ha più di una formazione generica negli ultimi 5 anni
- Il 7% ha dovuto pagare per partecipare alla formazione

In merito alla modalità di apprendimento, il gruppo target dichiara di preferire:

1. L'aggiornamento quotidiano nel lavoro (discussione – osservazione) – 51,2%
2. La ricerca di informazioni online – 48,8%
3. La lettura di libri o riviste specializzate – 41,5%
4. L'apprendimento diretto da altri colleghi – 39%
5. Non necessita di ulteriori informazioni per poter svolgere efficacemente il proprio lavoro – 14,6%

In aggiunta a tali modalità, gli intervistati hanno menzionato altri canali quali: chiedere ad amici e parenti, imparare facendo, Tv e altri media, esperienze in ambienti non lavorativi.

Per riassumere invece i **principali ostacoli** relativi alla partecipazione ad attività formative emersi dalle interviste, i più comuni risultano essere finanziari e di informazione. In aggiunta a questi due, vi sono una serie di altre barriere quali la carenza di competenze necessarie per l'iscrizione, la paura del nuovo e i problemi di distanza/spostamento. Sono state menzionate anche barriere istituzionali relative al processo selettivo e al riconoscimento della formazione in un ambiente lavorativo.

Ultimo, ma non da meno, le barriere circostanziali sembrano avere un impatto negativo minore rispetto ad altri tipi di barriere (mancanza di tempo, cura dei figli, problemi di salute). Tuttavia, quando presenti, esse tendono ad essere considerate come il limite principale alla partecipazione ad attività formative.

Fattori motivazionali per la partecipazione ad attività formative

Il gruppo target sarebbe motivato a partecipare ad attività formative se le imprese fossero coinvolte, includendo la possibilità di trovare lavoro. Inoltre, essi parteciperebbero alle formazioni per aumentare la propria qualifica formale e per crescere professionalmente e acquisire nuove competenze. In aggiunta, la formazione dovrebbe protrarsi per tutta la vita di un individuo, per imparare costantemente nuove cose ed aumentare la socializzazione, conoscere nuove persone ed accrescere la propria rete sociale. Infine, formazioni con orari flessibili e materie facilmente comprensibili possono aumentare la partecipazione da parte dei beneficiari.

Infine, alcuni fattori che potrebbero **facilitare la partecipazione** ad attività formative sono:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

1. Collegamento diretto con le aziende alla fine del percorso, colloqui lampo, fiere del lavoro, ecc. – 85,4%
2. Migliore qualità dei seminari (più pratica che teoria) – 82,9%
3. Maggiori informazioni circa le formazioni che si svolgeranno – 80,5%
4. Formazioni progettate da professionisti del mercato del lavoro, con un contatto diretto con le imprese, orientate alle richieste specifiche del mercato – 75,6%
5. Riconoscimento della qualifica ottenuta attraverso il rilascio di un certificato – 61%
6. Supporto dall'ambiente familiare – 43,9%
7. Utilizzo di strumenti di apprendimento a distanza – 29,3%
8. Servizi di baby-parking/baby-sitting durante le formazioni – 22%

Altri fattori menzionati sono la flessibilità degli orari, il supporto negli spostamenti e la gratuità delle formazioni.

Contesto e politiche nazionali relative all'integrazione lavorativa dei disoccupati anziani con poche competenze

Le politiche sociali e del lavoro di ogni stato membro possono essere paragonate sulla base di elementi generali comuni, tuttavia il contesto nazionale resta estremamente importante. La maggior parte delle iniziative e degli incentivi del settore sono indirizzati da enti o programmi nazionali e/o regionali. Dunque, un breve resoconto dello stato dell'arte per quanto riguarda le nazioni partecipanti al progetto (Bulgaria, Grecia, Spagna ed Italia) può essere utile per identificare alcune delle buone pratiche di integrazione lavorativa del gruppo target.

Il caso della Bulgaria

Negli ultimi 3 decenni il mercato del lavoro bulgaro ha dovuto affrontare la sfida della transizione dal tipico modello comunista di lavoro a una disoccupazione nazionale di massa all'inizio della democrazia parlamentare nei primi anni Novanta. Questo periodo fu caratterizzato da un'inflazione estremamente alta, instabilità finanziaria e povertà diffusa. Tuttavia, l'accesso della Bulgaria nell'Unione Europea fu un passaggio cruciale nella direzione di stabilizzazione del mercato del lavoro, minimizzando la fuga dei cervelli e con un graduale aumento salariale.

L'attuale mercato del lavoro bulgaro si caratterizza per un ruolo dominante delle piccole-medie imprese, che costituiscono la colonna portante dell'economia con il 65,2% di valore aggiunto e il 75,4% di occupazione, ben di sopra la media europea (56,8% e 66,4% rispettivamente).[1] Nonostante la Bulgaria sia membro dell'UE dal 2007, essa rimane la nazione con il più basso livello di salario minimo[2] fra i Paesi membri. Tuttavia, la Bulgaria si classifica al settimo posto per quanto concerne il tasso di disoccupazione (3,7% contro il 6,2% della

[1] 2018 SBA Fact Sheet Bulgaria 2018, https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/4/translations/en/renditions/native
[2] Minimum wages highlight FP2020-BG.png, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Minimum_wages_highlight_FP2020-BG.png

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

media europea nel 2019[3]), un successo significativo grazie alle politiche e strategie implementate.

Mentre vi è uno sforzo importante per sviluppare le politiche nazionali nel campo dell'occupazione giovanile, in Bulgaria gli over 45 restano esclusi da simili iniziative. Le politiche giovanili sono guidate dal Piano di Implementazione Nazionale per la Garanzia Giovani Europea 2014-2020 e supportate da numerose iniziative attraverso il Fondo Sociale Europeo (e il Programma Operativo di Sviluppo delle Risorse Umane). Tuttavia, i giovani NEET (che non studiano, non hanno un lavoro e non sono impegnati in percorsi formativi) sono costantemente aumentati negli ultimi anni.

Dall'altro lato, i legislatori bulgari non considerano i disoccupati over 45 (a prescindere dal livello di educazione, qualifica e competenze) come un gruppo target si eventuali politiche o strategie. Perciò, tale gruppo finisce per conformarsi allo stereotipo dell'adulto disoccupato. Tuttavia, un fattore importante da considerare è il basso livello di disoccupazione fra le persone fra i 45 e i 54 anni, soltanto il 3,1% contro il 5,5% delle persone fra i 25 e i 34 anni[4].

Se ci si concentra sul gruppo target del progetto Act45, in Bulgaria non esistono modelli di integrazione per rispondere alle problematiche affrontate da tali persone. Così, questo gruppo soffre costantemente di bassi livelli motivazionali verso le possibilità educative, accompagnati da disoccupazione permanente e conseguente povertà. Anche se tale fenomeno potrebbe essere ricondotto a radici etniche, i legislatori bulgari ancora non hanno dedicato appositi strumenti politici per colmare tale vuoto. In aggiunta, il bisogno di adottare misure speciali diventa maggiormente chiaro con l'avanzare degli anni, visti i frequenti casi di abuso del sistema sociale, isolamento sociale, povertà e aumento di livelli di criminalità fra le persone del gruppo target.

Il caso della Grecia

In Grecia le piccole-medie imprese costituiscono le fondamenta dell'economia con una percentuale notevolmente alta (97,8%). La Grecia si colloca al primo posto fra tutti gli stati membri. Inoltre, il 63,4% dei lavoratori sono impiegati in imprese molto piccole (<10 dipendenti). Il divario di competenze che emerge dal mercato del lavoro greco sembra avvicinarsi maggiormente al divario cosiddetto "verticale", o dei lavoratori sovra-educati, piuttosto che al divario "orizzontale", ove è il tipo e non il livello di educazione ad essere inappropriato (KANEP, GSEE, 2019; Cedefop, 2019). Questa tendenza non è transitoria bensì in costante crescita negli ultimi vent'anni comune a quasi tutti i settori occupazionali in Grecia. Questo scenario è confermato dai dati: infatti, soltanto il 14% delle aziende greche fornisce ai propri dipendenti una formazione vocazionale e programmi di apprendimento permanente. Si può dire che le aziende in Grecia non investono in progetti formativi e di aggiornamento delle competenze per i propri dipendenti. Ne risulta che: (i) **i lavoratori con bassi livelli di competenze sono impossibilitati o fortemente frenati nell'acquisizione o nello sviluppo di nuove competenze** e (ii) **un numero esiguo di aziende partecipa ad attività di aggiornamento delle competenze della forza lavoro**.

In Grecia non esiste un modello integrato per contrastare tale fenomeno. Esistono sì iniziative o programmi finanziati principalmente da fondi europei, la cui durata è però limitata. Molto raramente questi programmi sono rivolti a disoccupati over 45, bensì si rivolgono generalmente a disoccupati cronici o a gruppi di persone vulnerabili, come i disoccupati di lungo termine. Nel periodo 2007-2013, il programma "*Local actions for vulnerable groups*" (TOPEKO)[5] ha contribuito all'integrazione o reintegrazione dei disoccupati appartenenti a gruppi socialmente vulnerabili attraverso processi consultivi. Un'iniziativa interessante implementata

[3] https://cutt.ly/OhLwTxW
[4] National Statistical Institute, https://cutt.ly/rhL1K4p
[5] For further information: https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/matching-skills/all-instruments/local-actions-vulnerable-groups-topeko

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

dall'Ufficio Nazionale per il Lavoro (OAED) è stata il "programma pilota per i disoccupati over 45", che ha attivato attività di consulenza professionale e formative nel periodo 2019-2020 in una regione dell'Attica, Elefsina. È bene menzionare anche che in questo campo esistono diverse iniziative implementate da organizzazioni della società civile con l'obiettivo principale di integrare i disoccupati con bassi livelli di competenze. Tali iniziative si contraddistinguono perché durante il processo formativo prendono in considerazione gli interessi, il background e le competenze tecniche del gruppo target. Quasi tutti i servizi di occupazione svolti dalle ONG combinano processi di integrazione con programmi di apprendimento permanente. Tuttavia, le iniziative di questo genere rivolte specificatamente agli over 45 sono molto poche. "50+" è un'ONG molto attiva nei processi di autodeterminazione degli over 50. Essa propone corsi di informatica e attività di invecchiamento attivo per facilitare la vita quotidiana dei propri beneficiari. Anche la fondazione "TIMA" svolge un ruolo importante nei processi di invecchiamento attivo e finanzia numerose iniziative in tale campo. In ultimo, un'impresa sociale (KOINSEP) chiamata "Startagers", nuova in questo campo, ha scelto come obiettivo quello di favorire l'autodeterminazione degli over 45 per stimolarne l'integrazione sociale e lavorativa.

