



GreenLift

Green Transition of the TCFL Industry

Opportunità di aggiornamento e
riqualificazione professionale socialmente
responsabili per la transizione verde del
settore TCLF

Il quadro GREEN-LIFT per la riqualificazione e l'aggiornamento professionale ecologici della forza lavoro del settore TCLF

Autore: KAINOTOMIA, Lottozero, MEUS, BETTINA, UniWA

Data: aprile 2026

Versione: 2.0



Pacchetto di lavoro: WP2: Quadro GREEN-LIFT per la riqualificazione e il miglioramento delle competenze in ambito ambientale della forza lavoro del settore TCLF

Beneficiario principale / Autore: KAINOTOMIA

Tipo: R – Documento, relazione

Livello di diffusione: PU - Pubblico

Formato: Elettronico

Lingua: Italiano

Versione: V.2.0

Data di consegna: Aprile 2026

Parole chiave: Transizione verde, settore TCLF, aggiornamento professionale, riqualificazione, forza lavoro nel settore tessile, inclusione sociale, orientamento professionale, mentoring, sostegno psicosociale, sostenibilità, PMI, gruppi vulnerabili

Abstract: Il quadro GREEN-LIFT per la riqualificazione e l'aggiornamento professionale verde della forza lavoro del settore TCLF è un quadro pratico e incentrato sull'uomo sviluppato per sostenere la transizione verde del settore tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature (TCLF). Basato sui dati raccolti attraverso l'analisi dei bisogni GREEN-LIFT, il quadro risponde alle lacune di competenze individuate, alle sfide organizzative e all'impatto diseguale della transizione sulle PMI e sui gruppi vulnerabili, tra cui donne, lavoratori poco qualificati, NEET e lavoratori in transizione. Piuttosto che concentrarsi esclusivamente sul miglioramento delle competenze tecniche, promuove un approccio olistico che combina orientamento professionale, mentoring e coaching, benessere psicosociale e meccanismi di sostegno inclusivi.

Il quadro è strutturato attorno a due pilastri complementari: una Guida al Modello di Supporto Olistico



per assistere i lavoratori durante i processi di transizione e un programma di formazione breve e orientato alla pratica per i responsabili delle risorse umane e il personale di supporto, volto a rafforzare la capacità organizzativa. Inoltre, include un Kit di Strumenti per la Valutazione dell'Impatto Sociale per aiutare le organizzazioni a monitorare e valutare gli effetti sociali delle misure di transizione. Nel complesso, il quadro mira a sostenere una transizione verde equa, inclusiva e socialmente responsabile nel settore TCLF, garantendo che gli obiettivi di sostenibilità siano perseguiti parallelamente alla resilienza, all'occupabilità e al benessere della forza lavoro.

Persona di contatto Eva Vaiouli: e.vaiouli@kainotomia.com.gr



Indice

1. Introduzione	7
1.1. Il progetto GREEN-LIFT	7
1.2. I nostri gruppi target	8
1.3. Scopo del presente documento	8
2. Il quadro di riferimento GREEN-LIFT: contesto, motivazioni e modalità di utilizzo	9
2.1 Sfide della transizione verde nel settore TCLF	10
2.1.1. Fattori strutturali della transizione verde	10
2.1.2. Implicazioni per le competenze e i ruoli professionali	11
2.1.3. Digitalizzazione e automazione: fattori di accelerazione del cambiamento	12
2.1.4. Impatto disomogeneo sulle PMI e sui gruppi vulnerabili	12
2.1.5. Sfide a livello di sistema che richiedono una transizione socialmente responsabile	13
2.1.6. Definizione di un quadro di transizione inclusivo e verde	14
2.2 Risultati dell'analisi dei bisogni GREEN-LIFT	14
2.2.1. Forza lavoro: carenza di competenze e formazione	14
2.2.2. Sostenibilità nel settore TCLF	16
2.3 Dai dati alla progettazione del quadro	18
2.4 Finalità e ambito di applicazione del quadro GREEN-LIFT	20
2.4.1. Finalità	20
2.4.2. Ambito di applicazione	21
2.5. Gruppi target del quadro	21
2.6. Struttura del quadro	21
2.7. Come utilizzare il quadro GREEN-LIFT nella pratica	23
3. I pilastri di GREENLift	24
Pilastro I: Guida al modello di sostegno olistico	24
I. Orientamento professionale e percorsi di transizione: come aiutare i lavoratori a pianificare la loro transizione verde	24
II. Mentoring e coaching: come organizzare e fornire il mentoring nella pratica	29



III. Benessere e sostegno psicosociale: come riconoscere e affrontare i bisogni psicosociali sul lavoro	44
Pilastro II: Programma di formazione breve per responsabili delle risorse umane e personale di supporto	61
Modulo 1 – Comprendere la transizione verde e le esigenze della forza lavoro.....	62
Modulo 2 – Orientamento professionale e pianificazione della transizione nella pratica	67
Modulo 3 – Mentoring e coaching per la transizione della forza lavoro	72
Modulo 4 – Benessere e sostegno psicosociale nei luoghi di lavoro del settore TCLF	83
Modulo 5 – Inclusione e sostegno ai gruppi vulnerabili	98
Modulo 6 – Collegare i meccanismi di sostegno ai percorsi di aggiornamento e formazione	112
4. Kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale	133
4.1. Finalità e ambito di applicazione del kit di strumenti.....	133
4.1.1. Il settore TCLF: sfide sociali della transizione verde.....	133
4.1.2. Perché un kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale – e perché ora.....	135
4.1.3. Come si inserisce il Toolkit nel quadro GREEN-LIFT.....	135
4.1.4. Ambito di applicazione: cosa tratta questo Toolkit	136
4.1.5. Cosa è e cosa non è questo Toolkit	136
4.2. Dimensioni dell'impatto sociale trattate	137
4.3. Raccolta dei dati	151
4.3.1. Strumenti di raccolta dati	151
4.3.2. Calendario della raccolta dati.....	157
4.4. Ruoli e responsabilità.....	158
4.5. Punteggio del questionario per i lavoratori	158
4.6. Contesto di riferimento a livello nazionale	160
4.7. Come i risultati si riflettono sui Pilastri I e II	160
4.8. Allineamento con i quadri di riferimento più ampi per la rendicontazione sociale	161
4.9. Considerazioni etiche e protezione dei dati	163



4.9.1. Principi fondamentali di protezione dei dati	163
4.9.2. Misure di salvaguardia speciali per i gruppi vulnerabili	164
4.9.3. Governance dei dati all'interno del Consorzio	164
5. Conclusioni e prossimi passi	165
Riferimenti	166



1.Introduzione

La transizione verso un'economia più sostenibile e circolare sta ridefinendo il settore tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature (TCLF) in tutta Europa. Questa trasformazione è guidata dagli sviluppi normativi, dai progressi tecnologici e dalle crescenti aspettative della società in materia di pratiche responsabili dal punto di vista ambientale e sociale. Sebbene questi cambiamenti creino nuove opportunità di innovazione e crescita, richiedono anche un significativo adattamento sia a livello organizzativo che a livello di forza lavoro.

In questo contesto, il progetto GREEN-LIFT risponde alla necessità di un approccio più inclusivo e socialmente responsabile allo sviluppo della forza lavoro. Andando oltre una visione ristretta incentrata sulle competenze tecniche, il progetto riconosce che la transizione verde comporta anche complesse dimensioni umane, organizzative e comportamentali. Ai lavoratori viene richiesto non solo di acquisire nuove competenze, ma anche di gestire l'incertezza, adattarsi a ruoli in evoluzione e impegnarsi in uno sviluppo professionale continuo.

Il quadro GREEN-LIFT è stato sviluppato come strumento pratico e basato su dati concreti per sostenere questa transizione. Fondato sulla ricerca transnazionale e sul coinvolgimento delle parti interessate, fornisce alle organizzazioni, in particolare alle PMI, una guida strutturata e strumenti adattabili per sostenere la loro forza lavoro in modo olistico. Integrando l'orientamento professionale, il mentoring e il sostegno psicosociale insieme allo sviluppo delle competenze, il quadro mira a garantire che la transizione verde non sia solo efficace, ma anche equa, inclusiva e sostenibile per tutti.

1.1. Il progetto GREEN-LIFT

GREEN-LIFT (*Opportunità di aggiornamento e riqualificazione professionale socialmente responsabili verso la transizione verde del settore TCLF*) affronta le sfide della sostenibilità e dell'inclusione sociale che il settore deve affrontare. Il progetto mira a dotare i suoi gruppi target (come illustrato di seguito) delle competenze verdi e digitali necessarie per sostenere lo sviluppo sostenibile. Attraverso programmi di formazione su misura, servizi di supporto olistici e laboratori di apprendimento pratico, il progetto migliora l'occupabilità nel settore, promuove lo sviluppo professionale continuo e sostiene l'innovazione e la resilienza in linea con le priorità dell'UE.

Più specificamente, gli obiettivi del progetto possono essere riassunti come segue:

- Affrontare la transizione verso un settore tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature (TCLF) sostenibile attraverso l'attuazione di un quadro globale per la riqualificazione e il potenziamento delle competenze in un'ottica circolare.



- Sostenere la riqualificazione e il miglioramento delle competenze della forza lavoro attuale e futura del settore, identificandone il livello di competenze e fornendo programmi di formazione su misura per soddisfare le loro esigenze.
- Promuovere l'inclusione sociale e il benessere dei lavoratori attraverso un approccio olistico allo sviluppo delle competenze che utilizzi la consulenza e il mentoring per garantire che la riqualificazione e l'aggiornamento professionale avvengano in modo da supportare le loro esigenze psicosociali.
- Rafforzare e sfruttare la collaborazione tra le parti interessate (istituti di istruzione superiore (IIS), fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP), Camere di Commercio e associazioni di categoria) per potenziare il proprio impatto sul settore e sulla comunità in generale.
- Promuovere l'esperienza pratica per i lavoratori del settore attraverso la creazione di centri di formazione e risorse, orientamento professionale e consulenza.
- Sensibilizzare le PMI tessili e le parti interessate attraverso attività promozionali sugli aspetti socio-economici dei lavoratori in transizione e dei gruppi vulnerabili.

1.2. I nostri gruppi target

Il progetto GREEN-LIFT mira a fornire una formazione di aggiornamento e riqualificazione professionale di qualità rivolta ai gruppi vulnerabili e ai lavoratori in fase di transizione. Si concentra principalmente su:

- Lavoratori del settore tessile (donne) e lavoratori in fase di transizione
- Persone che non studiano, non lavorano e non seguono corsi di formazione (NEET) e disoccupati con scarse competenze
- Istituti di istruzione superiore (IIS) e fornitori di formazione professionale

Inoltre, mira a responsabilizzare:

- Gli attori del settore (Camere di commercio, piccole e medie imprese (PMI), datori di lavoro)
- Le comunità locali e la società in generale

1.3. Scopo del presente documento

Lo scopo del presente documento è quello di presentare il quadro GREEN-LIFT per la riqualificazione e il miglioramento delle competenze in ambito ambientale della forza lavoro del settore TCLF, sviluppato nell'ambito del Work Package 2 (WP2) del progetto GREEN-LIFT. Il quadro è concepito come **referimento pratico e operativo per i responsabili delle risorse umane, i datori di lavoro e il personale di supporto nel settore tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature (TCLF)** che sono chiamati a gestire la transizione della forza lavoro nel contesto della transizione verde.

Basandosi sui dati raccolti attraverso la valutazione transnazionale dei bisogni e le attività di coinvolgimento delle parti interessate, il Quadro offre un approccio



strutturato, basato sui bisogni e incentrato sulla persona per sostenere la forza lavoro del settore TCLF durante la transizione verde, con una forte attenzione all'applicabilità in contesti organizzativi reali, in particolare nelle PMI. Più specificamente, questo documento mira a:

- Tradurre i risultati dell'analisi dei bisogni di GREEN-LIFT in un Modello di Supporto Olistico che affronti non solo lo sviluppo delle competenze, ma anche l'orientamento professionale, il mentoring, il benessere e le esigenze di inclusione sociale dei lavoratori in transizione.
- Fornire una guida pratica e strumenti pronti all'uso alle organizzazioni del settore TCLF, ai responsabili delle risorse umane e al personale di supporto per la progettazione e l'attuazione di meccanismi di sostegno su misura per i diversi profili della forza lavoro, compresi i gruppi vulnerabili e sottorappresentati.
- Delineare un programma di formazione breve e orientato alla pratica per i responsabili delle risorse umane e il personale di supporto, consentendo alle organizzazioni di rendere operativo il Modello di Supporto Olistico all'interno dei propri contesti.
- Garantire una chiara complementarità con i percorsi formativi GREEN-LIFT sviluppati nei pacchetti di lavoro successivi, evitando al contempo duplicazioni con l'offerta di formazione tecnica e professionale.
- Contribuire a una transizione verde equa, inclusiva e socialmente responsabile nel settore TCLF, rafforzando le capacità organizzative, la resilienza della forza lavoro e l'occupabilità a lungo termine.

In definitiva, il presente documento funge da quadro pratico e strumento di supporto decisionale per le organizzazioni e le parti interessate coinvolte nella trasformazione della forza lavoro nel settore TCLF, sostenendo l'attuazione di pratiche sostenibili e garantendo al contempo che nessun lavoratore venga lasciato indietro durante la transizione.

2. Il quadro GREEN-LIFT: contesto, motivazioni e modalità d'uso

Il quadro GREEN-LIFT è stato sviluppato come risposta strutturata e basata su dati concreti alla complessa trasformazione attualmente in atto nel settore TCLF. Basato sui risultati dell'analisi dei bisogni del progetto, adotta un approccio pratico e incentrato sull'uomo che va oltre la formazione tecnica tradizionale, integrando orientamento professionale, mentoring e sostegno psicosociale. La logica alla base del quadro risiede nel riconoscimento che la transizione verde non è solo un cambiamento tecnologico o normativo, ma anche una profonda trasformazione della forza lavoro che richiede nuove competenze, capacità di adattamento e meccanismi di sostegno inclusivi. Pertanto, il quadro fornisce alle organizzazioni, in particolare alle PMI, una guida chiara e strumenti per gestire questa transizione in modo olistico, inclusivo e operativo.



2.1 Sfide della transizione verde nel settore TCLF

La transizione verso la sostenibilità nel settore TCLF è guidata da pressioni normative, progressi tecnologici e crescenti aspettative del mercato, ma presenta sfide significative sia a livello organizzativo che a livello di forza lavoro. Le aziende sono tenute ad adottare nuovi modelli di produzione, integrare i principi dell'economia circolare e rispettare standard ambientali più rigorosi, adattandosi al contempo ai processi di digitalizzazione e automazione. Questi cambiamenti creano notevoli lacune nelle competenze, ridefiniscono i ruoli professionali e generano incertezza tra i lavoratori, in particolare tra i gruppi vulnerabili come le donne, le persone poco qualificate e i dipendenti in fase di transizione. Allo stesso tempo, le PMI dispongono di capacità finanziarie e organizzative limitate per rispondere in modo efficace, il che porta a un livello di preparazione disomogeneo in tutto il settore. Di conseguenza, la transizione verde non è solo una sfida tecnica, ma anche sistemica, che richiede approcci coordinati, inclusivi e socialmente responsabili per garantire che l'adattamento della forza lavoro, il benessere e l'occupabilità a lungo termine siano efficacemente sostenuti.

2.1.1. Fattori strutturali della transizione verde

Il settore TCLF sta attraversando la trasformazione strutturale più profonda della sua storia. Una serie di fattori chiave caratterizza questo cambiamento:

a) Evoluzione normativa a livello nazionale ed europeo

I quadri normativi esistenti a livello dell'UE e nazionale sostengono e proteggono l'efficace attuazione delle azioni di transizione verde. Alcuni di questi quadri sono:

- [Il piano d'azione per l'economia circolare](#)
- [Il Green Deal europeo](#)

b) Crescenti aspettative in materia di sostenibilità

La sostenibilità è diventata un fattore chiave di competitività nel settore TCLF, trainata da una maggiore consapevolezza dei consumatori, da politiche pubbliche più rigorose e dalla pressione del mercato per la trasparenza e le pratiche responsabili. La conformità agli standard di sostenibilità è sempre più una condizione per l'accesso al mercato, in particolare per le PMI. Ciò influisce direttamente sulle operazioni quotidiane, poiché i lavoratori sono tenuti ad applicare pratiche sostenibili, monitorare gli indicatori di prestazione ambientale e supportare i processi di certificazione e rendicontazione.

c) I progressi tecnologici

Il progresso tecnologico sta ridefinendo la produzione e le catene di approvvigionamento attraverso la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale (IA), l'automazione e soluzioni avanzate di riciclaggio, migliorando l'efficienza e riducendo l'impatto ambientale. Allo stesso tempo, genera nuovi requisiti in termini di competenze e accelera la transizione verde e digitale del settore. In

pratica, i lavoratori sono sempre più coinvolti nell'uso di strumenti digitali, nel processo decisionale basato sui dati e nell'adattamento dei propri ruoli ad ambienti di lavoro più complessi e tecnologicamente avanzati. Tutti questi fattori chiave introducono nel settore concetti avanzati di sostenibilità quali:

- Prevenzione dei rifiuti ed efficienza delle risorse
- Eco-progettazione e approccio basato sul ciclo di vita
- Trasparenza e tracciabilità della catena di approvvigionamento

Tutti questi cambiamenti sono fondamentali per allineare la transizione verde agli obiettivi di sostenibilità dell'UE, ma richiedono competenze specializzate, pianificazione strategica e capacità organizzativa. Tuttavia, i livelli di preparazione e capacità organizzativa variano in modo significativo all'interno del settore, creando disparità tra le organizzazioni nella capacità di rispondere efficacemente alle esigenze normative, tecnologiche e di sostenibilità.

2.1.2. Implicazioni per le competenze e i ruoli professionali

La transizione verde sta ridefinendo le esigenze in termini di competenze e i ruoli lavorativi in tutto il settore TCLF in diversi modi significativi. Tra le principali ¹² figurano:

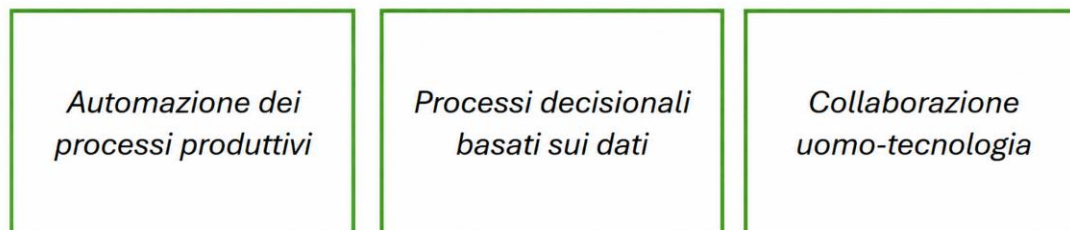


Le competenze tecniche sono importanti in questa trasformazione, ma aggiornarle non è sufficiente. C'è un bisogno imperativo di cambiare la mentalità degli stakeholder all'interno del settore, il che permetterà loro di integrare la sostenibilità, il pensiero sistemico e la creazione di valore a lungo termine nelle attività lavorative quotidiane.

¹ [Strategia dell'UE per un settore tessile sostenibile e circolare](#), [Piano d'azione per l'economia circolare](#), [Percorso di transizione per l'ecosistema tessile](#), [CEDEFOP \(2021\)](#). [Competenze per la transizione verde](#), [OCSE \(2021\)](#). [Competenze per una transizione verde](#), [Organizzazione internazionale del lavoro \(2022\)](#), [Competenze per un futuro più verde](#)

2.1.3. Digitalizzazione e automazione: fattori di accelerazione del cambiamento

La digitalizzazione e l'automazione sono fattori chiave della transizione verde nel settore TCLF, fungendo da acceleratori del cambiamento nei sistemi di produzione, nei modelli di business e nelle strutture della forza lavoro. In questo contesto, vengono evidenziati tre pilastri fondamentali:



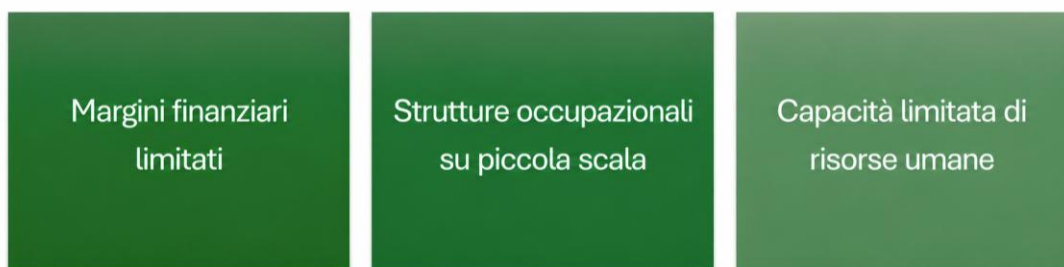
Questa selezione è coerente con i quadri più ampi dell'UE, come il [percorso di transizione per l'ecosistema tessile](#) e la [strategia dell'UE per i tessuti sostenibili e circolari](#), che identificano una gamma più ampia di aree di trasformazione - tra cui la progettazione circolare, i materiali sostenibili e i nuovi modelli di business - ma sottolineano esplicitamente **le tecnologie digitali, l'automazione e i sistemi di dati** come fattori chiave che rendono possibili questi cambiamenti. In questo panorama più ampio, i tre pilastri selezionati riflettono l'intersezione specifica tra **digitalizzazione, automazione e sostenibilità**, concentrandosi su come i sistemi tecnologici rimodellano i flussi di lavoro, ottimizzano l'uso delle risorse e migliorano la trasparenza lungo le catene del valore.

2.1.4. Impatto disomogeneo tra le PMI e i gruppi vulnerabili

L'impatto della transizione verde è profondo nel settore TCLF. Le PMI e i gruppi vulnerabili sembrano subire la sua pressione in modo diseguale rispetto alle organizzazioni su larga scala.

➤ PMI

Sebbene le PMI rappresentino la maggior parte delle imprese del settore TCLF, sono colpite in modo sproporzionato dalla transizione. Le ragioni principali di ciò sono:



L'incapacità delle PMI di entrare senza intoppi nella transizione verde porta a sforzi di transizione della forza lavoro frammentati, informali o reattivi.

➤ **Gruppi vulnerabili**

Come accennato in precedenza, alcuni gruppi di lavoratori all'interno del settore sono esposti a rischi accresciuti di perdita del posto di lavoro o di licenziamento:

- **Donne:** hanno limitate possibilità di avanzamento di carriera e di accesso alla riqualificazione professionale e sono impiegate principalmente in ruoli produttivi soggetti all'automazione.
- **Lavoratori poco qualificati:** presentano un basso livello di alfabetizzazione, autostima e disponibilità ad adattarsi al cambiamento, tutti fattori che li escludono dagli sforzi di riqualificazione e miglioramento delle competenze.
- **NEET:** questo gruppo target spesso non ha accesso a opportunità di carriera, poiché non può ricevere informazioni adeguate sui cambiamenti imminenti.

2.1.5. Sfide a livello di sistema che richiedono una transizione socialmente responsabile

In tutto il settore, è sempre più evidente una serie di sfide strutturali e incentrate sull'uomo che sono tra loro correlate²:

- Persistente squilibrio tra domanda e offerta di competenze
- Accesso ineguale a percorsi di miglioramento delle competenze strutturati e su misura, in particolare per le PMI e i lavoratori vulnerabili
- Diffusa incertezza professionale e ansia riguardo alla futura occupabilità
- Paura di essere sostituiti da sistemi automatizzati
- Resistenza al cambiamento causata da scarsa autostima e mancanza di sostegno

² [Commissione europea \(2020\). Piano d'azione per l'economia circolare.](#), [Commissione europea \(2023\). Percorso di transizione per l'ecosistema tessile](#), [CEDEFOP \(2021\). Competenze per una transizione verde](#), [Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro \(2022\). Rischi psicosociali e salute mentale sul lavoro](#), [Organizzazione Internazionale del Lavoro \(2022\). Competenze per un futuro più verde](#), OCSE (2025), Politiche per l'occupazione e le competenze per la transizione verde: rassegna delle buone pratiche internazionali, Pubblicazioni OCSE, Parigi, <https://doi.org/10.1787/f0c558fa-en>



L¹³ e dei dati indica che, mentre le iniziative di formazione sono sempre più riconosciute, le misure di sostegno complementari, quali l'orientamento, il mentoring e il sostegno psicosociale, sono meno sistematicamente disponibili, limitandone l'accessibilità ai lavoratori, specialmente a quelli in condizioni di vulnerabilità.

2.1.6. Definizione di un quadro di transizione inclusivo e verde

Le sfide individuate sottolineano la necessità di un approccio alla transizione verde che vada oltre il miglioramento delle competenze tecniche. Le fonti di prova delle sfide settoriali in termini di transizione socialmente responsabile, come indicato sopra, mostrano che vi è una chiara necessità di **quadri integrati** che:

Collegare lo sviluppo delle competenze tecniche con:

- Orientamento professionale
- Rafforzamento delle capacità organizzative
- Supporto psicologico e al benessere

Promuovere:

- Inclusione
- Rafforzamento della fiducia
- Resilienza della forza lavoro

Garantire che la trasformazione sostenibile sia:

- Incentrata sulle persone
- Equo
- Efficace

2.2 Dati emersi dall'analisi dei bisogni GREEN-LIFT

Il quadro GREEN-LIFT si basa sui principi di riqualificazione e aggiornamento professionale equi in un contesto di sostenibilità, prestando attenzione al benessere della forza lavoro e all'eccellenza professionale. Si fonda sui risultati della valutazione transnazionale dei bisogni condotta nell'ambito del progetto e presentata nella relativa relazione. Questi dati forniscono un quadro chiaro delle lacune di competenze esistenti e degli ostacoli alla transizione verde, consentendo al progetto di identificare e sviluppare le migliori pratiche per attuare con successo i propri risultati.

2.2.1. Forza lavoro: carenze di competenze e formazione

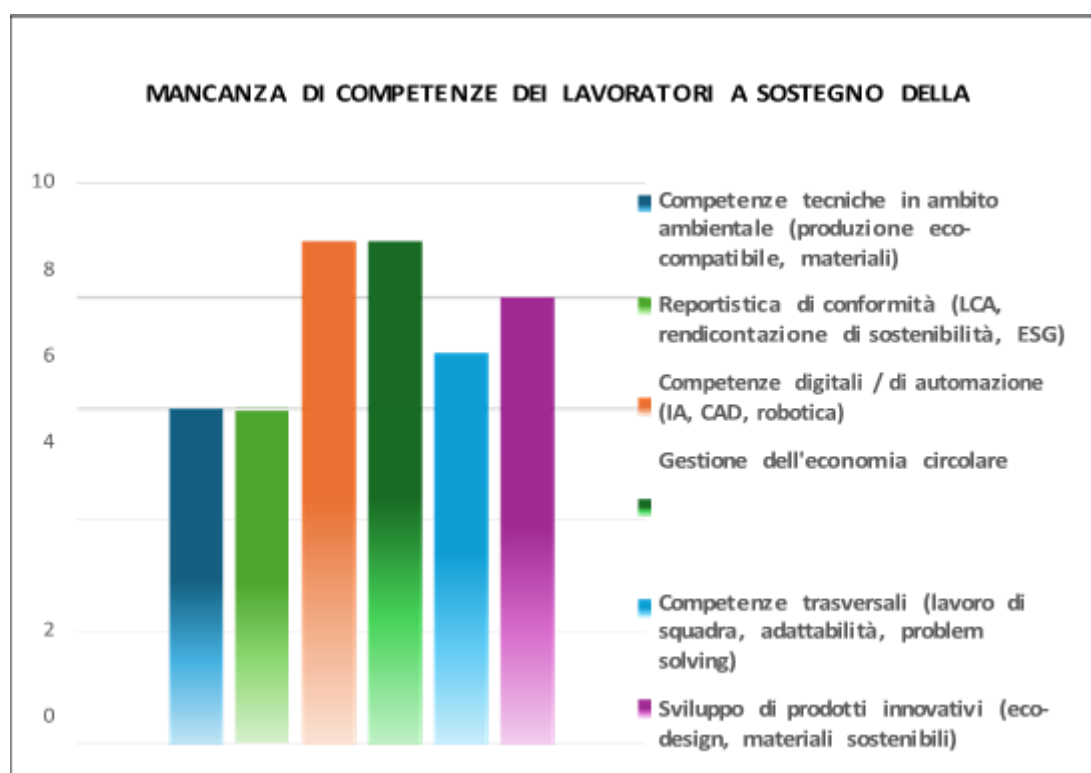
La valutazione transnazionale dei bisogni di GREEN-LIFT fornisce una panoramica completa delle competenze della forza lavoro, delle lacune

¹³[Rapporto CEDEFOP sull'occupazione verde e la trasformazione delle competenze](#), [OIL Competenze per un futuro più verde](#), [OCSE Politiche per l'occupazione e le competenze per la transizione verde](#)

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

formative e delle barriere alla partecipazione nel settore TCLF, basata su un totale di **90** intervistati in quattro paesi (Svezia, Grecia, Italia e Spagna).

Prima di analizzare i risultati presentati nelle figure seguenti, è importante sottolineare che **la riqualificazione non è solo un processo tecnico, ma anche comportamentale e organizzativo**. Competenze quali l'adattabilità, la risoluzione dei problemi, il lavoro di squadra e la capacità di partecipare ad ambienti di apprendimento continuo sono essenziali per consentire ai lavoratori di applicare nuove conoscenze, affrontare il cambiamento e rimanere coinvolti durante tutto il processo di transizione.



Numero di intervistati: 11

I dati mostrano che lavoratori e datori di lavoro identificano costantemente le competenze tecniche digitali e verdi (ad esempio CAD, IA, processi di economia circolare, sistemi di tracciabilità) come priorità chiave. Allo stesso tempo, vengono riconosciute anche competenze trasversali quali adattabilità, lavoro di squadra e risoluzione dei problemi, in particolare dai datori di lavoro che ne sottolineano l'importanza per l'innovazione e la trasformazione del posto di lavoro.

Tuttavia, nonostante questo riconoscimento, i risultati rivelano un divario significativo nella pratica. Meno della metà dei lavoratori ha dichiarato di aver partecipato a corsi di formazione relativi alla sostenibilità, il che indica un accesso limitato a opportunità strutturate di riqualificazione professionale. Ostacoli quali la mancanza di tempo, il costo della formazione, la disponibilità limitata e l'insufficienza di informazioni limitano ulteriormente la partecipazione.

?

Numero di intervistati: 40

Questo divario è particolarmente evidente nelle PMI, che dominano il settore TCLF. A causa delle risorse limitate e della capacità organizzativa, le PMI tendono a dare priorità al miglioramento delle competenze tecniche a breve termine legate alle esigenze immediate di produzione, mentre le competenze di supporto e i meccanismi di orientamento strutturati rimangono poco sviluppati o informali. Di conseguenza, i lavoratori possono acquisire conoscenze tecniche senza avere il supporto necessario per:

- adattarsi a nuovi ruoli,
- gestire l'incertezza,
- impegnarsi nell'apprendimento continuo, o
- tradurre le competenze in pratiche sostenibili.

Ciò crea un collo di bottiglia critico per la transizione verde. Pertanto, i risultati indicano chiaramente che un'efficace riqualificazione/miglioramento delle competenze nel settore TCLF richiede un approccio socialmente responsabile, in cui la formazione tecnica sia sistematicamente integrata da:

- orientamento professionale,
- mentoring e coaching,
- benessere e sostegno psicosociale, e
- ambienti di apprendimento inclusivi.

?

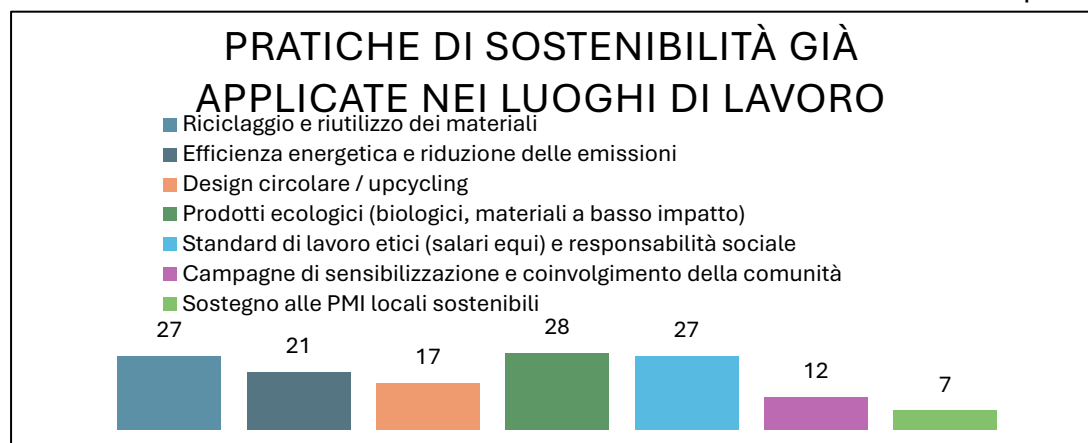
Numero di intervistati: 69

Questa interpretazione costituisce la base per lo sviluppo del quadro GREEN-LIFT, come ulteriormente elaborato nella Sezione 2.4.

2.2.2. Sostenibilità nel settore TCLF

La valutazione dei bisogni offre una visione transnazionale della sostenibilità nel settore TCLF, sintetizzata dalle risposte al sondaggio di **90** stakeholder in tutti i paesi partecipanti. Sebbene i dati mostrino che la sostenibilità è attualmente trattata come una questione tecnica di conformità – che privilegia i materiali e le metriche ambientali – i risultati suggeriscono che un vero progresso è impossibile senza un impegno simultaneo nello sviluppo della forza lavoro e nel

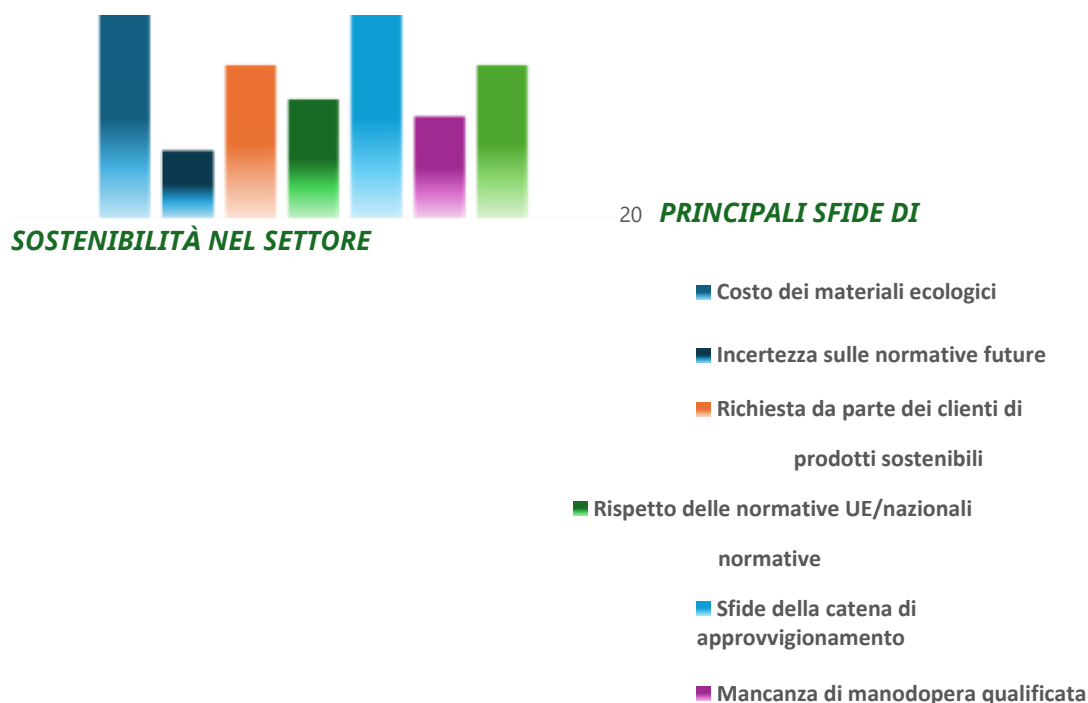
rafforzamento delle capacità.