Il caso dell'Italia

In Italia è possibile assumere alcune "categorie" di persone in forme facilitate. Ad esempio, i disoccupati over 50 (senza un lavoro da almeno 12 mesi) e le donne over 50 rappresentano due di queste categorie. L'**assunzione facilitata** si riferisce all'attivazione di un incentivo economico; la durata di tale incentivo varia in base al tipo di contratto. Per esempio, un incentivo può essere la riduzione del 50% delle tasse sul lavoro in carico al datore di lavoro. Tale riduzione può durare per 12 mesi in caso di contratti determinati e 18 mesi per quelli indeterminati. Un'altra facilitazione può essere l'assunzione di over 55 con contratti intermittenti.

L'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL) fornisce servizi di supporto ai **lavoratori infortunati** o a coloro affetti da **malattie professionali**, che incontrano difficoltà nel reinserimento sociale e lavorativo. L'INAIL propone delle misure per superare le eventuali barriere architettoniche presenti nell'ambiente di lavoro e per rendere le postazioni lavorative idonee all'inserimento lavorativo di persone con disabilità.

Per quanto riguarda i **lavoratori migranti**, nel 2015 la Direzione Generale dell'Immigrazione ha approvato 17 piani regionali integrati. È stata rivolta una particolare attenzione alle reti integrate di servizi, mirate a supportare il processo di inclusione socioeconomica dei migranti. Attualmente sono attivi tre programmi: IMPACT (Integrazione dei Migranti con Politiche e Azioni Coprogettate sul Territorio), PRIMA (Progetto per l'Integrazione Lavorativa dei Migranti) e PUOI (Protezione Unita a Obiettivo Integrazione).

Lo Stato italiano garantisce un **Reddito di Cittadinanza**, nella misura di un aiuto economico ad integrazione del reddito. Per riceverlo è necessario rispettare alcune condizioni: immediata disponibilità a lavorare; sottoscrizione di un contratto individuale che include il supporto nella ricerca lavorativa e per l'inclusione sociale, nella forma di attività di servizio alla comunità, aggiornamento professionale, conclusione del ciclo di studi o altre mansioni correlate all'inserimento socio-lavorativo.

L'Italia mostra uno scarso tasso di **partecipazione degli adulti a formazioni** (Istat, 2018). Il 41,5% degli adulti fra i 25 ed I 64 anni partecipano a formazioni formali o informali, ma la partecipazione diminuisce con l'aumentare dell'età. Una buona notizia è rappresentata dal generale incremento della partecipazione fra il 2012 ed il 2017. Un fattore chiave è l'influenza dello stato occupazionale: il 50,5% degli occupati partecipa a formazioni, contro solo il 24,8% dei disoccupati. Ciò contribuisce ad aumentare le disuguaglianze fra gli occupati e i disoccupati. Infatti, i disoccupati con bassi livelli di competenze partecipano meno a formazioni rispetto agli occupati con elevati livelli di competenze. Il 68,1% dei dirigenti partecipano a formazioni contro il 31,5% dei lavoratori con poche competenze. Questa differenza si riflette anche nei diversi tipi di enti

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

erogatori delle formazioni: infatti, il 31,2% degli adulti partecipano a formazioni implementate dai propri datori di lavoro; il 16,6% a formazioni implementate da scuole ed università; il 14,4% da enti di formazione private; l'11,7% da Organizzazioni della Società Civile (OSC).

L'**apprendimento continuo** si riferisce ai percorsi di formazione seguiti dagli occupati. Le aziende possono aderire ad uno dei Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali per l'apprendimento continuo dei propri dipendenti. Attualmente sono operativi 19 fondi, 3 dei quali dedicati ai dirigenti. Tali fondi finanziano programmi formativi commerciali, settoriali e territoriali. Le aziende, come singole realtà o come gruppi, decidono come implementare i programmi per i propri dipendenti. In aggiunta, tali fondi possono finanziare piani di formazione individuali e altre attività preparatorie o collegate ad iniziative di formazione.

L'art. 12 del Decreto-legge (DL) 276/2003 stabilisce che i soggetti autorizzati alla somministrazione di lavoro (i datori) sono tenuti a versare regolarmente una tassa ai Fondi per la formazione e l'integrazione del reddito. Tali Fondi hanno uno scopo doppio: garantire iniziative di certificazione professionale ai lavoratori; promuovere attività a garanzia dell'integrazione del reddito, l'inserimento lavorativo per i lavoratori svantaggiati e fornire misure specifiche di sicurezza sociale.

L'**apprendimento permanente** si riferisce a *"qualsiasi attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale, informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale"* (Legge 92/2012). L'Italia ha creato un modello condiviso (in aggiunta all'*European Qualification Framework*) con standard minimi per validare e certificare le competenze; una raccolta nazionale di certificati professionali; un insieme di titoli e qualifiche spendibile a livello europeo; un sistema di monitoraggio e valutazione. Questo modello rende le competenze più chiare e spendibili in ogni contesto, facilitando la mobilità professionale e aumentando l'integrazione e la personalizzazione dell'educazione, la formazione e i servizi al lavoro.

I **CPIA** (Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti) costituiscono la rete locale di servizi educativi per l'apprendimento permanente. Essi sono dei punti di riferimento pubblici e diffusi sul territorio. I CPIA coordinano ed implementano azioni di accoglienza, orientamento e tutoraggio per la presa in carico della popolazione adulta. In aggiunta, essi rappresentano i punti di riferimento per il coordinamento e l'implementazione di azioni rivolte agli adulti che facilitino lo sviluppo dei livelli educativi e il rafforzamento delle competenze chiave. I CPIA lavorano su tre livelli: A – unità amministrativa; B -unità educativa; C – unità formativa. Essi sviluppano le seguenti attività:

I. Percorsi educativi per adulti, mirati all'ottenimento di titoli e certificati;
II. Ampliamento educativo: integrazione ed arricchimento dei percorsi educativi in connessione con altri percorsi di apprendimento differenti;
III. Ricerca, sperimentazione e sviluppo in tematiche quali l'educazione adulta.

Nel 2017 è stata creata la rete nazionale dei Centri Regionali di Ricerca, Sperimentazione e Sviluppo (CRRS&S). Durante l'assemblea nazionale (2018) è stato definito un Piano Nazionale Triennale di Ricerca (PNTR) con il fine di perseguire quattro azioni strategiche: potenziare la ricerca; migliorare i CPIA come servizi strutturati; favorire la connessione fra i percorsi educativi di primo e secondo livello; favorire la creazione di reti locali sull'apprendimento permanente.

I CPIA realizzano molte attività, sulla base del Piano di Attività per l'Innovazione dell'Istruzione degli Adulti (PAIDEIA) e in accordo con il Piano nazionale di garanzia delle competenze della popolazione adulta:

1. Definire gli strumenti necessari alla creazione del Percorso Educativo Individuale;
2. Pianificare le misure per connettere i percorsi di primo e secondo livello;
3. Implementare attività di RS&S per l'ampliamento dell'educazione.

Il PAIDEIA supporta anche l'implementazione del progetto nazionale EDUFINCPIA, promosso dal DGOSV a partire dal 2016. EDUFINCPIA mira a combattere il deficit educativo della popolazione adulta nel campo della

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

finanza e permette a coloro iscritti ai CPIA di acquisire competenze finanziarie minime.

Il caso della Spagna

A partire dal 2014, in Spagna si è assistito ad un periodo di crescita economica e occupazionale che ha permesso di ridurre il tasso di disoccupazione dal 23,7% al 14,45% nel 2018 (*EPA: Active Population Survey*).

Nonostante questa tendenza positiva, il documento dell'Organizzazione Mondiale del Lavoro "*Perspectives and employment in the world-Trends 2018 and 2019*" ha messo in luce un persistente deficit globale per quanto riguarda la disoccupazione e la dignità nel lavoro, con una marcata disuguaglianza di genere e una sottoutilizzazione della forza lavoro femminile, stimando che l'economia ancora non abbia creato sufficienti posti di lavoro.

In Spagna, questo scenario è ulteriormente aggravato dalla disoccupazione di lunga data (12 o più mesi senza un'occupazione), che affligge un totale di 893˙ 287 (339˙ 005 uomini e 554˙ 282 donne) persone over 45 (dati raccolti nel dicembre 2018 dall'*Active Population Survey*).

Il Ministro del Lavoro e della Sicurezza Sociale ha lanciato una serie di misure raccolte nel "*Plan Reincorpora-t*", finalizzate nello specifico a ridurre in maniera significativa, nel più breve tempo possibile e in parallelo ad una maggiore ottimizzazione delle risorse rese disponibili attraverso il piano, il tasso di disoccupazione dei disoccupati di lunga data (LTU), con una particolare attenzione rivolta ai gruppi più vulnerabili.

Fra le misure adottate, il focus sui LTU over 45 rappresenta l'obiettivo per raggiungere accordi con il Governo e le Pubbliche Amministrazioni a tutti i livelli, per includere clausole di natura sociale nei Contratti del Settore Pubblico che garantiscano la contrattualizzazione del 5-10%, o più, dei LTU in progetti ed iniziative pubbliche.

Per perseguire tali obiettivi, e con una prospettiva ampia e sistematica delle misure contemplate, il "*Plan Reincoropra-t*" è suddiviso in sei sezioni, di cui due vertenti su:

- Favorire la registrazione e la permanenza delle persone nel sistema occupazionale
- Attenzione personalizzata e specializzata delle squadre di orientamento tecnico
- Articolazione della partecipazione e collaborazione dei servizi pubblici di occupazione con i servizi sociali
- Sviluppo del sistema di apprendimento permanente lungo tutta la vita lavorativa
- Promozione dell'occupazione e dell'assunzione di LTU
- Formazione in competenze chiave incluse nel "Catalogo di formazioni speciali"
- Formazione in competenze digitali
- Formazione per ottenere qualifiche in settori di interesse pubblico e preferenziale

Il Servizio Statale di Occupazione Pubblica fornisce una serie di bonus alle aziende e imprese che assumono over 45:

1. Bonus per assunzione indeterminata – rivolto alle aziende fino a 50 dipendenti; varia fra 1˙300 e 1˙500 € annui se l'assunzione è relativa ad una donna in un settore ove le donne sono sottorappresentate.
2. Bonus over 52 – se la persona sta ricevendo anche un benefit per la disoccupazione, essa percepirà il bonus per l'assunzione indeterminata più una parte del proprio benefit per la disoccupazione.
3. Bonus over 65 – se l'azienda assume persone che avrebbero già diritto alla pensione, esse riceveranno un bonus del 100% sulla quota delle condizioni comuni previste dal contratto.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

4. Bonus over 45 con disabilità – fino a 5˙700 € annui per le aziende che assumono persone over 45 con disabilità a tempo indeterminato. Tale bonus si estenderà a tutta la durata del contratto di lavoro, e potrà arrivare fino a 6˙300 € in caso di disabilità maggiori.

Aspetti legali e riconoscimento dei risultati raggiunti

La Commissione per la Comunicazione (2010) "*Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth*" ha fissato gli obiettivi strategici della cooperazione europea per l'educazione vocazionale e la formazione per il periodo 2011-2020. L'apprendimento degli adulti è un mezzo per accrescere le competenze dei disoccupati e contribuisce in maniera significativa a un aumento della cittadinanza attiva e dell'inclusione sociale.

Tenendo in considerazione quanto detto, si è resa necessaria una ridefinizione degli standard professionali e l'armonizzazione dell'educazione con la domanda del mercato del lavoro. A precondizione di ciò vi è la stretta cooperazione fra gli enti professionali, i partner sociali e gli erogatori di formazione. Verosimilmente esistono quattro obiettivi strategici in questa direzione:

1. Migliorare la qualità e l'efficacia delle formazioni cosicché tutti i cittadini possano acquisire competenze e tutti i livelli educativi risultino più allettanti.
2. Estensione della mobilità.
3. Sviluppo di un modello di qualifica nazionale collegato all'European Qualification Framework.
4. Promozione di uguaglianza, coesione sociale, creatività e innovazione.

Raccomandazioni del Consiglio Europeo (2016):
A. per un approccio strategico e coordinato nell'erogazione di opportunità di apprendimento *ai 61 milioni di adulti dell'Unione Europea con bassi livelli di qualifica/competenze, per supportarli e permettergli di acquisire competenze basilari (alfabetizzazione, calcolo, digitalizzazione) e un'ampia serie di altre conoscenze e abilità per aumentare il proprio livello di qualifica;*
B. per offrire agli adulti con bassi livelli di qualifica/competenze un accesso a opportunità di crescita *costruita attorno ad un percorso facilmente accessibile che comprenda tre passaggi:*
1. valutazione delle competenze per identificare le conoscenze pregresse e i bisogni formativi;
2. un'offerta personalizzata di formazione e tutoring, per permettere loro di colmare le lacune e aggiornare le proprie competenze;
3. l'opportunità di ottenere una validazione delle competenze e conoscenze acquisite in ottica di ottenere un certificato o migliorare le opportunità occupazionali.

In aggiunta, il Consiglio Europeo (2016) suggerisce agli stati membri una serie di azioni in liea con le legislazioni nazionali, le risorse disponibili e attraverso una stretta cooperazione con i partner sociali e gli enti erogatori di formazione. tali azioni sono volte primariamente a provvedere percorsi di aggiornamento agli adulti con bassi livelli di competenze e a permettere loro di acquisire un insieme di competenze chiave per il proprio lavoro. Allo stesso tempo, il Consiglio propone un apprendimento flessibile e personalizzato così come un supporto iniziale per la formazione e un continuo sviluppo professionale delle persone coinvolte in questi processi.

Le **procedure di valutazione delle competenze** sono fondamentali. La valutazione è molto importante per l'identificazione delle competenze esistenti e dei bisogni formativi. In aggiunta, è altresì importante la validazione dell'apprendimento non formale ed informale per identificare, documentare, valutare e/o certificare le competenze.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

È consigliabile implementare **attività formative personalizzate e flessibili**, pianificate a partire dai bisogni individuati. È anche bene tenere in considerazione i bisogni del mercato del lavoro (a livello locale, regionale e nazionale) quando si programmano le attività formative, le quali devono essere somministrate in stretta collaborazione con i principali attori a livello economico-lavorativo ed i partner sociali.

Il **processo di validazione e riconoscimento** è un passaggio chiave. In accordo con le legislazioni nazionali, il contesto e le risorse disponibili, è necessario effettuare una validazione dei bisogni formativi non formali e informali, sulla base di programmi di validazione preesistenti (Raccomandazione del Consiglio, 20 dicembre 2012), per valutare e certificare le conoscenze e competenze acquisite, incluso l'apprendimento sul posto di lavoro, e per incoraggiare gli adulti a prendere una qualifica all'interno del modello di certificazione nazionale.

Le nazioni europee stanno lavorando sull'implementazione di regolamenti e meccanismi che permettano di costruire strategie coerenti e trasparenti di apprendimento permanente. Gli Stati membri stanno utilizzando i cosiddetti risultati di apprendimento nella formulazione di politiche educative (Cedefop, 2016: 59-71).

Il Cedefop (2016: 30-31) fornisce due definizioni interconnesse di ***risultato di apprendimento***:

(a) "dichiarazione di quello che un allievo conosce, comprende ed è in grado di fare alla fine di un processo formativo; ciò è definito in termini di conoscenze, abilità e competenze";

(b) "insieme di conoscenze, abilità e/o competenze che un individuo ha acquisito e/o è in grado di dimostrare di possedere alla fine di un processo formativo, sia esso formale, informale o non formale".

La relazione fra queste due definizioni può essere compresa come la relazione – o il meccanismo di feedback – tra i risultati di apprendimento desiderati e quelli realmente acquisiti.

Source: Cedefop.

I **risultati di apprendimento** sono conosciuti anche come un insieme di processi e strumenti utili spendibili in modi diversi in differenti scenari di apprendimento. Tuttavia, non esiste una singola modalità corretta di applicazione (Cedefop, 2016: 38). Come sottolineato dal Cedefop (2016: 31), le definizioni e le descrizioni dei risultati di apprendimento, così come vengono utilizzati nei modelli di certificazione, sono delle dichiarazioni d'intento o di obiettivo piuttosto che dei reali risultati di apprendimento. Perciò, i risultati di apprendimento reali possono solamente essere identificati dopo il completamento del processo di apprendimento, attraverso valutazioni e prove pratiche (anche sul posto di lavoro).

Il passaggio ai risultati di apprendimento in diverse nazioni viene supportato direttamente da riforme legali. Le iniziative legali sono importanti per chiarire il ruolo dei risultati di apprendimento nelle politiche nazionali, facilitandone l'implementazione a diversi livelli e per scopi differenti.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Recentemente, in **Bulgaria** i decisori politici e gli esperti si sono concentrati principalmente sull'aggiornamento e l'ammodernamento dell'educazione vocazionale e dei sistemi educativi più avanzati per allinearsi alla domanda del mercato del lavoro.

In **Grecia**, il passaggio ai risultati di apprendimento si basa sullo sviluppo di un proprio approccio nazionale in parallelo con lo sviluppo del modello di certificazione nazionale, che verrà basato sulla mappatura di tutte le qualifiche riscontrate nelle offerte educative e formative.

In **Italia**, il Sistema educativo ha introdotto i risultati di apprendimento a livello regionale e nazionale, con caratteristiche particolari per ogni livello.

In **Spagna**, la Legge Organica dell'Educazione (2006) ha stabilito la struttura del sistema educativo, definendo l'apprendimento permanente come il diritto di ogni individuo di seguire formazioni formali e non formali con l'obiettivo di acquisire, aggiornare, completare o estendere le proprie conoscenze, abilità, competenze e capacità per uno sviluppo personale e professionale. Tale sistema fu confermato nel 2013 con una legge per il miglioramento della qualità educativa.

Cedefop (2016)

A tal proposito, l'Unesco (2012) ha redatto delle linee guida ed un utile glossario per il Riconoscimento, la Validazione e l'Accreditamento (RVA) dei risultati dell'apprendimento informale e non formale. I processi di RVA aiutano a rendere visibile e valorizzano l'intero insieme di competenze (conoscenze, abilità ed attitudine) che un individuo ha ottenuto in diversi contesti e attraverso differenti mezzi in ogni fase della sua vita (Unesco, 2012: 8).

*Il **riconoscimento** è un processo in cui viene attribuito uno stato officiale ai risultati di apprendimento e/o alle competenze, che può portare all'accettazione del suo valore nella società.*

*La **validazione** è la conferma da parte di un organismo ufficiale che i risultati di apprendimento o le competenze acquisite da un individuo siano state valutate sulla base di un sistema di riferimento attraverso metodologie predefinite.*

*L'**accreditamento** è un processo attraverso cui un organismo ufficiale garantisce una qualifica (certificato, titolo o diploma) o crediti unitari, equivalenti o esenzioni, oppure rilascia documenti come un portfolio, sulla base della valutazione dei risultati di apprendimento e/o delle competenze in accordo con diversi metodi. In alcuni casi, il termine di accreditamento si applica alla valutazione della qualità di un'istituzione o di un programma.*

UNESCO (2012)

Il Cedefop (2016: 98-99) sottolinea tre fattori principali in grado di favorire l'implementazione dei risultati di apprendimento: (1) l'esistenza di strategie nazionali integrali di apprendimento permanente, (2) lo sviluppo di modelli di certificazione nazionale integrali e (3) dei meccanismi di validazione dell'apprendimento informale e non formale e delle esperienze. Tuttavia, molto spesso gli attori lamentano la difficoltà nel rendere chiaramente la diversità e la ricchezza di esperienze di vita personale e lavorativa. Un'altra sfida è rappresentata dai cosiddetti "profili spinosi", ovvero coloro che mostrano diversi livelli di risultati di apprendimento per differenti aree di qualifica.

Il report *European Company Survey* (ECS) ha analizzato un'ampia serie di pratiche lavorative fra cui l'utilizzo delle competenze ed il loro sviluppo (Eurofund & Cedefop, 2020: 87-102). Viene sottolineato come un ambiente lavorativo in cui la responsabilità per l'utilizzo e lo sviluppo delle competenze sia esplicitamente condivisa fra il datore di lavoro ed i suoi dipendenti, funzioni meglio. Inoltre, alcuni risultati del report mostrano che:

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

- Il 71% dei lavoratori negli ambienti di lavoro dell'Unione Europea possiedono competenze che rispecchiano le richieste lavorative; il 16% possiede più competenze rispetto alla media, mentre il 13% ne possiede meno della media.
- Costituisce pratica diffusa l'utilizzo di incentivi non monetari (più frequentemente rispetto ad incentivi monetari) per motivare i lavoratori.
- Solo il 4% delle imprese non ha erogato nessun tipo di formazione nell'anno precedente alla ricerca.