Numero di intervistati: 40

I risultati mostrano che le organizzazioni stanno adottando sempre più pratiche di sostenibilità quali il riciclaggio, la progettazione circolare, i materiali eco-compatibili e gli standard di lavoro etici.

Tuttavia, come indicato nel diagramma seguente, la transizione rimane disomogenea, in particolare tra le PMI, che devono affrontare notevoli ostacoli strutturali, tra cui costi elevati, finanziamenti limitati, mancanza di accesso alla formazione e scarso sostegno istituzionale.



0

Numero di intervistati: 11

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

Durante la fase di ricerca è emerso chiaramente che la formazione del personale sulle pratiche di sostenibilità da un punto di vista olistico (offrendo orientamento e sostegno psicosociale insieme a opportunità di apprendimento) favorirebbe al massimo la transizione verde del settore. Sebbene le organizzazioni del settore comprendano l'importanza della formazione, spesso incontrano difficoltà nel fornirla per una serie di motivi, ma quelli principali potrebbero essere riassunti come segue:

- Mancanza di capacità finanziaria
- Scarsa rete di contatti
- Mancanza di un adeguato supporto alla formazione

L'analisi dei bisogni traccia un quadro chiaro dei fattori che potrebbero sostenere il settore nel percorso verso una maggiore sostenibilità attraverso un approccio olistico all'apprendimento e alla formazione:



Numero di intervistati: 11

2.3 Dalle evidenze alla progettazione del quadro

Lo sviluppo del quadro GREEN-LIFT si è basato su un processo transnazionale di raccolta di dati che ha combinato la mappatura delle parti interessate, sondaggi e focus group nei paesi partecipanti, come documentato nel *Rapporto transnazionale di valutazione dei bisogni GREEN-LIFT* (2025). Piuttosto che limitarsi a confermare le sfide già note, l'analisi ha evidenziato lacune concrete nel modo in cui le organizzazioni attualmente sostengono i lavoratori durante la transizione verde, in particolare al di là della formazione tecnica e digitale.

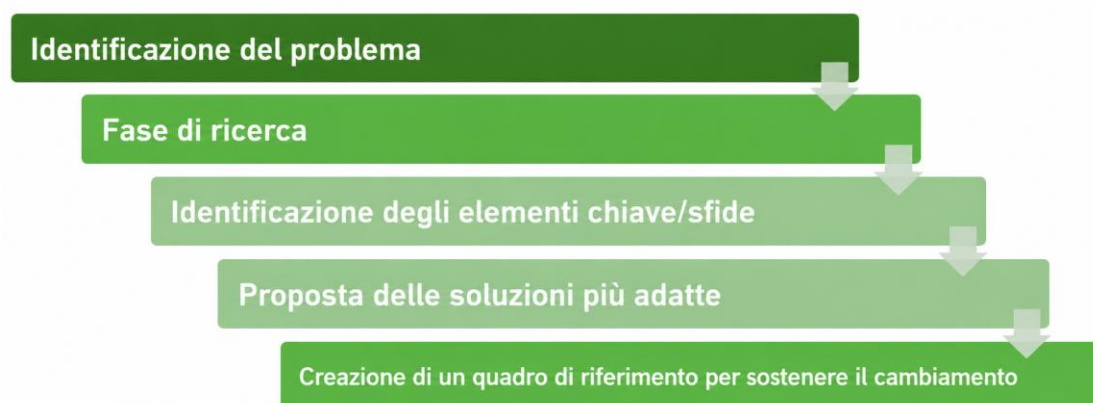
I risultati hanno mostrato che, mentre le lacune in materia di sostenibilità e competenze digitali sono ampiamente riconosciute in tutto il settore TCLF in Svezia, Grecia, Italia e Spagna, le organizzazioni spesso non dispongono di meccanismi strutturati per aiutare i lavoratori ad affrontare i cambiamenti di ruolo, l'incertezza professionale e la pressione psicosociale. Questi dati hanno influenzato direttamente le scelte progettuali del Quadro, portando a porre un'enfasi deliberata sull'orientamento professionale, il mentoring/coaching e il sostegno al benessere come componenti fondamentali, invece di concentrarsi esclusivamente sul miglioramento delle competenze tecniche.

Di conseguenza, il Quadro è strutturato attorno a due pilastri complementari:

- Il primo definisce quali tipi di meccanismi di sostegno olistico sono necessari per accompagnare la transizione verde.
- Il secondo si concentra su come le organizzazioni possano sviluppare la capacità interna di attuare questi meccanismi nella pratica.

In questo modo, il Quadro traduce le evidenze in un modello pratico e incentrato sull'uomo che risponde direttamente alle realtà identificate durante la fase di analisi.

Il Quadro GREEN-LIFT è il prodotto di un processo che mira ad analizzare in ordine logico la questione di una transizione verde senza intoppi del settore TCLF.



La particolarità del Quadro è il fatto che affronta la questione del cambiamento verso la sostenibilità all'interno del settore da un punto di vista dello sviluppo professionale continuo, ma con un approccio olistico.

Le competenze tecniche sono una componente fondamentale della transizione verde nel settore TCLF. Tuttavia, affinché queste competenze raggiungano il loro pieno potenziale, devono essere supportate da orientamento professionale, mentoring e attenzione al benessere della forza lavoro. Su questa base, il Quadro adotta un approccio olistico, riconoscendo che il solo miglioramento delle competenze tecniche potrebbe non essere sufficiente per consentire ai lavoratori di adattarsi con successo al cambiamento. La resilienza psicosociale, l'inclusione e il sostegno continuo sono altrettanto importanti per aiutare le persone ad applicare nuove competenze, gestire l'incertezza e partecipare attivamente allo sviluppo professionale continuo.

La struttura del Quadro è ulteriormente modellata dal contributo continuo delle parti interessate del settore, dal livello di abilità e competenze del mercato del lavoro, nonché dai contributi degli ecosistemi dell'innovazione e dell'istruzione. Grazie al coinvolgimento attivo di una vasta gamma di parti interessate del settore TCLF – tra cui datori di lavoro, lavoratori, Camere di Commercio, fornitori di istruzione e formazione professionale e attori sociali – durante la fase di valutazione dei bisogni, l'architettura del Quadro è stata progettata per riflettere accuratamente le realtà, le sfide e il contesto operativo del settore: i vincoli in termini di preparazione organizzativa, le difficoltà specifiche delle PMI e le condizioni del mercato del lavoro per regione. Questo è un ulteriore indicatore del livello di adattabilità che il Quadro possiede in diversi contesti TCLF.

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

2.4 Scopo e ambito di applicazione del Quadro GREEN-LIFT

Questa sezione delinea lo scopo e l'ambito di applicazione del Quadro GREEN-LIFT, chiarendone il ruolo di strumento pratico a sostegno delle organizzazioni nella gestione della transizione della forza lavoro nell'ambito della trasformazione verde del settore TCLF. Definisce sia gli obiettivi che il Quadro si propone di raggiungere sia i limiti entro i quali opera, con particolare enfasi sulla sua attenzione ai meccanismi di sostegno organizzativo piuttosto che all'erogazione di formazione tecnica.

2.4.1. Lo Scopo

Il quadro GREEN-LIFT mira a sostenere le organizzazioni del settore TCLF nella gestione dei loro processi di transizione verde in modo fluido e strutturato, tenendo conto dell'inclusione e delle specifiche esigenze psicosociali della propria forza lavoro, così come identificate nell'analisi dei bisogni GREEN-LIFT. Il suo obiettivo principale è colmare le lacune organizzative e quelle relative all'approccio incentrato sulla persona nella transizione verde, nonché colmare le lacune lasciate dall'enfasi precedentemente posta esclusivamente sullo

sostenere in particolare le PMI nell'affrontare la trasformazione della loro forza lavoro, fornendo loro un modello solido e pratico da utilizzare come riferimento prima, durante e dopo i processi di riqualificazione e aggiornamento professionale.

sviluppo delle competenze tecniche e digitali.

La necessità di un modello di questo tipo è emersa chiaramente dai dati raccolti attraverso il coinvolgimento delle parti interessate, poiché molte PMI hanno evidenziato la loro incapacità di utilizzare strumenti adeguati o metodi interni per guidare la propria forza lavoro durante i periodi di cambiamento, come la fase di transizione verde che stanno vivendo oggi.

Nello stesso contesto, il Quadro si rivolge ai responsabili delle risorse umane e ai titolari di PMI, cercando di fornire loro conoscenze, strumenti e competenze che consentano loro di sostenere la transizione verde della forza lavoro con un approccio olistico.

In definitiva, il quadro GREEN-LIFT è progettato per garantire che nessun lavoratore venga lasciato indietro nella transizione verde del settore, ponendo come valori fondamentali concetti quali l'inclusione, il benessere e la riqualificazione/miglioramento delle competenze incentrati sulla persona.

2.4.2. Ambito di applicazione

L'ambito di applicazione del quadro GREEN-LIFT si concentra sul **potenziamento dei meccanismi di sostegno piuttosto che sull'erogazione di formazione tecnica**.

Anziché sostituire o integrare qualsiasi livello di formazione professionale (professionale, tecnica, settoriale), agisce in modo proattivo. Affronta le barriere (non tecniche) che impediscono alla forza lavoro del settore di accedere alle opportunità di riqualificazione e miglioramento delle competenze. In questo ambito, si concentra sul rafforzamento dello sviluppo delle capacità organizzative piuttosto che sul sostegno ai singoli discenti della formazione professionale nell'acquisizione di qualifiche formali. Più in generale, rafforza la capacità del settore TCLF di identificare le lacune nelle competenze e nelle conoscenze della forza lavoro e di organizzare di conseguenza i processi interni e gli ambienti di apprendimento per facilitare e sostenere l'apprendimento continuo.

2.5. Gruppi target del quadro



Responsabili delle risorse umane e proprietari di PMI nel settore TCLF



Personale di supporto, mentori e consulenti



Aziende manifatturiere e cluster del settore TCLF



Stakeholders che sostengono la transizione della forza lavoro adulta

Il quadro GREEN_LIFT si concentra principalmente sui gruppi target che svolgono un ruolo cruciale nella gestione, nel sostegno e nell'abilitazione della forza lavoro del settore TCLF alla transizione verso la sostenibilità:

2.6. Struttura del quadro

La struttura del Quadro ruota attorno a **due pilastri fondamentali**, che sono interconnessi e complementari tra loro:

➤ **Pilastro I: Quadro di supporto olistico basato sulle esigenze**

Si concentra principalmente su meccanismi di supporto non tecnici quali l'orientamento professionale, il mentoring/coaching e la promozione del



benessere dei lavoratori. Questo pilastro specifico è direttamente correlato alle evidenze raccolte durante la fase di valutazione dei bisogni, le quali indicano che la formazione puramente tecnica e sulle competenze verdi, senza prevedere l'inclusione, la prevenzione e, in generale, un approccio più olistico, è insufficiente per una transizione di successo della forza lavoro.

➤ ***Pilastro II: Programma di formazione per responsabili delle risorse umane e personale di supporto***

Il Pilastro II integra il Quadro di Supporto Olistico del progetto GREEN-LIFT attraverso un approccio breve, strutturato e orientato alla pratica delle competenze necessarie che i responsabili delle risorse umane e il personale di supporto devono acquisire per rafforzare lo sviluppo delle capacità interne delle PMI. Opera nell'ambito del concetto di "formazione dei formatori" per garantire che le organizzazioni del settore TCLF progettino, implementino e sostengano azioni di transizione lavorativa socialmente responsabili, fattibili e di supporto olistico. In sostanza, il Pilastro I definisce *quali* tipi di meccanismi di sostegno sono necessari, mentre il Pilastro II è orientato a *come* le organizzazioni del settore possano utilizzare questi meccanismi in modo efficace.

2.7. Come utilizzare il quadro GREEN-LIFT nella pratica

L'architettura del quadro GREEN-LIFT si basa sulla convinzione che debba trattarsi di uno strumento pratico e flessibile, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze specifiche di ciascun gruppo target del settore TCLF. Prevede un approccio graduale che consente un'attuazione efficace, passo dopo passo:

Fase 1: Identificazione dei bisogni della forza lavoro

Le organizzazioni utilizzano pratiche riflessive e hanno bisogno di valutazioni per identificare le lacune di competenze e le sfide psicosociali che riguardano la propria forza lavoro, e in particolare i gruppi più vulnerabili in transizione.

Fase 2: Selezione di misure di supporto adeguate

Dopo aver valutato i bisogni, le organizzazioni utilizzano i risultati per selezionare misure mirate del Quadro di Supporto Olistico, consentendo un supporto personalizzato anziché un approccio generale.

Fase 3: Implementazione di orientamento, mentoring e azioni di benessere

In collaborazione con stakeholder esterni, le organizzazioni implementano i meccanismi di supporto selezionati, concentrandosi su processi strutturati ma flessibili allineati con le pratiche quotidiane.

Fase 4: Formazione dei responsabili HR e del personale di supporto

I responsabili delle risorse umane e il personale di supporto partecipano attivamente all'implementazione per sviluppare capacità e garantire l'adozione interna coerente dei meccanismi di supporto.

Fase 5: Collegamento del supporto ai percorsi di upskilling

Infine, i meccanismi di supporto sono collegati ai percorsi esistenti di upskilling/reskilling per garantire coerenza e longevità dei risultati.



3. I pilastri di GREEN-LIFT

Questa sezione presenta i pilastri fondamentali del quadro GREEN-LIFT, che traduce il suo approccio generale in componenti pratiche per l'attuazione. Ciascun pilastro affronta una dimensione distinta ma complementare del sostegno alla forza lavoro, combinando una guida concettuale con strumenti concreti per assistere le organizzazioni nella gestione della transizione verde in modo strutturato e inclusivo.

Pilastro I: Guida al modello di sostegno olistico

Questo pilastro fornisce **indicazioni pratiche e strumenti per i responsabili delle risorse umane, i datori di lavoro e il personale di supporto** su come sostenere i lavoratori durante la transizione verde. Ciascuna delle sezioni riportate di seguito combina brevi contenuti esplicativi con strumenti di supporto concreti e pronti all'uso.

I. Orientamento professionale e percorsi di transizione: come sostenere i lavoratori nella pianificazione della loro transizione verde

L'orientamento professionale è di fondamentale importanza per la transizione della forza lavoro del settore TCLF, poiché migliora la comprensione dei lavoratori su come la sostenibilità, l'economia circolare e l'Industria 5.0 influenzano i ruoli nel loro ambiente professionale. Quando comprendono meglio questi concetti, possono prendere decisioni informate sulla riqualificazione, l'aggiornamento professionale o la transizione lavorativa. In particolare, le PMI combinano l'orientamento professionale con le pratiche organizzative interne per massimizzare i risultati: rafforzare la resilienza della forza lavoro, garantire pari opportunità di sviluppo professionale per tutti e assicurare che la transizione verde sia equa. Sebbene la transizione verde del settore TCLF sia già in corso, i lavoratori continuano ad affrontare una serie di ostacoli interconnessi che dovrebbero essere intesi come una diretta continuazione delle questioni sistemiche identificate nella Sezione 2.1.5.

In questo contesto, le seguenti sfide riflettono il modo in cui le lacune sistemiche sono vissute a livello individuale dai lavoratori che affrontano i processi di transizione:

Incertezza riguardo al futuro:

La digitalizzazione, le nuove tecnologie e i cambiamenti in materia di sostenibilità creano incertezza, lasciando i lavoratori preoccupati per la futura rilevanza dei loro ruoli.

Paura del cambiamento/mancanza di fiducia:

I lavoratori con competenze basse e più anziani possono sentirsi ansiosi riguardo alle nuove tecnologie, resistere alla formazione e sottovalutare le proprie competenze trasferibili.

Mancanza di percorsi di carriera chiari:

I nuovi ruoli “green” sono comunicati in modo insufficiente, limitando la comprensione dei lavoratori e la loro capacità di immaginarsi in queste posizioni.

Mancanza di un'adeguata orientamento di carriera:

Soprattutto nelle PMI, l'orientamento di carriera è spesso carente, lasciando i lavoratori a prendere decisioni di riqualificazione o di transizione con informazioni limitate.

Queste sfide possono essere affrontate attraverso il quadro GREEN-LIFT, come presentato nella Sezione 2.7. Per supportarne l'attuazione pratica, la sezione seguente delinea le fasi chiave di implementazione per fornire orientamento professionale in contesti organizzativi.

1. Fase 1. Identificazione dei lavoratori che necessitano di orientamento professionale

I responsabili delle risorse umane e il personale di supporto devono essere proattivi e in grado di identificare i lavoratori che necessitano di ulteriore orientamento. Di solito si tratta di:

- Lavoratori il cui ruolo potrebbe essere influenzato da nuovi requisiti in materia di automazione o sostenibilità.
- Lavoratori poco qualificati, e in particolare quelli con competenze digitali limitate, che non hanno la fiducia necessaria per cogliere le opportunità di formazione.
- Lavoratori che si sentono sopraffatti dalla transizione e mostrano resistenza al cambiamento o non sono disposti a partecipare a causa dell'incertezza che ne deriva.
- Donne e lavoratori in fase di transizione che non hanno accesso a opportunità di sviluppo.

L'identificazione di tutti i soggetti sopra citati dovrebbe avvenire attraverso l'osservazione, l'uso di semplici strumenti di profilazione e la capacità di dialogo dei responsabili delle risorse umane e del personale di supporto. Per supportare questo processo in modo strutturato e coerente, è possibile utilizzare il seguente strumento per acquisire sistematicamente le informazioni chiave sul profilo e sulle esigenze di ciascun lavoratore:



Strumento 1: Modello semplice di profilazione dei lavoratori

Campo	Informazioni da compilare
Nome del lavoratore	
Ruolo/reparto attuale	
Compiti/responsabilità principali	
Anni di esperienza	
Punti di forza auto-percepiti	
Sfide affrontate	
Interesse per l'apprendimento	
Note da parte delle Risorse Umane/del supervisore	

2. Fase 2. Favorire la riflessione e la consapevolezza delle competenze

Una volta identificati i lavoratori che necessitano di sostegno, questi dovrebbero essere incoraggiati a riflettere su:

- I loro compiti e le loro responsabilità attuali e come questi potrebbero evolversi
- Le loro competenze formali e informali sviluppate nel tempo
- Le loro competenze trasferibili e la loro rilevanza per i ruoli nel settore verde e circolare
- Le loro aspirazioni personali, le motivazioni e i potenziali ostacoli (ad es. scarsa fiducia in se stessi)

Questo passaggio aiuta i lavoratori a sviluppare la consapevolezza di sé e li prepara a prendere decisioni informate.

Per guidare questo processo di riflessione e tradurre le intuizioni in una pianificazione attuabile, lo strumento seguente supporta la strutturazione dei percorsi di sviluppo professionale individuali:



Strumento 2: Modello di transizione e pianificazione della carriera

Campo	Informazioni da compilare
Nome del lavoratore	
Ruolo attuale/livello di competenze	
Ruoli di interesse/competenze di interesse	
Obiettivi (a 6-12 mesi)	
Obiettivi (1-3 anni)	
Formazione/supporto necessario per raggiungere gli obiettivi	
Prossimi passi	
Data di revisione	

3. Fase 3. Supportare un processo decisionale informato in materia di carriera

Per prendere decisioni informate, i lavoratori devono comprendere chiaramente in che modo la transizione verde influisce sui loro ruoli. I responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro possono sostenerli:

- Spiegando come si stanno evolvendo i ruoli professionali all'interno del settore
- Presentando le opportunità disponibili (riqualificazione, aggiornamento professionale, mobilità interna)
- Collegando gli obiettivi di carriera a percorsi di formazione e sviluppo pertinenti
- Supportando la definizione di obiettivi di carriera realistici e gradualità

Per garantire che le discussioni di orientamento professionale siano strutturate, coerenti e orientate ai risultati, la seguente checklist può essere utilizzata come

riferimento pratico durante l'interazione tra il personale delle risorse umane e i lavoratori:

Strumento 3: Lista di controllo per i responsabili delle risorse umane a supporto dei colloqui di orientamento professionale

Prima del colloquio	
Il lavoratore è adeguatamente informato sulla natura del colloquio e sul motivo per cui si svolge.	☐ Sì ☐ No
Sono a conoscenza dei cambiamenti settoriali e organizzativi e posso quindi supportare efficacemente il lavoratore.	☐ Sì ☐ No
Durante la discussione	
Ascolto attivamente le preoccupazioni e le aspirazioni dei lavoratori.	☐ Sì ☐ No
Le competenze trasferibili del lavoratore sono state identificate e riconosciute.	☐ Sì ☐ No
Sono state presentate e condivise in modo approfondito tutte le possibili opzioni di carriera, le opportunità di formazione e le aspettative future.	☐ Sì ☐ No
Dopo la discussione	
I prossimi passi per lo sviluppo del lavoratore sono stati concordati di comune accordo.	☐ Sì ☐ No
Il lavoratore ha stabilito un collegamento con i meccanismi di formazione e supporto pertinenti.	☐ Sì ☐ No
È stata programmata una discussione di follow-up.	☐ Sì ☐ No

II. Supporto di mentoring e coaching: come organizzare e fornire il mentoring nella pratica

Introduzione: Mentoring e coaching come meccanismi di supporto nella transizione della forza lavoro

In tutta Europa, le industrie stanno subendo trasformazioni significative guidate dall'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione, dai requisiti di sostenibilità e dalle mutevoli condizioni di mercato. Queste trasformazioni sono particolarmente visibili nel settore TCLF, caratterizzato da un'alta concentrazione di PMI e da una forza lavoro che combina l'artigianato tradizionale con le moderne pratiche industriali.



Man mano che le aziende introducono nuove tecnologie, implementano metodi di produzione più sostenibili e rispondono alla crescente concorrenza globale, ai lavoratori viene sempre più richiesto di aggiornare le proprie competenze e adattarsi a nuovi ruoli professionali. Le transizioni della forza lavoro possono comportare l'introduzione di strumenti di

produzione digitali, tecnologie di automazione, nuovi materiali o nuovi processi organizzativi. Di conseguenza, i dipendenti devono sviluppare continuamente nuove competenze, adattando al contempo le loro conoscenze esistenti agli ambienti di lavoro in evoluzione.

I programmi di formazione formali rimangono essenziali per sostenere lo sviluppo delle competenze. Tuttavia, la formazione da sola potrebbe non essere sempre sufficiente per aiutare i lavoratori ad applicare con successo le nuove conoscenze nelle situazioni lavorative quotidiane. I dipendenti hanno spesso bisogno di ulteriore supporto per comprendere i nuovi processi, adattarsi ai cambiamenti tecnologici e acquisire sicurezza nell'eseguire compiti non familiari.

In questo contesto, il mentoring e il coaching si sono affermati come meccanismi preziosi per sostenere l'apprendimento e lo sviluppo professionale sul posto di lavoro. Questi approcci integrano la formazione formale offrendo una guida personalizzata e opportunità di dialogo, riflessione e scambio di conoscenze.

Per le PMI del settore TCLF, il mentoring e il coaching offrono diversi vantaggi pratici. Possono essere implementati direttamente sul posto di lavoro, consentendo l'apprendimento in contesti produttivi reali e riducendo la necessità per i dipendenti di assentarsi dalle loro mansioni quotidiane. Inoltre, questi approcci si avvalgono delle competenze interne esistenti, consentendo ai lavoratori esperti di trasferire le conoscenze senza richiedere ingenti risorse di formazione esterne. Ciò può essere particolarmente rilevante per le PMI, che

spesso devono affrontare vincoli in termini di tempo, budget e accesso all'offerta formativa formale.

Sono flessibili e adattabili a diversi contesti organizzativi

Richiedono risorse finanziarie limitate rispetto ai programmi di formazione formali

Favoriscono il trasferimento di conoscenze tra lavoratori esperti e giovani

Rafforzano la collaborazione e le culture di apprendimento interno

Nella produzione tessile, nella produzione di calzature o nell'artigianato del cuoio, il mentoring può svolgere un ruolo importante nel garantire che le competenze professionali siano trasferite in modo efficace tra le generazioni di lavoratori.

Questo capitolo fornisce una guida pratica su come le organizzazioni, in particolare le PMI, possono organizzare e attuare attività di mentoring sul posto di lavoro. Spiega le differenze tra mentoring, coaching e sostegno informale sul posto di lavoro, delinea i passaggi per istituire programmi di mentoring e presenta elementi pratici che possono aiutare le organizzazioni a gestire efficacemente le attività di mentoring.

Mentoring, coaching e sostegno informale nei luoghi di lavoro del settore TCLF

La formazione professionale nelle organizzazioni può assumere molte forme. Oltre ai programmi di formazione formali, i dipendenti sviluppano spesso le proprie competenze attraverso la collaborazione con colleghi, superiori e professionisti più esperti.

Il mentoring, il coaching e il supporto informale sul posto di lavoro sono tre approcci complementari che contribuiscono allo sviluppo professionale e alla condivisione delle conoscenze all'interno delle organizzazioni. Sebbene presentino alcune somiglianze, differiscono in termini di obiettivi, livello di strutturazione e tipo di interazione che promuovono tra i dipendenti.

Comprendere queste differenze aiuta le organizzazioni a progettare strategie di sviluppo che rispondano in modo più efficace alle esigenze della loro forza lavoro.



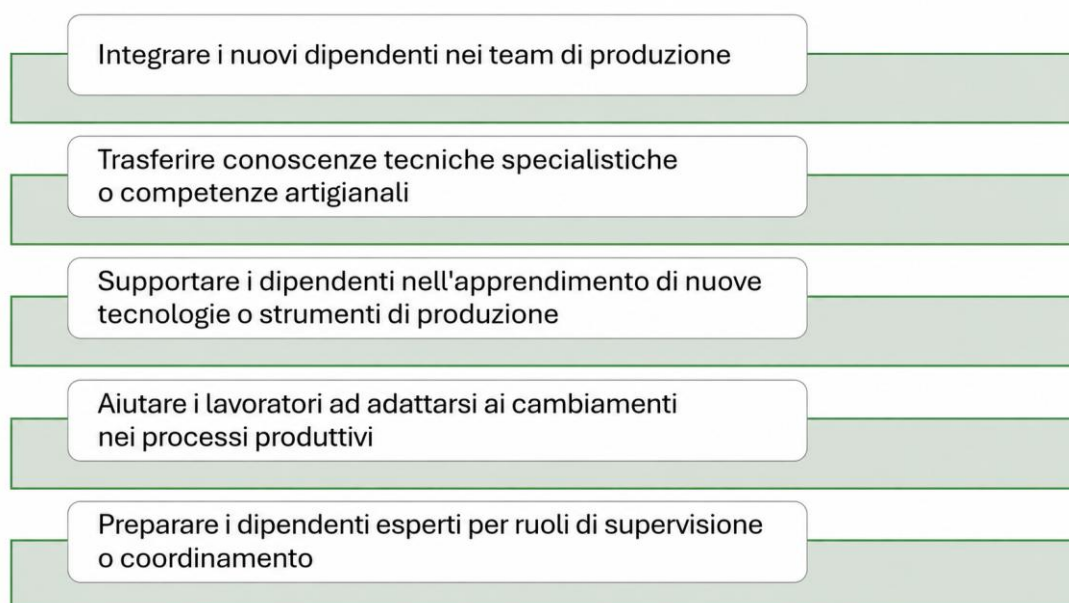
Nel TCLF, l'esperienza pratica e l'apprendimento sul campo sono fondamentali per la competenza professionale. La combinazione di diversi meccanismi di supporto può migliorare significativamente i risultati dell'apprendimento.

➤ **Mentoring**

Il mentoring è una relazione di sviluppo tra un professionista più esperto (il mentore) e un collega meno esperto (il mentee). Il mentore fornisce una guida, condivide le conoscenze professionali e sostiene il mentee nello sviluppo sia delle competenze che della fiducia nel proprio lavoro.

I rapporti di mentoring si concentrano solitamente sullo sviluppo professionale a lungo termine, piuttosto che sulla risoluzione di problemi operativi immediati. Attraverso un'interazione regolare, i mentori aiutano i mentee a riflettere sulle esperienze lavorative, a comprendere meglio le aspettative dell'organizzazione e ad ampliare gradualmente le loro competenze.

Nel settore TCLF, il mentoring può supportare diversi processi importanti sul posto di lavoro, in particolare quelli che comportano il trasferimento di conoscenze pratiche e competenze professionali. Ad esempio, il mentoring può contribuire a:



Poiché molte competenze TCLF si sviluppano attraverso la pratica e l'osservazione, il mentoring è particolarmente efficace nel trasferimento di conoscenze tacite, ovvero il know-how pratico che i lavoratori esperti accumulano nel corso di molti anni. Tuttavia, questo ambiente di apprendimento presenta anche alcune limitazioni. Un eccessivo affidamento a un mentore senior può limitare l'esposizione dei membri junior dello staff a metodi di apprendimento e prospettive alternative, ostacolando potenzialmente la loro capacità di riqualificarsi o migliorare le proprie competenze in modo indipendente al di là delle competenze specifiche del mentore. Pertanto, sebbene il mentoring sia

prezioso, dovrebbe idealmente essere integrato con altre forme di apprendimento per sostenere uno sviluppo professionale più completo.

➤ **Coaching**

Il coaching è un altro approccio importante allo sviluppo professionale, sebbene differisca dal mentoring per diversi aspetti. Mentre il mentoring si concentra sulla condivisione dell'esperienza e sul sostegno alla crescita a lungo termine, il coaching è solitamente più strutturato e incentrato sul raggiungimento di obiettivi specifici.



In un rapporto di coaching, il coach aiuta le persone ad analizzare la propria situazione, a identificare potenziali soluzioni e a definire strategie di miglioramento. Piuttosto che fornire consigli diretti, il coach incoraggia la riflessione e sostiene le persone nello sviluppo dei propri approcci alla risoluzione dei problemi.

I processi di coaching spesso prevedono conversazioni strutturate che aiutano le persone a:

Raccolta e analisi dei dati

Identificazione delle aree di sviluppo e del fabbisogno

Esplorazione delle soluzioni e degli interventi

Monitoraggio dei progressi verso obiettivi definiti

Il coaching può essere particolarmente utile per lo sviluppo di competenze trasversali quali:

- Leadership e gestione del team
- Capacità di comunicazione
- Risoluzione dei problemi e processo decisionale
- Gestione del tempo e organizzazione
- Adattamento al cambiamento organizzativo

I rapporti di coaching sono generalmente più brevi e mirati rispetto a quelli di mentoring, e spesso affrontano sfide specifiche o obiettivi di rendimento.

➤ **Supporto informale sul posto di lavoro**

In molte PMI, specialmente in ambienti orientati alla produzione, gran parte dell'apprendimento avviene in modo informale durante le attività lavorative quotidiane. I dipendenti spesso si scambiano conoscenze in modo spontaneo mentre collaborano su compiti o risolvono problemi pratici.



Questo tipo di apprendimento è noto come apprendimento informale sul posto di lavoro. È integrato nelle routine lavorative quotidiane e avviene in modo naturale attraverso l'interazione tra colleghi.

Esempi di supporto informale sul posto di lavoro includono:

- chiedere aiuto ai colleghi quando si affronta un nuovo compito
- ricevere consigli spontanei da supervisor o capi squadra
- condivisione di consigli pratici durante le routine lavorative quotidiane

L'apprendimento informale offre diversi vantaggi. È flessibile, immediato e strettamente connesso alle situazioni lavorative reali. Tuttavia, poiché non è strutturato, le opportunità di apprendimento potrebbero non essere sempre accessibili in modo uguale a tutti i dipendenti.

Per questo motivo, molte organizzazioni integrano il supporto informale con meccanismi più strutturati, come i programmi di mentoring. Il mentoring strutturato fornisce obiettivi più chiari, interazioni regolari e opportunità di riflessione, contribuendo a garantire che il trasferimento di conoscenze avvenga in modo più sistematico.

	Mentoring	Coaching	Supporto informale
Focus	Sviluppo professionale e trasferimento di conoscenze	Miglioramento delle prestazioni e raggiungimento degli obiettivi	Assistenza immediata e risoluzione dei problemi
Struttura	Relazione semi-strutturata	Processo altamente strutturato	Non strutturato
Durata	Da medio a lungo termine	Breve-medio termine	Occasionale

Relazione	Un mentore esperto supporta il mentee	Il coach facilita la riflessione	Interazione tra pari
Obiettivo principale	Sviluppo professionale e condivisione delle conoscenze	Raggiungimento di obiettivi specifici	Risoluzione delle problematiche quotidiane

Istituire un programma di mentoring/coaching nelle PMI



Per molte PMI, l'istituzione di un programma di mentoring o coaching può sembrare inizialmente complessa. Tuttavia, questi programmi possono spesso essere implementati utilizzando strutture semplici che si basano

sulle conoscenze e sull'esperienza già presenti all'interno dell'organizzazione. I programmi di mentoring e coaching sono particolarmente preziosi in settori come quello TCFL perché incoraggiano la collaborazione tra i dipendenti, facilitano il trasferimento di competenze pratiche e sostengono lo sviluppo sia personale che professionale. Creando opportunità per i lavoratori esperti di supportare i colleghi, le organizzazioni possono rafforzare i processi di apprendimento interni e costruire una cultura di condivisione delle conoscenze.

L'istituzione di un programma di mentoring o coaching comporta generalmente diverse fasi chiave:



Ciascuna di queste fasi contribuisce a creare relazioni di mentoring che siano sia produttive che sostenibili:

➤ Fase 1: Definizione degli obiettivi del programma di mentoring

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

Prima di attuare un programma di mentoring, le organizzazioni dovrebbero definire chiaramente lo scopo del programma. Obiettivi ben definiti contribuiscono a garantire che le attività di mentoring contribuiscano alle priorità organizzative e producano risultati significativi per i partecipanti. Obiettivi chiari aiutano inoltre i partecipanti a comprendere cosa si intende ottenere dalla relazione di mentoring e forniscono un punto di riferimento per valutare l'efficacia del programma.

I programmi di mentoring possono perseguire diversi obiettivi a seconda delle esigenze dell'organizzazione. Ad esempio, le organizzazioni possono utilizzare il mentoring per:



Allineando gli obiettivi del mentoring alle priorità organizzative, le aziende possono garantire che il programma contribuisca sia allo sviluppo dei dipendenti che alle prestazioni dell'organizzazione.

➤ **Fase 2: Identificazione di mentori e allievi**

La selezione dei partecipanti idonei è un passo fondamentale nella creazione di un programma di mentoring. Sia i mentori che i mentee dovrebbero essere motivati a impegnarsi nel processo e disposti a investire tempo nella costruzione di una relazione produttiva.

I mentori sono in genere professionisti esperti disposti a condividere le loro conoscenze e a sostenere lo sviluppo dei colleghi. I mentori efficaci dimostrano spesso diverse qualità chiave:



Forte competenza professionale



Buone capacità comunicative e interpersonali



Pazienza ed empatia



Disponibilità a sostenere lo sviluppo degli altri

I mentee sono dipendenti che possono trarre beneficio dalla guida e dal supporto professionale. Possono includere:

- Dipendenti neoassunti
- Lavoratori che stanno apprendendo nuove tecniche di produzione
- Dipendenti in fase di transizione verso nuovi ruoli
- Persone che intendono migliorare la propria carriera

La partecipazione dovrebbe idealmente essere volontaria, poiché l'impegno volontario tende ad aumentare la motivazione e l'impegno nel processo di mentoring.

➤ **Fase 3: Preparazione dei mentori**

Sebbene i dipendenti esperti possiedano preziose conoscenze tecniche, il mentoring richiede anche capacità comunicative e interpersonali. Fornire una preparazione di base ai mentori può migliorare significativamente la qualità delle interazioni di mentoring.

Le sessioni di preparazione dei mentori possono aiutare i partecipanti a comprendere gli obiettivi del programma e a sviluppare pratiche di mentoring efficaci. Queste sessioni possono introdurre i mentori a competenze chiave quali:

- Ascolto attivo
- Tecniche di comunicazione efficaci
- Porre domande aperte
- Fornire un feedback costruttivo
- Aiutare i mentee a definire obiettivi di sviluppo realistici

Tale preparazione non deve necessariamente essere approfondita. Anche brevi sessioni di orientamento o materiali di supporto possono aiutare i mentori a sentirsi più sicuri nel loro ruolo e garantire che le relazioni di mentoring si sviluppino in modo costruttivo e di sostegno.