È stato chiesto ai dirigenti di individuare le ragioni per cui la formazione risulti importante per la propria impresa:

- Per la stragrande maggioranza (96%) essa è importante in quanto assicura che i lavoratori siano in possesso delle competenze necessarie a svolgere il proprio lavoro;
- Per l'84% essa svolge un ruolo importante nel supporto morale dei lavoratori;
- Per l'81% essa è importante perché accresce la capacità dei lavoratori di fornire suggerimenti per migliorare le operazioni (contribuendo così al successo dell'impresa);
- Il 70% dei dirigenti pensa che la formazione sia importante per permettere ai lavoratori di acquisire le competenze di cui necessitano per svolgere altri lavori (ad esempio, rotazioni lavorative o avanzamenti di carriera), in modo da aumentare la flessibilità dell'impresa nell'utilizzo della propria forza lavoro.

Eurofound & Cedefop (2020: 118)

Poco più di metà degli ambienti lavorativi nell'Unione Europea mostra bisogni sostanziali di formazione. Le principali strategie di sviluppo competenze, in accordo al report ECS (2020: 91-102), sono (i) la partecipazione a formazioni (sul lavoro, corsi tenuti in azienda oppure altrove, inclusa la formazione a distanza); (ii) l'apprendimento dai colleghi; (iii) l'apprendere facendo (tentativo ed errore). L'apprendimento dai colleghi si presenta come la modalità maggiormente preferita. Inoltre, per il 54% delle pratiche analizzate, una bassa percentuale di lavoratori (meno del 20%) si trova in condizioni di limitate opportunità di apprendimento. La percentuale di casi in cui la sostanziale maggioranza dei lavoratori (almeno l'80%) si trovano in condizioni di limitate opportunità di apprendimento è bassa (8%).

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Selezione finale di buone pratiche

NO PROBLEM – Un corso per la ricerca attiva di lavoro	
Dove?	CPIA 4 TORINO, Italia
Chi sono i beneficiari?	1. Donne romene, con diversi livelli di educazione 2. Migranti africani con stato di rifugiato 3. Cittadini italiani con bassi livelli di competenze, perlopiù utenti dei servizi sociali (questa categoria contiene la maggior parte degli over 45)
In cosa consiste?	Un corso di 3 settimane e 32 ore di lezione. Obiettivo 1 – individuare le competenze pregresse per aumentare la consapevolezza di sé (8 ore) Obiettivo 2 – il ruolo delle *soft skills* nella ricerca del lavoro (8 ore) Obiettivo 3 – strumenti operativi (competenze digitali, scrittura del CV, il mercato del lavoro locale, gestione finanziare basilare, sicurezza sul lavoro) (16 ore)
A quali bisogni si rivolge?	L'apprendere facendo è privilegiato, essendo adatto agli adulti e poiché produce risultati utili e di valore
Come vengono selezionati i partecipanti?	Una scuola per adulti ed i servizi sociali locali individuano gli allievi sopo un colloquio, utilizzando i criteri seguenti: 1. Esperienze pregresse 2. Bisogni 3. Motivazione

PACK +45	
Dove?	Worketik & Asociación +45 Activos, Spagna
Chi sono i beneficiari?	L'organizzazione facilita un processo di selezione non discriminatorio aperto a tutti coloro che desiderino utilizzare il servizio web di occupazione. I dati verranno registrati in modo da impedire discriminazioni per qualunque informazione irrilevante per la posizione lavorativa. I beneficiari del "pack+45" sono i membri di un'associazione per disoccupati over 45 alla ricerca di lavoro. I servizi di assunzione sono svolti solo con tali beneficiari per promuoverne l'accesso occupazionale.
In cosa consiste?	Questo programma si sviluppa secondo tale sequenza: 1. L'organizzazione contatta le aziende che avranno l'incarico di gestire il processo non discriminatorio di selezione. 2. Quando un'azienda pubblica un'offerta di lavoro, viene data la possibilità di accedere al processo di selezione del pack+45 selezionando i candidati più idonei. 3. Se l'azienda accede al servizio, l'organizzazione fungerà da intermediario, fornendo all'azienda una serie di profili idonei ai loro bisogni, che saranno stati precedentemente filtrati tra i quasi 9˙800 membri dell'associazione.
A quali bisogni si rivolge?	Il programma permette agli over 45 di partecipare a processi selettivi concorrendo alla pari con le persone più giovani. Obiettivo del programma è il contrasto alla discriminazione di età, che in Spagna rappresenta il 50% della popolazione disoccupata, per un totale di 1˙ 800˙ 000 persone.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Questo programma permette di valorizzare il talento senza l'utilizzo di etichette o stigmi.
Come vengono selezionati i partecipanti?	Circa il 40% dei partecipanti ha svolto formazioni intensive ed ha occupato posizioni di responsabilità. Dopo il 45esimo anno d'età, essi hanno iniziato a riscontrare problemi nel mantenimento della propria occupazione. L'altro 60% è rappresentato da persone che soffrono di disoccupazione strutturale, persone con profili tecnici, qualifiche medio-basse, disoccupati di lunga data, beneficiari di integrazione al reddito e altre forme di supporto pubblico.

Addetto vendite	
Dove?	Forma-re-te, Italia
Chi sono i beneficiari?	I disoccupati over 45 con basso livello di competenze vengono integrati in classi regolari a piccoli gruppi, per prevenirne l'isolamento e ridurre i sentimenti di sconforto.
In cosa consiste?	Il corso mira a far acquisire competenze fondamentali circa il processo di vendita, quali: • Svolgere operazioni di vendita • Svolgere operazioni collaterali al processo di vendita • Esporre la merce • Svolgere operazioni di confezionamento • Condurre il processo di vendita • Supportare il processo di acquisto/vendita in tutti i principali adempimenti • Scegliere gli strumenti per presentare i prodotti
A quali bisogni si rivolge?	Uno dei principali bisogni degli adulti con poche competenze è la digitalizzazione. Per colmare tale vuoto, verranno forniti ai partecipanti dei tablet in modo da: 1. Evitare documenti cartacei, con vantaggi di efficacia e ambientali 2. Stimolare e supportare l'utilizzo di dispositivi digitali, in parallelo allo sviluppo di competenze informatiche. 3. Spiegare come utilizzare Internet per cercare lavoro e applicare a posizioni aperte, inclusa la creazione di un profilo LinkedIn 4. Aumentare la confidenza grazie all'utilizzo di dispositivi personali (spesso gli over 45 lasciano che i propri figli monopolizzino i dispositivi della famiglia) 5. Partecipare a webinar e formazioni online (un bisogno attuale)
Come vengono selezionati i partecipanti?	Il processo di selezione consiste in un colloquio di orientamento motivazionale. Alla fine del corso l'organizzazione invierà i nomi dei partecipanti (previa autorizzazione) alle aziende, ai venditori di ogni dimensione e settore ed agli enti di interesse. I partecipanti vengono supportati nell'aggiornamento del CV, nella ricerca di lavoro attiva ed, eventualmente, nell'applicazione a posizioni disponibili.

#NoAgeismDiscrimination - programma Emppersona	
Dove?	Fundació PIMEC, Spagna
Chi sono i beneficiari?	Le persone che sono o sono state imprenditrici e hanno dovuto chiudere la propria azienda, o anche le persone rimaste disoccupate a seguito di procedure normative, per la maggior parte direttori, amministratori, che non si sono mai trovati in una situazione del genere prima. Molti di loro non hanno diritto a benefici di disoccupazione, tendono a rimanere

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	invisibili, soli, senza occupazione e con lo stigma del fallimento attaccato addosso.
In cosa consiste?	Gli obiettivi e le attività principali sono: 1. Dare visibilità agli svantaggi sofferti dagli over 45 in cerca di occupazione. 2. Eradicare lo stigma sociale che è implicito negli over 45 e disoccupati. 3. Aumentare l'occupabilità degli over 45, promuovendo l'immagine di un gruppo con un potenziale elevato, e talenti acquisiti durante la vita lavorativa. 4. Sondare il mercato del lavoro per offrire un'ampia scelta di offerte a tutti i beneficiari. 5. Offrire una vasta serie di servizi ai beneficiari, fornendo loro le competenze necessarie per poter ottenere una seconda opportunità. 6. Aumentare la consapevolezza all'interno della società spagnola in modo da mostrare il fallimento come un'opportunità di imparare da esso verso il raggiungimento di nuovi obiettivi personali e professionali.
A quali bisogni si rivolge?	La metodologia utilizzata è caratterizzata da un'ampia offerta di servizi progettati ad hoc sui bisogni dei beneficiari, quali: • Supporto emotivo con tutor e psicologi • Assegnazione di un tutor e di un mentore esterno, un esperto nel settore di riferimento • Supporto nei processi di ricollocamento, grazie a strumenti tecnici e informazioni • Consiglio circa i processi imprenditoriali • Consiglio legale, supporto emotivo e consulenza circa il meccanismo "Seconda Occasione" • Tutoraggio con imprenditori volontari (attivi o no) e organizzazioni specializzate della rete Seconda Occasione di Empersona
Come vengono selezionati i partecipanti?	L'organizzazione utilizza un processo di selezione apposito per gli imprenditori, generalmente over 45, in situazioni di difficoltà personali o professionali. Il quartiere generale dell'organizzazione si trova a Barcellona, ma vi sono altri uffici regionali sparsi in Catalogna. Essi creano un impatto sull'intera comunità autonoma, erogando servizi a tutti gli utenti della regione che lo chiedono.