➤ **Fase 4: Definizione della struttura del programma**

Sebbene i rapporti di mentoring debbano rimanere flessibili, è utile stabilire una struttura di base che aiuti i partecipanti a organizzare le loro interazioni e a



mantenere la continuità durante tutto il programma. La struttura di un programma di mentoring può includere diversi elementi pratici, quali:



Definire la durata delle relazioni di mentoring (ad esempio, da tre a sei mesi)

Stabilire la frequenza degli incontri (ad esempio, incontri mensili)

Introdurre strumenti di documentazione semplici per monitorare i progressi

Pianificare una sessione finale di valutazione o feedback

Incontri regolari aiutano a mantenere lo slancio nel rapporto di mentoring e consentono a mentori e allievi di riflettere sui progressi compiuti e affrontare le sfide emergenti.

Al termine del ciclo di mentoring, le organizzazioni possono raccogliere i feedback dei partecipanti per valutare l'efficacia del programma e identificare le opportunità di miglioramento.

Definizione dei ruoli del mentore e del mentee

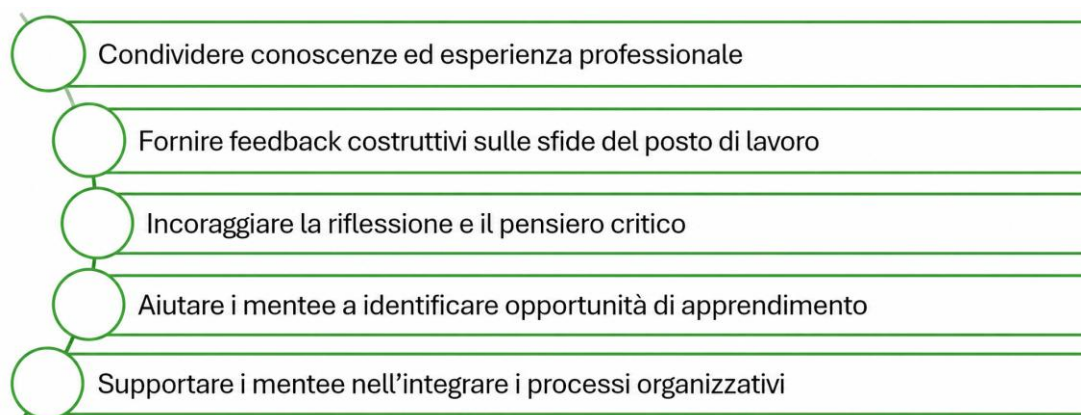
Ruoli e responsabilità chiari sono essenziali per stabilire relazioni di mentoring produttive. Quando entrambi i partecipanti comprendono il proprio ruolo nel processo, possono collaborare in modo più efficace e concentrarsi sul raggiungimento di obiettivi di sviluppo condivisi.

I rapporti di mentoring si basano sul rispetto reciproco, sulla comunicazione aperta e su un impegno condiviso verso l'apprendimento. Sia i mentori che i mentee contribuiscono attivamente al successo del processo.

➤ Ruolo del mentore

I mentori agiscono principalmente come guide e facilitatori dell'apprendimento piuttosto che come supervisori o valutatori. Il loro ruolo è quello di supportare i mentee nello sviluppo delle competenze professionali, incoraggiando al contempo la riflessione e il pensiero indipendente.

I mentori contribuiscono tipicamente al processo di mentoring:



Un aspetto importante del ruolo del mentore è la creazione di un ambiente di sostegno in cui i mentee si sentano a proprio agio nel discutere difficoltà o incertezze. I mentori dovrebbero inoltre rispettare diversi principi chiave:

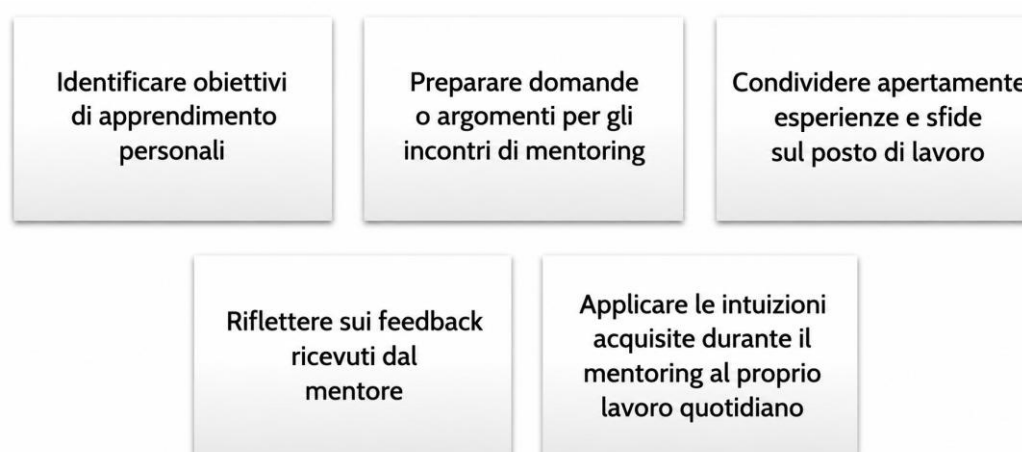
- Mantenere la riservatezza
- Rispettare l'autonomia dell'allievo
- Incoraggiare la risoluzione autonoma dei problemi

Adottando questo approccio di sostegno, i mentori possono aiutare i mentee a sviluppare sia la competenza professionale che la fiducia in se stessi.

➤ Il ruolo dell'allievo

Mentre i mentori forniscono una guida, i mentee svolgono un ruolo altrettanto importante nel garantire che il rapporto di mentoring sia produttivo. Un mentoring di successo richiede un coinvolgimento attivo e la volontà di imparare.

I mentee sono incoraggiati ad assumersi la responsabilità del proprio sviluppo e a utilizzare le sessioni di mentoring come opportunità di riflessione e discussione. Per trarre il massimo vantaggio dal rapporto di mentoring, i mentee dovrebbero:



Partecipando attivamente al processo, i mentee possono massimizzare i benefici del mentoring e accelerare il proprio sviluppo professionale.



Strumenti indicativi di supporto pratico

L'attuazione di un programma di mentoring efficace richiede molto più della semplice definizione di obiettivi e ruoli. Le organizzazioni traggono inoltre vantaggio da strumenti pratici che facilitano interazioni di mentoring strutturate, monitorano i progressi e garantiscono che sia i mentori che i mentee abbiano ben chiare le proprie responsabilità. La sezione seguente delinea diversi strumenti chiave che possono essere inclusi in un programma di mentoring, con indicazioni su come utilizzarli in modo efficace.

Questi strumenti sono stati concepiti per essere semplici, flessibili e adatti alle PMI, in particolare nel settore TCLF, dove le risorse possono essere limitate, ma una guida pratica è fondamentale. Essi supportano sia la gestione organizzativa dei programmi di mentoring sia le interazioni quotidiane tra mentori e allievi.

➤ Modello di abbinamento mentore-allievo

Un programma di mentoring di successo inizia con un processo efficace di abbinamento tra mentore e allievo. L'abbinamento non si basa solo sulle competenze tecniche, ma anche sulla compatibilità in termini di stili di apprendimento, interessi professionali, disponibilità e tratti della personalità. Un modello di abbinamento strutturato contribuisce a garantire un processo ponderato e trasparente.

Scopo del modello:

- Identificare le competenze chiave, l'esperienza e le esigenze di sviluppo dei mentee
- Valutare le competenze, gli interessi e la disponibilità dei mentori
- Facilitare abbinamenti che massimizzino i risultati di apprendimento

Esempi di elementi di un modello di abbinamento:

Categoria	Mentore	Allievo	Note / Considerazioni
Nome	John Smith	Jane Doe	Il mentore ha esperienza nell'artigianato del cuoio; l'allievo sta passando a un ruolo nella produzione
Reparto / Ruolo	Produzione calzature	Operatore di produzione junior	Abbinamento all'interno del team di produzione per rilevanza tecnica



Competenze / Esperienza	Taglio della pelle, controllo qualità	Nuove tecniche di produzione, modellistica digitale	Identificazione delle sovrapposizioni per l'orientamento del mentoring
Obiettivi di apprendimento	–	Migliorare l'efficienza produttiva, apprendere nuovi strumenti	Obiettivi per orientare le sessioni di mentoring
Disponibilità	Sessioni settimanali di 1 ora	Sessioni settimanali di 1 ora	Allineamento degli orari
Note aggiuntive	Il mentore ha una solida esperienza nel mentoring	Il tirocinante preferisce l'apprendimento pratico	Considerazioni sulla personalità e sullo stile di apprendimento

Istruzioni per l'uso:

- I responsabili delle risorse umane o i coordinatori del programma compilano il modello utilizzando i contributi di mentori e allievi
- Verificare la compatibilità in base alle competenze tecniche e agli obiettivi di sviluppo
- Aggiornare periodicamente se cambiano le responsabilità del mentore o del mentee

Questo modello garantisce un abbinamento strutturato anziché affidarsi esclusivamente ad assegnazioni informali, contribuendo a massimizzare l'efficacia delle relazioni di mentoring.

➤ **Guida alle sessioni di mentoring**

Le sessioni di mentoring strutturate sono più produttive quando entrambe le parti comprendono lo scopo e lo svolgimento dell'incontro. La guida alle sessioni di mentoring è un documento che delinea un quadro di riferimento per la discussione, consentendo al contempo una certa flessibilità a seconda delle esigenze del mentee.

Scopo della guida:

- Supportare i mentori nella pianificazione e nella conduzione delle sessioni
- Aiutare i mentee a preparare i punti di discussione e gli obiettivi
- Garantire coerenza e chiarezza in tutte le sessioni di mentoring

Esempio di struttura di una guida per le sessioni di mentoring:



Fase	Fase della sessione	Durata	Attività chiave
1	Benvenuto e registrazione	5–10 min	• Il mentore e l'allievo discutono brevemente delle sfide attuali e dei risultati raggiunti • Creare un ambiente confortevole per una discussione aperta
2	Riepilogo della sessione precedente / Azioni	5–10 min	• Discutere i progressi relativi a compiti, obiettivi o competenze identificati nelle riunioni precedenti • Riflettere sui successi e sulle aree da migliorare
3	Argomento principale della sessione	20–30 min	• Discutere competenze, progetti o sfide specifiche • Il mentore fornisce indicazioni, mostra le tecniche o pone domande di riflessione
4	Pianificazione delle azioni e definizione degli obiettivi	10–15 min	• Concordare le azioni pratiche da portare a termine prima della prossima sessione • Definire obiettivi misurabili e scadenze
5	Feedback e riflessione	5–10 minuti	• Il tirocinante riflette su ciò che ha imparato • Il mentore fornisce un feedback costruttivo e incoraggiamento

L'uso di una guida alla sessione aiuta a mantenere **incontri produttivi e orientati agli obiettivi**, assicurando che sia il mentore che l'allievo rimangano allineati sugli obiettivi di sviluppo.

➤ **Descrizione del ruolo del mentore e lista di controllo**

Fornire ai mentori una **chiara descrizione del ruolo e una checklist** aiuta a definire le aspettative e favorisce la coerenza in tutto il programma. Ciò garantisce che i mentori comprendano le proprie responsabilità e si sentano sicuri nel guidare i mentee.

Scopo:

- Definire l'ambito delle responsabilità del mentore
- Chiarire i comportamenti e le pratiche attesi
- Fornire uno strumento pratico per l'autovalutazione e la riflessione

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

Esempio di descrizione del ruolo del mentore:

Categoria	Descrizione
Responsabilità principali	• Fornire orientamento e condividere le proprie competenze con l'allievo • Supportare lo sviluppo del mentee nelle competenze tecniche e professionali • Incoraggiare la riflessione, il pensiero critico e la risoluzione dei problemi • Mantenere la riservatezza e la fiducia all'interno del rapporto di mentoring • Monitorare i progressi del mentee e fornire un feedback costruttivo
Lista di controllo del mentore (prima, durante e dopo le sessioni)	• Prepararsi per ogni sessione con argomenti o domande • Ascoltare attivamente e rispondere alle esigenze dell'allievo • Incoraggiare il mentee a fissare obiettivi realistici • Fornire esempi tratti dalla propria esperienza senza assumere il controllo • Mantiene un ambiente sicuro e di sostegno • Registra i punti chiave della discussione e le azioni concordate • Riflette sulla propria pratica di mentoring per un miglioramento continuo

Fornendo ai mentori una checklist strutturata, le organizzazioni contribuiscono a garantire che le sessioni di mentoring rimangano **mirate, di supporto e coerenti**.

➤ **Modulo di monitoraggio per tenere traccia dei progressi del mentoring**

Monitorare i progressi delle relazioni di mentoring è essenziale per la valutazione del programma e il miglioramento continuo. Un semplice modulo di monitoraggio consente sia ai mentori che ai coordinatori del programma di registrare attività, obiettivi, risultati e sfide.

Scopo:

- Tenere un registro delle interazioni di mentoring
- Monitorare i progressi verso gli obiettivi di sviluppo
- Identificare le aree che necessitano di ulteriore supporto o adeguamenti

Esempio di contenuto per un modulo di monitoraggio:

Data della sessione	Argomenti discussi	Azioni concordate	Progressi / Risultati	Prossimi passi / Note
---------------------	--------------------	-------------------	-----------------------	-----------------------



01/03/2026	Tecniche di modellatura del cuoio	Esercitarsi con il nuovo metodo di taglio	Il tirocinante ha completato la prima prova sotto supervisione	Pianificare una sessione di revisione
15/03/2026	Utilizzo di strumenti di produzione digitale	Applicare il layout digitale al campione	Il tirocinante è sicuro nell'uso dello strumento	Introdurre metriche di efficienza nella prossima sessione
01/04/2026	Collaborazione in team	Affiancare un operatore senior	Osservare le migliori pratiche nel flusso di lavoro	Il tirocinante guiderà un piccolo team la prossima settimana

Istruzioni per l'uso:

- I mentori compilano il modulo dopo ogni sessione
- I coordinatori del programma esaminano periodicamente i moduli per valutare i progressi complessivi
- Le note aiutano a definire gli adeguamenti agli abbinamenti di mentoring o al focus delle sessioni

Un modulo di monitoraggio strutturato garantisce **trasparenza e responsabilità**, supportando al contempo la valutazione e la rendicontazione del programma.

Sintesi

Gli strumenti di supporto pratico sono componenti essenziali di un programma di mentoring efficace. Gli strumenti sopra descritti – modelli per l'abbinamento tra mentori e allievi, guide per le sessioni di mentoring, descrizioni dei ruoli dei mentori e liste di controllo, nonché semplici moduli di monitoraggio – consentono alle organizzazioni di:

- garantire relazioni di mentoring strutturate e produttive
- fornire chiarezza a mentori e allievi
- monitorare i progressi e valutare l'efficacia del programma
- garantire la coerenza tra le diverse coppie di mentoring

Incorporando questi strumenti, le PMI del settore TCFL possono implementare programmi di mentoring che siano **sia pratici che di grande impatto**, aiutando i dipendenti a sviluppare nuove competenze, ad adattarsi ai cambiamenti sul posto di lavoro e a preservare le preziose conoscenze organizzative.



III. Benessere e sostegno psicosociale: come riconoscere e affrontare i bisogni psicosociali sul lavoro

Introduzione: Benessere e transizione verde nel settore TCLF

L'automazione, la digitalizzazione, i nuovi materiali e i requisiti di sostenibilità stanno trasformando i processi di produzione, le catene di approvvigionamento e la domanda di competenze nel settore TCLF (ILO, 2025). Sebbene questi cambiamenti creino opportunità di innovazione e competitività, generano anche incertezza, intensificazione del lavoro e pressione sui lavoratori affinché si adattino continuamente.

Si prevede che i lavori verdi contribuiranno a una crescita sostenibile e inclusiva. Tuttavia, per mantenere questa promessa, devono anche garantire condizioni di lavoro sicure, sane e dignitose (EU-OSHA, n.d.). Quando le transizioni tecnologiche e ambientali superano lo sviluppo delle competenze, ai lavoratori potrebbe essere richiesto di svolgere compiti per i quali non sono preparati. Ciò può aumentare sia i rischi per la sicurezza che quelli psicosociali e potenzialmente ampliare le disuguaglianze esistenti (ILO, 2025).

➤ Il ruolo del benessere psicosociale nella transizione della forza lavoro

Il benessere psicosociale si riferisce al modo in cui l'organizzazione, la gestione e l'esperienza del lavoro influenzano la salute mentale, la motivazione e l'impegno dei lavoratori (EU-OSHA, 2014). I periodi di cambiamento organizzativo sono momenti particolarmente a rischio per lo stress legato al lavoro (EU-OSHA, 2022a). Il benessere psicosociale non è quindi solo una questione di salute, ma anche una questione di transizione. I lavoratori che subiscono stress a lungo termine sono meno propensi a migliorare le proprie competenze, ad adottare nuove tecnologie o a partecipare attivamente al cambiamento organizzativo (APO, 2014). Lo stress cronico non gestito può ridurre la fiducia, diminuire la capacità di apprendimento e influire sull'occupabilità a lungo termine.

➤ Il benessere come fattore di successo per la riqualificazione e l'aggiornamento professionale

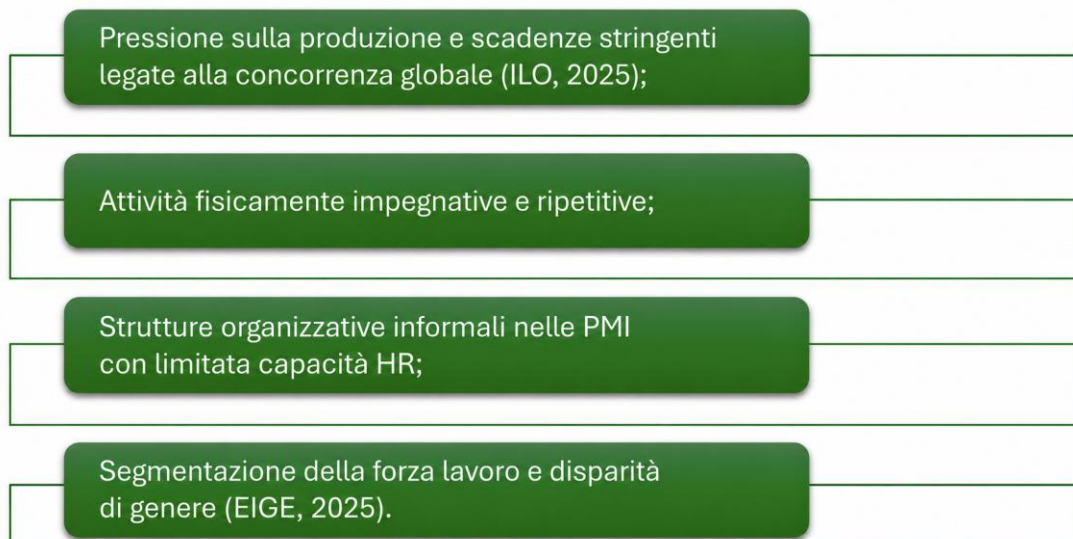
La riqualificazione continua e l'apprendimento permanente sono essenziali per adattarsi ai principi dell'economia circolare, ai processi di produzione eco-compatibili e agli strumenti digitali. Tuttavia, i lavoratori che temono la perdita del posto di lavoro, si sentono sopraffatti o mancano di fiducia in se stessi potrebbero disinteressarsi alle opportunità di formazione. Misure organizzative quali una comunicazione chiara, processi di cambiamento partecipativi e aspettative ragionevoli in termini di carico di lavoro possono rafforzare l'impegno e sostenere un apprendimento efficace (APO, 2014; Pijpker et al., 2019). Pertanto, il benessere psicosociale favorisce l'innovazione, l'occupabilità e la trasformazione sostenibile.

➤ Rilevanza specifica per il settore TCLF

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

Il settore TCLF presenta caratteristiche che aumentano i rischi psicosociali, tra cui:



Il rapido aggiornamento tecnologico può rafforzare le disuguaglianze esistenti se l'accesso a nuovi ruoli e alla formazione è distribuito in modo diseguale. La digitalizzazione può anche aumentare l'intensità del lavoro e offuscare i confini tra vita lavorativa e vita privata se non gestita correttamente, ad esempio attraverso la connettività costante, il monitoraggio in tempo reale e le maggiori aspettative di reattività (EU-OSHA, 2025).

➤ **Benessere, occupabilità e resilienza organizzativa**

Il benessere psicosociale è strettamente legato all'occupabilità e alla resilienza organizzativa. I lavoratori che si sentono sostenuti e informati sono più propensi a impegnarsi nell'apprendimento e a mantenere il proprio impegno durante i processi di transizione (APO, 2014). Nel quadro di GreenLift, il benessere psicosociale è inteso come una componente fondamentale di una transizione verde equa e inclusiva. Esso favorisce: 

Rischi psicosociali nei luoghi di lavoro del settore TCLF durante la transizione

➤ **Definizione dei rischi psicosociali sul lavoro**

I rischi psicosociali derivano dal modo in cui il lavoro è progettato, organizzato e gestito, nonché dal contesto sociale e organizzativo più ampio in cui si svolge l'attività lavorativa (EU-OSHA, 2014). Essi riguardano:

- Organizzazione del lavoro (ad es. carico di lavoro, ritmo, autonomia);
- Ambiente di lavoro (ad es. risorse, condizioni di sicurezza);
- Cultura del posto di lavoro (ad es. leadership, comunicazione, equità organizzativa).

Se non gestiti correttamente, questi rischi possono portare a stress prolungato, riduzione dell'impegno e burnout (EU-OSHA, 2022a). I rischi psicosociali agiscono a livello individuale, di gruppo e organizzativo. Una prevenzione efficace

richiede quindi risposte integrate a più livelli piuttosto che misure isolate (APO, 2014).

➤ **Sfide psicosociali legate alla transizione**

Le transizioni organizzative – tra cui la digitalizzazione, l’automazione e il passaggio a una produzione sostenibile – sono riconosciute come periodi ad alto rischio di stress psicosociale (EU-OSHA, 2016). Nel settore TCLF, quattro modelli di rischio sono particolarmente rilevanti:

?

Insicurezza lavorativa e incertezza

L’aggiornamento tecnologico e la ristrutturazione possono creare preoccupazioni riguardo ai ruoli futuri e all’occupabilità. L’insicurezza lavorativa percepita è associata a stress e a una minore partecipazione alla formazione (Kersten et al., 2022; ILO, 2025).

Paura dell’obsolescenza delle competenze

Il rapido cambiamento tecnologico può generare ansia tra i lavoratori che percepiscono un divario tra le competenze possedute e i nuovi requisiti. Ciò può portare al disimpegno dalle iniziative di aggiornamento delle competenze.

Aumento del carico di lavoro e delle richieste cognitive

I lavoratori sono spesso chiamati a mantenere gli obiettivi di produzione mentre imparano nuovi sistemi o si adattano a nuovi processi. Un carico di lavoro elevato combinato con un controllo limitato aumenta lo stress psicosociale (APO, 2014).

Resistenza al cambiamento e preoccupazioni legate all’identità

Nei settori con forti tradizioni artigianali, i cambiamenti nei processi possono mettere in discussione le identità professionali consolidate. La resistenza può riflettere incertezza o la percezione di una perdita di competenza, piuttosto che una mancanza di volontà.

La partecipazione ai processi di cambiamento, una comunicazione chiara e aspettative realistiche sul carico di lavoro fungono da fattori protettivi durante la transizione.

➤ **Fattori di rischio specifici del settore TCLF**

Sebbene i rischi psicosociali siano presenti in tutti i settori, alcune caratteristiche strutturali dei luoghi di lavoro TCLF possono amplificarli:

??

Pressione produttiva e scadenze stringenti	La concorrenza globale e la domanda in rapida evoluzione possono intensificare il carico di lavoro, in particolare durante i periodi di picco (ILO, 2025).
Attività fisicamente impegnative e ripetitive	Il lavoro manuale e ripetitivo può comportare affaticamento fisico e stress psicologico, soprattutto durante l'adattamento a nuovi processi.
Strutture organizzative informali nelle PMI	La limitata capacità HR e l'assenza di politiche di benessere strutturate possono ritardare il riconoscimento dei rischi psicosociali (EU-OSHA, 2023).
Forme di lavoro precarie e segmentate	Contratti non standard e segmentazione della forza lavoro possono aumentare l'insicurezza e ridurre l'accesso a un supporto strutturato (ILO, 2025).

Queste caratteristiche specifiche del settore possono interagire con le pressioni legate alla transizione, aumentando la vulnerabilità durante i cambiamenti digitali e di sostenibilità.

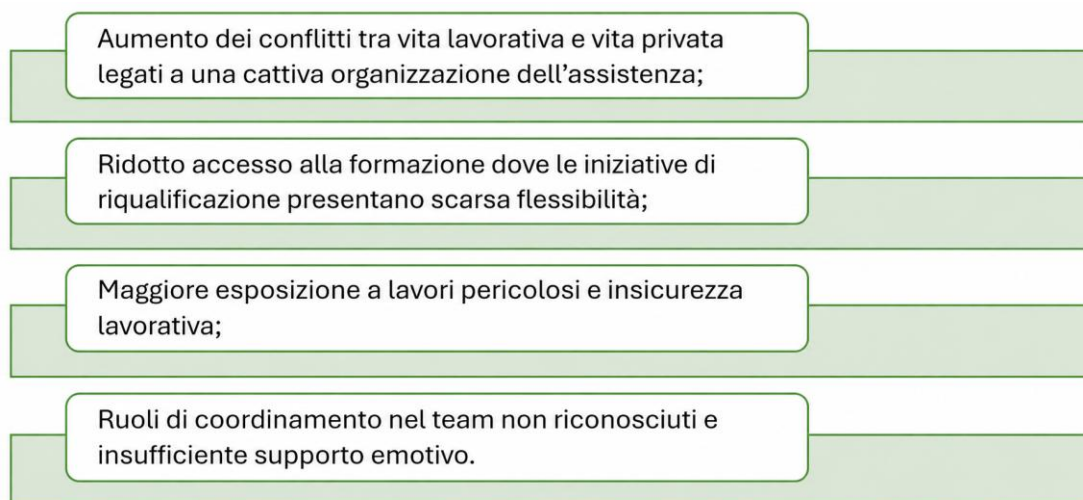
Esigenze di benessere inclusive e sensibili alle questioni di genere

I rischi psicosociali non colpiscono tutti i lavoratori allo stesso modo. Le disuguaglianze strutturali, i modelli occupazionali e i ruoli sociali influenzano il modo in cui i lavoratori vivono lo stress, la precarietà lavorativa e l'accesso al sostegno. Nel contesto della transizione verde e digitale, comprendere questi impatti differenziati è essenziale per garantire una trasformazione equa e inclusiva.

➤ Dimensioni di genere dello stress psicosociale

Le disuguaglianze di genere rimangono evidenti nei modelli occupazionali, nelle condizioni di lavoro e nell'accesso alla progressione di carriera nel mercato del lavoro europeo (EIGE, 2025). Le donne sono più spesso concentrate in ruoli part-time, meno retribuiti e precari, spesso legati alle responsabilità di cura. Nel settore TCLF, queste disparità si riflettono nella segmentazione della forza lavoro. Le donne sono spesso concentrate in ruoli di produzione meno qualificati, mentre gli uomini sono più propensi a ricoprire posizioni tecniche e di supervisione (ILO, 2025). L'aggiornamento tecnologico può rafforzare questi modelli se l'accesso a ruoli digitali e più qualificati è distribuito in modo diseguale.

Questi modelli strutturali hanno implicazioni psicosociali. Le donne possono subire:



La mancata attenzione all'esposizione al rischio in base al genere può indebolire la resilienza organizzativa e minare gli obiettivi di transizione inclusiva.

➤ **Altri profili di forza lavoro vulnerabili**

Oltre ai modelli legati al genere, altri gruppi possono trovarsi ad affrontare una maggiore esposizione a stress psicosociali durante i processi di transizione. La vulnerabilità riflette spesso svantaggi strutturali accumulati piuttosto che una debolezza individuale (Kersten et al., 2022).

Nel contesto del TCLF, ciò può includere:

- Lavoratori poco qualificati con accesso limitato alle qualifiche formali;
- Lavoratori anziani che affrontano l'ansia legata alla trasformazione digitale;
- Lavoratori migranti che incontrano barriere linguistiche o il mancato riconoscimento delle qualifiche;
- Lavoratori con contratti di lavoro atipici o precari (ILO, 2025).

Questi svantaggi possono interagire con le pressioni legate alla transizione. Ad esempio:

- La paura del licenziamento può essere maggiore tra i lavoratori precari;
- I lavoratori con competenze digitali limitate potrebbero rinunciare alla formazione;
- I lavoratori migranti potrebbero esitare a rivelare lo stress a causa dello stigma percepito.

Senza un'attenzione mirata, i processi di transizione rischiano di rafforzare gli svantaggi cumulativi.

➤ **Principi per un sostegno inclusivo al benessere**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Una gestione inclusiva dei rischi psicosociali non richiede sistemi separati, ma un approccio basato sull'equità integrato nelle pratiche organizzative esistenti.



Equità piuttosto che uniformità

Un trattamento uguale non produce automaticamente risultati uguali. Orari di formazione identici, formati di comunicazione o aspettative sul carico di lavoro possono escludere involontariamente i lavoratori con responsabilità di assistenza, barriere linguistiche o alfabetizzazione digitale limitata.

Sicurezza psicologica e dignità sul lavoro

I lavoratori devono sentirsi in grado di sollevare preoccupazioni e ammettere difficoltà senza timore di conseguenze negative (APO, 2014). Un processo decisionale equo e un trattamento rispettoso rafforzano la fiducia e il coinvolgimento durante la transizione.

Sensibilità culturale e approcci non stigmatizzanti

Le organizzazioni dovrebbero utilizzare un linguaggio accessibile, inquadrare lo stress come una risposta gestibile al cambiamento e garantire la riservatezza nelle conversazioni. Evitare etichette e patologizzare le reazioni normali alla transizione riduce le barriere nel ricorrere precocemente a un supporto (EU-OSHA, 2022a).

L'integrazione di principi inclusivi e sensibili alle questioni di genere nella gestione dei rischi psicosociali contribuisce a prevenire l'aggravarsi delle disuguaglianze e sostiene una transizione equa, verde e digitale nel settore TCLF.

Riconoscere i primi segni di disagio psicosociale

Lo stress psicosociale raramente si manifesta all'improvviso. Se i fattori di stress non vengono affrontati, i lavoratori possono passare da uno stress gestibile a una tensione prolungata e a un potenziale ritiro (APO, 2014). Il riconoscimento precoce consente un intervento adeguato e previene l'aggravarsi della situazione. Poiché molti lavoratori si sentono a disagio nel rivelare i propri problemi di salute mentale (EU-OSHA, 2022a), le organizzazioni non dovrebbero fare affidamento esclusivamente sull'autovalutazione. Dovrebbero invece monitorare i modelli a livello individuale, di squadra e organizzativo. Riconoscere i primi segnali non significa diagnosticare delle patologie. Significa identificare segnali osservabili che indicano che lo stress legato al lavoro potrebbe influire sulle prestazioni, sull'impegno o sul benessere.

➤ Indicatori a livello individuale

I primi segnali si manifestano spesso come cambiamenti nel comportamento, nelle prestazioni o nelle condizioni fisiche.

Indicatore	Segnali
Cambiamenti comportamentali	☐ Allontanamento dai colleghi o dalle riunioni ☐ Irritabilità o reazioni emotive accentuate ☐ Evitamento di nuovi compiti o formazione
Riduzione della concentrazione e della motivazione	☐ Calo della qualità del lavoro ☐ Diminuzione dell'iniziativa ☐ Rallentamento nel processo decisionale
Assenteismo e presenteismo	☐ Aumento delle assenze di breve durata ☐ Ritardi frequenti ☐ Presenza fisica ma disimpegno
Sintomi fisici	☐ Stanchezza persistente o disturbi del sonno ☐ Mal di testa o fastidi legati allo stress
Sintomi fisici e psicosomatici	☐ Mal di testa, affaticamento o disturbi del sonno ☐ Disturbi gastrointestinali ☐ Aumento del disagio muscolo-scheletrico

➤ Indicatori a livello di squadra

Lo stress psicosociale spesso influisce sulle dinamiche di gruppo.

?

I segnali di allarme possono includere:	Maggiori responsabilità di cura
	Minore accesso a formazione e riqualificazione
	Maggiore esposizione a lavori precari
	Sottorappresentazione nei ruoli decisionali

Silenzio o disimpegno durante le discussioni sulla transizione possono indicare una ridotta sicurezza psicologica; la capacità di esprimersi senza paura è un fattore protettivo per la salute mentale e l'efficacia del team (APO, 2014). Nei periodi di transizione, la resistenza può segnalare un sovraccarico cognitivo, la paura di diventare obsoleti o una partecipazione insufficiente al processo decisionale (ILO, 2025).

➤ Segnali di allarme a livello organizzativo

Le organizzazioni dovrebbero inoltre monitorare le tendenze più generali:

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Abbandono dei programmi di aggiornamento.

Minore accesso alla mentorship.

Sottorappresentazione nei ruoli di leadership e nei gruppi decisionali.

Persistenti pregiudizi impliciti durante la transizione.

Quando i segnali si ripetono a tutti i livelli, è necessario rivedere i fattori organizzativi prima che i problemi si aggravino.

Riflessione
Avete osservato cambiamenti comportamentali ricorrenti in team specifici?
C'è una maggiore tendenza di alcuni gruppi a ritirarsi dalla formazione?
La comunicazione è diventata più tesa o silenziosa durante le discussioni sulla transizione?
I carichi di lavoro richiesti sono realistici durante le fasi di riqualificazione?

Se rispondi “sì” a più di due di queste domande, valuta la possibilità di rivedere l'organizzazione del lavoro, le pratiche di comunicazione e i meccanismi di supporto prima che i problemi si aggravino. Il riconoscimento precoce consente alle organizzazioni di agire in modo preventivo piuttosto che reattivo.

➤ Strumento – Lista di controllo dei segnali di allarme precoci

Scopo:

Aiutare i manager e il personale delle risorse umane a identificare i primi segnali di stress psicosociale a diversi livelli dell'organizzazione.

Quando utilizzarla:

- Durante i cambiamenti organizzativi
- Durante o dopo le iniziative di riqualificazione professionale
- Quando le prestazioni o l'impegno diminuiscono

Segnali a livello individuale	
Cambiamenti comportamentali evidenti	☐ Sì ☐ No
Diminuzione della concentrazione o della motivazione	☐ Sì ☐ No
Aumento dell'assenteismo o del presenteismo	☐ Sì ☐ No
Frequenti disturbi fisici legati allo stress	☐ Sì ☐ No



Segnali a livello di squadra	
Aumento dei conflitti interpersonali	☐ Sì ☐ No
Riduzione della collaborazione o della comunicazione	☐ Sì ☐ No
Resistenza alla formazione o all'innovazione	☐ Sì ☐ No
Ritiro dalle riunioni o dalle discussioni	☐ Sì ☐ No
Segnali a livello organizzativo	
Abbandono della formazione o dell'aggiornamento professionale	☐ Sì ☐ No
Aumento del turnover o intenzione di lasciare l'azienda	☐ Sì ☐ No
Ridotta partecipazione alle iniziative di cambiamento	☐ Sì ☐ No
Comportamenti di silenzio o disimpegno	☐ Sì ☐ No

Consiglio per le PMI

Concentrati sulle scheme, non su eventi isolati; una settimana difficile è normale. Segnali persistenti o ripetuti a tutti i livelli richiedono attenzione

Un'autovalutazione del benessere dei lavoratori può essere utilizzata per favorire una riflessione precoce durante i periodi di cambiamento organizzativo, riqualificazione o aumento del carico di lavoro. Lo strumento di autovalutazione invita i lavoratori a riflettere su cinque ambiti:

- Energia e motivazione
- Carico di lavoro e controllo percepito
- Concentrazione e carico cognitivo
- Segnali di stress fisico ed emotivo
- Comunicazione e sostegno percepito

Lo strumento è pensato per favorire una consapevolezza precoce e un dialogo costruttivo. Non è uno strumento diagnostico. Una versione completa del Questionario di autovalutazione del benessere dei lavoratori, che include domande strutturate e indicazioni per l'interpretazione, è disponibile nel **Modulo 4** per l'applicazione pratica durante la formazione e i workshop organizzativi.