Collaborazione nel progetto "Cooking your Talent": Visita guidata alle strutture e partecipazione alla Fiera delle Tapas	
Dove?	MERCAMADRID, Spagna
Chi sono i beneficiari?	I disoccupati over 45 in situazioni di rischio di esclusione socio-lavorativa, per la maggior parte donne.
In cosa consiste?	L'obiettivo principale della pratica è stato: 1. Contribuire alla formazione e all'acquisizione delle conoscenze pratiche delle persone in situazione di vulnerabilità, con la conoscenza di esperti di settori relativi ai desideri dei beneficiari. 2. Contribuire ad avvicinare le aziende ai disoccupati. Ciò li aiuta a sentirsi riconosciuti, a perdere la paura nell'approcciare le aziende o i settori di cui non conoscono le caratteristiche.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	3. Motivare e rendere maggiormente autonomi i partecipanti, fornendo uno spazio per lo sviluppo professionale nel settore di interesse, per aumentarne la visibilità da parte delle aziende.
A quali bisogni si rivolge?	Da un lato, vi è il bisogno per i disoccupati di intraprendere formazioni professionali per avere una conoscenza reale della situazione del settore cui si interfacciano. Questa parte della formazione, in questo caso sul prodotto fresco, viene fornita dall'azienda per colmare il vuoto fra ciò che si impara in classe e ciò che si fa realmente nel lavoro. Dall'altro lato, la pratica sopperisce al bisogno dei beneficiari di essere visibili e riconoscibili dalle aziende di interesse, aiutandoli a restare motivati e focalizzati verso i propri obiettivi.
Come vengono selezionati i partecipanti?	Durante il processo di selezione viene valutata la vulnerabilità dei partecipanti, tenendo in considerazione i seguenti fattori: 1) Situazione di disoccupazione da lunga data 2) Situazione di esclusione a. Persone nel circuito dei servizi sociali b. Persone in circuiti di altri enti sociali c. Persone che ricevono il Reddito Minimo d. Persone che non possiedono titoli o qualifiche formali e. Persone con poca o nulla esperienza lavorativa f. Persone con disabilità riconosciute (dal 33%) g. Persone con permesso di soggiorno o di nazionalità extra-comunitaria h. Vittime di violenza e/o abusi i. Persone responsabili di minori in confinamento isolato j. Persone con misure giudiziarie a carico (definitive o in attesa di giudizio) k. Persone tutelate

Misure efficaci per l'integrazione dei lavoratori over 45 con bassi livelli di qualifica	
Dove?	Standard Profil Inc., Bulgaria
Chi sono i beneficiari?	Le principali caratteristiche dei beneficiari – lavoratori poco qualificati over 45, con bassi standard di vita e in condizioni di povertà.
In cosa consiste?	Una formazione specifica adattata alle competenze dei beneficiari, con materiale specifico per lavoratori poco qualificati. Per lavoratori scarsamente alfabetizzati. L'azienda ha sviluppato materiali informativi fatti di immagini e simboli. Per un migliore orientamento, il datore mostra anche dei video tutorial e dei filmati informativi. Il corso speciale si basa sul principio "una persona – un'azione" e prevede l'acquisizione di una singola azione da parte di un lavoratore adatto, in modo da assicurare la professionalità, la sicurezza e la puntualità del processo lavorativo. Un fattore essenziale per un migliore adattamento dei lavoratori over 45 poco qualificati è l'assegnazione di un mentore che li accompagna per tutto il periodo formativo. Il mentore non solo spiega i dettagli del processo lavorativo, ma introduce anche il beneficiario alla squadra e lo assiste durante l'integrazione nella nuova comunità. I partecipanti vengono valutati secondo un ordine temporale preciso: al terzo giorno dall'inizio della formazione, alla fine della prima settimana, dopo 30 giorni,

	alla fine del terzo e del sesto mese. Questa rigida procedura valutativa è pensata per escludere problemi di squilibrio nella percezione del lavoro, delle responsabilità e delle mansioni.
A quali bisogni si rivolge?	I bisogni dei beneficiari sono complessi richiedono un'attenzione particolare da parte dei formatori e del mentore. Questi ultimi devono conoscere molto bene il gruppo target e le sue caratteristiche, con la consapevolezza che i beneficiari recepiscono le informazioni con maggiore difficoltà e tempistiche più lunghe rispetto ad altri lavoratori. Perciò, i materiali formativi sono progettati in maniera specifica per il gruppo target. I materiali contengono molte immagini, simboli e animazioni per una percezione visuale e per facilitare la memorizzazione di nuove informazioni.
Come vengono selezionati i partecipanti?	Avendo accumulato esperienza con il gruppo target, l'azienda ha potuto sviluppare una strategia per procedure di assunzione, corsi e formazioni più leggere. Essi svolgono test d'intelligenza sviluppati da psicologi esperti per valutare i molteplici fattori per abbinare i profili alle posizioni aperte. I candidati scarsamente alfabetizzati possono utilizzare modelli di CV appositi e ottenere un appuntamento. L'ultimo criterio di selezione è il colloquio personale, durante il quale una commissione multidisciplinare (esperto in risorse umane, capo squadra e ingegnere) valuta se il profilo è idoneo alla posizione vacante.

Formazione e-learning	
Dove?	AB Vasilopoulos, Grecia
Chi sono i beneficiari?	Questa pratica non si rivolge solo al gruppo target del progetto, anche se una percentuale consistente dei lavoratori dell'azienda (principalmente nei punti vendita) possiede basse competenze digitali ed è over 45.
In cosa consiste?	Ogni lavoratore nel punto vendita segue uno specifico percorso di formazione. Questo percorso comincia con una formazione sul lavoro, realizzata da un lavoratore esperto che trasferisce le proprie conoscenze al beneficiario. In parallelo inizia un corso preparatorio di apprendimento a distanza. Un altro corso di apprendimento a distanza viene indirizzato a tutti i lavoratori basato sui valori aziendali. Dopo alcuni mesi nella nuova posizione lavorativa, il lavoratore può seguire una formazione specifica riguardante le tecniche e gli atteggiamenti da tenere nel servizio ai clienti. Questa formazione può anche essere somministrata a distanza. Per i lavoratori del settore vendite (verdure, formaggi, ecc.) è stato pianificato un corso specialistico avanzato di servizio al cliente. I lavoratori hanno un account personale fornito di codice identificativo per la piattaforma online. Ogni punto vendita possiede 3-4 tablet per facilitare la partecipazione. Tutti i lavoratori partecipano a rotazione. Le persone con poche competenze digitali vengono supportate in maniera informale da colleghi-tutor nel collegamento alla formazione. Ciononostante, vi è un supporto telefonico per la risoluzione di eventuali problemi. Tutte le formazioni vengono effettuate durante l'orario lavorativo.
A quali bisogni si rivolge?	Rendendo le formazioni parti integranti della posizione lavorativa si assicura l'aggiornamento di tutti i lavoratori. Le formazioni hanno un aspetto informale e si creano collegamenti con possibili situazioni in cui un lavoratore si può trovare. Ciò può stimolare il gruppo target a seguire le formazioni. La linea telefonica di supporto e il tutoraggio alla pari possono essere molto utili per gli over 45 con poche competenze.
Come vengono	Tutti i lavoratori possono partecipare a questa iniziativa. Essa aiuta l'azienda ad

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

selezionati i partecipanti?	instaurare una cultura comune ed a mantenere alta la qualità del servizio clienti.

Skilling & Reskilling Caregivers for Seniors	
Dove?	Grandmama PC, Grecia
Chi sono i beneficiari?	Le principali caratteristiche del gruppo target sono: 1. Poche o nulle competenze 2. Basso livello educativo 3. Over 45, per la maggior parte donne 4. Donne vittime di abusi 5. Senzatetto alla ricerca di una seconda occasione di vita
In cosa consiste?	I principali obiettivi di questo progetto sono: 1. Formare, aggiornare e trovare un lavoro come assistente agli anziani 2. Gli anziani ricevono una migliore assistenza a domicilio, specialmente ora in periodo di pandemia Attività: 1. Creare partenariati con organizzazioni che possono trovare/somministrare lavoro al gruppo target 2. Creare il materiale per le formazioni insieme all'Associazione di Gerontologia Ellenica 3. Programmare le date per le formazioni a distanza 4. Invitare alcuni assistenti a condividere la propria esperienza durante le formazioni 5. Informare tutte le organizzazioni della programmazione per raccogliere i candidati 6. Iniziare le formazioni 7. Fare un colloquio ai partecipanti in ottica di trovare lavoro
A quali bisogni si rivolge?	L'organizzazione utilizza una metodologia di abbinamento per gli assistenti alla persona sulla base di: - Atteggiamento - Personalità - Esperienza - Processo di valutazione
Come vengono selezionati i partecipanti?	I partecipanti vengono selezionati se possiedono i seguenti requisiti: 1) Interesse nell'assistenza agli anziani 2) Livello fluente di lingua greca orale 3) Utilizzo basilare di smartphone 4) Caratteristiche personali quali empatia, pazienza, premura 5) Nessuna esperienza lavorativa pregressa

Integrazione di successo	
Dove?	Ate Plast Ltd., Bulgaria
Chi sono i beneficiari?	I lavoratori over 45 poco qualificati sono un gruppo target particolare che richiede un'attenzione speciale. Il datore di lavoro considera il lavoro di tutti i dipendenti importante; tuttavia, le statistiche mostrano che quasi il 90% delle persone nel

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	gruppo target sono di origini romene, il che richiede un approccio specifico. Una caratteristica importante del gruppo target è la mancanza di volontà di aggiornarsi e di adeguarsi all'organizzazione aziendale.
In cosa consiste?	Il programma specifico per i lavoratori over 45 poco qualificati ha dei passaggi obbligati per i nuovi iscritti. Il primo livello consiste in un colloquio di rapida verifica del profilo del candidato, per stabilire se sia idoneo. Ogni nuovo lavoratore viene affiancato da un lavoratore esperto e formato per introdurre correttamente il nuovo arrivato. La prima settimana è teorica e intensive, si focalizza sulla sicurezza sul lavoro e sulle procedure. Il nuovo lavoratore deve passare un esame sui contenuti appresi per valutare se sia idoneo all'ingresso nella squadra. Se l'esame ha esito positivo, si ottiene lo stato di tirocinante. Durante i 6 mesi successivi il tirocinante viene affiancato da un mentore e si dedica ai processi essenziali del lavoro. Vi sarà poi un altro esame per valutarne l'apprendimento. Dopodiché, il tirocinante potrà passare al livello successivo: operatore di assistenza. Dopo un anno, il tirocinante viene promosso a operatore esperto.
A quali bisogni si rivolge?	L'unico strumento per occuparsi della completa integrazione del gruppo target nel processo lavorativo è servirsi di personale formativo esperto e competente. Numerosi anni di esperienza contribuiscono a comprendere meglio i meccanismi di integrazione di tutti i tipi di lavoratori. La direzione aziendale è a conoscenza delle caratteristiche particolari dei beneficiari: viene impiegato un notevole sforzo per progettate programmi formativi idonei e tenendo in considerazione i bisogni del gruppo target.
Come vengono selezionati i partecipanti?	I criteri di selezione dei beneficiari sono ridotti al minimo. Il datore non richiede un'ampia serie di competenze e conoscenze dal momento che i partecipanti seguiranno una formazione specializzata. Le caratteristiche maggiormente apprezzate nei partecipanti sono lealtà, correttezza e senso di responsabilità. Tutti gli esami vengono valutati da una commissione di specialisti delle risorse umane, capi squadra e di manutenzione, ecc.