Creare un ambiente di lavoro solidale e psicologicamente sicuro

Riconoscere i segnali di allarme precoci (Sezione 4) è essenziale, ma una prevenzione sostenibile richiede un'azione organizzativa proattiva. L'evidenza dimostra che le misure a livello organizzativo - tra cui la progettazione del lavoro, il cambiamento partecipativo e la leadership di sostegno - sono più efficaci nel prevenire il burnout rispetto al fare affidamento esclusivamente sulle strategie di coping individuali (APO, 2014; Pijpker et al., 2019).

Nel settore TCLF, il benessere preventivo dovrebbe essere integrato nelle pratiche di gestione quotidiane.

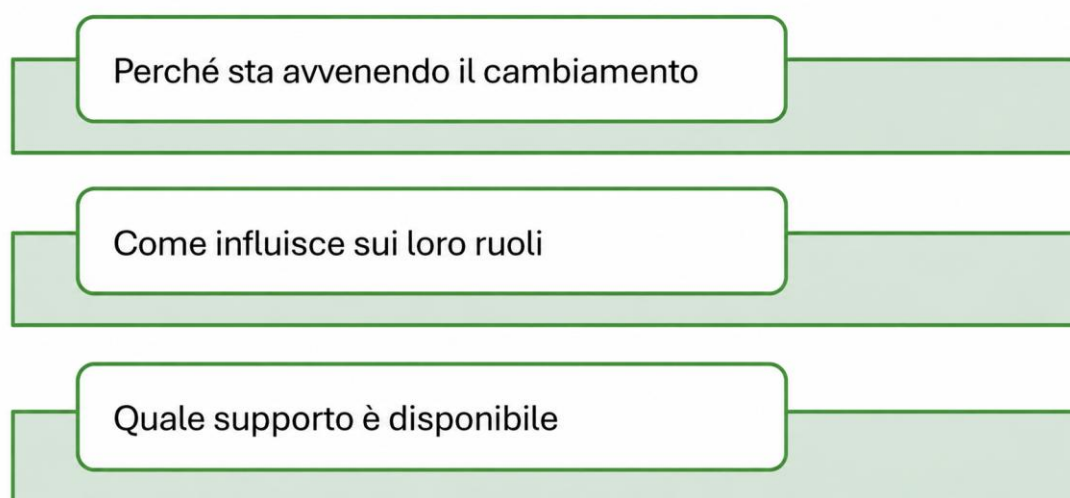
➤ **Approcci di benessere preventivo nelle PMI**

Le PMI costituiscono una parte significativa del settore TCLF. Sebbene le PMI possano avere una capacità limitata in termini di risorse umane, spesso beneficiano di relazioni più strette tra dirigenti e lavoratori. Gli approcci di benessere preventivo possono essere sia pratici che proporzionati.

➤ **Una comunicazione chiara nei periodi di cambiamento**

Un cambiamento gestito male aumenta lo stress psicosociale (EU-OSHA, 2016). I lavoratori dovrebbero comprendere che:

?



Una comunicazione tempestiva e realistica riduce l'incertezza e rafforza la fiducia.

➤ **Partecipazione e aspettative ragionevoli sul carico di lavoro**

Durante i cambiamenti legati alla digitalizzazione o alla sostenibilità, ai lavoratori viene spesso richiesto di apprendere nuove competenze pur mantenendo gli obiettivi di produzione. Adeguare le aspettative durante le fasi di riqualificazione e sollecitare il feedback dei dipendenti riduce il sovraccarico e rafforza l'impegno (APO, 2014).



➤ Riconoscimento dell'impegno e dell'equità

Durante i periodi di apprendimento sono comuni fluttuazioni temporanee delle prestazioni. Riconoscere l'impegno, l'adattabilità e lo sviluppo delle competenze – non solo i risultati – riduce lo stress e favorisce l'adattamento a lungo termine.

I manager possono riesaminare periodicamente:

Progettazione del lavoro	
Le aspettative relative al carico di lavoro sono realistiche durante le fasi di formazione?	☐ Sì ☐ No
I lavoratori hanno sufficiente autonomia nell'organizzazione dei propri compiti?	☐ Sì ☐ No
I periodi di riposo e i tempi di recupero vengono rispettati?	☐ Sì ☐ No
Partecipazione e comunicazione	
I dipendenti sono stati informati per tempo dei cambiamenti previsti?	☐ Sì ☐ No
I lavoratori sono stati invitati a fornire feedback o suggerimenti?	☐ Sì ☐ No
I canali di comunicazione sono chiari e accessibili?	☐ Sì ☐ No
Ho spiegato perché si sta verificando il cambiamento?	☐ Sì ☐ No
Ho riconosciuto le possibili incertezze?	☐ Sì ☐ No
I membri del team si sentono a proprio agio nel sollevare eventuali preoccupazioni?	☐ Sì ☐ No
Rispondo senza liquidare o minimizzare lo stress?	☐ Sì ☐ No
Evito le critiche o le accuse in pubblico?	☐ Sì ☐ No
Riconoscimento ed equità	
L'impegno nell'apprendimento di nuove competenze viene riconosciuto?	☐ Sì ☐ No
Le decisioni sono percepite come eque e trasparenti?	☐ Sì ☐ No
Le opportunità di formazione sono accessibili a tutti i gruppi?	☐ Sì ☐ No
Ho adeguato le aspettative durante le fasi di riqualificazione?	☐ Sì ☐ No



➤ **La sicurezza psicologica nella pratica**

La sicurezza psicologica si riferisce a un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentono in grado di sollevare preoccupazioni, porre domande e ammettere difficoltà senza temere conseguenze negative (APO, 2014). Durante i periodi di transizione, questo diventa un fattore protettivo fondamentale contro il disimpegno e il ritiro.

I supervisor rafforzano la sicurezza psicologica:

- Invitando a porre domande e fornire feedback durante i processi di cambiamento;
- Rispondendo in modo costruttivo alle preoccupazioni;
- riconoscendo apertamente l'incertezza;
- evitando un linguaggio sprezzante o accusatorio;
- Considerando lo stress come una risposta normale e gestibile alla transizione.

Una leadership di supporto non richiede competenze cliniche. Richiede invece una comunicazione rispettosa, un trattamento equo, il monitoraggio della distribuzione del carico di lavoro e la consapevolezza dei percorsi di escalation (Sezione 7). Sia nelle PMI che nelle organizzazioni più grandi, i manager di linea svolgono un ruolo centrale nel plasmare le condizioni di lavoro quotidiane. Identificando i segnali di allarme precoci (Sezione 4), adeguando le aspettative ove necessario e mantenendo un dialogo aperto, i supervisor possono ridurre lo stress psicosociale prima che si intensifichi.

➤ **Integrare il benessere nelle pratiche lavorative quotidiane**

Il benessere preventivo non richiede programmi specifici. Può essere integrato nelle pratiche di gestione quotidiane, in particolare durante i processi di riqualificazione professionale e di cambiamento organizzativo.

➤ **Controlli strutturati durante le fasi di transizione**

Controlli brevi e regolari aiutano a identificare tempestivamente il sovraccarico.

I supervisor possono chiedere:❏

“Il carico di lavoro è gestibile?”

“Ti senti sicuro/a nell’usare il nuovo sistema?”

“Quale supporto ti aiuterebbe ad andare avanti?”

Un dialogo tempestivo consente un adeguamento proattivo piuttosto che una gestione reattiva delle crisi (APO, 2014).

➤ **Adeguamento delle aspettative durante la riqualificazione**

Aspettarsi la piena produttività mentre i lavoratori acquisiscono nuove competenze può aumentare inutilmente lo stress. Una flessibilità temporanea negli obiettivi, nella distribuzione dei compiti o nelle scadenze può rafforzare le prestazioni a lungo termine. Un maggiore controllo sul lavoro e una maggiore flessibilità sono associati a migliori risultati in termini di salute mentale (APO, 2014).

Tali misure sono particolarmente rilevanti nei ruoli TCLF fisicamente impegnativi e ripetitivi (ILO, 2025). La creazione di condizioni di lavoro favorevoli e psicologicamente sicure non è separata dagli obiettivi di produzione. Rafforza l'adattabilità, la partecipazione e la resilienza organizzativa durante la transizione verde e digitale.

Organizzazione del lavoro flessibile dove fattibile Dove organizzativamente possibile, i leader possono considerare:		
Programma adattata durante i periodi di formazione	Ridistribuzione dei compiti durante le fasi di massima formazione	Rotazione temporanea dei compiti per ridurre lo stress cumulativo

Sostegno tra pari e azioni interne per il benessere

Oltre alle pratiche organizzative, le relazioni tra pari svolgono un ruolo importante nel benessere psicosociale. In molti luoghi di lavoro del settore TCLF, in particolare nelle PMI, la collaborazione informale basata sulla fiducia è già forte. Se strutturato in modo appropriato, il sostegno tra pari può rafforzare la capacità collettiva di far fronte alle difficoltà durante i periodi di transizione. Il sostegno tra pari non sostituisce la responsabilità manageriale o i servizi professionali. Esso integra la prevenzione organizzativa rafforzando il sostegno sociale, un fattore protettivo chiave contro lo stress legato al lavoro (APO, 2014).

➤ **Il ruolo del sostegno tra pari nei luoghi di lavoro del settore TCLF**

Durante le transizioni digitali o di sostenibilità, il sostegno tra pari strutturato può:

- Ridurre il timore dell'obsolescenza delle competenze
- Incoraggiare lo scambio di conoscenze sui nuovi strumenti
- Rafforzare la solidarietà durante i periodi di incertezza
- Prevenire l'isolamento tra i lavoratori vulnerabili

Il sostegno tra pari si riferisce all'assistenza emotiva e pratica fornita dai colleghi sulla base di esperienze condivise (Peer Support Review, 2016). Gli approcci di gruppo e partecipativi sono associati a una maggiore fiducia, resilienza e

mantenimento del posto di lavoro (Peer Support Review, 2016; APO, 2014). Nel settore TCLF, dove la trasmissione informale delle competenze è comune, i meccanismi strutturati di sostegno tra pari possono formalizzare i punti di forza esistenti

➤ **Formati di sostegno tra pari**

Il sostegno tra pari non richiede programmi complessi. Spesso sono sufficienti approcci che richiedono poche risorse.

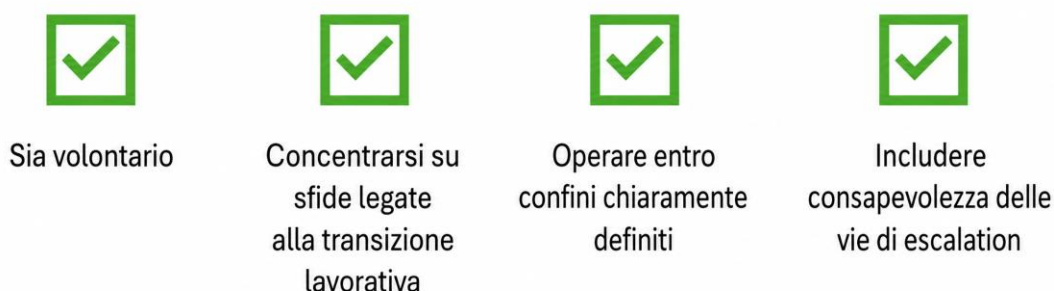
?



➤ **Strumento – Guida rapida alla configurazione del sostegno tra pari**

I meccanismi strutturati di sostegno tra pari possono essere introdotti progressivamente e adattati alle dimensioni e alle capacità dell'organizzazione. Nel contesto del quadro di riferimento, il sostegno tra pari dovrebbe:

?



➤ **Condizioni per un sostegno tra pari efficace**



Il supporto tra pari è più efficace quando:			
La partecipazione è volontaria	La riservatezza è rispettata	Le discussioni rimangono incentrate sul lavoro e orientate alle soluzioni	Esistono confini chiari tra il dialogo tra pari e il supporto professionale

Se si osserva un disagio grave o prolungato, è necessario attivare i meccanismi di segnalazione. Il sostegno tra pari strutturato rafforza la prevenzione a livello organizzativo, consolidando la fiducia, la comunicazione e la resilienza collettiva durante la transizione verde e digitale. Nel **Modulo 4** è disponibile un foglio di lavoro dettagliato per l'implementazione del sostegno tra pari, che include linee guida per la facilitazione e le fasi di attivazione, a supporto dell'attuazione pratica.

Percorsi di riferimento e supporto esterno

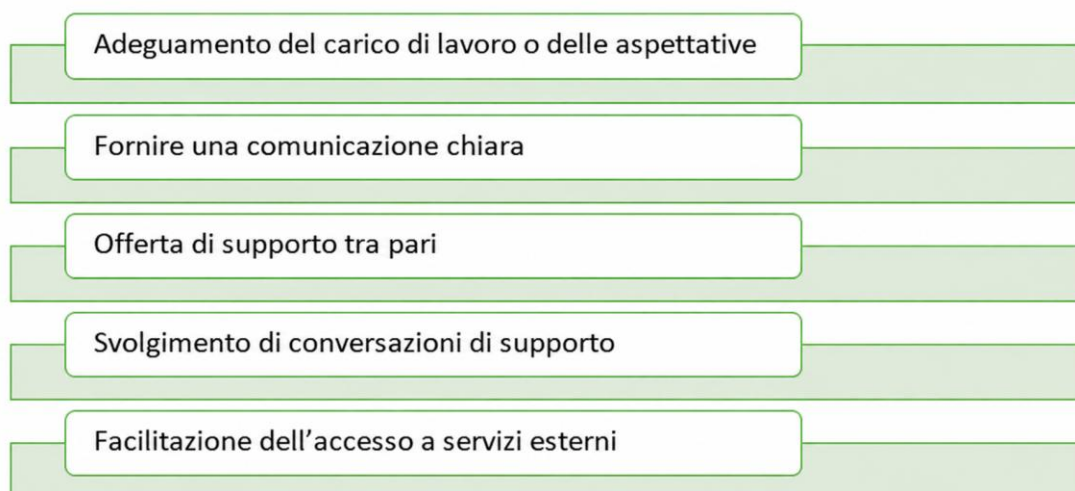
Le misure preventive e i meccanismi di sostegno tra pari rafforzano la resilienza organizzativa. Tuttavia, alcune situazioni richiedono un intervento professionale che va oltre l'ambito delle azioni sul posto di lavoro. Percorsi di riferimento chiari tutelano sia i lavoratori che le organizzazioni, garantendo un accesso tempestivo a un sostegno qualificato nel rispetto dei limiti etici e legali.

➤ **Comprendere i limiti organizzativi**

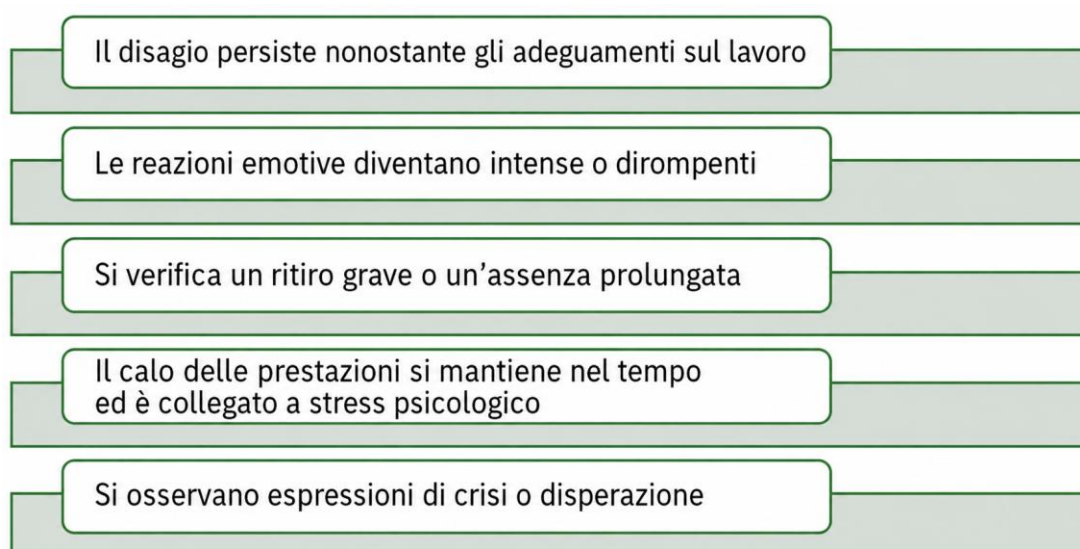
Le organizzazioni hanno la responsabilità di prevenire i rischi psicosociali e di facilitare la ricerca tempestiva di aiuto. Non sono fornitori di assistenza sanitaria.

➤ **Distinguere il sostegno sul posto di lavoro dall'assistenza professionale**

Il sostegno sul posto di lavoro può includere:



La diagnosi e la terapia devono essere fornite da professionisti qualificati. I dirigenti non dovrebbero tentare di valutare o trattare i disturbi di salute mentale. Il rinvio è appropriato quando:



I rinvii precoci possono prevenire il peggioramento delle condizioni e le assenze di lunga durata (APO, 2014).

➤ **Strumento – Lista di controllo dei segnali di allarme per il rinvio**

Scopo:

Aiutare i supervisor a identificare le situazioni che richiedono un supporto professionale.

Quando utilizzarla:

- Dopo colloqui di sostegno
- Quando i primi segnali di allarme persistono (Sezione 4)
- Quando il sostegno dei colleghi è insufficiente



Valutare la possibilità di un rinvio se si osserva:	
Disturbo emotivo persistente per diverse settimane	☐ Sì ☐ No
Grave isolamento o incapacità di svolgere compiti di base	☐ Sì ☐ No
Assenze ripetute o prolungate legate allo stress	☐ Sì ☐ No
Espressioni di disperazione o crisi	☐ Sì ☐ No
Escalation del conflitto o interruzione del funzionamento	☐ Sì ☐ No

Se le preoccupazioni persistono nonostante gli adeguamenti sul posto di lavoro, consultare il referente interno designato e avviare il rinvio.

➤ Identificazione e mappatura dei servizi di supporto esterni

I sistemi di segnalazione dovrebbero essere stabiliti in anticipo piuttosto che improvvisati durante le crisi. Le organizzazioni dovrebbero identificare le opzioni di supporto esterno pertinenti, che possono includere:

Servizi di medicina del lavoro o EAP	• Medici del lavoro • Consulenza sul posto di lavoro • Programmi di assistenza ai dipendenti
Servizi sanitari pubblici	• Operatori sanitari di base • Servizi di salute mentale pubblici
Organizzazioni comunitarie e specializzate	• Organizzazioni di sostegno ai migranti • Organismi per la parità di genere o contro la discriminazione • Associazioni di sostegno alle persone con disabilità

Inoltre, le organizzazioni dovrebbero definire un chiaro percorso di escalation interno:



❓ Le procedure di segnalazione dovrebbero essere documentate, accessibili e comunicate chiaramente al personale. Nel Modulo 4 è disponibile un foglio di

lavoro dettagliato per la mappatura delle segnalazioni, che include i campi di documentazione e i controlli sulla riservatezza, a supporto dell'implementazione operativa.

➤ **Considerazioni etiche**

Le procedure di segnalazione devono basarsi sulla protezione dei dati, sulla riservatezza e sul consenso.



Pilastro II: Programma di formazione breve per responsabili delle risorse umane e personale di supporto

Questo pilastro sostiene l'attuazione del Modello di Supporto Olistico presentato nel Pilastro I rafforzando le capacità dei responsabili delle risorse umane, dei datori di lavoro e del personale di supporto all'interno delle organizzazioni TCLF. Fornisce un programma di formazione breve e orientato alla pratica, incentrato



sul consentire ai partecipanti di applicare meccanismi di orientamento professionale, mentoring e sostegno al benessere in contesti lavorativi reali.

Modulo 1 – Comprendere la transizione verde e le esigenze della forza lavoro

Obiettivi di apprendimento e risultati attesi

Questo modulo mira ad aiutare i responsabili delle risorse umane, i datori di lavoro e il personale di supporto del settore TCLF a comprendere appieno:

- I pilastri fondamentali della transizione verde, nonché le implicazioni che comportano per la forza lavoro.
- Le sfide che i lavoratori devono affrontare a livello psicosociale, professionale e di competenze personali a causa dei cambiamenti che la transizione comporta.
- La responsabilità organizzativa che grava sulle loro spalle nel garantire una transizione equa e inclusiva.

Al termine del modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- Identificare e spiegare i concetti chiave della transizione verde nel settore TCLF.
- Comprendere in che modo questi concetti influenzano i ruoli lavorativi nel settore, ma anche il loro benessere.
- Individuare i rischi interni legati al lavoro e le esigenze di sostegno.
- Comprendere le aspettative relative al ruolo del responsabile delle risorse umane/datore di lavoro nel sostenere la transizione al di là dell'ambito tecnico della formazione.

Tendenze e sfide chiave nella transizione verde del settore TCLF

Il cambiamento che il settore TCLF sta attraversando è uno dei più significativi della sua storia. È guidato da una serie di fattori legati ai quadri normativi, ai progressi tecnologici e ai cambiamenti del mercato. Politiche come il Green Deal europeo, il Piano d'azione per l'economia circolare e la Strategia dell'UE per i tessuti sostenibili e circolari stanno spingendo il settore TCLF a riprogettare i propri modelli di produzione e a rafforzare le proprie catene di approvvigionamento attraverso una maggiore efficienza delle risorse, l'uso circolare dei materiali, la tracciabilità, la riduzione dei rifiuti e il rispetto degli standard di sostenibilità ambientale e sociale.

Tra le tendenze principali figurano:



Queste tendenze mirano ad affrontare le preoccupazioni ambientali rafforzando al contempo la competitività, ma hanno implicazioni per la forza lavoro del settore. Richiedono una solida capacità finanziaria e umana, fattori di cui molte PMI spesso non dispongono. Di conseguenza, la transizione avviene in modo ad hoc, l'incertezza tra i lavoratori si diffonde e lo squilibrio tra domanda e offerta di competenze diventa un fenomeno ricorrente.

Impatto sulle competenze, sulla carriera e sul benessere psicosociale dei lavoratori

L'impatto che la transizione verde ha sui lavoratori va oltre l'ambito delle lacune nelle competenze tecniche. Il cambiamento in atto all'interno del settore sembra alterare radicalmente il panorama delle competenze dei lavoratori. Le competenze esistenti non corrispondono più pienamente ai requisiti lavorativi emergenti, poiché questi ultimi sono stati plasmati dalle tendenze della transizione verde menzionate in precedenza (digitalizzazione, sistemi di economia circolare, ecc.). Al contrario, esse sembrano spesso essere sostituite da competenze relative all'eco-progettazione, all'efficienza delle risorse, al controllo della qualità, al monitoraggio dei dati e alla collaborazione interorganizzativa. Si registra una domanda in costante aumento di:

- Competenze verdi (ad es. pratiche di riduzione dei rifiuti, uso di materiali sostenibili)
- Competenze digitali (ad es. strumenti di tracciabilità digitale, raccolta e interpretazione dei dati)
- Competenze trasversali (ad es. risoluzione dei problemi, comunicazione efficace).

Resta il fatto che non tutti i lavoratori del settore condividono lo stesso livello di competenze. I lavoratori poco qualificati o più anziani, ad esempio, non hanno la fiducia necessaria per adattarsi ai cambiamenti e partecipare agli ambienti di apprendimento. Inoltre, non tutti i lavoratori hanno lo stesso accesso alle opportunità. Ad esempio, i lavoratori in transizione o le donne impiegate nel



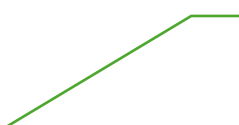
settore spesso non beneficiano dei meccanismi di sostegno e delle opportunità di apprendimento. Di conseguenza, il divario di competenze si sta ampliando.

In un'altra prospettiva, la transizione verde influisce sul modo in cui i lavoratori vedono le loro future carriere, poiché non hanno chiarezza su come i loro ruoli si evolveranno in futuro o sui percorsi di carriera alternativi che potrebbero seguire. Ciò è il risultato di una scarsa comunicazione sui ruoli verdi che stanno emergendo nel settore e del concetto che la trasformazione della forza lavoro sia astratta o talvolta inaccessibile.

Ancora una volta, alcuni gruppi più vulnerabili devono affrontare gravi sfide a causa di ciò. Le donne che tradizionalmente occupano posizioni orientate alla produzione all'interno del settore sono esposte in modo sproporzionato alla perdita del posto di lavoro o alla riduzione delle mansioni. Questo, unito alla mancanza di percorsi di transizione chiari, porta spesso le donne ad abbandonare la forza lavoro del settore. In un altro caso, molti lavoratori non riescono a collegare le opportunità di formazione a risultati di carriera tangibili, il che li porta a rinunciare alla riqualificazione o all'aggiornamento professionale. L'incertezza di avere scarse competenze, di non essere certi delle future opzioni di carriera e della perdita del posto di lavoro ha un impatto enorme sulla capacità psicosociale della forza lavoro. I lavoratori si allontanano gradualmente dalle opportunità di apprendimento; mancano di motivazione e bloccano ogni sforzo di cambiamento. Più a lungo persiste la sensazione di incertezza, maggiore diventa l'impatto.

Cosa significa questo per i responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro

La transizione verde del settore TCLF non è solo una sfida tecnica o normativa. Si tratta di trasformare la forza lavoro nel suo complesso e di migliorare il settore. È ormai evidente che le aziende che affrontano la sostenibilità esclusivamente attraverso quadri normativi, progressi tecnologici o attività di formazione che forniscono conoscenze sterili tendono a fallire, poiché trascurano un fattore critico di successo: le persone.



Ma cosa significa questo nella pratica?

In sostanza, ciò significa che i responsabili delle risorse umane e il personale di supporto devono intensificare i loro sforzi e iniziare ad agire in modo che non si

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

limiti a semplici ruoli amministrativi o a decisioni a breve termine sul personale. Devono agire in modo proattivo, utilizzare modelli predittivi per anticipare i cambiamenti nelle competenze necessarie e quindi essere in grado di offrire un tipo di supporto in linea con un approccio più olistico. In altre parole, devono diventare facilitatori strategici della transizione e allineare lo sviluppo della forza lavoro agli obiettivi di sostenibilità.

Questa pianificazione proattiva della forza lavoro include azioni quali:

?



Una pianificazione proattiva dovrebbe essere seguita dall'offerta di una formazione personalizzata in grado di collegare le reali esigenze aziendali all'aggiornamento e alla riqualificazione professionale.

D'altra parte, i responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro devono comprendere che la formazione tecnica da sola, anche quando è frutto di una riflessione proattiva, non è sufficiente per realizzare una transizione verde fluida e di successo. Per preparare i lavoratori al cambiamento, devono prestare uguale attenzione a:

- Fornire una comunicazione chiara riguardo ai cambiamenti organizzativi e agli obiettivi di sostenibilità desiderati.
- Facilitare l'accesso all'orientamento professionale, che aiuterà i lavoratori a comprendere meglio le loro opzioni professionali (ad esempio, come si evolveranno i loro ruoli in futuro) e quindi a prendere decisioni informate.
- Offrire ambienti di lavoro privi di pregiudizi e che consentano di esprimere le proprie preoccupazioni e di affrontarle in modo costruttivo.

Nelle PMI, in particolare, i responsabili delle risorse umane hanno un compito gravoso nel sostenere la transizione verde, poiché le piccole e medie imprese dominano il settore TCLF. Tuttavia, le PMI spesso non dispongono di dipartimenti delle risorse umane strutturati, rendendo ancora più difficile per i proprietari e il

personale dirigente sostenere i lavoratori nella transizione. In questo contesto, i responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro dovrebbero:

Investire in strumenti semplici e pratici per la valutazione dei lavoratori.	Collaborare con fornitori di IFP, camere di commercio e centri di formazione per affrontare le lacune interne di capacità.	Iniziare in piccolo quando si integrano i meccanismi di supporto per garantire risultati stabili e duraturi.
--	--	--

L'obiettivo è trasformare le PMI in istituti di formazione, ponendo l'accento su pratiche olistiche piuttosto che sul trasferimento di competenze e conoscenze isolate.

Caso di studio: Attuazione di pratiche di economia circolare nel settore TCLF – L'esempio di 3QUARTERS

Panoramica

3QUARTERS è una PMI con sede ad Atene, in Grecia, che progetta e realizza borse utilizzando materiali urbani riciclati, come tessuti sintetici di scarto quali striscioni pubblicitari e tende da sole. Questi tessuti sarebbero altrimenti destinati alla discarica o all'incenerimento, ma ora vengono trasformati in prodotti tessili funzionali ed eleganti, contribuendo alla protezione delle risorse vergini e riducendo al minimo l'impatto ambientale.



Implicazioni per la forza lavoro e le risorse umane

Con la transizione dell'azienda verso un modello di business circolare e sostenibile, si è verificata una transizione parallela della sua forza lavoro, come illustrato nella tabella seguente:

Area di cambiamento	Pratiche osservate nella forza lavoro	Implicazioni per i responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro
Nuove competenze e adattamento dei ruoli	I dipendenti hanno sviluppato competenze tecniche, creative e ambientali integrate, che coprono la valutazione e la selezione dei materiali, la modellistica e la produzione adattive e la comunicazione	I responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro sostengono la formazione trasversale, i ruoli flessibili e i profili con competenze multiple, riflettendo il fatto che i ruoli della transizione verde

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



	sulla sostenibilità con i clienti.	integrano competenze tecniche, creative e di sostenibilità.
Approccio all'apprendimento e sviluppo delle competenze	Le competenze sono state sviluppate in modo informale attraverso l'apprendimento tra pari, il mentoring e la risoluzione pratica dei problemi, con i lavoratori che si sono progressivamente assunti maggiori responsabilità per i compiti legati alla sostenibilità.	Le PMI possono trasformare la propria forza lavoro attraverso un apprendimento a basso costo e basato sulla pratica, integrato nelle operazioni quotidiane, senza fare affidamento esclusivamente sulla formazione formale.
Coinvolgimento dei dipendenti e orientamento al mercato	I dipendenti si sono impegnati nell'interazione con i clienti, nella promozione delle pratiche circolari e nella progettazione dei prodotti, rafforzando la loro identificazione con la missione di sostenibilità dell'azienda.	I responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro dovrebbero valorizzare i leader informali e gli ambasciatori interni della sostenibilità come figure cruciali per l'attuazione delle strategie ecologiche e il mantenimento del coinvolgimento della forza lavoro.

Il caso dimostra che le PMI greche del settore TCLF possono sostenere la transizione verde integrando la sostenibilità nel lavoro quotidiano e nella progettazione dei ruoli, utilizzando competenze flessibili, apprendimento informale e un forte coinvolgimento dei dipendenti anche con risorse limitate.

Modulo 2 – Orientamento professionale e pianificazione della transizione nella pratica

Obiettivi di apprendimento e risultati attesi

Il modulo mira a rafforzare le competenze pratiche e i metodi che i responsabili delle risorse umane, il personale di supporto e i datori di lavoro utilizzano quando assistono i lavoratori nella pianificazione delle loro transizioni di carriera durante la trasformazione verde.

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere l'importanza dell'orientamento professionale come strumento di supporto durante la transizione della forza lavoro.

- Utilizzare tecniche di profilazione strutturate per identificare le esigenze, le preoccupazioni e le aspirazioni dei lavoratori.
- Confrontare le competenze esistenti con i requisiti emergenti dei lavori verdi e digitali.
- Supportare i lavoratori nella stesura di piani d'azione personali realistici per la transizione e la carriera.
- Collegare i processi necessari per una pianificazione di carriera di successo con gli obiettivi di sostenibilità fissati dall'organizzazione.

I risultati attesi includono:

- Un maggiore coinvolgimento della forza lavoro nel miglioramento continuo delle competenze (i dipendenti vedono chiari collegamenti tra apprendimento, obiettivi di sostenibilità e sviluppo professionale).
- Riduzione della resistenza al cambiamento (le nuove pratiche vengono introdotte attraverso approcci inclusivi e basati sulla pratica piuttosto che attraverso direttive dall'alto).
- Emergere di percorsi di mobilità interna più chiari (ruoli con competenze multiple e una progettazione flessibile del lavoro consentono ai dipendenti di passare più facilmente da un compito all'altro e a funzioni legate alla sostenibilità).

Tecniche di profilazione e valutazione dei bisogni



Una chiara comprensione del profilo del lavoratore e delle sue esigenze è un elemento essenziale per un orientamento professionale efficace, specialmente nel settore TCLF, caratterizzato da una forza lavoro con background diversi, livelli di competenza variabili e un'ampia gamma di gruppi vulnerabili. In questo contesto, la profilazione e la valutazione dei bisogni devono porre l'accento su:

I responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro dovrebbero adottare approcci semplici e ben strutturati: colloqui individuali guidati, brevi sondaggi e valutazioni basate sull'osservazione. L'obiettivo finale non è una valutazione

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

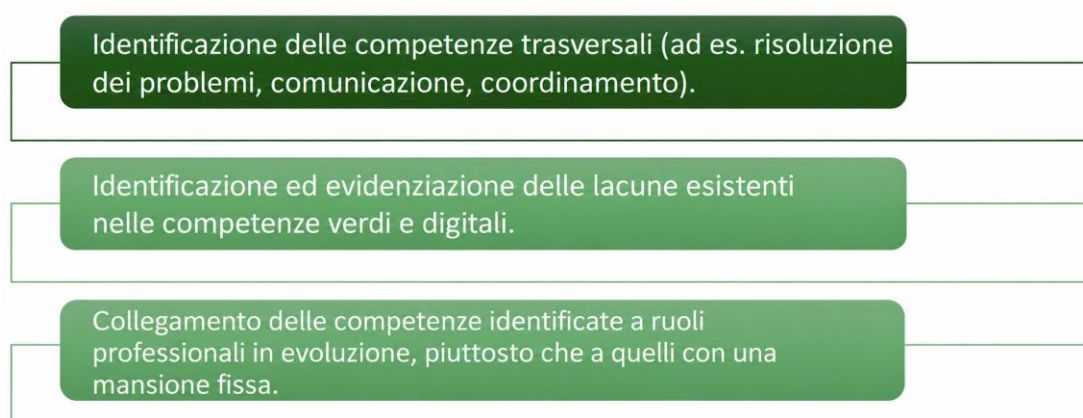
Numero di progetto: 101195924

formale, ma il rafforzamento della comprensione tra la forza lavoro e l'azienda in termini di esigenze per una transizione di successo. L'attenzione dovrebbe concentrarsi sui gruppi vulnerabili come le donne, i lavoratori poco qualificati, i lavoratori anziani e i dipendenti in fase di transizione. Questi gruppi specifici richiedono un orientamento e un sostegno supplementari.

Mappatura delle competenze e orientamento professionale

Il passo successivo per un orientamento professionale e una pianificazione della transizione di successo consiste nell'aiutare i lavoratori a comprendere in che modo le loro attuali competenze si collegano ai ruoli e alle opportunità emergenti. Si tratta, in sostanza, di mappatura delle competenze, che comporta:

?



Una volta completata la mappatura delle competenze, si passa all'orientamento professionale, aiutando i lavoratori a:

- Riflettere su come il loro ruolo attuale possa evolversi all'interno dell'organizzazione.
- Esplorare ruoli alternativi, in linea con la circolarità, senza sacrificare la qualità.
- Trovare percorsi realistici per il loro aggiornamento professionale e la loro riqualificazione.

Il processo descritto per la mappatura delle competenze e l'orientamento professionale rende l'orientamento professionale più pertinente al contesto della transizione verde. I responsabili delle risorse umane si allontanano dal concetto di sostegno ai lavoratori per aiutarli a ottenere una promozione e tendono piuttosto ad aiutarli a sviluppare carriere che richiedono l'evoluzione delle competenze, la trasformazione dei ruoli, il benessere personale e la crescita. Questi elementi garantiscono una trasformazione olistica della forza lavoro, aumentano la longevità dei percorsi professionali degli individui e, naturalmente, sostengono la transizione verde del settore TCLF.



Sviluppo di piani d'azione individuali di transizione e carriera

Un piano d'azione individuale per la transizione e la carriera è un approccio pratico alla pianificazione che aiuta i responsabili delle risorse umane, i datori di lavoro e i lavoratori a tradurre le discussioni sulla carriera e la valutazione delle competenze in passi successivi chiari e realizzabili.