Lezioni di greco per facilitare l'integrazione nella società locale	
Dove?	Teleperformance, Grecia
Chi sono i beneficiari?	Il gruppo target è compost spesso da persone straniere di tutte le età, che lavorano principalmente come rappresentanti del servizio ai clienti o in posizione di semi-gestione (supervisori, analisti).
In cosa consiste?	Questa pratica ha i seguenti obiettivi: 1. Migliorare le competenze linguistiche dei lavoratori stranieri 2. Facilitarne l'integrazione sociale 3. Contribuire all'aggiornamento dei lavoratori Le attività vengono organizzate nella seguente modalità: 1. I lavoratori devono iscriversi ai corsi attraverso una piattaforma 2. I partecipanti vengono suddivisi in gruppi sulla base delle loro competenze (base-intermedio-avanzato) 3. I dirigenti e i supervisori seguono il percorso educativo degli altri lavoratori e li supportano 4. I lavoratori seguono i corsi e hanno l'opportunità di iscriversi per ottenere una certificazione nazionale (A1-C2)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

A quali bisogni si rivolge?	Questa pratica ha l'obiettivo principale di aggiornare i lavoratori e supportarli nel processo di integrazione nel contesto nazionale. Dal momento che molti dei partecipanti sono migranti o rifugiati, tale pratica è idonea per persone con bassi livelli di alfabetizzazione per quanto riguarda la lingua greca. In questo contesto i corsi sono adattati ai bisogni di ogni gruppo di partecipanti, preferendo metodologie attive.
Come vengono selezionati i partecipanti?	Non esistono criteri particolari per l'iscrizione ai corsi di greco. Essi sono aperti a chiunque voglia imparare la lingua.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Bibliografia

[1] European Commission, COM(2012) 173 final COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Towards a job-rich recovery
[2] European Commission, 2010, Opening Europe's doors to unskilled and low-skilled workers: A practical handbook
[3] Cedefop (2015). Skills, qualifications and jobs in the EU: the making of a perfect match? Evidence from Cedefop's European skills and jobs survey
[4] European Commission, Mosley, Hugh & Dohse, Knuth. (2019). PES Strategies in Support of an Ageing Workforce
[5] OECD (2019), Working Better with Age, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en.
[6] Staffing practices and employee performance: the role of age, Nicolaos Pahos and Eleanna Galanaki (2019)
[7] CHAIKALIS-PETRITSIS, E. (2018). Ηλικιακά στερεότυπα για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και οι αρνητικές επιπτώσεις τους στις εργασιακές προοπτικές των άνω των 55 ετών. International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication, 7, 4-20. doi:http://dx.doi.org/10.12681/ijltic.16451
[8] 2018 SBA Fact Sheet Bulgaria 2018, https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/4/translations/en/renditions/native
[9] Minimum wages highlight FP2020-BG.png, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Minimum_wages_highlight_FP2020-BG.png
[10] https://cutt.ly/OhLwTxW
[11] Istat, Report Statistiche – 21st of December 2018 "La partecipazione degli adulti alle attività formative"
[12] https://www.redditodicittadinanza.gov.it/
[13] https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Formazione/Pagine/default.aspx
[14] https://www.miur.gov.it/tematiche-e-servizi/istruzione-degli-adulti/apprendimento-permanente
[15] https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:2012-10-29;263!vig=
[16] https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/06/08/15A04226/sg
[17] https://www.esteri.it/mae/it/servizi/italiani/opportunita/al_mae/categorieprotette.html
[18] Cedefop (2019), "Prevention of low skills through Lifelong Learning, Newsletter – 9136 EL, Thessaloniki: Cedefop. https://www.cedefop.europa.eu/files/9136_el.pdf
[19] KANEP GSEE (2019), "Skills, education and employment: Educational indicators and workforce", Retrieved from: https://www.kanep-gsee.gr/wp-content/uploads/2019/11/1o_Policy%20Paper.pdf
[20] Cedefop (2012), Curriculum reform in Europe: the impact of learning outcomes, Luxembourg: Publications Office, Cedefop research paper; No 29. https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/%20publications/5529
[21] Cedefop (2014), Terminology of European education and training policy: a selection of 130 key terms. Second edition. Luxembourg: Publications Office https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4117
[22] Cedefop (2016), Application of learning outcomes approaches across Europe: a comparative study, Luxembourg: Publications Office, Cedefop reference series; No 105. http://dx.doi.org/10.2801/735711
[23] Commission Communication (2010), Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Brussels.
[24] Eurofound and Cedefop (2020), European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union,

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Luxembourg.
[25] European Council (2016), Council Recommendation on Upskilling Pathways: New opportunities for adults (2016/C 484/01) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H1224(01)&from=EN
[26] European Council (2012), Council Recommendation on the validation of non-formal and informal learning (2012/C 398/01) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32012H1222%2801%29
[27] Unesco (2012), Guidelines for the recognition, Validation and Accreditation of the outcomes of non-formal and informal learning, UNESCO Institute for Lifelong Learning https://uil.unesco.org/lifelong-learning/recognition-validation-accreditation/unesco-guidelines-recognition-validation-and

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Allegati

Linee guida e risorse utili per l'implementazione del quadro di collaborazione Ac+45 e rispettive fasi, inclusi modelli per fornire input strutturati sulle posizioni aperte rilevanti e sulle competenze necessarie. Linee guida su come organizzare iniziative di affiancamento lavorativo nelle aziende e come selezionare e valutare le prestazioni degli adulti over 45 con scarsa formazione durante le interviste di speed dating.

In questo capitolo si trovano i seguenti strumenti:

1. Descrizione della posizione (istruzioni e modello)
2. Valutazione del colloquio di lavoro (modello)
3. Affiancamento lavorativo (linee guida)
4. Intervista simulata (linee guida)
5. Intervista rapida (istruzioni e strumenti)
6. Portfolio del datore di lavoro (linee guida e modello)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI APERTE

(COME PREPARARE UN'OFFERTA DI LAVORO)

Lo scopo di una descrizione di una posizione aperta è quella di fare una prima selezione tra i possibili candidati prima di intervistarli. Le descrizioni delle posizioni sono necessarie per il reclutamento in modo che i candidati possano comprendere di che lavoro si tratti. Le descrizioni delle posizioni sono necessarie per la maggior parte delle persone che ruotano intorno al mondo del lavoro.

Una descrizione di una posizione aperta definisce il ruolo e la responsabilità di una persona. Senza tale descrizione, di solito, è molto difficile per una persona impegnarsi adeguatamente o essere ritenuta responsabile per un ruolo.

La legge vieta la discriminazione in ogni aspetto lavorativo, inclusa la procedura di assunzione. In generale, è illegale discriminare un candidato per un lavoro a causa delle sue origini, colore, religione, sesso (inclusa identità di genere, orientamento sessuale e gravidanza), età (40 anni o più), disabilità, ecc. Attenzione a non includere nessuno di questi aspetti discriminatori nella descrizione di una posizione aperta.

Le descrizioni di posizioni aperte, solitamente, sono costituite da 6 elementi principali:

•Tipologia di impego

• Riepilogo della descrizione del lavoro

• mansioni lavorative / responsabilità

•Competenze e qualifiche richieste

• Orario di lavoro, stipendio e benefici

• Requisiti di istruzione ed esperienze

La parte più complicata è la sezione mansioni / responsabilità. Le grandi organizzazioni tendono ad avere descrizioni generiche per i ruoli organizzativi più comuni, quindi non serve inventare nulla di nuovo se esiste già qualcosa di adatto. Per creare una descrizione da zero, si può usare questo metodo per produrre elementi chiave di responsabilità:

1. Annotare in modo completamente casuale tutti gli aspetti del lavoro.

2. Pensa a: processi, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, rendicontazione, comunicazione, gestione del personale / risorse / attività / denaro / informazioni / input / output / comunicazioni / tempo.

3. Quindi combinare e sviluppare la raccolta casuale di idee in una serie di responsabilità chiave (una posizione junior non avrà bisogno di più di 8 responsabilità. Una posizione senior potrebbe aver bisogno di 15 responsabilità).

4. Classificali in ordine di importanza.

5. Chiedi a qualcuno che conosce o ha svolto bene quel tipo di lavoro di controllare il tuo elenco e di modificarlo in maniera appropriata.

6. Controlla che tutte le responsabilità siano veramente importanti e fattibili.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

actionaid RE.TE.ONG ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE INE Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ ΙΚΥ
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

MODELLO / ESEMPIO

Tipologia di lavoro: assistente alle vendite al dettaglio

Riepilogo della descrizione della posizione aperta: inizia la descrizione con una descrizione dell'attività della tua azienda. Cogli l'occasione per dire qualcosa che distingua la tua organizzazione dagli altri datori di lavoro.

Doveri / Responsabilità:

• Servire i clienti aiutandoli a selezionare i prodotti.

• Salutare e ricevere i clienti in modo accogliente.

• Rispondere alle domande dei clienti.

• Accompagnare i clienti a scaffalature e banchi.

• Assistere i clienti.

• Documentare le vendite creando o aggiornando i file del profilo del cliente.

• Gestione degli avvisi di potenziali problemi di sicurezza.

• Aiutare il processo dell'inventario, inclusa la ricezione e lo stoccaggio della merce.

• Mantenere informata la clientela sulla merce futura di potenziale interesse.

Capacità e qualifiche:

• Capacità di ascolto

• Eccellente servizio ai clienti

• Processo di vendita in base alle esigenze del cliente

• Conoscenza del prodotto

• Abilità interpersonali

• Affidabilità

• Abilità matematiche generali

• Capacità di comunicazione verbale

Orario di lavoro, stipendio e benefici:

qui si possono descrivere le condizioni di lavoro o requisiti come il lavoro a turni, ad esempio nel fine settimana, gli straordinari e le pause. Inoltre, assicurarsi di discutere i vantaggi speciali forniti

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

dalla sua azienda che altri non mettono a disposizione. Indicare lo stipendio previsto.