- Dal **punto di vista dei lavoratori**, tali piani forniscono un'immagine chiara degli elementi di transizione e una certezza per il loro futuro all'interno del settore. Essi acquisiscono una migliore comprensione di come il loro ruolo si evolverà in futuro e possono prendere decisioni informate.
- Dal **punto di vista dei responsabili delle risorse umane e dei datori di lavoro**, funge da strumento per allineare lo sviluppo della forza lavoro agli obiettivi di sostenibilità organizzativa in modo strutturato.

Per sviluppare un piano di transizione individuale e di azione professionale efficace, devono essere presenti componenti fondamentali specifiche, come illustrato nella tabella seguente:

Elemento fondamentale	Descrizione
Obiettivi di carriera a breve/medio termine	In che modo questi sono collegati all'evoluzione dei ruoli o alle opportunità emergenti all'interno del settore?
Competenze da sviluppare ulteriormente	Competenze verdi, digitali e trasversali rilevanti per i futuri requisiti lavorativi.
Attività di formazione e sviluppo	Formazione pratica, apprendimento interno, corsi esterni, apprendimento tra pari.
Meccanismi di supporto interni	Job shadowing, mentoring e coaching.
Tempistiche indicative e tappe fondamentali	Monitoraggio dei progressi compiuti senza creare pressioni inutili.
Revisione e follow-up	Garantire che il piano rimanga pertinente anche quando le circostanze cambiano completamente.

In conclusione, il Piano di Transizione Individuale e di Azione di Carriera colma il divario tra le aspirazioni della forza lavoro e gli obiettivi organizzativi, offrendo chiarezza, struttura e passi concreti sia per i dipendenti che per i datori di lavoro. Definendo gli obiettivi di carriera, le competenze richieste, la formazione, i meccanismi di supporto e le tempistiche, consente ai lavoratori di affrontare il cambiamento con sicurezza, consentendo al contempo alle organizzazioni di allineare lo sviluppo della forza lavoro alla sostenibilità e all'evoluzione del settore. Se implementati con attenzione e rivisti regolarmente, tali piani non solo guidano transizioni di successo, ma promuovono anche una cultura di apprendimento continuo, adattabilità e resilienza a lungo termine.

Caso di studio: Sostenere lo sviluppo delle competenze per la transizione verso la sostenibilità – L'esempio di Pepper Valley

Panoramica

Pepper Valley è una PMI greca con sede ad Atene che produce tessuti a maglia di alta qualità con pratiche innovative e sostenibili. Fondata nel 2011, l'azienda sta subendo la pressione della concorrenza globale, delle crescenti aspettative in materia di sostenibilità e delle sfide della digitalizzazione.



Superare le sfide

Per superare queste sfide, l'azienda ha partecipato a iniziative come [EcoFashionEU](#) per sviluppare capacità in materia di sostenibilità e integrare nuove pratiche nei propri processi interni.

L'azienda ha seguito una serie di passaggi specifici in questa direzione:

1. *Profilo della forza lavoro e valutazione delle esigenze*
2. *Mappatura delle competenze e orientamento professionale*
3. *Sviluppo di piani d'azione individuali per la transizione e la carriera*

- Valutazione delle attuali competenze dei dipendenti e della preparazione dell'azienda alle pratiche sostenibili
- Identificazione delle lacune nelle competenze
- Collegamento delle competenze esistenti ai requisiti emergenti in materia di sostenibilità e competenze digitali
- Aiutare i dipendenti a comprendere come i loro ruoli potrebbero evolversi in futuro
- Creazione di piani d'azione concreti, inclusi obiettivi di competenze, formazione suggerita e meccanismi di supporto.
- Definizione di tempistiche e metodi di monitoraggio dei progressi.

Risultati

Grazie al processo seguito, l'azienda è riuscita a:

- rafforzare il coinvolgimento della forza lavoro
- ridurre la resistenza dei lavoratori al cambiamento
- sostenere l'evoluzione della mobilità interna e dei ruoli esistenti

Il successo dell'impegno dell'azienda è evidente grazie alla sua longevità e alla sua dedizione al cambiamento.



Modulo 3 – Mentoring e coaching per la transizione della forza lavoro

Mentoring e coaching come meccanismi di supporto nella transizione della forza lavoro

Introduzione

Questo modulo esplora in profondità come il mentoring e il coaching possano supportare le transizioni della forza lavoro in settori che stanno subendo una trasformazione strutturale. In periodi di cambiamento economico, tecnologico e ambientale, le organizzazioni devono adattare le loro strategie relative alla forza lavoro per garantire resilienza, competitività e sostenibilità a lungo termine. Il mentoring e il coaching sono meccanismi potenti che facilitano questo adattamento, sostenendo lo sviluppo individuale e allineandolo agli obiettivi organizzativi.

Particolare attenzione è rivolta al settore TCLF, che sta vivendo una profonda trasformazione. Questo settore deve affrontare una pressione crescente per conformarsi agli standard di sostenibilità, ridurre l'impatto ambientale, integrare i principi dell'economia circolare e adottare tecnologie digitali lungo le catene di produzione e di approvvigionamento. Questi cambiamenti richiedono nuove competenze, modelli di produzione aggiornati e approcci gestionali innovativi. Di conseguenza, i lavoratori a tutti i livelli necessitano di opportunità di riqualificazione e miglioramento delle competenze per rimanere occupabili e contribuire efficacemente ai processi di transizione organizzativa.

In questo contesto, il mentoring e il coaching non sono semplicemente attività di supporto, ma strumenti strategici per la gestione del cambiamento. Aiutano a colmare i divari di competenze, incoraggiano il trasferimento di conoscenze tra dipendenti esperti e meno esperti e promuovono una cultura dell'apprendimento continuo. Attraverso una guida strutturata e un supporto personalizzato, il mentoring aumenta la fiducia, rafforza l'identità professionale e facilita l'adattamento a nuovi ruoli e responsabilità.

Il modulo introduce i fondamenti teorici del mentoring e del coaching, inclusi i concetti chiave, i principi e le distinzioni tra i due approcci. I partecipanti esploreranno diversi modelli di mentoring, quali il mentoring formale e informale, il mentoring tra pari, il mentoring di gruppo e il mentoring interfunzionale. Viene inoltre prestata attenzione alle metodologie di coaching, comprese le conversazioni di coaching orientate agli obiettivi, le tecniche di ascolto attivo, la pratica riflessiva e le strategie di feedback. Particolare enfasi viene posta sugli approcci adatti agli studenti adulti, riconoscendo la loro esperienza pregressa, autonomia, background professionale ed esigenze di apprendimento.



Oltre alla teoria, il modulo fornisce una guida pratica per la progettazione e l'attuazione di programmi di mentoring. Ciò include la definizione degli obiettivi del programma, l'identificazione dei gruppi target, la selezione e la preparazione dei mentori, l'abbinamento tra mentori e allievi, la definizione di ruoli e responsabilità chiari e la creazione di meccanismi di monitoraggio. I partecipanti impareranno come integrare il mentoring in strategie organizzative più ampie relative alla sostenibilità, all'innovazione e allo sviluppo delle risorse umane.

Infine, il modulo affronta la valutazione e la misurazione dell'impatto. Programmi di mentoring efficaci richiedono un monitoraggio continuo per garantire qualità e rilevanza. I partecipanti esploreranno metodi di valutazione qualitativi e quantitativi, quali sondaggi di feedback, strumenti di monitoraggio dei progressi, indicatori di sviluppo delle competenze e quadri di valutazione basati sui risultati. La valutazione dei risultati del mentoring consente alle organizzazioni di misurare i miglioramenti nelle competenze, nelle prestazioni lavorative, nell'impegno dei dipendenti e nell'avanzamento di carriera, nonché i contributi agli obiettivi di transizione verde.

Al termine di questo modulo, i partecipanti avranno le conoscenze e gli strumenti pratici necessari per progettare, attuare e valutare iniziative di mentoring e coaching che sostengano le transizioni della forza lavoro, promuovano lo sviluppo di competenze verdi e rafforzino la capacità organizzativa in contesti economici e ambientali in evoluzione.

Risultati attesi

Dopo aver completato questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- **Progettare programmi di mentoring strutturati** che supportino efficacemente i programmi di transizione della forza lavoro, garantendo l'allineamento con gli obiettivi organizzativi, le priorità di sostenibilità e le strategie di sviluppo delle competenze. I partecipanti saranno in grado di definire gli obiettivi del programma, i gruppi target, i ruoli e le responsabilità e le fasi di implementazione.
- **Attuare strategie efficaci di abbinamento tra mentori e allievi** sulla base delle competenze identificate, delle esigenze professionali, degli obiettivi di apprendimento e dei livelli di esperienza. I partecipanti comprenderanno come utilizzare criteri trasparenti e processi strutturati per garantire relazioni di mentoring significative e produttive.
- **Applicare metodologie di coaching appropriate per gli studenti adulti**, tenendo conto dei principi dell'apprendimento degli adulti quali autonomia, esperienza pregressa, motivazione e sviluppo orientato agli obiettivi. I partecipanti saranno in grado di utilizzare l'ascolto attivo, domande efficaci,



tecniche di feedback e la pratica riflessiva per sostenere la crescita individuale.

- **Valutare i rapporti di mentoring e i risultati del programma** utilizzando metodi di valutazione qualitativi e quantitativi. I partecipanti saranno in grado di monitorare i progressi, raccogliere feedback, misurare lo sviluppo delle competenze e valutare l'impatto complessivo degli interventi di mentoring sullo sviluppo professionale e sulle prestazioni organizzative.
- **Identificare e utilizzare strumenti pratici e quadri di riferimento** che supportino la pianificazione, l'implementazione, il monitoraggio e la valutazione delle iniziative di mentoring e coaching. Ciò include modelli, linee guida, quadri di riferimento delle competenze, strumenti di valutazione e meccanismi di miglioramento continuo.

Programmi di mentoring e modelli di governance

➤ **Comprendere il mentoring nella transizione della forza lavoro**

Nei mercati del lavoro contemporanei, le organizzazioni e i lavoratori operano in contesti caratterizzati da rapidi progressi tecnologici, trasformazioni ambientali, concorrenza globale e quadri normativi in continua evoluzione. Queste dinamiche richiedono un adattamento continuo, un apprendimento permanente e strategie flessibili di sviluppo delle competenze. I processi di transizione della forza lavoro, siano essi determinati dalla digitalizzazione, dai requisiti di sostenibilità, dalle ristrutturazioni o dai cambiamenti settoriali, richiedono meccanismi di sostegno strutturati che facilitino sia la crescita professionale che la stabilità organizzativa.

In questo contesto, il mentoring emerge come un intervento strategico piuttosto che come una semplice attività di supporto. Funziona come un processo di sviluppo strutturato che collega l'esperienza alle esigenze emergenti in termini di competenze. Attraverso relazioni guidate, il mentoring consente il trasferimento di conoscenze, accelera le curve di apprendimento e rafforza la capacità individuale di gestire il cambiamento professionale. Contribuisce inoltre alla resilienza organizzativa garantendo la continuità delle competenze e promuovendo una cultura di collaborazione e apprendimento.

Il mentoring nella transizione della forza lavoro è particolarmente importante perché i processi di cambiamento generano spesso incertezza, lacune nelle competenze e una minore fiducia tra i lavoratori. Un quadro di mentoring ben progettato fornisce una guida strutturata, un sostegno emotivo e un orientamento professionale, aiutando le persone ad affrontare le transizioni in modo più efficace. Allo stesso tempo, il mentoring allinea lo sviluppo personale agli obiettivi istituzionali, creando vantaggi reciproci sia per i mentee che per le organizzazioni.

Attraverso gli interventi di mentoring, gli individui possono rafforzare la propria adattabilità, sviluppare nuove competenze, migliorare l'occupabilità e costruire percorsi di carriera a lungo termine in linea con le mutevoli esigenze del mercato

del lavoro. Per le organizzazioni, il mentoring sostiene l'innovazione, la conservazione delle conoscenze e lo sviluppo sostenibile della forza lavoro.

➤ Tipi di programmi di mentoring

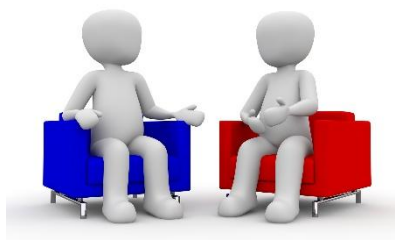
La progettazione di un programma di mentoring deve riflettere i suoi obiettivi strategici, i gruppi target, le risorse disponibili e il contesto istituzionale. Diversi modelli di mentoring offrono vari gradi di personalizzazione, scalabilità e collaborazione. La selezione del programma appropriato è una decisione di governance critica, poiché influenza direttamente i risultati del programma, il coinvolgimento dei partecipanti e l'efficacia complessiva.

I programmi di mentoring possono essere strutturati in diversi modi, che vanno da modelli altamente personalizzati ad approcci collettivi e reciproci. Ogni modello risponde a specifiche esigenze di sviluppo e priorità organizzative. Comprendere queste variazioni consente ai progettisti di allineare le strutture di mentoring agli obiettivi di transizione della forza lavoro, alle strategie di sviluppo delle competenze e ai quadri di riferimento per la sostenibilità.



a) Mentoring individuale

Il mentoring individuale rappresenta il modello di mentoring più tradizionale e strutturato. Si basa su una relazione diretta tra un singolo mentore e un singolo allievo per un periodo definito. Questo formato consente la definizione di obiettivi personalizzati, un feedback su misura e un monitoraggio continuo dei progressi.



Questo modello è particolarmente adatto nei contesti di transizione della forza lavoro in cui le persone affrontano cambiamenti complessi, necessitano di uno sviluppo mirato delle competenze o hanno bisogno di una guida professionale riservata. L'intensità del rapporto consente una riflessione approfondita, la costruzione di un rapporto di fiducia e percorsi di apprendimento personalizzati. Il mentoring individuale supporta una pianificazione dettagliata dello sviluppo, consentendo ai partecipanti di definire obiettivi a breve e lungo termine, identificare le lacune nelle competenze e monitorare sistematicamente i risultati raggiunti.

b) Mentoring di gruppo

Il mentoring di gruppo estende la relazione di mentoring a più allievi supportati da un unico mentore. Questo modello è sempre più utilizzato in contesti organizzativi e formativi in cui vengono privilegiati gli obiettivi di apprendimento collettivo. Il mentoring di gruppo promuove la riflessione condivisa, la discussione tra pari e la risoluzione collaborativa dei problemi. Crea una comunità di apprendimento strutturata in cui i partecipanti beneficiano non solo dell'esperienza del mentore, ma anche dell'esperienza e delle prospettive dei colleghi.



Questo modello è particolarmente efficace nei programmi di transizione della forza lavoro che mirano a sviluppare competenze comuni, come le competenze digitali, la consapevolezza della sostenibilità o le abilità trasversali. Sebbene possa offrire un'attenzione meno personalizzata rispetto al mentoring individuale, migliora

l'efficienza e favorisce le dinamiche di apprendimento sociale. Un mentoring di gruppo efficace richiede forti capacità di facilitazione, una chiara pianificazione delle sessioni e obiettivi tematici ben definiti per garantire una partecipazione equilibrata e risultati significativi.

c) Mentoring tra pari



Il mentoring tra pari si basa sul sostegno reciproco tra individui con livelli di esperienza simili. A differenza dei modelli gerarchici, il mentoring tra pari enfatizza l'uguaglianza, la collaborazione e l'apprendimento reciproco. Questo approccio è particolarmente prezioso in contesti di transizione in cui i partecipanti

condividono sfide simili, come l'ingresso in un nuovo settore, l'adattamento al cambiamento tecnologico o lo sviluppo di nuove competenze. Il mentoring tra pari favorisce l'empatia, la comprensione condivisa e la risoluzione collettiva dei problemi. Riducendo le barriere gerarchiche, il mentoring tra pari promuove ambienti di apprendimento inclusivi e rafforza le capacità di comunicazione. Tuttavia, trae vantaggio da quadri strutturati per garantire la chiarezza degli obiettivi e la continuità dell'impegno.

d) Mentoring inverso



Il mentoring inverso rappresenta un approccio innovativo alla gestione aziendale in cui figure con minore esperienza fungono da mentori per professionisti senior, in particolare in ambiti emergenti quali la trasformazione digitale, le pratiche di sostenibilità o i nuovi strumenti tecnologici. Questo modello riconosce che la competenza non è determinata esclusivamente dall'anzianità di servizio. In settori in rapida evoluzione, i professionisti più giovani possono possedere conoscenze avanzate in aree specifiche che sono fondamentali per l'adattamento organizzativo. Il mentoring inverso promuove il dialogo intergenerazionale, l'innovazione e l'apprendimento organizzativo. Contribuisce a ridurre i divari di conoscenza, a rafforzare l'adattabilità e a promuovere una cultura del miglioramento continuo. La sua attuazione richiede apertura, sostegno istituzionale e una cultura che valorizzi lo scambio di conoscenze in entrambe le direzioni.

e) Mentoring di carriera

Il mentoring di carriera si concentra specificamente sullo sviluppo professionale a lungo termine e sulla pianificazione del percorso di carriera. A differenza dei modelli incentrati principalmente sull'acquisizione immediata di competenze, il mentoring di carriera supporta le persone nella definizione, nel perfezionamento e nel perseguimento di obiettivi di carriera più ampi, in linea con gli sviluppi del mercato del lavoro e le opportunità organizzative. Questo modello è particolarmente rilevante nei contesti di transizione della forza lavoro, in cui le persone potrebbero dover riposizionarsi professionalmente, adattarsi a nuovi settori o ridefinire le proprie competenze in risposta a cambiamenti strutturali. Il mentoring professionale aiuta i mentee a identificare le competenze trasferibili, a esplorare percorsi di carriera alternativi e a sviluppare piani strategici per una crescita professionale continua.



Il mentore fornisce una guida sul processo decisionale relativo alla carriera, sul networking professionale, sulla mappatura delle competenze e sul personal branding. Attraverso il dialogo strutturato, la riflessione e la definizione degli obiettivi, il mentoring professionale migliora l'occupabilità e rafforza l'adattabilità a lungo termine. È particolarmente prezioso in contesti caratterizzati dalla

digitalizzazione, dalla transizione verde e da quadri di qualifiche in evoluzione. Da una prospettiva di governance, i programmi di mentoring professionale richiedono un allineamento con le strategie delle risorse umane, criteri di selezione trasparenti e chiari indicatori di risultato per garantire la coerenza tra le aspirazioni individuali e gli obiettivi di sviluppo organizzativo.

f) E-mentoring (mentoring digitale)

L'e-mentoring, noto anche come mentoring digitale, si riferisce a relazioni di mentoring condotte parzialmente o interamente attraverso piattaforme di comunicazione digitale. Questo modello utilizza strumenti quali videoconferenze, piattaforme collaborative, sistemi di messaggistica



e sistemi di gestione dell'apprendimento per facilitare l'interazione tra mentori e allievi. L'e-mentoring ha acquisito sempre maggiore importanza nelle organizzazioni geograficamente disperse, nei progetti internazionali, negli ambienti di lavoro a distanza e nei programmi di transizione della forza lavoro su larga scala. Migliora l'accessibilità, la flessibilità e la scalabilità, consentendo ai partecipanti di impegnarsi indipendentemente dalla posizione o dai vincoli di tempo. Questo modello è particolarmente adatto allo sviluppo delle competenze digitali, alle capacità di collaborazione a distanza e allo scambio transfrontaliero di conoscenze. Può integrare i formati di mentoring tradizionali o funzionare come un programma completamente virtuale. Una governance efficace dell'e-mentoring richiede attenzione alla protezione dei dati, all'alfabetizzazione digitale, all'affidabilità della piattaforma e a protocolli di comunicazione strutturati. Linee guida chiare riguardo alla frequenza degli incontri, ai tempi di risposta e alla documentazione sono essenziali per mantenere l'impegno e la qualità del programma. Se implementato correttamente, l'e-mentoring rafforza l'inclusione digitale, amplia le opportunità di partecipazione e supporta i moderni processi di trasformazione organizzativa

g) Mentoring situazionale

Il mentoring situazionale è un approccio di mentoring flessibile e a breve termine progettato per fornire una guida esperta per sfide, compiti o momenti di transizione specifici. A differenza del mentoring di sviluppo a lungo termine, il mentoring situazionale viene avviato quando un allievo richiede un supporto mirato da parte di un mentore in grado di condividere competenze, intuizioni e consigli pratici relativi a una particolare questione, progetto o decisione. Questo approccio è particolarmente prezioso durante le transizioni della forza lavoro, in cui i dipendenti possono trovarsi ad affrontare sfide professionali immediate quali cambiamenti di ruolo, implementazione di tecnologie, ristrutturazioni organizzative o incarichi basati su progetti. Il mentoring situazionale mantiene una **prospettiva guidata** dal mentore, il quale sfrutta la propria esperienza per offrire consigli, suggerire strategie e supportare il processo decisionale. È caratterizzato da una struttura incentrata sul problema, da obiettivi definiti e da una durata limitata, fornendo una guida tempestiva senza necessariamente stabilire una relazione di mentoring a lungo termine. Dal punto di vista del programma, il mentoring situazionale richiede procedure di attivazione chiare, un ambito di intervento definito e meccanismi di valutazione per garantirne l'efficacia. Può funzionare come elemento complementare all'interno di iniziative di mentoring più ampie, offrendo un supporto mirato pur mantenendo l'allineamento con gli obiettivi generali del mentoring.



Modelli di governance per i programmi di mentoring

Le strutture di governance sono essenziali per garantire che i programmi di mentoring operino in modo efficace, etico, trasparente e sostenibile. Un quadro di governance ben definito fornisce una direzione strategica, chiarezza operativa e meccanismi di garanzia della qualità. Garantisce inoltre l'allineamento tra le attività di mentoring e gli obiettivi organizzativi o istituzionali più ampi, in particolare in contesti di transizione della forza lavoro e di sviluppo delle competenze. Una governance efficace non solo sostiene l'attuazione del programma, ma rafforza anche la credibilità, la responsabilità e l'impatto a lungo termine. Stabilisce chiari processi decisionali, definisce le responsabilità e garantisce un miglioramento continuo attraverso il monitoraggio e la valutazione.

Elementi chiave della governance

a) Coordinamento del programma

Un coordinatore del programma designato svolge un ruolo centrale nella struttura di governance. Questa funzione può essere assegnata a una singola persona o a

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



un team di coordinamento, a seconda delle dimensioni del programma. Il coordinatore è responsabile di:

- Progettare la struttura del programma di mentoring
- Reclutare e selezionare mentori e allievi
- Organizzare sessioni di formazione e orientamento
- Abbinare i partecipanti in modo appropriato
- Monitorare i progressi durante l'attuazione
- Raccolta dei dati e valutazione dei risultati

Il coordinamento del programma garantisce coerenza, controllo della qualità e allineamento con gli obiettivi strategici. Inoltre, facilita la comunicazione tra le parti interessate e risolve le potenziali difficoltà che possono sorgere durante l'attuazione.

b) Politiche e linee guida

Politiche chiare e linee guida operative costituiscono la base normativa dei programmi di mentoring. Questi documenti definiscono:

- Obiettivi del programma e risultati attesi
- Ruoli e responsabilità di mentori, allievi e coordinatori
- I protocolli di comunicazione e la frequenza degli incontri
- Le regole di riservatezza e protezione dei dati
- Standard etici e condotta professionale
- Procedure di risoluzione dei conflitti

Linee guida ben definite prevengono malintesi, garantiscono trasparenza e promuovono la fiducia tra i partecipanti. Forniscono inoltre un quadro di riferimento che supporta un'attuazione coerente in contesti o gruppi diversi.

c) Monitoraggio e valutazione

I meccanismi di monitoraggio e valutazione (M&E) sono componenti fondamentali di una governance efficace. Consentono ai responsabili dei programmi di valutare le prestazioni, identificare le aree di miglioramento e dimostrare l'impatto.

Gli strumenti di valutazione più comuni includono:

- Sondaggi di feedback da parte di mentori e allievi
- Sistemi di monitoraggio dei progressi
- Relazioni periodiche dei mentori
- Piani di sviluppo individuali dei mentee
- Indicatori basati sui risultati (ad es. acquisizione di competenze, transizioni lavorative, avanzamento di carriera)

I processi di valutazione garantiscono che i programmi di mentoring rimangano in linea con le esigenze dei partecipanti e adattabili alle mutevoli condizioni organizzative o del mercato del lavoro. I cicli di feedback continui contribuiscono alla garanzia della qualità e al perfezionamento strategico.

d) Sostegno istituzionale

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Le iniziative di mentoring sostenibili richiedono un forte sostegno istituzionale. I modelli di governance dovrebbero quindi prevedere meccanismi che garantiscano un sostegno strutturale e finanziario, quali:

- Assegnazioni di fondi dedicati
- Accesso a risorse formative per i mentori
- Piattaforme digitali per la comunicazione e la documentazione
- Sistemi di riconoscimento per i mentori (certificati, incentivi, riconoscimento professionale)
- Supporto amministrativo per le attività di coordinamento

L'impegno istituzionale sottolinea l'importanza strategica del mentoring nell'ambito delle politiche di sviluppo organizzativo. Esso rafforza la stabilità del programma e incoraggia la partecipazione a lungo termine. Le iniziative di mentoring sono spesso sostenute o attuate da organizzazioni coinvolte nello sviluppo della forza lavoro, tra cui enti di formazione, servizi per l'impiego, università, istituti di ricerca, autorità pubbliche e organizzazioni non governative. Questi attori contribuiscono all'integrazione del mentoring in strategie più ampie di sviluppo delle competenze e di transizione verso il mercato del lavoro.

Abbinamento tra mentore e allievo e definizione dei ruoli

Un mentoring efficace inizia con un abbinamento accurato tra mentori e allievi in base alle competenze, all'esperienza e agli obiettivi di sviluppo. Un processo di abbinamento strutturato garantisce relazioni produttive e aspettative chiare. Le considerazioni chiave includono:

- **Compatibilità delle competenze:** allineare l'esperienza professionale del mentore alle esigenze di sviluppo del mentee.
- **Personalità e stile di comunicazione:** considerare fattori quali i metodi di interazione preferiti, la disponibilità e lo stile di apprendimento.
- **Obiettivi di sviluppo:** assicurarsi che il mentore possa fornire una guida in linea con gli obiettivi a breve e lungo termine del mentee.

Una volta effettuato l'abbinamento, è necessario definire chiaramente i ruoli e le responsabilità di ciascuna parte. Per i mentori, ciò include fornire una guida, condividere le conoscenze e sostenere la riflessione. Per gli allievi, ciò include fissare obiettivi, preparare argomenti di discussione e impegnarsi attivamente nel processo di apprendimento. Un modello **di accordo mentore-allievo** può aiutare a formalizzare le aspettative, la riservatezza e la frequenza degli incontri.

Caso di studio: Mentoring situazionale nella transizione di carriera

Contesto:

Jane è una project manager che è stata recentemente promossa a capo di un team interfunzionale per la prima volta. È entusiasta del nuovo ruolo, ma deve affrontare sfide immediate: coordinare i membri del team provenienti da diversi



reparti, gestire priorità contrastanti e prendere decisioni strategiche con scadenze strette.

Abbinamento dei mentori:

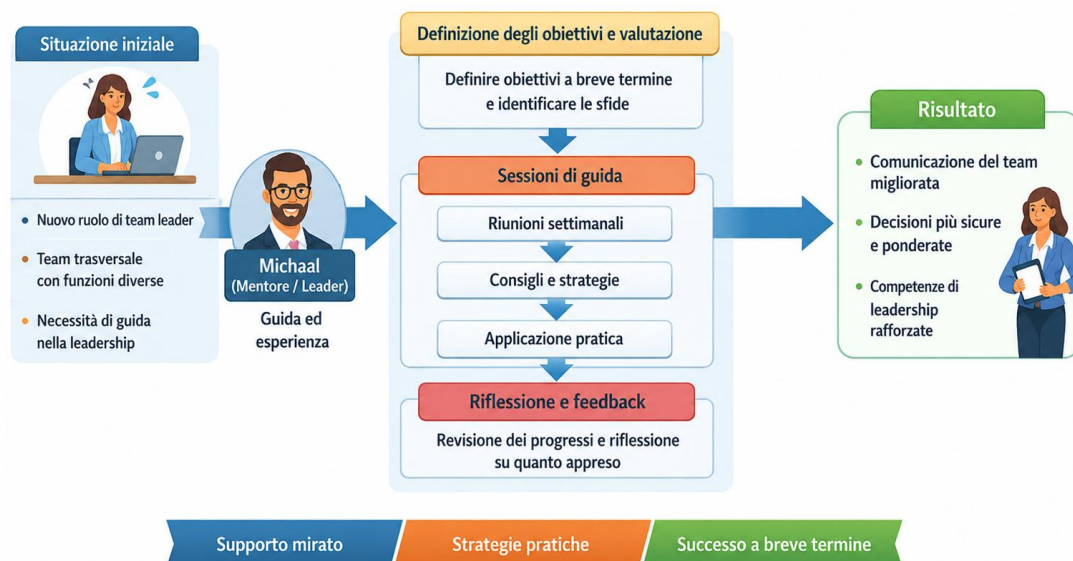
Jane viene abbinata a Michael, un leader esperto nello sviluppo organizzativo e nella gestione di team interfunzionali. L'abbinamento si basa su:

- L'esperienza di Michael nella guida di team eterogenei.
- Il bisogno di Jane di ricevere una guida in materia di leadership, comunicazione e processo decisionale.
- Stili di lavoro compatibili e disponibilità per sessioni di mentoring brevi e mirate.

Processo di mentoring situazionale:

1. Sessione iniziale (definizione degli obiettivi e valutazione):
 - Michael aiuta Jane a identificare le sfide immediate e a fissare obiettivi a breve termine, come migliorare la comunicazione all'interno del team e chiarire le priorità del progetto.
 - Concordano una sessione settimanale di un'ora per sei settimane.
2. Sessioni di orientamento mirate:
 - Ogni sessione affronta le sfide specifiche che Jane deve affrontare quella settimana, ad esempio risolvere un conflitto di programmazione, facilitare una riunione di gruppo o stabilire le priorità dei compiti.
 - Michael condivide esperienze rilevanti, suggerisce strategie e incoraggia Jane a riflettere sui risultati.
 - Jane applica i consigli a situazioni reali e riferisce i risultati nelle sessioni successive.
3. Riflessione e feedback:
 - Alla fine del ciclo di mentoring, Jane e Michael esaminano i progressi compiuti.
 - Jane riflette sulle strategie che hanno funzionato, sulle lezioni apprese e sulle aree che richiedono un'attenzione continua.
 - Michael fornisce un feedback costruttivo ed evidenzia le competenze trasferibili che Jane potrà utilizzare in progetti futuri.

Caso di studio: Mentoring situazionale per la transizione di carriera



Risultato:

- Jane implementa con successo flussi di lavoro migliorati e strategie di comunicazione più chiare.
- Acquisisce sicurezza nel processo decisionale e nella guida del team.
- Il rapporto di mentoring situazionale si conclude dopo sei settimane, con Jane dotata di strumenti e strategie concreti per il suo sviluppo continuo.

Punti chiave:

- Il mentoring situazionale è efficace per fornire un supporto mirato e a breve termine durante i periodi di transizione.
- La definizione chiara degli obiettivi, le sessioni strutturate e la riflessione attiva sono fondamentali per il successo.
- I mentori svolgono un ruolo fondamentale condividendo la loro esperienza, guidando le decisioni e rafforzando la fiducia, mentre i mentee si assumono la responsabilità di mettere in pratica i consigli ricevuti.

Modulo 4 – Benessere e sostegno psicosociale nei luoghi di lavoro del settore TCLF

Questo modulo traduce il quadro del Pilastro I in applicazioni pratiche sul posto di lavoro. Aiuta i responsabili delle risorse umane, i supervisor e i formatori a riconoscere i rischi psicosociali e a reagire tempestivamente, integrando pratiche di benessere inclusive durante la transizione verde e digitale.

Il settore TCLF sta attraversando una rapida trasformazione tecnologica e di sostenibilità. Sebbene questi cambiamenti creino opportunità, generano anche carenze di competenze, pressioni sulla produzione e un aumento dello stress sui

lavoratori. Molte aziende del settore sono PMI con capacità limitate in materia di risorse umane e poche procedure strutturate per il benessere. Senza un adeguato sostegno durante la riqualificazione e il cambiamento organizzativo, i lavoratori potrebbero sperimentare un aumento dello stress e del disimpegno.

Obiettivi di apprendimento e risultati attesi

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- Identificare i principali rischi psicosociali che interessano i lavoratori del settore TCLF durante la transizione verde
- Distinguere tra stress a breve termine e stress psicosociale prolungato
- Riconoscere i segnali di allarme a livello individuale, di squadra e organizzativo
- Applicare pratiche di benessere inclusive e sensibili alle questioni di genere
- Attivare in modo appropriato i meccanismi di sostegno tra pari
- Avviare percorsi di riferimento in modo etico e responsabile

Identificare i rischi psicosociali e i fattori di stress

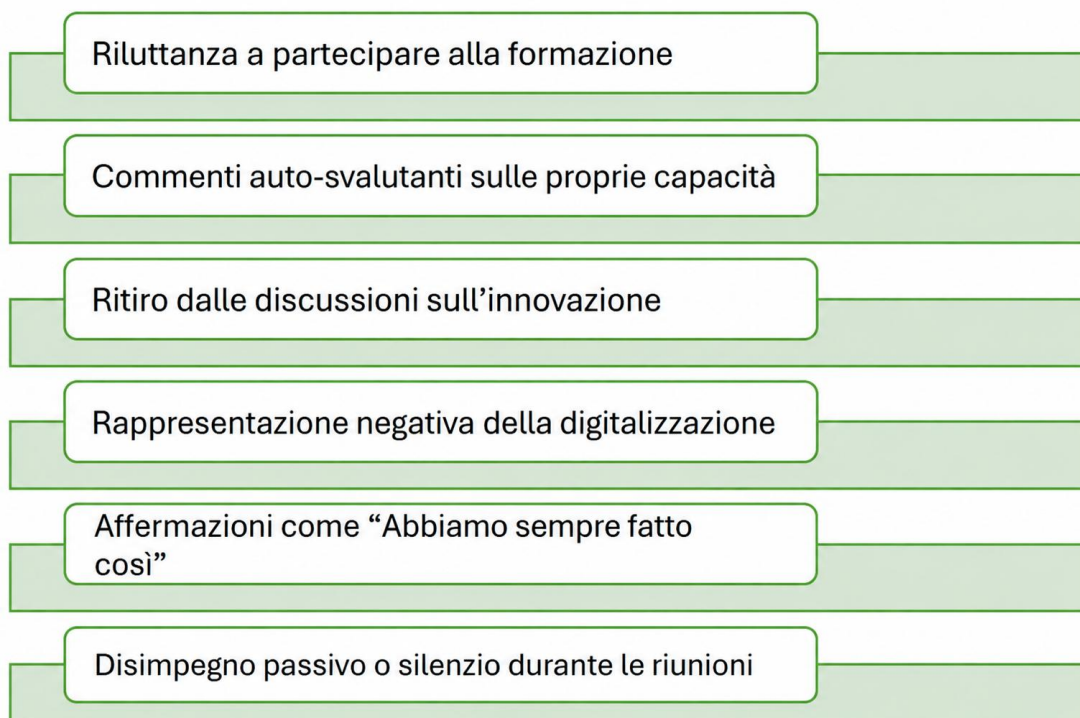
Le transizioni organizzative possono creare diversi fattori scatenanti di rischio psicosociale. Nei luoghi di lavoro TCLF, questi possono includere ristrutturazioni, digitalizzazione, requisiti di conformità alla sostenibilità e cambiamenti nei ruoli o nelle responsabilità. L'automazione e la ristrutturazione possono creare incertezza sulla sicurezza del posto di lavoro. I lavoratori possono temere il licenziamento, non avere chiarezza sui ruoli futuri o sentirsi esclusi dai percorsi di acquisizione di nuove competenze.

Spunti di discussione
Quanto è trasparente la vostra organizzazione riguardo ai piani futuri relativi alla forza lavoro?

Il cambiamento tecnologico può anche generare ansia riguardo all'obsolescenza delle competenze. I lavoratori potrebbero mettere in discussione la rilevanza delle loro competenze attuali, in particolare quando le competenze digitali diventano più importanti. I lavoratori più anziani potrebbero preoccuparsi di adattarsi alle nuove tecnologie, mentre i lavoratori poco qualificati potrebbero evitare la formazione per paura di fallire.

Poiché i lavoratori potrebbero esitare a sollevare direttamente queste preoccupazioni, i supervisor dovrebbero prestare attenzione ai primi segnali, quali:

?



Il carico di lavoro può anche aumentare durante i periodi di transizione. Spesso ci si aspetta che i lavoratori mantengano gli obiettivi di produzione mentre apprendono nuovi sistemi, in particolare quando i processi vecchi e nuovi operano in parallelo. I requisiti di rendicontazione sulla sostenibilità possono aggiungere ulteriori compiti amministrativi. Queste pressioni si intensificano quando il controllo sul lavoro è basso, le aspettative di rendimento rimangono invariate durante la formazione o i lavoratori non sono coinvolti nei processi di pianificazione. La resistenza al cambiamento riflette spesso l'incertezza o le preoccupazioni riguardo all'identità professionale piuttosto che la riluttanza ad adattarsi. È essenziale esplorare queste preoccupazioni sottostanti prima di interpretare un comportamento come resistenza.

Fattori di stress specifici del settore TCLF

Sebbene i fattori di stress psicosociali esistano in tutti i luoghi di lavoro, alcune caratteristiche del settore TCLF possono intensificarli. La pressione produttiva e le scadenze strette sono comuni a causa dei rapidi cicli della moda, dei tempi di consegna compressi, dei picchi stagionali e delle dipendenze dalla catena di approvvigionamento globale.

Riflessione
I picchi di carico di lavoro coincidono con specifici periodi di formazione, produzione o periodi annuali?

Il lavoro nel settore TCLF è spesso anche fisicamente impegnativo e ripetitivo. Quando vengono introdotte nuove tecnologie o processi, i lavoratori possono

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



sperimentare sia affaticamento fisico che un aumento del carico cognitivo, creando una tensione combinata fisica e psicologica. Molte aziende del settore TCLF sono PMI gestite dai proprietari con strutture organizzative informali. Le relazioni strette tra supervisori e lavoratori possono essere vantaggiose, ma l'assenza di ruoli formali nelle risorse umane o di procedure documentate per il benessere può significare che i rischi psicosociali vengono affrontati in modo reattivo piuttosto che preventivo. La limitata capacità delle risorse umane può inoltre limitare l'accesso al supporto per la salute sul lavoro, a sistemi di formazione strutturati e al monitoraggio sistematico degli indicatori psicosociali.

Riflessione

Chi è responsabile del monitoraggio del benessere nella vostra organizzazione?

Esercizio pratico – Mappatura dei rischi psicosociali

Obiettivo: identificare i rischi psicosociali legati alla transizione nella vostra organizzazione.

Definire la fase di transizione

Definire la fase di transizione	
Prima dell'aggiornamento professionale	
Durante l'aggiornamento professionale	
Dopo l'aggiornamento professionale	

Identificare i rischi

Fase di transizione	Livello	Rischi osservati	Chi è maggiormente colpito	Misure preventive attuali
Prima	Individuale			
	A livello di team			
	A livello organizzativo			
Durante	Individuale			
	Di squadra			
	Organizzativo			
Dopo	Individuale			
	Di squadra			
	Organizzativo			

Identificare i fattori scatenanti

- ☐ Nuovi strumenti digitali
- ☐ Conformità alla sostenibilità

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



- ☐ Aumento degli obiettivi di produzione
- ☐ Riorganizzazione dei ruoli
- ☐ Tempo limitato per la formazione
- ☐ Strutture informali delle risorse umane

Stabilisci le priorità

Seleziona i tre principali rischi che:

- Riguardano più lavoratori
- riguardano i gruppi vulnerabili
- Aumentano durante la transizione
- Possono essere ridotti attraverso adeguamenti organizzativi

Riflessione del facilitatore

- Quali rischi sono strutturali?
- Quali sono legati al carico di lavoro o alla comunicazione?
- Alcuni gruppi sono colpiti in modo sproporzionato?

Strumento – Questionario di autovalutazione sul benessere dei lavoratori

Scopo

Aiutare i lavoratori a riflettere sul loro attuale benessere durante periodi di cambiamento organizzativo, riqualificazione o aumento del carico di lavoro.

Quando utilizzarlo

- Durante le transizioni digitali o verso la sostenibilità
- All'avvio di un programma di formazione
- Se ci si sente costantemente stressati o sopraffatti
- Come parte di controlli periodici sul benessere

Questo strumento non è uno strumento diagnostico. È progettato per incoraggiare la consapevolezza precoce e il dialogo costruttivo.

Esperienza lavorativa nelle ultime 2-4 settimane

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Per ogni affermazione, seleziona l'opzione che meglio riflette la tua esperienza:

0 = Per niente

1 = Occasionalmente

2 = Spesso

3 = Quasi sempre

Energia e motivazione	
Alla fine della giornata lavorativa mi sento emotivamente esausto.	
Mi sento meno motivato del solito nei confronti dei miei compiti.	
Dubito della mia capacità di soddisfare le nuove aspettative lavorative.	
Carico di lavoro e controllo	
Mi sembra difficile gestire il mio carico di lavoro.	
Ho un controllo limitato su come organizzo il mio lavoro.	
Sento la pressione di dover mantenere le prestazioni mentre imparo nuovi compiti.	
Concentrazione e attenzione	
Trovo più difficile concentrarmi rispetto al solito.	
Faccio più errori di quanto farei normalmente.	
Mi sento mentalmente sovraccarico durante la giornata lavorativa.	
Segni fisici ed emotivi	
Ho disturbi del sonno legati alle preoccupazioni lavorative.	
Mi sento teso, ansioso o irritabile al lavoro.	
Ho disturbi fisici (ad es. mal di testa, stanchezza) legati allo stress.	
Supporto e comunicazione	
Mi sento a mio agio nel discutere con il mio superiore delle preoccupazioni relative al carico di lavoro.	
Mi sento informato sui cambiamenti organizzativi che riguardano il mio ruolo.	
Mi sento sostenuto dai colleghi durante i periodi di transizione.	



Indicazioni per l'interpretazione

Questo questionario è concepito come strumento di riflessione.

Fase 1 – Individuare gli schemi

- Se diverse voci sono contrassegnate con «Spesso» o «Quasi sempre», ciò potrebbe indicare uno stress prolungato.
- Se la maggior parte delle risposte è “Per niente” o “Occasionalmente”, i livelli di stress potrebbero essere gestibili.

Fase 2 – Identificare le aree di preoccupazione

Presta particolare attenzione se:

- Ti senti costantemente esausto e meno efficiente (possibili indicatori precoci di burnout; EU-OSHA, 2022b).
- Il carico di lavoro sembra ingestibile e il controllo è scarso (un fattore di rischio noto; APO, 2014).
- Ti senti incapace di discutere le tue preoccupazioni con il tuo supervisore (EU-OSHA, 2022a).

Fase 3 – Valutare le azioni da intraprendere

Se si rilevano tensioni persistenti:

- Discuti del carico di lavoro o delle aspettative con il tuo supervisore.
- Ricorri ai meccanismi di sostegno tra colleghi.
- Chiedi chiarimenti durante i processi di cambiamento.
- Consulta le Risorse Umane o il referente designato se lo stress persiste.

Nota importante

Questo strumento non sostituisce il parere medico professionale. Parlare tempestivamente è un'azione preventiva, non un segno di debolezza.

Pratiche di benessere inclusive e sensibili alle questioni di genere

➤ Esposizione diseguale ai rischi psicosociali

I rischi psicosociali non colpiscono tutti i lavoratori allo stesso modo. L'esposizione varia spesso in base alla situazione lavorativa, al ruolo, al genere, al background migratorio, all'età e al livello di competenza. Durante le transizioni organizzative, queste differenze possono aumentare la vulnerabilità allo stress e all'esclusione.

➤ Dimensioni di genere dello stress nei luoghi di lavoro del settore TCLF

Il settore TCLF impiega molte donne a livello globale, ma queste sono spesso concentrate in ruoli produttivi meno retribuiti piuttosto che in posizioni manageriali o tecniche. Le pressioni legate all'equilibrio tra vita lavorativa e vita

privata possono influenzare ulteriormente la loro partecipazione alla formazione e all'avanzamento di carriera.

Le donne sono più soggette ad assumersi responsabilità di cura non retribuite al di fuori del luogo di lavoro, il che può limitare la loro capacità di partecipare a sessioni di formazione programmate al di fuori dell'orario di lavoro o di assumersi responsabilità aggiuntive durante i periodi di transizione. Di conseguenza, sono più frequentemente rappresentate in rapporti di lavoro a tempo parziale o precari e possono avere un accesso più limitato a un sostegno strutturato. Le donne possono inoltre svolgere una quota sproporzionata di lavoro emotivo informale, come il sostegno ai colleghi durante i cambiamenti organizzativi o la gestione delle tensioni interpersonali all'interno dei team.

➤ **Ulteriori ostacoli affrontati dai profili di lavoratori vulnerabili**

Anche altri gruppi di lavoratori possono trovarsi ad affrontare un aumento dello stress psicosociale durante la transizione:



I lavoratori con basse competenze possono sentirsi intimiditi da ambienti di formazione a causa di precedenti esperienze educative negative o di un basso livello di alfabetizzazione digitale.

I lavoratori più anziani possono sperimentare ansia per l'adattamento alle nuove tecnologie e temere di essere emarginati durante la trasformazione digitale.

I lavoratori migranti possono incontrare barriere linguistiche, paura di discriminazioni o riluttanza a rivelare stress dovuto allo stigma.

Senza un'attenzione mirata, questi fattori possono ridurre la partecipazione alla riqualificazione e aumentare lo stress psicosociale.

Riflessione
Quali gruppi nella vostra organizzazione potrebbero essere esposti in modo sproporzionato allo stress legato alla transizione? Chi partecipa meno alle iniziative di riqualificazione professionale?

Sicurezza psicologica e dignità sul lavoro

La sicurezza psicologica si riferisce a un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si sentono a proprio agio nel porre domande, sollevare preoccupazioni e ammettere difficoltà senza temere conseguenze negative. Ciò è particolarmente importante durante i periodi di cambiamento organizzativo, quando l'incertezza e le esigenze di apprendimento sono elevate. I supervisor svolgono un ruolo chiave nella creazione di ambienti psicologicamente sicuri:

?

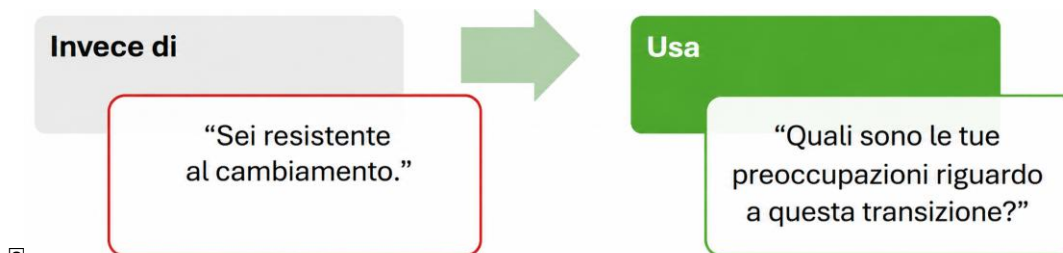


Anche lo stile di comunicazione influisce sull'inclusione. Un linguaggio chiaro, rispettoso e accessibile può aiutare a ridurre le barriere per i lavoratori con background educativi o culturali diversi.

Le buone pratiche includono:

- Utilizzare un linguaggio chiaro e privo di gergo
- Tradurre i materiali chiave, ove possibile
- Concedere tempo per chiarimenti e domande
- Evitare espressioni culturalmente specifiche che potrebbero escludere i partecipanti

Quando si affrontano questioni psicosociali, è importante evitare un linguaggio stigmatizzante. Ad esempio:



?



➤ **Sostegno basato sull'equità (adattamento alle esigenze)**

Le pratiche di benessere inclusive dovrebbero concentrarsi **sull'equità piuttosto che su un trattamento identico**. Regole uguali non producono sempre risultati uguali quando i lavoratori partono da circostanze diverse.

Ad esempio:

- I lavoratori con responsabilità di assistenza possono trarre vantaggio da orari di formazione flessibili.
- I lavoratori migranti o quelli con una minore alfabetizzazione digitale potrebbero trarre vantaggio da materiali di formazione semplificati.
- I lavoratori con minore fiducia in se stessi potrebbero trarre vantaggio da un coaching o un mentoring aggiuntivo.

Domanda chiave
Ci aspettiamo prestazioni identiche nonostante condizioni di partenza disuguali?

Strumento – Lista di controllo per una risposta inclusiva al benessere

Scopo

Supportare i supervisor e il personale delle risorse umane nel rispondere in modo inclusivo ai rischi psicosociali.

Consapevolezza dell'esposizione	
Ho considerato se alcuni gruppi sono più esposti a questo rischio?	☐ Sì ☐ No
Le donne o i lavoratori a tempo parziale sono colpiti in modo sproporzionato?	☐ Sì ☐ No
I lavoratori migranti o poco qualificati stanno abbandonando la formazione?	☐ Sì ☐ No
Verifica della comunicazione	
Il mio linguaggio è neutro e non stigmatizzante?	☐ Sì ☐ No
Ho chiesto un feedback ai partecipanti più silenziosi?	☐ Sì ☐ No

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Ho chiarito le aspettative durante la transizione?	☐ Sì ☐ No
Opzioni di adeguamento	
È possibile adeguare temporaneamente le aspettative relative al carico di lavoro?	☐ Sì ☐ No
È possibile modificare il formato della formazione (orari, lingua, ritmo)?	☐ Sì ☐ No
È possibile attivare il supporto tra pari?	☐ Sì ☐ No
Consapevolezza dell'escalation	
Questa situazione richiede di prendere in considerazione un percorso di riferimento?	☐ Sì ☐ No
Sto rimanendo nei limiti del mio ruolo (supporto ≠ terapia)?	☐ Sì ☐ No

Meccanismi di sostegno tra pari e percorsi di riferimento

➤ Ruolo del sostegno tra pari nei luoghi di lavoro del settore TCLF

Il sostegno tra pari può essere particolarmente efficace nei luoghi di lavoro del settore TCLF, dove sono comuni la collaborazione informale, le tradizioni di apprendimento basate sull'artigianato e le strette relazioni tra supervisori e lavoratori. I lavoratori spesso condividono competenze ed esperienze simili, il che può rendere l'apprendimento e il sostegno tra pari particolarmente preziosi durante i periodi di transizione.

Un sostegno tra pari strutturato può aiutare a ridurre il senso di isolamento, normalizzare le sfide di apprendimento e incoraggiare la risoluzione condivisa dei problemi durante la riqualificazione e il cambiamento organizzativo.

Nelle PMI, il sostegno tra pari è anche un **approccio pratico e a basso costo** per rafforzare il benessere sul posto di lavoro. Ad esempio:

Sistemi di affiancamento durante il reskilling, abbinare lavoratori digitalmente competenti con colleghi che stanno imparando nuovi sistemi, può favorire la risoluzione pratica dei problemi attraverso brevi check-in settimanali.

Sessioni di discussione strutturate (20–30 minuti) durante i periodi di transizione possono permettere ai lavoratori di discutere le sfide operative e identificare soluzioni pratiche. Queste discussioni dovrebbero concentrarsi sui processi di lavoro piuttosto che sul counselling personale.

Momenti di riflessione di gruppo durante i cicli di formazione possono aiutare i team a identificare cosa sta funzionando bene e quali aggiustamenti potrebbero essere necessari.

Un sostegno tra pari efficace dovrebbe includere:

- partecipazione volontaria



- rispetto della riservatezza
- chiari confini tra il sostegno tra pari e la consulenza
- consapevolezza dei percorsi di escalation quando è necessario un supporto aggiuntivo

Il sostegno tra pari integra le pratiche organizzative per il benessere, ma non sostituisce la responsabilità manageriale né i servizi di supporto professionale.

Riflessione
Dove esistono già reti di sostegno informali nella vostra organizzazione?

Strumento – Guida alla creazione del sostegno tra pari

Scopo

Aiutare le organizzazioni a introdurre semplici meccanismi di sostegno tra pari durante la transizione.

Quando utilizzarlo

- Durante la trasformazione digitale o verso la sostenibilità
- Quando emergono i primi segnali di tensione (Sezione 4)
- Durante i programmi di riqualificazione

Fase 1 – Scegliere il formato
☐ Accoppiamento in coppia ☐ Riflessione in piccoli gruppi (4–8 partecipanti) ☐ Sessione di dialogo informale
Fase 2 – Chiarire lo scopo
☐ Concentrarsi sulle sfide legate al lavoro ☐ Incoraggiare la risoluzione condivisa dei problemi ☐ Individuare miglioramenti pratici Evitare di presentare il gruppo come una sessione di consulenza.
Fase 3 – Stabilire le regole di base
☐ La partecipazione è volontaria ☐ Le discussioni rimangono riservate ☐ È obbligatorio comunicare in modo rispettoso ☐ Le procedure di escalation sono note (vedere la sottosezione 7)
Fase 4 – Monitorare e adeguare
☐ I partecipanti sono coinvolti? ☐ Le sessioni sono orientate alla soluzione? ☐ Le preoccupazioni emergenti vengono comunicate in modo appropriato alla direzione?

Suggerimento per le PMI: anche sessioni mensili di 20 minuti durante i periodi di transizione possono rafforzare la coesione del team.



Percorsi e limiti organizzativi

Non tutte le tensioni psicosociali possono essere risolte internamente. I manager non sono terapeuti e un chiaro rinvio riduce il rischio per i lavoratori e l'organizzazione, mentre un'escalation tempestiva previene situazioni di crisi.

Distinguiamo il supporto organizzativo dall'assistenza professionale. Il supporto organizzativo comprende l'adeguamento del carico di lavoro, la flessibilità degli orari durante la formazione, l'attivazione del sostegno tra pari, i controlli da parte dei supervisori e il chiarimento delle aspettative. L'assistenza professionale per la salute mentale comprende la diagnosi clinica, la terapia o la consulenza, il trattamento medico e l'intervento in caso di crisi. Ricordate: non fate diagnosi, non tentate di fornire consulenza e indirizzate le persone a un professionista quando necessario.

Si dovrebbe prendere in considerazione l'invio a un professionista se:

- ☐ Il disagio persiste nonostante gli adeguamenti sul posto di lavoro
- ☐ Sono visibili reazioni emotive gravi
- ☐ Si osserva un significativo allontanamento dalle attività lavorative
- ☐ Si verificano ripetute assenze legate a stress psicologico
- ☐ Espressioni di disperazione o crisi
- ☐ Incapacità di svolgere compiti essenziali

Se il funzionamento è significativamente compromesso, segnalare il caso.

Strumento – Strumento decisionale per il supporto tra pari e l'indirizzamento

Scopo

Aiutare i supervisori, il personale delle risorse umane e i formatori a decidere quando:

- Attivare meccanismi di supporto tra pari e
- Ricorrere a percorsi di riferimento formali quando potrebbe essere necessario un supporto professionale.

Questo strumento favorisce un intervento tempestivo e responsabile durante i periodi di cambiamento organizzativo, riqualificazione o aumento del carico di lavoro.

Fase 1 – Valutare la situazione

Selezionare le affermazioni che descrivono meglio la situazione osservata.

Indicatori che indicano l'opportunità del sostegno tra pari

- ☐ Stress legato al carico di lavoro o all'apprendimento di nuovi sistemi
- ☐ Frustrazione o incertezza temporanea durante la transizione

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

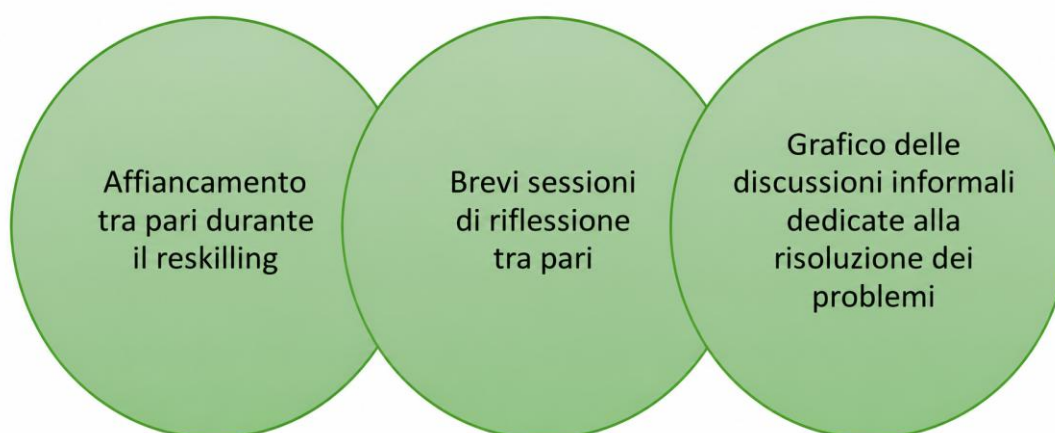
Numero di progetto: 101195924

- ☐ Il lavoratore continua a svolgere i compiti ma sembra sopraffatto
- ☐ Il lavoratore esprime difficoltà ad adattarsi ai nuovi processi
- ☐ Il problema è legato al cambiamento organizzativo piuttosto che a una crisi personale

?



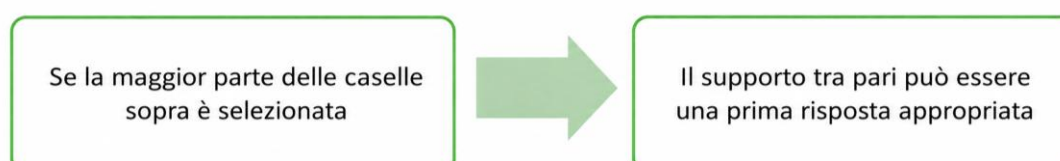
Possibili azioni:



Segnali di allarme che richiedono un intervento superiore

- ☐ Allontanamento persistente dai colleghi o dalle attività
- ☐ Grave disagio emotivo o crollo visibile
- ☐ Assenze ripetute legate a stress psicologico
- ☐ Espressioni di disperazione o crisi
- ☐ Significativo calo nella capacità di svolgere compiti essenziali

?



I supervisor non devono tentare di formulare diagnosi o fornire consulenza.

Fase 2 – Percorso di escalation interno

Identificare i punti di contatto interni appropriati. Nelle PMI prive di dipartimenti delle risorse umane, un responsabile designato dovrebbe coordinare i rinvii.

Livello di escalation	Responsabile	Note
Primo contatto	Supervisore / Capogruppo	Primo colloquio di supporto



Secondo livello	Contatto con le Risorse Umane o il servizio di benessere	Valutazione delle modifiche o delle opzioni di supporto
Escalazione interna finale	Alta dirigenza / coordinatore designato	Autorizzare il rinvio se necessario

Fase 3 – Identificare le opzioni di supporto esterno

Le organizzazioni dovrebbero individuare in anticipo i servizi esterni a cui i lavoratori possono accedere. La mappatura preventiva dei servizi riduce i tempi di risposta e l'incertezza durante le situazioni difficili.

Tipo di servizio	Contatto / Organizzazione	Note
Fornitore di servizi di medicina del lavoro		
Programma di assistenza ai dipendenti		
Servizi sanitari pubblici o di salute mentale		
ONG comunitarie o organizzazioni di sostegno		
Altri servizi locali		

Fase 4 – Verifica della decisione prima del rinvio

Prima di avviare un percorso di invio, considerare:	
Si è svolta una conversazione di sostegno con l'operatore?	☐ Sì ☐ No
Sono stati presi in considerazione adeguamenti ragionevoli sul posto di lavoro?	☐ Sì ☐ No
I lavoratori sono a conoscenza delle opzioni di supporto disponibili?	☐ Sì ☐ No
È stata rispettata la riservatezza?	☐ Sì ☐ No
Si è discusso del consenso al rinvio, ove possibile?	☐ Sì ☐ No

Principio fondamentale:

Il sostegno tra pari e i percorsi di riferimento hanno finalità diverse:

- Il sostegno tra pari aiuta i lavoratori ad affrontare lo stress legato alla transizione e le sfide di apprendimento.
- I percorsi di riferimento garantiscono l'accesso a cure professionali quando il disagio supera ciò che il luogo di lavoro è in grado di gestire.



Entrambi i meccanismi contribuiscono a una gestione responsabile dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro del settore TCLF.

Modulo 5 – Inclusione e sostegno per i gruppi vulnerabili

Scopo del modulo

- Rafforzare l'inclusione durante la transizione verde e digitale
- Identificare le barriere strutturali che incidono sui lavoratori vulnerabili
- Adattare le misure di sostegno al benessere e alla transizione
- Prevenire l'esclusione dai percorsi di riqualificazione e aggiornamento professionale

Obiettivi di apprendimento

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- Identificare i profili dei lavoratori vulnerabili nei luoghi di lavoro del settore TCLF
- Riconoscere le barriere strutturali e organizzative all'inclusione
- Applicare adeguamenti inclusivi in materia di risorse umane e benessere
- Adattare i processi di transizione e riqualificazione alle diverse esigenze
- Monitorare l'inclusione e prevenire l'esclusione involontaria

Ostacoli affrontati dai lavoratori poco qualificati, dalle donne e da altri profili vulnerabili

Chi sono i "gruppi vulnerabili" nel settore TCLF

Nel contesto della transizione sul posto di lavoro, la vulnerabilità non è una caratteristica individuale. Riflette invece fattori strutturali legati alle condizioni di lavoro, all'accesso alla formazione e alle disuguaglianze sociali. All'interno del settore TCLF, diversi gruppi di lavoratori potrebbero trovarsi ad affrontare maggiori ostacoli durante la transizione verde e digitale, tra cui:

- Lavoratori poco qualificati o con scarse competenze
- Donne concentrate in ruoli segmentati o precari
- Lavoratori anziani che devono adattarsi alle nuove tecnologie
- Lavoratori migranti o lavoratori che devono affrontare barriere linguistiche
- I NEET e i disoccupati di lunga durata che entrano nel settore

Questi gruppi possono incontrare ulteriori difficoltà nell'adattarsi al cambiamento organizzativo, in particolare quando la riqualificazione professionale e la trasformazione digitale avvengono rapidamente. Comprendere quali lavoratori possano essere maggiormente esposti a queste barriere consente alle organizzazioni di elaborare strategie di transizione più inclusive.

Ostacoli comuni durante la transizione verde

Diversi ostacoli possono limitare la partecipazione alla formazione, allo sviluppo professionale e alle opportunità di transizione per i gruppi vulnerabili.

?

Accesso alla formazione				
Gli individui che mostrano segnali di necessità possono beneficiare di:				
Formazione tra pari	Formazione linguistica	Formazione tecnica collegata al ruolo lavorativo	Discussioni di gruppo orientate alla risoluzione dei problemi	Accesso a servizi professionali di supporto per il benessere e la salute mentale

Questi ostacoli possono scoraggiare la partecipazione ai programmi di riqualificazione e ridurre la fiducia nell'adattamento a nuovi ruoli.

?

Stabilità lavorativa		
Gli individui che mostrano segnali di stabilità possono beneficiare di opportunità lavorative, in particolare se associate a percorsi di progressione.		
Opportunità lavorative interne	Riconoscimento per impegno e affidabilità	Strumenti per fissare e raggiungere obiettivi lavorativi personali

Tali fattori possono ridurre la motivazione a impegnarsi in iniziative di riqualificazione a lungo termine.

?

Cultura organizzativa				
La cultura sul posto di lavoro può, in modo non intenzionale, rafforzare le disuguaglianze durante i processi di transizione. Alcuni problemi potenziali includono:				
mananza di rappresentanza di alcuni gruppi nei ruoli di leadership	stereotipi che influenzano l'assegnazione dei compiti	accesso non equo a ruoli tecnici o di supervisione	barriere di comunicazione legate alla lingua o alle competenze digitali	silenzio o disimpegno durante le discussioni sul cambiamento

Riflessione
Quali gruppi nella vostra organizzazione partecipano meno ai programmi di formazione? Esistono modelli evidenti legati al genere, all'età o al background migratorio?

Collegamento con i rischi psicosociali

Diversi ostacoli possono limitare la partecipazione alla formazione, allo sviluppo di carriera e alle opportunità di transizione per i gruppi vulnerabili. Quando i lavoratori si trovano ad affrontare ostacoli persistenti alla partecipazione o all'avanzamento, ciò può creare **tensioni psicosociali**, tra cui stress, riduzione della motivazione, sentimenti di esclusione e diminuzione della fiducia durante il cambiamento organizzativo.

➤ Rischio di esclusione dai percorsi di formazione e riqualificazione

Senza un'attenzione mirata, i gruppi vulnerabili potrebbero abbandonare programmi di formazione o evitare del tutto le opportunità di apprendimento digitale. Ciò può portare a:

minore partecipazione a ruoli avanzati

concentrazione in compiti ripetitivi o poco retribuiti

ridotta occupabilità a lungo termine

I primi segnali di allarme di una potenziale esclusione possono includere:



➤ Svantaggio cumulativo durante i processi di transizione

La transizione può intensificare le disuguaglianze esistenti attraverso un ciclo di svantaggio cumulativo:

- Barriere strutturali preesistenti
- Aumento dello stress durante il cambiamento
- Ridotta partecipazione alla formazione
- Opportunità di avanzamento limitate
- Insicurezza rafforzata

Riflessione

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Quale gruppo nella mia organizzazione potrebbe trovarsi ad affrontare sia un elevato livello di stress che un accesso limitato alla formazione? Quale piccolo adeguamento potrebbe prevenire l'esclusione in questa fase?

Strumento – Foglio di lavoro per la mappatura dei gruppi vulnerabili

Scopo

Identificare quali gruppi potrebbero incontrare ostacoli durante la transizione.

Fase 1 – Panoramica della forza lavoro

Gruppo di forza lavoro	Gruppo di forza lavoro	Rappresentanza nell'organizzazione	Partecipazione alla formazione (Alta / Media / Bassa)	Ostacoli individuati
Donne				
Lavoratori migranti				
Lavoratori anziani				
Lavoratori poco qualificati				
Altro				

Fase 2 – Indicatori di rischio

Verificare se si osservano i seguenti indicatori di rischio.

Indicatori di rischio	
Abbandono della formazione	☐ Sì ☐ No
Scarsa partecipazione ai ruoli digitali	☐ Sì ☐ No
Concentrazione di contratti precari	☐ Sì ☐ No
Abbandono della formazione	☐ Sì ☐ No
Scarsa partecipazione a ruoli digitali	☐ Sì ☐ No
Concentrazione di contratti precari	☐ Sì ☐ No
Silenzio durante i processi di cambiamento	☐ Sì ☐ No
Opportunità di avanzamento limitate	☐ Sì ☐ No

Principi di orientamento inclusivo

Dopo aver identificato le barriere che i lavoratori vulnerabili devono affrontare nei luoghi di lavoro del settore TCLF, il passo successivo consiste nell'adottare pratiche organizzative che garantiscano che i processi di transizione rimangano inclusivi. L'orientamento inclusivo si concentra sull'eliminazione delle barriere strutturali, sul sostegno alla partecipazione e sulla prevenzione dell'esclusione durante i periodi di cambiamento organizzativo. L'orientamento inclusivo è particolarmente importante durante le transizioni tecnologiche e ambientali, dove i nuovi requisiti di competenze potrebbero involontariamente svantaggiare i lavoratori che partono da punti di partenza diversi. Aniché applicare misure identiche a tutti i lavoratori, le organizzazioni dovrebbero riconoscere che i lavoratori partono da punti di partenza diversi e potrebbero necessitare di forme di sostegno diverse durante i processi di riqualificazione e transizione.

Da un approccio "universale" a un sostegno basato sulle esigenze

Le politiche uniformi sul posto di lavoro possono involontariamente rafforzare l'esclusione quando i lavoratori si trovano ad affrontare vincoli o condizioni di partenza diverse. Programmi di formazione, modalità di comunicazione o aspettative di rendimento che sembrano neutri possono svantaggiare i lavoratori con responsabilità di assistenza familiare, esperienza digitale limitata o barriere linguistiche.

Ad esempio:

Orari di formazione fissi potrebbero escludere i lavoratori con responsabilità di cura.

Piattaforme digitali complesse potrebbero svantaggiare i lavoratori con competenze digitali limitate.

Aspettative di apprendimento rapide potrebbero creare pressione per i lavoratori che si adattano a nuove tecnologie.

Le strategie di transizione inclusive richiedono un approccio basato sull'equità, in cui il sostegno sia adattato alle esigenze dei lavoratori piuttosto che applicato in modo identico a tutti. La distinzione tra uguaglianza ed equità è particolarmente rilevante durante i processi di riqualificazione.

Uguaglianza	Equità
Stesso programma di formazione per tutti	Programmi adeguati dove necessario
Lo stesso formato di comunicazione per tutti	Formati di comunicazione accessibili

Aspettative di rendimento identiche	Flessibilità temporanea durante la transizione
Ritmo di apprendimento uniforme	Coaching mirato dove necessario

I quattro principi fondamentali dell'orientamento inclusivo

1) Approcci personalizzati e rispettosi

I lavoratori si adattano al cambiamento a velocità diverse e possono necessitare di forme di supporto differenti. I supervisor e il personale delle risorse umane dovrebbero dare priorità al dialogo aperto ed evitare di formulare ipotesi sulla competenza o sulla motivazione.



Questo approccio rafforza la fiducia e incoraggia i lavoratori a cercare sostegno quando necessario.

2) Inquadramento basato sui punti di forza

I lavoratori apportano conoscenze ed esperienze preziose ai processi di transizione. L'orientamento inclusivo dovrebbe enfatizzare i punti di forza esistenti e le competenze trasferibili piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulle lacune di competenze. Un approccio basato sui punti di forza aiuta a costruire fiducia e motivazione durante la riqualificazione.

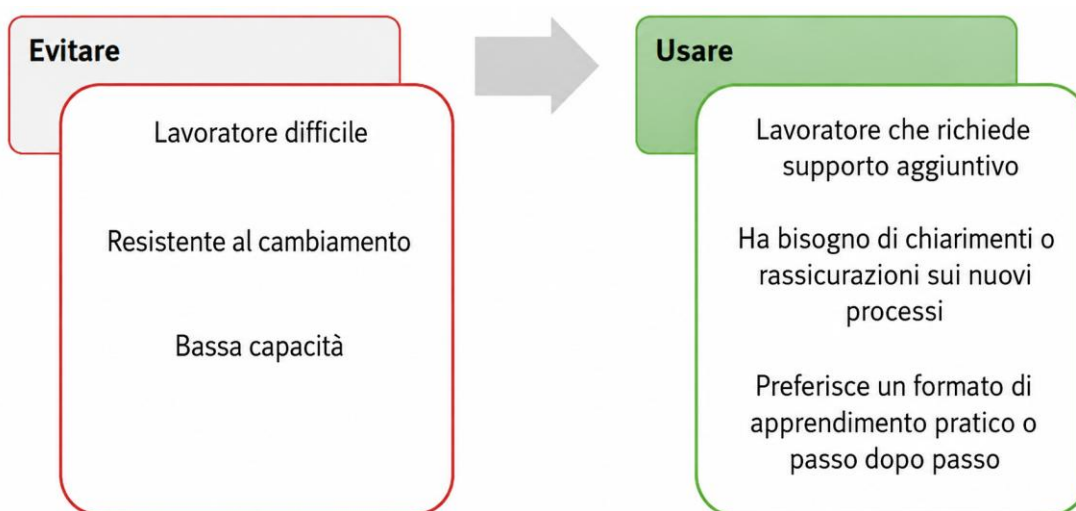
?



Evitare un linguaggio basato sulle carenze

Il linguaggio influenza il modo in cui i lavoratori percepiscono il sostegno dell'organizzazione. Etichettare i lavoratori come "resistenti" o "poco capaci" può rafforzare lo stigma e scoraggiare la partecipazione.

Le organizzazioni dovrebbero invece utilizzare un linguaggio neutro e di sostegno.[?]