Requisiti di istruzione ed esperienza:

• Diploma di scuola superiore o altro pertinente

• 0-1 anni di esperienza nella vendita al dettaglio

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

MODELLO DI VALUTAZIONE DEL COLLOQUIO DI LAVORO

ESEMPIO DI GRIGLIA DI VALUTAZIONE

Candidato:_____ Intervistatore:-_____

Posizione:_____ Data del colloquio:_____

Prime impressioni / IMMAGINE E APPARENZA	**+ ✓ –**
Il candidato presenta un curriculum aggiornato, mirato e un aspetto professionale prima del colloquio	
Il candidato esprime ottimismo ed energia nel saluto iniziale; offre una solida stretta di mano	
Il richiedente è ben curato, ha una buona igiene ed è vestito in modo appropriato	
Il candidato sorride e parla in modo chiaro e distinto; le parole non vengono mormorate	
Commenti:	
COMPORTAMENTO NON VERBALE / LINGUAGGIO DEL CORPO	**+ ✓ –**
Il richiedente dimostra professionalità; si siede ad angolo retto sulla sedia; ha una buona postura	
Il richiedente dimostra apertura e ricettività; posizione aperta (braccia non incrociate)	
Il candidato dimostra interesse ed entusiasmo; usa le espressioni facciali	
Il richiedente dimostra fiducia e attenzione; mantiene un buon contatto visivo	
Il richiedente mantiene equilibrio; appare rilassato; non si sposta e non si agita eccessivamente	
Commenti:	
COMUNICAZIONE VERBALE / CONTENUTO CHIAVE DELL'INTERVISTA	**+ ✓ –**
Il candidato risponde con risposte concise, organizzate e ben ponderate	
Il candidato articola le idee in modo chiaro, usa la grammatica corretta e un vocabolario appropriato	
Il candidato dimostra di aver chiaro i concetti di ricerca e carriera, della posizione e del datore di lavoro desiderati	
Il candidato dimostra autoconsapevolezza dei valori del lavoro e motivazioni personali	
Il candidato illustra i punti di forza e le abilità attraverso esempi specifici	
Il candidato mette in relazione i risultati ottenuti in passato con le abilità apprese durante le esperienze di lavoro	
Il richiedente evita risposte semplici "sì" o "no"	
Il richiedente discute onestamente una debolezza ma la neutralizza spiegando le misure adottate per migliorare	

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Il candidato pone domande appropriate sul tipo di lavoro e sul datore di lavoro	
Commenti:	
CHIUSURA DELL'INTERVISTA	**+ ✓ –**
Richieste dei candidati sui tempi e sulle prossime azioni da intraprendere	
Il candidato ringrazia l'intervistatore e acquisisce le informazioni di contatto appropriate per il follow-up	
Commenti:	
IMPRESSIONE GENERALE DELLA TUA INTERVISTA	
Sei assunto!	
Potresti ottenere il lavoro, ma non hai ancora superato la concorrenza!	
Hai bisogno di più pratica e preparazione prima di andare ai colloqui di lavoro.	

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

AFFIANCAMENTO LAVORATIVO

LINEE GUIDA E SUGGERIMENTI

Secondo Wikipedia, l'affiancamento lavorativo (o job shadowing) è un programma di apprendimento sul campo, di sviluppo della carriera e di rafforzamento della leadership. Si tratta di lavorare a contatto con un altro dipendente che potrebbe avere qualcosa da insegnare o essere in grado di aiutare la persona che lo segue ad apprendere nuovi aspetti relativi al lavoro, all'organizzazione, a determinati comportamenti o rafforzare alcune competenze. Le organizzazioni utilizzano questo metodo come uno strumento efficace per l'apprendimento.

Vantaggi dell'affiancamento lavorativo

Per l'organizzazione, un programma di affiancamento lavorativo può portare a una maggiore produttività grazie al fatto che i membri del personale acquisiscono una più ampia comprensione di come funziona l'azienda. Le interazioni tra le due figure possono anche sperimentare nuovi approcci al modo in cui viene svolto il lavoro.

Può fornire a un partecipante una visione realistica di un ruolo diverso dal suo. Può essere utilizzato per completare altre forme di formazione e sviluppo. Ad esempio, i membri del personale che hanno svolto una formazione in una particolare mansione possono affiancare un altro dipendente che effettivamente svolge quel tipo di lavoro. Questo approccio complementare può aiutare i dipendenti a conservare meglio le informazioni ottenute durante le classiche formazioni.

Per l'"ospite", un programma di affiancamento lavorativo può essere un modo di trasferire competenze da parte dei dipendenti più esperti ai colleghi meno qualificati / esperti. Questo può aiutare a rafforzare la cultura organizzativa dell'azienda.

<u>Chi è coinvolto?</u>

Host

Un host è la persona che accetta di essere seguito. Un host deve considerare se si tratta del momento migliore per l'affiancamento e per quanto tempo dovrebbe essere svolto. Dovrà anche tenere in considerazione i propri doveri di lavoro e garantire che l'esperienza di affiancamento non ostacoli le sue responsabilità quotidiane.

<u>L'affiancamento</u>

Deve considerare perché sta facendo l'affiancamento e quali sono le competenze che vuole ottenere. Sarà necessaria una preparazione prima dell'affiancamento per fissare gli obiettivi. Dopo l'affiancamento è importante rivedere e discutere i risultati e capire le evoluzioni dell'esperienza.

Come organizzare un'iniziativa di affiancamento lavorativo?

In generale, ci sono tre diversi modi in cui potrebbe essere organizzato l'affiancamento lavorativo.

1. Osservazione

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

• colui che svolgerà l'affiancamento lavorativo trascorrerà un periodo di tempo concordato osservando l'host durante le sue attività quotidiane.

• Questo tipo di affiancamento funziona meglio laddove si voglia comprendere meglio in cosa consiste effettivamente il ruolo lavorativo di un host.

• L'host fornirà opportunità per domande e debriefing per garantire che entrambe le parti traggano vantaggio dal coinvolgimento dell'affiancamento.

2. Coinvolgimento

• Colui che svolgerà l'affiancamento lavorativo affiancherà l'host per attività specifiche per un determinato periodo di tempo.

• Questo tipo di affiancamento fornisce brevi periodi di attività mirata.

• Funziona meglio quando le persone lavorano l'una vicino all'altra e l'host può consigliare date e orari di attività specifiche utili per la comprensione del ruolo.

3. Condivisione

• Questa è un'estensione del modello di osservazione descritto sopra.

• Colui che svolge l'affiancamento lavorativo inizia a svolgere alcuni dei compiti che hanno osservato insieme all'host.

• Ciò fornisce l'esperienza pratica del ruolo mentre è supervisionato dall'Host.

• Questo tipo di affiancamento lavorativo non è sempre possibile e dovrebbe essere discusso caso per caso.

Domande / argomenti di conversazione suggeriti

• Puoi descrivere una tipica giornata di lavoro?

• Qual è la parte più difficile del tuo lavoro?

• Qual è la sfida più grande che hai dovuto affrontare al lavoro?

• Quali sono le opportunità di avanzamento / crescita?

• C'è qualcosa che avresti voluto fare per prepararti meglio?

• Quali sono le abilità più importanti nel tuo lavoro

• Come ti sei interessato alla tua posizione attuale?

• Quale formazione / istruzione hai ricevuto e cosa hai imparato da quelle esperienze?

• Descrivi i lavori che hai svolto prima della tua posizione attuale.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

• Cosa ti piace di più del tuo lavoro?

• Cosa non ti piace del tuo lavoro?

• E il lavoro che non ti aspettavi?

• Quali sono i prossimi passi nella tua carriera?

• Guardando indietro alla tua carriera cosa avresti voluto sapere (chiedendogli di riflettere in modo specifico sul periodo della sua vita in cui era al tuo livello)?

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

LINEE GUIDA PER L'INTERVISTA SIMULATA

Cos'è un'intervista simulata?

Un’intervista simulata rispecchia un vero e proprio colloquio di lavoro. Offre l'opportunità di mettere in pratica cosa dire e fare durante un'intervista e ottenere un feedback. Che sia di persona, online o tramite una webcam, è utile per rivedere le risposte alle domande comuni dell'intervista e valutare altri fattori come abbigliamento, atteggiamenti e linguaggio del corpo.

Domande per l'intervista simulata

Le domande poste durante un’intervista simulata sono in genere le domande più generali del datore di lavoro che vengono poste durante un primo round o un'intervista di screening. Tuttavia, per i candidati che sanno per che tipo di posizione, campo professionale o settore sono candidati, possono essere poste domande più specifiche. L'intervistatore può essere in grado di porre domande reali che vengono poste dai responsabili delle assunzioni dell'azienda.

Esempi di domande di intervista

Domande comuni

• Parlami di te.

• Quali sono i tuoi obiettivi a lungo e corto termine?

• Cosa hai imparato dai tuoi errori?

• Quali domande hai per me?

Punti di forza

• Quali sono i tuoi 3 maggiori punti di forza? Forniscimi un esempio di quando hai usato i tuoi punti di forza.

• Qual è la tua più grande debolezza?

• Quali qualifiche hai che ti fanno pensare che avrai successo?

• Perché dovremmo assumerti?

Motivazione

• Perché hai deciso di intraprendere una carriera in questo campo / industria?

• Parlami dei lavori che ti sono piaciuti di più. Parlami dei lavori che ti sono piaciuti di meno. E quei lavori che ti sono particolarmente piaciuti o non ti sono piaciuti per niente?

• Dove ti piacerebbe vederti tra tre anni con questa azienda?

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

• Quante informazioni hai cercato su questa azienda prima di fare domanda? Quali aspetti specifici di questo lavoro ti eccitano di più? Quali cose specifiche di questo lavoro ti eccitano meno?

• Perché hai deciso di lavorare con noi?

• Con che tipo di persone ti piace lavorare di più? Con quali tipi di persone ti piace lavorare di meno?

• Parlami del miglior supervisore con cui hai lavorato. Qual era il suo stile di gestione? Parlami del supervisore più difficile che hai avuto. Perché è stato difficile lavorare con lui o lei?

• In che modo pensi di poter contribuire alla nostra azienda?

Domande sul comportamento

• Parlami di un'esperienza del tuo passato in cui hai dovuto rispettare una scadenza che pensavi di non rispettare. Come hai proceduto? Quale risultato?

• Fammi un esempio di un conflitto o di un problema che hai riscontrato in precedenti contesti di lavoro e di come l'hai gestito.

• Descrivi due delle sfide più significative che hai affrontato nella tua carriera. Come li hai superati? Cos'hai imparato?