3) Sensibilità culturale e di genere

Le pratiche di comunicazione e orientamento sul posto di lavoro dovrebbero tenere conto della diversità culturale e delle dinamiche di genere. Le pratiche inclusive possono includere:

- incoraggiare la partecipazione delle voci sottorappresentate
- riconoscere i modelli di assegnazione dei compiti in base al genere
- evitare gli stereotipi nell'assegnazione dei compiti o delle opportunità di formazione
- garantire che gli stili di comunicazione siano rispettosi e accessibili

La sensibilità culturale rafforza la partecipazione e riduce le barriere all'apprendimento.

4) Comunicazione chiara e accessibile

La comunicazione svolge un ruolo centrale nei processi di transizione inclusivi. Un linguaggio complesso, un gergo tecnico o istruzioni poco chiare possono involontariamente escludere i lavoratori con diversi background formativi o competenze linguistiche.

Le buone pratiche includono:



Una comunicazione accessibile migliora i risultati di apprendimento e contribuisce a garantire che tutti i lavoratori possano partecipare efficacemente ai processi di transizione.

Ruolo dei responsabili delle risorse umane e del personale di supporto

I responsabili delle risorse umane, i formatori e i supervisori svolgono un ruolo importante nel garantire che i processi di transizione rimangano inclusivi. Il loro ruolo dovrebbe concentrarsi sul facilitare la partecipazione piuttosto che sul controllare l'accesso alle opportunità.



Fattori abilitanti I fattori abilitanti sostengono la partecipazione della forza lavoro attraverso:	rimozione delle barriere strutturali alla formazione
	incoraggiamento della partecipazione ai programmi di riqualificazione
	individuazione di adeguamenti ragionevoli laddove necessario
	collegamento dei lavoratori a opportunità di apprendimento e meccanismi di supporto

Ostacoli Al contrario, le organizzazioni possono involontariamente agire come ostacoli quando:	l'accesso alla formazione è limitato in base a ipotesi sulle capacità
	criteri di selezione rigidi escludono i lavoratori con minore sicurezza o esperienza
	l'efficienza è prioritizzata rispetto all'inclusione durante la transizione

Spunti di discussione
Gli attuali processi di selezione per la formazione stanno involontariamente escludendo determinati gruppi dalle opportunità di riqualificazione?

➤ **Costruire fiducia e motivazione**

I lavoratori sono più propensi a partecipare ai processi di transizione quando si sentono rispettati e sostenuti. Pratiche di orientamento inclusive contribuiscono al benessere psicosociale e alla partecipazione della forza lavoro.

La fiducia tende ad aumentare quando:

- i lavoratori si sentono ascoltati e coinvolti nel processo decisionale
- le aspettative dell'organizzazione sono trasparenti
- sono possibili adeguamenti quando necessari
- gli errori sono accettati come parte del processo di apprendimento

La motivazione aumenta quando:

- le competenze esistenti sono riconosciute
- i progressi durante la formazione sono riconosciuti
- i percorsi di carriera sono visibili e accessibili

Strumento – Lista di controllo per l'autovalutazione dell'orientamento inclusivo

Scopo:

Supportare le risorse umane e i supervisor nel valutare se il loro approccio di orientamento sia inclusivo.



Stile di comunicazione	
Uso un linguaggio chiaro e accessibile?	☐ Sì ☐ No
Verifico la comprensione invece di darla per scontata?	☐ Sì ☐ No
Evito le etichette basate sulle carenze?	☐ Sì ☐ No
Partecipazione	
Ho preso in considerazione opzioni flessibili?	☐ Sì ☐ No
Ho incoraggiato i partecipanti più timidi a partecipare?	☐ Sì ☐ No
I criteri di selezione sono trasparenti?	☐ Sì ☐ No
Lente dell'equità	
Questa politica potrebbe svantaggiare determinati gruppi?	☐ Sì ☐ No
Ho analizzato i dati sulla partecipazione in base al sesso, all'età e al contesto migratorio?	☐ Sì ☐ No
Sto adeguando le aspettative durante le fasi di transizione?	☐ Sì ☐ No
Approccio basato sui punti di forza	
Riconosco le competenze esistenti?	☐ Sì ☐ No
Mi baso sulle competenze trasferibili?	☐ Sì ☐ No
Considero l'adattamento come uno sviluppo e non come una mancanza?	☐ Sì ☐ No

Attività di apprendimento pratico

Analisi dello scenario: inclusivo o esclusivo?

I partecipanti esaminano brevi casi e decidono:

Scenario 1 – Programma di formazione rigido	
Il corso di aggiornamento sulle competenze digitali è in programma dalle 18:00 alle 20:00 per tutto il personale.	
Domande	Risposte
Chi potrebbe essere escluso?	
Si tratta di uguaglianza o di equità?	
Quale adeguamento è fattibile?	

Scenario 2 – Criteri di selezione digitale

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Solo i lavoratori che hanno già familiarità con gli strumenti digitali vengono selezionati per la formazione avanzata.	
Domande	Risposte
Questo rafforza le disuguaglianze?	
In che modo il mentoring potrebbe favorire l'inclusione?	

Scenario 3 – Barriera linguistica	
Il supervisore fornisce una spiegazione tecnica utilizzando una terminologia complessa.	
Domande	Risposte
La comunicazione è accessibile?	
Quale approccio alternativo si potrebbe adottare?	

Adattare le misure di sostegno alle esigenze individuali

Questa sezione integra il sostegno psicosociale (modulo 4) con le strategie di inclusione, traducendo i principi di inclusione in adattamenti concreti per prevenire l'esclusione durante i periodi di riqualificazione e transizione.

➤ Adattare il benessere e il sostegno psicosociale

Non tutti i lavoratori traggono beneficio dallo stesso formato di sostegno. **Personalizzare il sostegno tra pari: formati** con semplici adattamenti possono essere più efficaci per esigenze individuali specifiche. I partecipanti con scarsa fiducia in se stessi potrebbero preferire gruppi di pari più piccoli o un compagno individuale invece della riflessione di gruppo. I lavoratori migranti e stranieri potrebbero sentirsi più a loro agio nel condividere e nel parlare in un abbinamento tra pari con la stessa lingua. Le lavoratrici potrebbero trovare l'esperienza più arricchente se fossero in grado di condividere e ricevere sostegno da altre lavoratrici che hanno vissuto esperienze simili in coppie di mentoring sensibili alle questioni di genere.

È inoltre importante adeguare il ritmo e le aspettative della formazione. Durante le fasi di transizione, consentire un'esposizione graduale agli strumenti digitali e prolungare i tempi di apprendimento, ove possibile, assicurandosi di fornire tempo per la pratica senza pressioni sulla produttività, in modo da ridurre lo stress legato all'acquisizione delle competenze. Separare l'apprendimento dalla valutazione delle prestazioni.

Avviso
Se le aspettative di rendimento rimangono invariate durante la riqualificazione, lo stress potrebbe aumentare in modo sproporzionato per i lavoratori vulnerabili che sono già sotto pressione a causa di altri fattori.

Per garantire la sicurezza psicologica dei lavoratori vulnerabili, i supervisor dovrebbero:

Incoraggiare le domande senza imbarazzo

Evitare il confronto pubblico sulla velocità di apprendimento

Riconoscere i progressi, non solo i risultati

Affrontare immediatamente i commenti esclusivi

➤ **Adattare l'orientamento professionale e il mentoring**

Pianificazione della carriera semplificata e supportata

Alcuni lavoratori possono avere bisogno di:

- Spiegazione passo dopo passo dei percorsi di carriera
- Mappe visive dei progressi
- Chiarimento dei requisiti di qualificazione
- Sessioni di orientamento individuale

Evitare:

- Quadri di carriera eccessivamente astratti
- Gergo tecnico senza spiegazioni



Mentoring per rafforzare la fiducia

Il mentoring può:	Il mentoring dovrebbe:
• Rafforzare l'autoefficacia • Ridurre la paura del cambiamento • Supportare l'acquisizione graduale delle competenze • Rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione	• Essere volontario • Essere limitato nel tempo con obiettivi chiari • Concentrarsi sullo sviluppo, non sulla correzione

Esposizione graduale al cambiamento e ai nuovi ruoli

?

Anziché un cambiamento immediato di ruolo:

- Introdurre compiti ibridi (vecchie e nuove responsabilità)
- Consentire opportunità di affiancamento sul lavoro
- Prevedere periodi di prova
- Costruire progressivamente la fiducia tramite supporti visivi/grafici

Principio chiave

La velocità di adattamento può variare da un lavoratore all'altro.

➤ Evitare la stigmatizzazione

L'adattamento non deve etichettare i lavoratori come "problematici" e non deve isolare pubblicamente gli individui. Gli sforzi di adattamento non stigmatizzanti si basano sulla partecipazione volontaria. Il sostegno tra pari è facoltativo: il mentoring non dovrebbe essere imposto a chi non lo desidera.

Nel trattare i dati personali di un lavoratore, in particolare per quanto riguarda le sue esigenze in materia di misure di adeguamento, è necessario garantire la riservatezza di tali informazioni per non comprometterne la privacy. A tal fine, le informazioni dovrebbero essere condivise solo in base al principio della «necessità di sapere», mentre le vulnerabilità personali dovrebbero essere documentate esclusivamente nel rispetto dei protocolli interni sulla protezione dei dati. Uno dei modi più efficaci per evitare di stigmatizzare i lavoratori che beneficiano di adattamenti consiste nel presentare tali adattamenti come una buona pratica per tutti, offrendo opzioni di apprendimento flessibili a tutto il personale, piuttosto che come disposizioni speciali per lavoratori specifici in base a esigenze particolari. Ciò riduce lo stigma e normalizza l'adattamento.

Strumento – Modello di pianificazione del supporto adattato

Scopo:

Aiutare i partecipanti a progettare una misura adattata per un profilo vulnerabile specifico.

Fase 1 – Identificare il profilo del lavoratore

Esempio di profilo



- | |
|---|
| ☐ Lavoratore anziano addetto alla produzione
☐ Lavoratore migrante
☐ Donna con responsabilità di cura
☐ Lavoratore poco qualificato
☐ Altro: _____ |
|---|

Fase 2 – Identificare la barriera

Ostacolo osservato:

Questo ostacolo è:

- | |
|---|
| ☐ Strutturale
☐ Legata alla comunicazione
☐ Legata alla formazione
☐ Legata alla fiducia |
|---|

Fase 3 – Adattamento del progetto

Possibili adattamenti

- | |
|--|
| ☐ Orario modificato
☐ Mentoring tra pari
☐ Materiale didattico semplificato
☐ Esposizione graduale alle attività
☐ Adeguamento del carico di lavoro
☐ Formato di comunicazione alternativo
☐ Altro: _____ |
|--|

Fase 4 – Definizione dell'attuazione

Responsabile	
Tempistica	
Metodo di mentoring	
Come si eviterà lo stigma?	

Attività di apprendimento pratico

Esercizio di pianificazione dell'azione

Obiettivo

- Tradurre la teoria in un'azione concreta
- Incoraggiare un'attuazione realistica da parte delle PMI
- Rafforzare il senso di appartenenza

Fase 1 – Lavoro individuale (5–10 minuti)

I partecipanti compilano il Modello adattato di pianificazione del supporto (Strumento 5.3.4)

Fase 2 – Discussione in coppia

I partecipanti condividono

- | |
|--|
| ☐ Ostacolo identificato
☐ Adattamento proposto
☐ Impatto previsto |
|--|

Fase 3 – Riflessione di gruppo

Il facilitatore chiede
☐ L'adattamento è fattibile? ☐ Rafforza l'equità? ☐ Riduce il rischio psicosociale? ☐ Evita la stigmatizzazione?

Modulo 6 – Collegare i meccanismi di sostegno ai percorsi di aggiornamento e formazione

La transizione verso un settore tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature (TCLF) sostenibile, circolare e digitalizzato sta determinando cambiamenti significativi nel lavoro, nei requisiti di competenze e nelle strutture organizzative. In tutta Europa, questa trasformazione è strettamente legata a priorità economiche più ampie, in particolare alla transizione verde e digitale. Come sottolineato dalla Commissione europea, questi cambiamenti stanno aumentando la domanda di nuove competenze tecniche, digitali e trasversali, rivelando al contempo importanti lacune nell'attuale forza lavoro.



Tuttavia, la sfida non si limita all'offerta di formazione. Molti lavoratori devono affrontare una combinazione di ostacoli strutturali e individuali che limitano la loro partecipazione alle opportunità di apprendimento. Una percentuale considerevole di adulti in Europa non possiede ancora competenze di base in materia di alfabetizzazione, calcolo e competenze digitali, il che riduce la loro capacità di impegnarsi in una formazione continua e aumenta la loro vulnerabilità sul mercato del lavoro.

Oltre a queste barriere strutturali, i lavoratori si trovano spesso ad affrontare sfide di natura personale e organizzativa. Tra queste figurano l'incertezza riguardo ai futuri ruoli lavorativi, la mancanza di fiducia nella propria capacità di adattarsi al cambiamento, la scarsa conoscenza delle opportunità di formazione disponibili e lo stress psicosociale legato alle ristrutturazioni aziendali.



Per questo motivo, si riconosce sempre più l'importanza di integrare meccanismi di sostegno nei sistemi di apprendimento permanente. L'orientamento professionale, il mentoring, il coaching e il sostegno al benessere svolgono un ruolo cruciale nell'aiutare le persone a identificare le

proprie esigenze di sviluppo, a orientarsi tra le opportunità disponibili e a rimanere coinvolte durante tutto il processo di apprendimento. Piuttosto che essere complementari, questi meccanismi dovrebbero essere intesi come componenti essenziali di strategie efficaci di sviluppo della forza lavoro.

Questa prospettiva integrata si riflette nel concetto di «*percorsi di miglioramento delle competenze*», che promuove un approccio strutturato basato sulla valutazione delle competenze, su opportunità di apprendimento su misura e sulla convalida delle competenze. L'obiettivo non è solo quello di fornire accesso alla formazione, ma anche di garantire che le persone siano sostenute durante l'intero percorso di apprendimento, in particolare quelle con livelli di qualifica più bassi. Più in generale, le politiche europee in materia di competenze sottolineano la necessità di rendere i sistemi di apprendimento permanente più inclusivi, flessibili e reattivi alle esigenze del mercato del lavoro.

Nel contesto delle PMI del settore TCLF, l'integrazione di meccanismi di sostegno e percorsi di miglioramento delle competenze dovrebbe essere intesa anche come parte della più ampia strategia delle risorse umane dell'azienda, collegata ai processi di adattamento e transizione organizzativa. Mentre i datori di lavoro svolgono un ruolo chiave nell'identificare le esigenze di competenze e nel garantire lo sviluppo continuo della propria forza lavoro, le iniziative di formazione possono emergere sia dall'organizzazione stessa, tipicamente attraverso le funzioni delle risorse umane, sia dai singoli lavoratori che cercano di migliorare la propria occupabilità e adattarsi ai mutevoli requisiti lavorativi. In questo senso, diventa essenziale promuovere una responsabilità condivisa per l'apprendimento.

Partendo da questo contesto politico, il presente modulo si concentra su come le organizzazioni, in particolare le PMI del settore TCLF, possano passare da approcci frammentati a sistemi più coerenti che colleghino efficacemente i meccanismi di sostegno a percorsi formativi strutturati, garantendo che lo sviluppo della forza lavoro sia sia inclusivo che sostenibile.

Dal sostegno allo sviluppo delle competenze

➤ **Quadro concettuale: dal sostegno all'acquisizione di competenze**

Lo sviluppo della forza lavoro nel contesto della transizione verde richiede un approccio olistico e sistemico che vada oltre gli interventi frammentati. Man mano che i mercati del lavoro si evolvono a causa delle politiche climatiche, dell'innovazione tecnologica e delle esigenze di sostenibilità, ai lavoratori viene sempre più richiesto di adattarsi non solo acquisendo nuove competenze tecniche, ma anche sviluppando competenze trasversali quali l'adattabilità, la risoluzione dei problemi e la capacità di apprendimento continuo. In questo contesto, i



Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



meccanismi di sostegno e le opportunità di formazione non dovrebbero essere trattati come elementi indipendenti, ma come componenti interconnesse all'interno di un percorso di sviluppo strutturato.

Questo quadro concettuale propone un passaggio da una concezione lineare dell'offerta formativa a un modello dinamico e ciclico di acquisizione delle competenze. Il percorso è strutturato attorno a quattro fasi chiave:

- identificazione dei bisogni.
- attivazione e coinvolgimento.
- sviluppo delle competenze
- applicazione e consolidamento.

Ciascuna di queste fasi è supportata da meccanismi mirati che garantiscono che gli individui non solo siano in grado di accedere alle opportunità di formazione, ma siano anche preparati, motivati e supportati durante l'intero processo.

La prima fase: identificazione dei bisogni.

È fondamentale allineare le capacità individuali con le esigenze del mercato del lavoro. Ciò comporta processi completi di orientamento e valutazione, tra cui consulenza professionale, analisi delle competenze e informazioni sul mercato del lavoro. Un supporto efficace in questa fase consente agli individui di comprendere meglio le proprie competenze esistenti, individuare le lacune e prendere decisioni informate riguardo ai propri percorsi di apprendimento. Inoltre, garantisce che la formazione erogata sia guidata dalla domanda e rilevante per le professioni verdi emergenti.

La seconda fase: attivazione e coinvolgimento.

Si concentra sulla motivazione degli individui a partecipare ad attività di formazione e sviluppo. Questo è particolarmente importante per i gruppi vulnerabili o per i lavoratori in transizione, che possono affrontare barriere psicologiche, sociali o economiche al coinvolgimento. Il mentoring e il coaching svolgono un ruolo centrale in questa fase, offrendo supporto personalizzato, rafforzando la fiducia e favorendo un senso di direzione. Questi meccanismi aiutano gli individui a superare l'inerzia e a compiere passi proattivi verso l'aggiornamento o il riqualificazione delle proprie competenze.





La terza fase: sviluppo delle competenze.

Comprende l'acquisizione effettiva di conoscenze e competenze attraverso attività di apprendimento formali, non formali e informali. Da una prospettiva pedagogica, questa fase può essere collegata alla Tassonomia di Bloom, che concettualizza l'apprendimento come una progressione dalle abilità cognitive di ordine inferiore, come ricordare e comprendere, a processi di ordine superiore come applicare, analizzare, valutare e creare. Nel contesto della transizione verde, una formazione efficace non dovrebbe limitarsi all'acquisizione di conoscenze, ma dovrebbe supportare i discenti nel raggiungere questi livelli più elevati di coinvolgimento cognitivo, consentendo loro di applicare e adattare le proprie competenze in ambienti di lavoro complessi ed in evoluzione. Tuttavia, la sola partecipazione alla formazione non è sufficiente a garantire risultati positivi. I meccanismi di supporto psicosociale sono essenziali per assicurare la persistenza, soprattutto nei casi in cui i discenti possono incontrare difficoltà nel conciliare la formazione con altre responsabilità o affrontare sfide legate all'autoefficacia. Fornire un ambiente di apprendimento di supporto migliora i tassi di completamento e aumenta l'efficacia complessiva dei programmi formativi.

La quarta fase: applicazione e consolidamento.

Sottolinea l'importanza di trasferire le competenze acquisite in contesti lavorativi reali. Il mentoring sul posto di lavoro, la formazione on-the-job e il supporto di follow-up sono elementi chiave in questa fase. Questi meccanismi facilitano l'applicazione pratica delle conoscenze, rafforzano i risultati dell'apprendimento e supportano la ritenzione a lungo termine delle competenze. Senza questa fase, esiste il rischio che le competenze acquisite rimangano inutilizzate o non siano pienamente integrate nella pratica professionale.

Questo quadro non deve essere inteso come strettamente sequenziale. In pratica, le persone possono muoversi avanti e indietro tra le fasi, richiedendo un sostegno continuo in diversi momenti del loro percorso di sviluppo. Ad esempio, l'applicazione delle competenze può rivelare nuove esigenze di apprendimento, spingendo a tornare alla fase di identificazione. Ciò evidenzia l'importanza di sistemi flessibili e reattivi in grado di adattarsi ai percorsi individuali.

I meccanismi di sostegno, quindi, svolgono un ruolo trasversale in tutte le fasi del percorso. A ciascuna fase corrispondono diversi tipi di sostegno: orientamento professionale e profilazione nella fase iniziale; mentoring e coaching durante l'impegno; sostegno psicosociale durante la formazione; e mentoring sul posto di lavoro durante l'applicazione delle competenze. Insieme, questi meccanismi creano un ambiente favorevole che migliora sia l'accesso alla formazione sia i suoi risultati.

Questa prospettiva integrata è in linea con l'approccio sostenuto dal CEDEFOP, che sottolinea la necessità di sistemi di competenze coerenti che colleghino i processi di orientamento, apprendimento e convalida. Secondo il CEDEFOP, uno sviluppo efficace della forza lavoro dipende dalla capacità di creare percorsi senza soluzione di continuità che supportino gli individui durante le loro

transizioni di apprendimento e di carriera, in particolare in periodi di cambiamento strutturale come la transizione verde.

Il ruolo facilitante dei meccanismi di sostegno

I meccanismi di sostegno svolgono un ruolo cruciale come facilitatori dell'apprendimento, in particolare per i lavoratori che possono incontrare ostacoli alla partecipazione. Questi ostacoli possono includere il tempo limitato a disposizione, l'incertezza sulle proprie capacità, la mancanza di informazioni o la resistenza al cambiamento. In questo contesto, i meccanismi di sostegno non si limitano ad accompagnare l'apprendimento, ma ne consentono l'accesso e la partecipazione.

➤ Orientamento professionale

L'orientamento professionale è uno strumento fondamentale per aiutare le persone a comprendere meglio le proprie competenze e i potenziali percorsi. Identifica le competenze personali, gli interessi e le aspirazioni professionali, consentendo un processo decisionale più informato. Assicura inoltre che le scelte formative siano in linea con le esigenze del mercato del lavoro, aumentando la rilevanza e l'impatto dell'apprendimento. In sostanza, l'orientamento professionale funge da ponte tra l'individuo e le opportunità disponibili.



➤ Mentoring e coaching

I processi di mentoring e coaching sostengono in modo significativo lo sviluppo sia personale che professionale. Rafforzano la motivazione e la fiducia in sé stessi, elementi essenziali per sostenere l'impegno richiesto dall'apprendimento continuo. Inoltre, facilitano il trasferimento di conoscenze, in particolare quelle pratiche o esperienziali, e aiutano i discenti ad applicare le competenze in contesti lavorativi reali, migliorando l'efficacia della formazione.



➤ Benessere e sostegno psicosociale

L'apprendimento, soprattutto per gli adulti, non è solo un processo cognitivo, ma anche emotivo. Fattori come lo stress, l'ansia o la paura del cambiamento possono influire negativamente sulla disponibilità ad apprendere. Il sostegno psicosociale affronta queste sfide, creando un ambiente più favorevole all'apprendimento.





Migliora la disponibilità dei discenti a impegnarsi nella formazione e riduce il rischio di abbandono, il che è fondamentale per ottenere risultati sostenibili.

L'efficace attuazione di questi meccanismi di sostegno dipende dal coinvolgimento coordinato di molteplici attori. Nel contesto delle PMI e dei sistemi di sviluppo della forza lavoro, la responsabilità è tipicamente condivisa tra datori di lavoro, fornitori di formazione e servizi pubblici per l'impiego. Le aziende, spesso attraverso le loro funzioni di risorse umane, svolgono un ruolo centrale nell'identificare i bisogni di competenze, nel facilitare l'accesso alle misure di sostegno e nell'integrare l'apprendimento nei processi organizzativi. Gli enti di formazione contribuiscono integrando orientamento, tutoraggio e sostegno psicosociale nei programmi di apprendimento, garantendo che la formazione sia incentrata sul discente e risponda alle esigenze individuali. I servizi pubblici per l'impiego e altre organizzazioni intermedie possono sostenere ulteriormente questo ecosistema offrendo orientamento professionale, opportunità di finanziamento e attività di sensibilizzazione rivolte ai gruppi vulnerabili. L'efficacia dei meccanismi di sostegno, quindi, dipende non solo dalla loro disponibilità, ma anche dal grado di coordinamento tra questi attori, garantendo un sistema coerente e accessibile per gli individui.

Insieme, questi meccanismi non si limitano a sostenere l'apprendimento, ma lo amplificano. Secondo l'OCSE, la partecipazione all'apprendimento degli adulti aumenta in modo significativo se combinata con un orientamento personalizzato e un sostegno su misura. Ciò dimostra che il successo delle politiche di istruzione degli adulti dipende non solo dalla disponibilità della formazione, ma anche dalle risorse che ne facilitano l'accesso, la permanenza e il completamento con successo.

Sviluppo delle competenze nel contesto della transizione verde

Il settore **tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature (TCLF)** sta subendo una trasformazione significativa guidata da molteplici forze di sostenibilità:



Principi dell'economia circolare, che danno priorità all'efficienza delle risorse, al riutilizzo e al riciclo lungo le catene del valore.



Materiali sostenibili e processi produttivi che riducono l'impatto ambientale e supportano obiettivi ecologici a lungo termine.



Digitalizzazione e automazione, che consentono una produzione più intelligente, un'ottimizzazione basata sui dati e una gestione migliorata delle risorse.

?

Di conseguenza, questa trasformazione crea **una nuova domanda di competenze diversificate** in ambiti tecnici, trasversali e specifici del settore verde:

1) Competenze tecniche

Per consentire un cambiamento reale, i lavoratori necessitano di competenze specialistiche quali:

- Eco-design e sviluppo sostenibile dei prodotti
- Gestione sostenibile dei materiali e tecniche di produzione circolare
- Competenza nell'uso di strumenti e tecnologie di produzione digitale (ad esempio, automazione, analisi dei dati, catene di approvvigionamento digitali)

Queste competenze tecniche sono essenziali per operare all'interno di un modello industriale più verde ed efficiente dal punto di vista delle risorse.

2) Competenze trasversali

Oltre al know-how tecnico, c'è un crescente bisogno di competenze trasversali trasferibili che supportino l'adattabilità e l'innovazione in ambienti di lavoro in continua evoluzione:

- Adattabilità e apprendimento continuo
- Risoluzione dei problemi e pensiero critico
- Collaborazione e comunicazione interdisciplinare

Una ricerca dell'OCSE evidenzia che tali competenze trasversali, quali la risoluzione dei problemi e l'apprendimento attivo, sono particolarmente preziose nei ruoli verdi emergenti, poiché aiutano i lavoratori ad adattarsi alle nuove tecnologie e alle mutevoli esigenze lavorative.

3) Competenze verdi

Si tratta di competenze direttamente collegate ai risultati di sostenibilità e alla consapevolezza ambientale, quali:

?

**1. Alfabetizzazione ambientale e comprensione dei sistemi ecologici****2. Efficienza delle risorse e pensiero del ciclo di vita****3. Pratiche di produzione sostenibile e processi decisionali attenti al clima**

Le competenze verdi consentono alle persone di integrare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano e di contribuire in modo significativo agli obiettivi climatici.

4) Politica e prospettive internazionali

Le principali organizzazioni internazionali sottolineano l'importanza di approcci integrati allo sviluppo delle competenze nella transizione verso un'economia verde:

- **L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)** sottolinea che transizioni verdi efficaci richiedono strategie di riqualificazione che integrino sia la dimensione tecnica che quella sociale del lavoro, assicurando che i lavoratori siano dotati non solo di competenze tecniche, ma anche delle competenze umane e sociali necessarie per il futuro del lavoro.
- Secondo **una più ampia ricerca politica dell'OCSE**, le strategie di successo in materia di competenze verdi combinano competenze tecniche, trasversali e di sostenibilità per consentire ai lavoratori di prosperare e sostenere i cambiamenti strutturali in tutti i settori.

Questi riferimenti dimostrano che lo sviluppo delle competenze necessarie per la transizione verde non è solo una sfida tecnica, ma una priorità globale in materia di politica educativa e del lavoro che integra la sostenibilità, l'apprendimento permanente e la preparazione della forza lavoro in tutti i settori e le professioni.

Ostacoli a un efficace sviluppo delle competenze

Sebbene esista un'ampia gamma di opportunità di formazione, molti lavoratori non vi partecipano o non completano i programmi di formazione. Gli ostacoli a un efficace sviluppo delle competenze sono complessi e possono essere classificati in ostacoli a livello individuale, a livello organizzativo e sistemici. Comprendere questi ostacoli è essenziale per progettare interventi che migliorino la partecipazione e i risultati dell'apprendimento.

a) Ostacoli a livello individuale

A livello individuale, le caratteristiche e le circostanze personali spesso influenzano la decisione di partecipare alla formazione. La mancanza di fiducia o



di motivazione può impedire ai lavoratori di iscriversi ai corsi, anche quando questi sono disponibili gratuitamente. Ad esempio, i dipendenti che in passato hanno avuto difficoltà in contesti di apprendimento potrebbero dubitare della propria capacità di avere successo, il che li porta a evitare nuove opportunità di formazione. Allo stesso modo, una scarsa alfabetizzazione digitale può creare notevoli difficoltà, soprattutto perché molti programmi di formazione sono ora erogati online. I lavoratori che non hanno familiarità con gli strumenti digitali o le piattaforme di apprendimento online possono sentirsi sopraffatti o scoraggiati. Inoltre, la paura del cambiamento può fungere da forte deterrente. Gli individui possono preoccuparsi delle nuove responsabilità o temere che l'acquisizione di nuove competenze possa mettere in luce lacune nelle loro attuali competenze, rendendoli riluttanti a partecipare.

b) Ostacoli a livello organizzativo

Le organizzazioni stesse possono inavvertitamente limitare l'accesso dei dipendenti allo sviluppo delle competenze. Le piccole e medie imprese (PMI), in particolare, spesso devono affrontare vincoli in termini di capacità delle risorse umane, con tempo o competenze limitati per pianificare e attuare programmi di formazione efficaci. In molti casi, mancano strategie di formazione strutturate e la formazione viene fornita su base ad hoc, riducendone l'efficacia complessiva. I vincoli di tempo sono un altro ostacolo comune; i dipendenti possono avere difficoltà a conciliare la formazione con i carichi di lavoro esistenti, soprattutto se la formazione non è integrata nel loro normale orario di lavoro o non è sostenuta dalla direzione. Senza un ambiente organizzativo favorevole, anche le persone altamente motivate possono trovare difficile partecipare alle iniziative di sviluppo delle competenze.

c) Ostacoli sistemici

Al di là dei singoli individui e delle organizzazioni, anche fattori sistemici più ampi influenzano l'accesso alla formazione. L'offerta formativa frammentata rappresenta una sfida fondamentale: corsi e programmi sono spesso sparsi tra diversi fornitori con standard di qualità variabili, rendendo difficile per i lavoratori individuare opportunità adeguate. Inoltre, uno scarso allineamento tra i programmi di formazione e le effettive esigenze del mercato del lavoro può portare a corsi irrilevanti o mal mirati, riducendone il valore sia per i dipendenti che per i datori di lavoro. Le disuguaglianze nell'accesso all'istruzione aggravano ulteriormente questi problemi, con alcuni gruppi demografici, come le persone a basso reddito o quelle che vivono in zone rurali, che devono affrontare ostacoli maggiori nell'ottenere opportunità di formazione di qualità.

Superare gli ostacoli a un efficace sviluppo delle competenze

I meccanismi di sostegno svolgono un ruolo cruciale nell'attenuare queste barriere. L'assistenza personalizzata, come il tutoraggio, l'orientamento professionale o la guida sulle competenze digitali, può aiutare le persone a superare le sfide legate alla fiducia in sé stessi o all'alfabetizzazione. Strategie di coinvolgimento continuo, tra cui sessioni di follow-up, reti di pari e feedback strutturato, aiutano a sostenere la motivazione e incoraggiano il completamento dei programmi di formazione. A livello organizzativo, i meccanismi di supporto possono comportare l'impegno della leadership, orari flessibili o investimenti mirati nello sviluppo del personale. Infine, interventi sistemici, come reti di formazione coordinate e legami più forti tra i fornitori di istruzione e il mercato del lavoro, garantiscono che le opportunità di formazione siano accessibili, pertinenti ed eque.



Gli ostacoli a un efficace sviluppo delle competenze sono molteplici e coinvolgono dimensioni personali, organizzative e sistemiche. Affrontare questi ostacoli richiede un approccio globale che combini il sostegno individuale, l'impegno organizzativo e il coordinamento sistemico. Comprendendo e affrontando questi ostacoli, i responsabili politici, gli educatori e i datori di lavoro possono aumentare la partecipazione ai programmi di formazione, migliorare l'acquisizione di competenze e, in ultima analisi, rafforzare la capacità e l'adattabilità della forza lavoro in un contesto economico in evoluzione.

Verso percorsi integrati di aggiornamento professionale

Il concetto di percorsi integrati di aggiornamento professionale è sempre più riconosciuto come un approccio strategico allo sviluppo della forza lavoro. Anziché offrire opportunità di formazione isolate o ad hoc, i percorsi integrati forniscono un quadro strutturato che guida i discenti attraverso l'intero processo di acquisizione delle competenze, dall'identificazione dei bisogni alla convalida dei risultati. Collegando valutazione, sostegno, formazione e convalida, questo approccio garantisce che gli sforzi di aggiornamento professionale siano coerenti, sostenibili e allineati sia alle aspirazioni individuali che alle esigenze del mercato del lavoro.



a) Valutazione: identificazione delle esigenze

La prima fase di un percorso integrato di aggiornamento professionale è la valutazione. Ciò comporta l'identificazione delle lacune nelle competenze dei



dipendenti o dei discenti, nonché delle esigenze del mercato del lavoro attuale e futuro. Una valutazione completa può includere l'autovalutazione, il feedback del manager, le revisioni delle prestazioni o gli audit delle competenze condotti da esperti esterni. Mappando accuratamente le esigenze, le organizzazioni e gli individui possono dare priorità agli sforzi di formazione, evitando corsi irrilevanti e concentrando le risorse sulle aree che avranno il maggiore impatto. La valutazione aiuta inoltre i discenti a prendere coscienza dei propri punti di forza e delle aree di sviluppo, favorendo un senso di appartenenza e motivazione.

b) Supporto: orientamento e mentoring

Una volta identificate le esigenze, diventa essenziale un supporto mirato. L'orientamento e il mentoring aiutano le persone a orientarsi nel processo di formazione, offrendo consigli personalizzati, motivazione e assistenza pratica. I mentori o i consulenti di carriera possono fornire feedback, suggerire percorsi di apprendimento adeguati e aiutare a superare gli ostacoli personali o organizzativi, come i limiti di tempo o la scarsa alfabetizzazione digitale. Un supporto continuo durante tutto il percorso di apprendimento è fondamentale per garantire il coinvolgimento, mantenere la fiducia e incoraggiare il completamento dei programmi di formazione.

c) Formazione: apprendimento formale e informale

La formazione è la componente centrale di un percorso di aggiornamento professionale e comprende sia opportunità di apprendimento formale che informale. L'apprendimento formale può includere corsi strutturati, workshop o certificazioni, mentre l'apprendimento informale può assumere la forma di esperienze sul posto di lavoro, apprendimento tra pari o tutorial digitali. L'integrazione di entrambi i tipi di apprendimento consente flessibilità, si adatta a diversi stili di apprendimento e garantisce che le conoscenze siano applicate in contesti pratici. Combinando teoria e pratica, la formazione integrata rafforza l'acquisizione di competenze e migliora l'efficacia complessiva delle iniziative di aggiornamento professionale.

d) Convalida: riconoscimento delle competenze

La convalida è la fase finale del percorso e fornisce il riconoscimento delle competenze e delle abilità acquisite. Può assumere la forma di certificati, qualifiche, badge o attestazioni riconosciuti dai datori di lavoro o dagli organismi professionali. La convalida non solo motiva gli studenti riconoscendo i loro risultati, ma facilita anche la progressione di carriera e la mobilità. Assicura che le competenze acquisite siano formalmente riconosciute e trasferibili, colmando il divario tra l'apprendimento e i risultati professionali tangibili.

Vantaggi dei percorsi integrati

I percorsi integrati di aggiornamento professionale offrono diversi vantaggi chiave. Garantendo che la formazione sia pertinente, accessibile, efficace e inclusiva, questo approccio massimizza i risultati sia individuali che organizzativi. La pertinenza si ottiene attraverso un'attenta valutazione e l'allineamento alle esigenze del mercato del lavoro. L'accessibilità è promossa attraverso un

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

supporto personalizzato e formati di apprendimento flessibili. L'efficacia è potenziata dalla combinazione di apprendimento formale e informale con applicazioni pratiche. Infine, l'inclusività è affrontata tenendo conto delle diverse esigenze, dei background e delle capacità dei discenti, riducendo le barriere e promuovendo opportunità di sviluppo eque.