• Fammi un esempio specifico di una volta in cui hai preso l'iniziativa di migliorare un'attività in un lavoro precedente. Perché è stato necessario un cambiamento? Quale risultato?

• Descrivi un momento in cui hai fatto di tutto per aiutare qualcuno a capire una nuova attività o procedura.

Griglia di valutazione

Apparenza	L'abbigliamento dovrebbe essere consono ad un colloquio professionale Si veste in modo ordinato e appropriato (conservatore, non alla moda)
Saluto / Introduzione	saluta l'intervistatore con una ferma stretta di mano / saluto professionale. Mantiene un buon contatto visivo con l'intervistatore e sorride
Linguaggio del corpo	Mantiene un buon contatto visivo e una buona postura; evita di agitarsi Utilizza gesti sottili ma efficaci quando parla Presta attenzione al suo comportamento non verbale (proiezione vocale, abitudini nervose)
Atteggiamento nei confronti del tipo di lavoro / Lavorare con gli altri	Dimostra entusiasmo e sincerità nelle sue risposte È genuino; non dice quello che pensa che l'intervistatore voglia sentire Rimane positivo; quando si parla di sfide non si tira indietro
Risposte alle domande dell'intervista	Dimostra di essersi informato prima dell'intervista Parla con sicurezza
Comunicazione orale	Parla in modo chiaro e conciso; è gentile e accorto

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Include dettagli sufficienti per dare un'immagine chiara delle sue esperienze, ma senza rendere la risposta sfocata Cerca di riflettere sulla risposta prima di rispondere a una domanda

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

STRUMENTI PER LA SPEED INTERVIEW

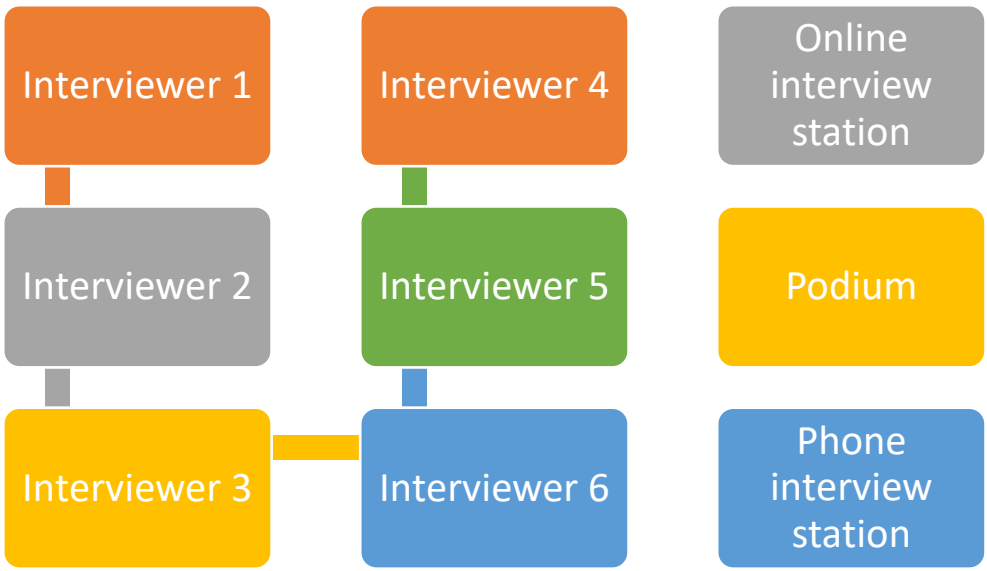
Cos'è una speed interview?

Come suggerisce il nome, l'idea di un'intervista rapida deriva dal concetto di speed dating e il formato è simile. Viene allestito un certo numero di stazioni tra le quali i candidati si spostano, con l'intervistatore in ciascuna stazione che fa domande su un tema particolare. Alcune aziende preferiscono questo approccio per diversi motivi.

C'è la convinzione che i responsabili delle assunzioni prendano immediatamente le decisioni sui potenziali dipendenti. Inoltre, i limiti di tempo - le interviste sono tipicamente strutturate in intervalli di 10 o 15 minuti - possono rappresentare una sfida per i candidati. Gli intervistatori sono ansiosi di vedere come rispondono sotto pressione e l'enfasi è sul far passare le risposte in modo rapido ma chiaro.

Gli intervistatori potrebbero essere diversi membri del personale dell'azienda, non limitandosi all'esperto delle risorse umane. I candidati mostrano le loro vere competenze ai membri del team, pensando che in realtà non abbiano molto peso nella decisione di un'assunzione.

Allestimento della stanza (Esempio)



Organizzazione di una speed interview (esempio)

Ogni stazione potrebbe avere un tema dedicato, che consente all'intervistatore di porre le stesse domande per ogni candidato. Questo formato impedisce agli intervistatori di porre domande sovrapposte. Ogni intervistatore deve essere preparato con quattro o cinque domande.

Le stazioni tematiche potrebbero essere, ad esempio:

1. Introduzione

• Parlami della tua ricerca di lavoro fino ad ora. Come è andata e come sono state le tue esperienze?

actionaid RE.TE.ONG ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE INE Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. IKY Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

• Dimmi quali criteri stai utilizzando per selezionare la tua prossima azienda o posizione. Cosa è importante per te?

1. Salire la scala

• Qual è stato il tuo risultato più creativo sul lavoro?

• Dal punto di vista della relazione con il tuo capo, qual è il fattore chiave che ti impedisce di raggiungere il gradino successivo della scala?

2. Compatibilità

• Come descriveresti il "comportamento professionale" sul posto di lavoro?

• Parlami della tua ultima valutazione delle prestazioni. In quale area sei rimasto più deluso?

3. Restituzione

• Hai avuto la possibilità di incontrare alcuni degli altri candidati? Chi diresti che è il candidato più forte qui?

• Se dovessi scegliere tra tre fattori: l'azienda; la posizione per la quale ti stai candidando; o le persone con cui lavoreresti: quale diresti che gioca il ruolo più significativo nella tua decisione di accettare la nostra offerta? Perché?

Griglia di valutazione per la speed interview

Argomento	1 Poco	2	3	4	5 molto
Raccontami di te *Note:*					
Quali sono i tuoi punti di forza? *Note:*					
Quali sono i tuoi punti di debolezza? *Note:*					
Perché dovrei assumerti? *Note:*					

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Hai qualche domanda? *Note:*					
Valuta il linguaggio del corpo del candidato. *Note:*					
Valuta l'impressione generale del candidato. *Note:*					

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

MODELLO PER IL PORTFOLIO DEI DIPENDENTI PER IL RICONOSCIMENTO DELLE COMPETENZE ACQUISITE NELL'APPRENDIMENTO NON FORMALE E INFORMALE

(COME CREARE UN PORTFOLIO PER RPL)

Il riconoscimento delle esperienze formative (RPL - Recognition of Prior Learning) è il processo utilizzato per identificare, documentare, valutare e riconoscere abilità e conoscenze.

RPL favorisce individui, datori di lavoro, organizzazioni e istituzioni accademiche. Ci sono molti motivi per utilizzare e mettere in pratica questo tipo di riconoscimento:

• Per aiutare la valutazione personale:

- o pianificazione della carriera
- o scrivere curriculum mirati per l'auto-marketing
- o prepararsi per un colloquio
- o creare un portfolio

• acquisire crediti in programmi accademici o di formazione professionale

• acquisire crediti per licenze e certificazioni professionali o professionali

• poter realizzare diverse probabilità di impiego

• avanzare nella carriera

• essere assunto

• riconoscere la necessità di formazione

• abbreviare i tempi di formazione

Un portfolio è una raccolta di materiali organizzata in grado di fornire prove delle competenze acquisite attraverso l'esperienza anziché l'apprendimento formale. Il portfolio consente di contribuire attivamente alla raccolta di informazioni e contiene una combinazione di strumenti che rafforzano la validità complessiva del processo. Molti paesi hanno introdotto il portfolio come elemento centrale nei loro processi di riconoscimento dell'esperienza (CEDEFOP, 2015).

L'approccio olistico del portfolio si basa su un approccio narrativo e riflessivo attraverso il quale il candidato è guidato. Questo approccio è utilizzato, ad esempio, per i gruppi svantaggiati, i rifugiati e i migranti.

I datori di lavoro potrebbero creare un portfolio per i propri dipendenti al fine di conoscere meglio le proprie competenze e identificare le lacune che potrebbero essere colmate fornendo una formazione mirata.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

actionaid
RE.TE.ONG
ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE
INE Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε.
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

LINEE GUIDA PORTFOLIO / MODELLO

1. Curriculum vitae della persona.

2. Competenze di base e comportamentali.

• Alfabetizzazione e capacità di calcolo

• Competenze digitali

• Lavorare con altre abilità

3. le qualifiche individuali già acquisite (titoli / diplomi / certificati);

• corsi o formazioni completati all'interno o fuori dal contesto lavorativo:

o Formal Training: certificati, diplomi o lauree, diplomi o trascrizioni certificate di voti e materie / corsi intrapresi (attestati di conseguimento).

o Informal training: attestati di frequenza al corso.

• Elenco della storia lavorativa, le responsabilità chiave, le competenze attuali e altre esperienze rilevanti, nonché i referenti: dettagli di contatto di colleghi, clienti o rappresentanti della comunità che desiderano essere contattati per verificare le informazioni del richiedente

• Certificati di frequenza / partecipazione, dispense ecc. Che confermano la presenza come partecipante o il ruolo di facilitatore

4. Documenti relativi alle esperienze di lavoro (contratti, specifiche di lavoro);

• Descrizioni della posizione

• Riferimenti relativi al contesto lavorativo

• Diario di bordo, registrazioni delle presenze…

• Portfolio o e-portfolio, report

• Contratti di lavoro che dettagliano le specifiche

• Piani di sviluppo (valutazione) delle prestazioni

• Piani di carriera

• Relazioni su progetti o attività lavorative

• Riviste o diari, appunti di lavoro, e-mail o corrispondenza scritta dal richiedente

• Verbali delle riunioni relative ai doveri dei candidati,

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

• Piani di mentoring

5. Lettere di conferma (ad esempio, datori di lavoro / clienti).

• Feedback o lettere di apprezzamento da clienti, partner commerciali o datori di lavoro

6. Altre informazioni.

• Attività di volontariato pertinente: ad esempio, in un servizio di emergenza basato sulla comunità

• Esperienze rilevanti in organizzazioni comunitarie o organismi professionali

• Appartenenza ad associazioni professionali o gruppi comunitari pertinenti

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union