In sintesi, i percorsi integrati di aggiornamento professionale forniscono un quadro completo che collega valutazione, supporto, formazione e convalida in un processo coerente. Questo approccio non solo migliora la qualità e l'impatto dei programmi di formazione, ma rafforza anche la resilienza e l'adattabilità della forza lavoro in un contesto economico in evoluzione. Adottando percorsi integrati, le organizzazioni e i responsabili politici possono creare una cultura dell'apprendimento continuo, garantendo che gli individui siano dotati delle competenze necessarie per avere successo sia oggi che in futuro.

Indirizzare i lavoratori verso opportunità di formazione adeguate

L'efficace indirizzamento dei lavoratori verso opportunità di formazione pertinenti è una componente fondamentale dello sviluppo della forza lavoro. Funge da ponte operativo tra i meccanismi di supporto, quali l'orientamento, il tutoraggio e la valutazione delle competenze, e l'offerta formativa stessa. Sistemi di indirizzamento ben progettati non solo aiutano i lavoratori ad accedere ai corsi più adatti, ma migliorano anche il coinvolgimento, la motivazione e i risultati complessivi dell'apprendimento.

L'importanza dei sistemi di orientamento strutturati

I sistemi di orientamento sono essenziali per garantire che i lavoratori siano indirizzati verso una formazione che soddisfi le loro esigenze specifiche. Senza processi strutturati, i lavoratori potrebbero avere difficoltà a identificare i programmi adatti, scegliere corsi inadeguati o abbandonare del tutto l'apprendimento. Ad esempio, un lavoratore potrebbe iscriversi a un corso che non corrisponde al suo livello di competenza o ai suoi obiettivi di carriera, con conseguente frustrazione, perdita di tempo e opportunità mancate.



Un sistema di orientamento strutturato offre diversi vantaggi chiave:



Chiarezza e trasparenza

I lavoratori comprendono chiaramente le opzioni disponibili e i passaggi necessari per accedere alla formazione.

Allineamento con le esigenze individuali

Le raccomandazioni formative sono personalizzate in base alle competenze attuali del lavoratore, alle aspirazioni professionali e alle circostanze personali.

Uso efficiente delle risorse formative

Le risorse formative organizzative e pubbliche sono allocate in modo ottimale, riducendo le ridondanze e aumentando l'impatto degli investimenti nell'apprendimento.

Mappatura degli ecosistemi formativi

Per effettuare orientamenti efficaci, le organizzazioni necessitano di una comprensione completa dell'ecosistema formativo. Ciò include sia le opportunità locali e regionali che le piattaforme online, garantendo un portafoglio diversificato di opzioni di apprendimento. Le componenti chiave della mappatura del panorama formativo includono:



Fornitori locali e regionali di IFP

I fornitori di istruzione e formazione professionale offrono competenze pratiche specifiche per il settore.

Piattaforme di apprendimento online

I corsi digitali offrono accesso flessibile e si adattano a diversi orari e stili di apprendimento.

Programmi di formazione specifici per il settore

Programmi in linea con l'industria garantiscono che le competenze siano rilevanti rispetto alle esigenze attuali e future del mercato del lavoro.

Servizi pubblici per l'impiego

Iniziative sostenute dal governo spesso offrono formazione gratuita o sovvenzionata e orientamento professionale.

Strumenti come **l'ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations)** supportano la classificazione delle competenze e aiutano ad allineare la formazione alle esigenze del mercato del lavoro, fornendo un punto di riferimento strutturato per i sistemi di orientamento.

Progettare percorsi di orientamento efficaci

Un percorso di orientamento efficace prevede una serie di passaggi strutturati che guidano i lavoratori dalla valutazione all'iscrizione e oltre:

?

Fase 1: Analisi del profilo del lavoratore

- Conduzione di valutazioni delle competenze per comprendere le capacità attuali.
- Individuazione delle aspirazioni professionali per garantire che la formazione sostenga la crescita professionale.
- Considerazione delle circostanze personali, come orari di lavoro o impegni familiari, per personalizzare le raccomandazioni.

Fase 2: Individuazione dei fabbisogni formativi

- Esecuzione di un'analisi dei divari di competenze per determinare le aree prioritarie di sviluppo.
- Evidenziazione delle competenze essenziali per la progressione di carriera del lavoratore o per la rilevanza rispetto al mercato del lavoro.

Fase 3: Abbinamento alla formazione

- Selezione dei programmi formativi più in linea con il profilo del lavoratore e con i fabbisogni individuati.
- Considerazione dell'accessibilità, inclusi la sede, i tempi, la modalità di erogazione e eventuali vincoli finanziari.

Fase 4: Orientamento e iscrizione

- Fornitura di indicazioni sul processo di candidatura, inclusa la documentazione necessaria.
- Offerta di supporto amministrativo per ridurre le barriere all'iscrizione.

Fase 5: Monitoraggio e follow-up

- Monitoraggio della partecipazione e dei progressi per garantire che il lavoratore rimanga coinvolto.
- Fornitura di supporto continuo, come mentoring o assistenza nella risoluzione di problemi, per massimizzare i tassi di completamento e i risultati di apprendimento.

Ruolo delle parti interessate nei sistemi di orientamento

I sistemi di orientamento si basano sulla collaborazione tra molteplici parti interessate. Ciascuna di esse ha un ruolo complementare nel garantire percorsi efficaci ed efficienti:

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



- **Datori di lavoro:** forniscono informazioni sui requisiti di competenze e sostengono la partecipazione dei dipendenti.
- **Organizzatori di formazione:** offrono programmi di apprendimento pertinenti e di alta qualità.
- **Servizi pubblici per l'impiego:** facilitano l'accesso alle risorse, ai finanziamenti e all'orientamento.
- **Autorità locali:** coordinano le iniziative locali, sostengono le attività di sensibilizzazione e affrontano gli ostacoli specifici delle comunità.

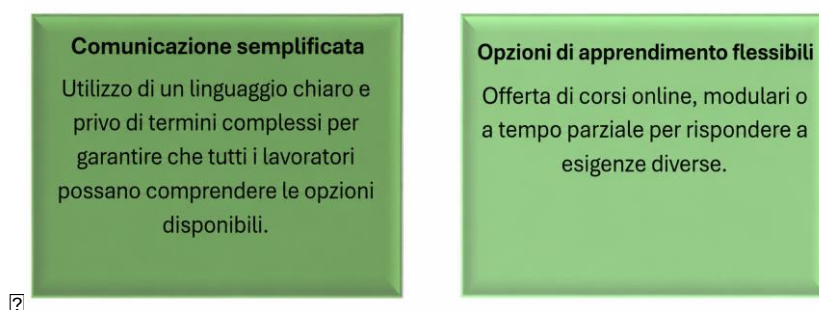
La Fondazione europea per la formazione sottolinea che sistemi coordinati che collegano l'istruzione e i mercati del lavoro sono essenziali per ottenere risultati sostenibili in materia di sviluppo delle competenze.

Al di là della definizione dei ruoli, l'efficacia dei sistemi di orientamento dipende dall'istituzione di chiari meccanismi di coordinamento tra le parti interessate. Ciò include la definizione di responsabilità condivise, canali di comunicazione e protocolli di orientamento che garantiscano alle persone di passare agevolmente da un servizio all'altro. Ad esempio, i datori di lavoro e gli enti di formazione dovrebbero collaborare per allineare i contenuti formativi alle reali esigenze del posto di lavoro, mentre i servizi pubblici per l'impiego possono fungere da intermediari, guidando le persone e facilitando l'accesso a programmi adeguati.

Le autorità locali possono sostenere questo coordinamento promuovendo partnership locali e assicurando che i servizi siano adattati ai contesti regionali. In questo senso, i sistemi di orientamento dovrebbero essere intesi come ecosistemi strutturati piuttosto che come interventi isolati, in cui la cooperazione, la condivisione delle informazioni e la pianificazione congiunta sono essenziali per garantire percorsi coerenti ed efficienti per le persone.

Strategie di orientamento inclusive

Per massimizzare la partecipazione e l'equità, i sistemi di orientamento devono essere inclusivi e adattabili. Le pratiche chiave includono:





Le strategie di inserimento inclusive non solo ampliano l'accesso al mercato del lavoro, ma contribuiscono anche a rafforzare la partecipazione della forza lavoro e a ridurre i divari di competenze, garantendo che nessun lavoratore venga lasciato indietro nella transizione verso un mercato del lavoro più dinamico.

Garantire la continuità tra le azioni di sostegno e di aggiornamento professionale

La continuità tra i meccanismi di sostegno e i programmi di formazione è un fattore critico per il raggiungimento di risultati di apprendimento sostenibili. Lo sviluppo delle competenze non consiste solo nel frequentare un corso, ma nel garantire che l'esperienza di apprendimento si traduca in competenze pratiche, avanzamento di carriera e occupabilità a lungo termine. Le discontinuità tra sostegno e formazione spesso compromettono questi obiettivi, portando ad alti tassi di abbandono, scarsa conservazione delle competenze appena acquisite e un impatto limitato sulle opportunità di lavoro.

La continuità come fattore di successo

Un approccio continuo e coordinato garantisce che i lavoratori siano supportati prima, durante e dopo la formazione. Senza questa continuità, gli studenti potrebbero sentirsi isolati o sopraffatti, con conseguente disimpegno. Ad esempio, un lavoratore che riceve una guida per identificare un divario di competenze ma non viene supportato durante il processo di iscrizione e formazione potrebbe abbandonare prematuramente. Allo stesso modo, senza un consolidamento post-formazione, le competenze appena acquisite possono svanire, riducendo il loro impatto sull'occupabilità. Il sostegno continuo funge da ponte, collegando ogni fase del percorso di apprendimento e migliorando l'efficacia complessiva delle iniziative di aggiornamento professionale.

a) Fase pre-formazione

La fase pre-formazione si concentra sulla preparazione dei lavoratori a impegnarsi pienamente nell'apprendimento. I meccanismi di supporto in questa fase mirano a:



Costruire motivazione

Incoraggiare i lavoratori a impegnarsi nella formazione dimostrando la sua rilevanza per la crescita professionale o lo sviluppo personale.

Affrontare le paure

Aiutare i discenti a superare l'ansia legata a nuove responsabilità, all'uso della tecnologia o a contenuti sconosciuti.

Chiarire le aspettative

Garantire che i lavoratori comprendano cosa comporta la formazione, le competenze da acquisire e il tempo di impegno richiesto.

b) Fase di formazione

Durante la formazione, il sostegno continuo è essenziale per mantenere l'impegno e rafforzare l'apprendimento. Le azioni chiave includono:



Mantenere il coinvolgimento

Controlli regolari, incoraggiamento e creazione di un ambiente di apprendimento di supporto aiutano a prevenire la perdita di interesse degli studenti.

Affrontare le difficoltà di apprendimento

Fornire tutoraggio, supporto tra pari o risorse aggiuntive per i lavoratori che hanno difficoltà con concetti complessi.

Rafforzare la fiducia

Riconoscere i progressi, fornire feedback costruttivi e celebrare i piccoli successi aumenta la fiducia degli studenti e mantiene alta la motivazione.

Un supporto efficace durante questa fase garantisce che i lavoratori non si limitino a frequentare la formazione, ma acquisiscano e interiorizzino attivamente nuove competenze.

c) Fase post-formazione

Il supporto non termina al termine della formazione. I meccanismi post-formazione sono fondamentali per garantire che le competenze vengano applicate, che vengano perseguite opportunità di carriera e che si ottenga un impatto a lungo termine. Il supporto post-formazione include:

?

Applicazione delle competenze

Indicazioni su come integrare nuove conoscenze e tecniche nelle attività lavorative quotidiane.

Progressione di carriera

Consulenza sulle opportunità per sfruttare le competenze appena acquisite per promozioni, cambi di lavoro o sviluppo professionale.

Impatto a lungo termine

Monitoraggio dei risultati e fornitura di coaching di follow-up per garantire che l'apprendimento si traduca in vantaggi occupazionali sostenibili.

Secondo **l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)**, il supporto post-formazione migliora significativamente i risultati occupazionali, aumentando la probabilità di inserimenti lavorativi di successo e di avanzamento di carriera.

Integrazione organizzativa

Affinché la continuità sia efficace, il sostegno e la formazione devono essere integrati nelle strutture organizzative. Le strategie includono:

Integrating support and training into HR strate	Ensuring that upskilling is part of broader workforce development plans.
Assigning coordination roles	Designating individuals or teams responsible for guiding workers through the training process and providing ongoing support.
Using monitoring tools	Tracking participation, progress, and outcomes to identify areas for improvement and ensure accountability.
Promoting a learning culture	Encouraging continuous learning, recognising achievements, and fostering an environment where skill development is valued and supported.

Caso di studio: Sviluppo integrato della forza lavoro in una PMI del settore TCLF

Un'azienda di medie dimensioni del settore calzaturiero (PMI TCLF) ha implementato un approccio strutturato allo sviluppo della forza lavoro per migliorare sia le competenze dei dipendenti che le prestazioni organizzative. L'iniziativa è stata progettata per colmare le lacune nelle competenze digitali, rafforzare le competenze tecniche e trasversali e garantire risultati sostenibili attraverso un supporto e un follow-up continui. Il programma illustra come i percorsi di aggiornamento professionale integrati e i sistemi di riferimento possano essere applicati efficacemente nella pratica.

a) Fase 1: Diagnosi

La prima fase si è concentrata sulla comprensione delle competenze attuali della forza lavoro e sull'identificazione delle aree di sviluppo. Le attività includevano:



Valutazione delle competenze della forza lavoro

I dipendenti sono sottoposti a valutazioni complete per misurare le competenze tecniche, la competenza digitale e altre competenze pertinenti.



Identificazione delle lacune nelle competenze digitali

La valutazione ha evidenziato la necessità di una maggiore competenza nell'uso di strumenti e software digitali comunemente utilizzati nella produzione di calzature moderna.

Questa fase diagnostica ha garantito che le successive attività di formazione e supporto fossero pertinenti e adattate alle esigenze specifiche sia dei dipendenti che dell'organizzazione.

b) Fase 2: Attivazione del supporto

Una volta identificate le lacune, l'azienda ha implementato meccanismi di supporto per preparare i lavoratori all'apprendimento e garantire il loro coinvolgimento:

Programma di mentoring

Dipendenti esperti e mentor esterni guidano i partecipanti, aiutandoli a superare le sfide dell'apprendimento e fornendo consigli pratici per acquisire nuove competenze.

Sessioni di orientamento alla carriera

Sessioni individuali mirate alle aspirazioni professionali individuali, che aiutano i lavoratori a comprendere come la formazione possa contribuire alla crescita professionale e all'occupabilità a lungo termine.



Queste misure di supporto hanno affrontato gli ostacoli comuni alla partecipazione alla formazione, come la paura del cambiamento, la mancanza di fiducia e l'incertezza sulla rilevanza delle nuove competenze.

c) Fase 3: Formazione

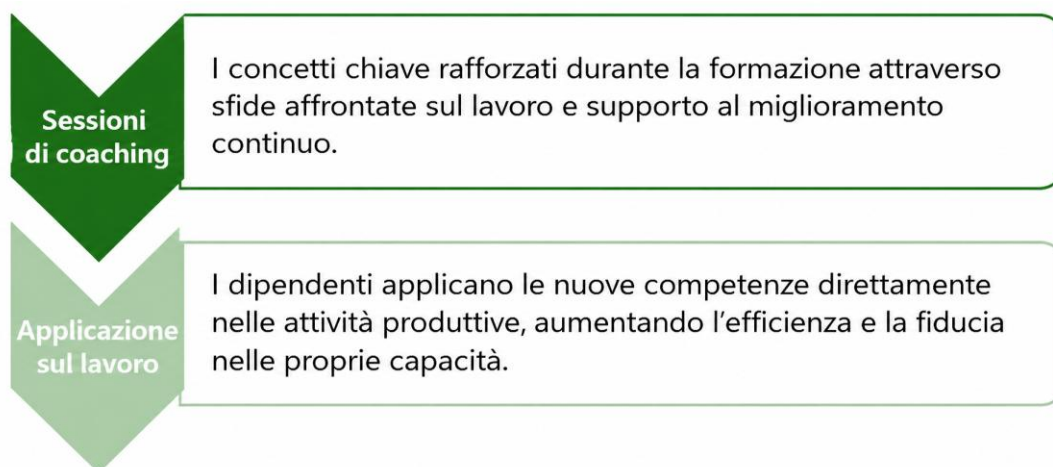
La fase di formazione ha combinato apprendimento formale e informale, concentrandosi sia sulle competenze tecniche che su quelle relative alla sostenibilità:²



La formazione è stata erogata in un formato modulare e flessibile, consentendo ai lavoratori di conciliare l'apprendimento con i normali programmi di produzione. Il supporto continuo durante questa fase ha garantito che il coinvolgimento rimanesse elevato e che le difficoltà di apprendimento fossero affrontate tempestivamente.

d) Fase 4: Follow-up

Il supporto post-formazione ha garantito che le competenze fossero applicate e che l'apprendimento si traducesse in risultati misurabili:



²

Questa fase di follow-up è stata fondamentale per colmare il divario tra formazione e applicazione pratica, favorendo il consolidamento delle competenze e incoraggiando la crescita professionale a lungo termine.

Risultati

L'approccio strutturato ha portato a benefici tangibili sia per i dipendenti che per l'organizzazione:



Aumento della produttività

I lavoratori sono stati in grado di utilizzare strumenti digitali in modo più efficace, snellendo i processi produttivi e riducendo gli errori.

Miglioramento della soddisfazione dei lavoratori

Il coinvolgimento in un supporto strutturato e nella formazione ha aumentato la motivazione e la soddisfazione sul lavoro.

Riduzione del turnover

I dipendenti sono stati più propensi a rimanere in azienda, vedendo percorsi chiari per lo sviluppo e la progressione di carriera.



4. Kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale

4.1. Finalità e ambito di applicazione del Toolkit

4.1.1. Il settore TCLF: sfide sociali della transizione verde

Il settore tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature (TCLF) occupa una posizione distintiva nell'economia europea: è al tempo stesso portatore di identità regionale e patrimonio artigianale, un importante datore di lavoro per gruppi di manodopera vulnerabili e una delle industrie che affrontano la ristrutturazione sociale più complessa nella transizione verso una produzione sostenibile. La comprensione di queste caratteristiche strutturali non è secondaria allo sviluppo di un toolkit di valutazione dell'impatto sociale; è il punto di partenza.

Il consorzio GREEN-LIFT apporta a questo compito una prospettiva concreta. Con partner che spaziano dall'ingegneria tessile, alle scienze ambientali e alla ricerca sociale, il consorzio dispone di una conoscenza istituzionale diretta del settore TCLF e delle dinamiche della sua forza lavoro nei paesi partner.

Solo in Grecia, circa **80.000 lavoratori** sono impiegati nell'industria tessile e dell'abbigliamento in senso lato (*Autorità statistica ellenica, 2023*), concentrati principalmente nella Macedonia centrale e nell'Attica, con una percentuale significativa che lavora in PMI e microimprese prive dell'infrastruttura delle risorse umane tipica dei grandi produttori.

Questa conoscenza istituzionale è stata direttamente attivata durante la fase di coinvolgimento delle parti interessate di GREEN-LIFT. Ad esempio, durante le attività di coinvolgimento delle parti interessate in Grecia (settembre 2025), gli incontri con i rappresentanti locali del settore TCLF hanno coinvolto una gamma di attori volutamente diversificata: il dipartimento di ricerca e sviluppo di Kraft Paints (produzione industriale), Thrace Nonwovens and Geosynthetics S.A. (tessuti tecnici su larga scala). Questa ampiezza di coinvolgimento, che abbraccia l'industria, l'istruzione e il settore creativo, riflette l'approccio intersettoriale che è alla base della dimensione del coinvolgimento della comunità di questo Toolkit.

➤ Frammentazione strutturale e la sfida delle PMI

In tutta Europa, il settore TCLF è dominato da piccole e medie imprese, aziende a conduzione familiare e reti artigianali regionali. Queste entità si trovano ad affrontare un paradosso strutturale durante la transizione verde: sono contemporaneamente le organizzazioni più colpite dalle nuove normative ambientali e le meno attrezzate per assorbirne i costi. I grandi marchi di moda impongono regolarmente requisiti di sostenibilità alle loro catene di approvvigionamento, conservando al contempo i benefici commerciali e lasciando che i subappaltatori più piccoli si facciano carico del rischio finanziario



senza un sostegno adeguato. Questo modello è stato documentato in modo coerente in tutti e quattro i paesi partner di GREEN-LIFT nella Valutazione transnazionale dei bisogni (D2.1), con gli stakeholder italiani che hanno sollevato particolari preoccupazioni riguardo al trattamento dei lavoratori migranti e subappaltati all'interno di queste dinamiche.

La stessa sfida strutturale è stata espressa direttamente durante la fase di coinvolgimento delle parti interessate del progetto. Ad esempio, Athanasia Tsiakiri della Tsiakiris Silk House, una PMI tradizionale produttrice di seta a Soufli, in Grecia, ha descritto le difficoltà che le piccole imprese devono affrontare nell'adozione di pratiche sostenibili, sottolineando che i costi e la complessità della transizione verde possono sembrare sproporzionati per le imprese radicate in tradizioni artigianali secolari. Questa tensione tra patrimonio culturale e conformità ambientale caratterizza un segmento significativo del panorama TCLF in tutti i paesi partner, dove le imprese artigiane e a conduzione familiare possiedono un sapere tacito insostituibile ma operano con capacità finanziarie e istituzionali limitate.

➤ **Vulnerabilità della forza lavoro e rischio di esclusione**

Il profilo della forza lavoro del settore TCLF aggrava queste sfide strutturali. Le donne rappresentano una maggioranza significativa dei lavoratori della produzione in tutto il settore, un modello osservato costantemente in tutti e

i giovani e i NEET, le donne, i migranti e i lavoratori anziani sono stati identificati come gruppi prioritari che necessitano di un sostegno mirato in tutti e quattro i paesi partner.

quattro i paesi partner, mentre il settore deve contemporaneamente fare i conti con una forza lavoro che invecchia, una diminuzione dell'attrattiva per i giovani professionisti e una dipendenza persistente dalla manodopera migrante nei ruoli più precari. Ciascuno di questi gruppi affronta rischi distinti di esclusione se la transizione verde viene gestita senza deliberate misure di salvaguardia sociale. I risultati della valutazione dei bisogni di GREEN-LIFT sono inequivocabili su questo punto:

Un dato sorprendente emerso dalla valutazione dei bisogni sottolinea l'urgenza:

il **60%** dei 40 lavoratori intervistati non ha frequentato alcuna formazione relativa alla sostenibilità nel settore TCLF. Allo stesso tempo, i datori di lavoro hanno valutato l'impatto della sostenibilità sulla loro competitività futura a **4,28 su 5**. Il divario tra l'urgenza a livello dirigenziale e l'accesso alla formazione a livello dei lavoratori non è solo un problema di competenze; è un problema di giustizia sociale, e questo Toolkit è stato progettato per aiutare ad affrontarlo.



4.1.2. Perché un Toolkit per la valutazione dell'impatto sociale - e perché ora

Il rapporto transnazionale di valutazione delle esigenze GREEN-LIFT (D2.1) ha confermato ciò che gli operatori del settore osservano da tempo: nel settore TCLF esistono solidi quadri di riferimento per il monitoraggio dell'impatto ambientale, che stanno acquisendo sempre maggiore forza normativa (rendicontazione ESG, valutazione del ciclo di vita, requisiti relativi al passaporto digitale del prodotto), ma i quadri equivalenti per il monitoraggio dell'impatto sociale rimangono poco sviluppati, in particolare a livello delle PMI. Il rapporto identifica esplicitamente questa lacuna, sottolineando la necessità di strumenti pratici e specifici per il settore che traducano temi sociali di ampio respiro, standard etici di lavoro, equità della catena del valore e benessere dei lavoratori in indicatori misurabili e attuabili.

Questo è precisamente il mandato del Social Impact Assessment Toolkit. Esso non cerca di replicare o sostituire i quadri di riferimento a livello macro identificati nella Valutazione dei bisogni. Piuttosto, ne operationalizza le dimensioni sociali in strumenti che un titolare di PMI, un responsabile delle risorse umane o uno stakeholder della comunità possa realisticamente utilizzare senza competenze specialistiche. In tal modo, fornisce al consorzio GREEN-LIFT e al più ampio settore TCLF una base pratica per una rendicontazione sociale basata su dati concreti.

nell'implementazione

4.1.3. Come il Toolkit si inserisce nel quadro GREEN-LIFT

Il quadro GREEN-LIFT per la riqualificazione e l'aggiornamento professionale della forza lavoro del settore TCLF si articola su tre pilastri. Il presente Toolkit costituisce il terzo. Il suo rapporto con gli altri due non è semplicemente complementare, ma funzionale. Il Pilastro I fornisce un sostegno olistico ai lavoratori. Il Pilastro II forma i responsabili delle risorse umane e i dipendenti. Senza un mezzo sistematico per misurare se questi interventi stanno producendo risultati sociali reali, nessuno dei due Pilastri può essere ritenuto responsabile o migliorato nel tempo.



Pilastro I (Guida al Modello Olistico di Supporto)	Il Toolkit misura gli esiti sociali del mentoring, dell'orientamento professionale e del supporto psicosociale. I risultati dello Strumento 1 sulle dimensioni WB e IE indicano direttamente se gli interventi del Pilastro I stanno riducendo lo stress, migliorando il benessere e raggiungendo i lavoratori che ne hanno più bisogno.
Pilastro II (Programma di Formazione HR)	Il Toolkit misura se la formazione HR si traduce in cambiamenti osservabili nella pratica organizzativa. Lo Strumento 2 è progettato per catturare esattamente questo passaggio dall'intenzione all'azione a livello del datore di lavoro.
D2.1 Valutazione dei Bisogni	La Valutazione dei Bisogni fornisce le condizioni iniziali. Il Toolkit misura l'evoluzione da queste condizioni nel tempo, creando una base di evidenze prima e dopo per l'impatto sociale di GREEN-LIFT.
WP4 GREEN- LIFT Labs	Durante la fase di sperimentazione, i partner di progetto applicheranno questo Toolkit durante la fase di sperimentazione per generare dati reali sull'impatto sociale che saranno alla base di D4.1 e D4.2.

4.1.4. Ambito di applicazione: cosa copre questo Toolkit

Il Toolkit affronta l'impatto sociale in quattro dimensioni: qualità del lavoro, benessere dei lavoratori, inclusione e uguaglianza, nonché coinvolgimento della comunità e delle parti interessate. Queste dimensioni sono state selezionate sulla base della descrizione dell'attività T2.4 contenuta nell'accordo di sovvenzione, dei temi prioritari identificati nella valutazione dei bisogni e dell'allineamento con il quadro di riferimento Eurofound sulla qualità del lavoro (2016). Il Toolkit fornisce tre strumenti di raccolta dati, un quadro di riferimento per la valutazione e l'interpretazione dei punteggi e linee guida etiche conformi al GDPR.

4.1.5. Cosa è e cosa non è questo Toolkit

Questo Toolkit È...	Questo Toolkit NON È...
Uno strumento pratico di misurazione dei risultati sociali della riqualificazione professionale verde	Un programma di formazione o un curriculum che rientra nelle competenze del WP3



Basato sui dati emersi dalla valutazione dei bisogni GREEN-LIFT (D2.1)	Un documento autonomo, ma opera all'interno del più ampio quadro D2.2
Progettato per le PMI e le istituzioni partner prive di competenze specialistiche in materia di valutazione	Uno strumento di conformità legale o di audit
Applicabile in tutti e quattro i paesi partner con linee di base specifiche per paese	Sostituisce il dialogo qualitativo con i lavoratori e le parti interessate
In linea con i principi della Transizione Giusta dell'UE e con i quadri di riferimento per la rendicontazione ESG	Esercizio una tantum, progettato per un uso ripetuto nelle fasi di riferimento, intermedia e di follow-up

4.2. Dimensioni di impatto sociale affrontate nell'ambito dell'

Il quadro di valutazione del presente Toolkit si articola in quattro dimensioni. Non si tratta di categorie indipendenti; esse si sovrappongono, si rafforzano a vicenda e, nel loro insieme, definiscono l'aspetto concreto di una transizione verde realmente equa. Ciascuna dimensione si basa sui dati emersi dalla valutazione dei bisogni GREEN-LIFT, è adattata alle realtà strutturali del settore TCLF ed è resa operativa attraverso indicatori misurabili descritti nella Sezione 3.

1. Dimensione 1: Qualità del lavoro

La qualità del lavoro, come definita dalla sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro (2016) di Eurofound, comprende la sicurezza dell'occupazione, le condizioni di lavoro fisiche e psicosociali, una retribuzione equa e la sostenibilità a lungo termine dei ruoli. Nel settore TCLF, ciascuno di questi elementi è messo a dura prova durante la transizione verde. Le imprese devono contemporaneamente rispettare i nuovi standard ambientali, adottare nuove tecnologie costose e mantenere un'occupazione stabile ed equa, una combinazione che risulta davvero difficile per le PMI che operano con margini ridotti e sotto la pressione competitiva delle importazioni extra-UE.

Il contesto nazionale di ciascun paese partner aggiunge dimensioni specifiche a questa sfida. I contratti collettivi di lavoro nazionali (ad esempio l'EGSSE in Grecia) stabiliscono standard minimi, ma l'applicazione di tali norme nei rapporti di lavoro informali rimane una sfida persistente, in particolare per i lavoratori migranti e per coloro che ricoprono ruoli in subappalto. Gli ispettorati del lavoro (ad esempio, il SEPE in Grecia) identificano costantemente il settore

dell'abbigliamento e tessile tra quelli con i tassi più elevati di lavoro sommerso, una realtà strutturale che qualsiasi valutazione della qualità del lavoro in questo contesto deve riconoscere piuttosto che ignorare.

Dati emersi dalla valutazione dei bisogni - Qualità del lavoro

- **Gli standard di lavoro etici** (salari equi, condizioni di sicurezza) sono tra le pratiche di sostenibilità attualmente più diffuse, eppure i membri della comunità valutano l'impatto sociale del settore solo a 3,35/5, segnalando un divario significativo tra aspirazione e realtà.
- **La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro sostenibili** sono state classificate come una competenza fondamentale dai lavoratori in Svezia, Grecia e Spagna. I nuovi processi di produzione ecologici introducono rischi professionali che i quadri normativi esistenti in materia di salute e sicurezza potrebbero non coprire ancora.
 - L'Italia evidenzia come i costi della sostenibilità ricadano in modo sproporzionato sui subappaltatori più piccoli e sui lavoratori migranti, mentre i grandi marchi ne traggono vantaggio in termini di reputazione, un modello osservato anche nelle catene di approvvigionamento di altri paesi partner.
 - Sia la Spagna che la Grecia segnalano una forte preoccupazione per l'invecchiamento della forza lavoro: i lavoratori esperti stanno andando in pensione e le loro conoscenze tacite non vengono trasferite, ampliando il divario di competenze proprio nel momento in cui la riqualificazione verde è più necessaria.
 - Tutti i datori di lavoro in Grecia, Italia e Spagna hanno valutato la sostenibilità con un punteggio di "4" o "5" su 5 in termini di competitività futura, confermando l'elevata urgenza a livello dirigenziale, ma tale urgenza non si è ancora tradotta in una pianificazione sistematica della transizione della forza lavoro.

Aree di interesse della valutazione

catena di approvvigionamento.

2. Dimensione 2: Benessere dei lavoratori

Il benessere va oltre l'assenza di danni fisici. La salute psicosociale, l'esperienza di significato, controllo e sostegno nel lavoro, è un fattore determinante riconosciuto sia per i risultati individuali che per le prestazioni organizzative (Eurofound, 2021). La transizione verde crea specifiche pressioni psicosociali: i lavoratori affrontano l'incertezza sulla futura rilevanza delle loro competenze, maggiori richieste senza un sostegno commisurato e spesso la sensazione che le decisioni vengano prese al di sopra di loro e loro imposte.

Dati emersi dalla valutazione dei bisogni - Benessere dei lavoratori

- La mancanza di tempo è l'ostacolo più frequentemente citato alla partecipazione alla formazione in tutti e quattro i paesi. I lavoratori sono già

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



al limite delle loro capacità, o quasi, e le esigenze di riqualificazione aggiungono pressione anziché eliminarla.

- Il **60%** dei **40** lavoratori intervistati non ha partecipato ad alcuna formazione sulla sostenibilità, nonostante l'elevata urgenza segnalata a livello di datori di lavoro; questo divario è dovuto a limiti di capacità, non a mancanza di interesse.
- L'adattabilità, la capacità di risolvere i problemi e il lavoro di squadra sono state costantemente identificate come competenze fondamentali per affrontare la transizione, competenze che richiedono sicurezza psicologica e tempo per svilupparsi, non solo istruzione tecnica.
- Gli stakeholder di tutti i paesi hanno sottolineato che il benessere dei lavoratori deve essere considerato un obiettivo del progetto, non una preoccupazione secondaria subordinata agli obiettivi di produttività.
- I punteggi relativamente alti della Svezia in termini di familiarità con la sostenibilità (4,5/5) suggeriscono che un impegno precoce, sostenuto e supportato nei confronti dei temi ecologici riduce l'ansia, un modello rilevante per i partner in Grecia, Italia e Spagna.

Aree di interesse della valutazione

formazione HR del Pilastro II.

3. Dimensione 3: Inclusione e uguaglianza

Una transizione giusta è, per definizione, inclusiva. Il principio del "nessun lavoratore lasciato indietro", integrato sia nel Meccanismo per una transizione giusta dell'UE sia negli obiettivi dichiarati del progetto GREEN-LIFT, richiede un impegno attivo e misurabile per un accesso equo. Non è sufficiente offrire formazione; la questione è se la formazione raggiunga coloro che ne hanno più bisogno e se la progettazione dei meccanismi di sostegno rimuova, anziché riprodurre, le barriere esistenti.

Questa dimensione è particolarmente rilevante in tutti i paesi partner. Le donne rappresentano una maggioranza significativa dei lavoratori della produzione nel settore TCLF. Il tasso di NEET tra i giovani rimane una preoccupazione in tutti i paesi partner dell'Europa meridionale. I lavoratori migranti, molti dei quali privi di qualifiche formali, ricoprono una quota significativa dei ruoli di produzione in Italia, Spagna e Grecia. Ciascuno di questi gruppi richiede un approccio su misura che l'offerta formativa generica non fornisce.

Dati emersi dalla valutazione dei bisogni, dall'inclusione e dall'uguaglianza

- I giovani/NEET, le donne, i migranti e i lavoratori anziani sono stati identificati come gruppi prioritari che necessitano di un sostegno mirato in tutti e quattro i paesi partner, una conclusione condivisa che va al di là dei contesti nazionali.



- La certificazione formale delle competenze verdi e digitali è stata identificata come il percorso più efficace per i lavoratori poco qualificati, non solo per acquisire competenze, ma anche per far sì che tali competenze siano riconosciute e valorizzate.
- Le parti interessate italiane hanno sottolineato che i lavoratori migranti e subappaltati si trovano ad affrontare le condizioni più precarie e il rischio maggiore di esclusione dalle strutture di sostegno alla transizione.
- Le organizzazioni femminili, le imprese sociali e le ONG svolgono un ruolo fondamentale sia nel promuovere approcci sensibili alle questioni di genere sia nel garantire l'accesso concreto; il loro coinvolgimento nell'attuazione è un prerequisito, non un optional.
- Le parti interessate sia in Grecia che in Italia hanno ripetutamente sottolineato l'imperativo della giustizia sociale: la transizione verde non deve aggravare le disuguaglianze esistenti, anche se gestirla in modo equo è più complesso e più costoso.

Aree di interesse della valutazione

Tassi di partecipazione dei gruppi prioritari (donne, NEET, migranti, lavoratori anziani) alla formazione GREEN-LIFT, disaggregati, non mediati.

Accessibilità percepita della formazione per diversi profili di lavoratori, inclusi lingua, programmazione oraria e barriere di costo.

Adozione di percorsi formali di certificazione, in particolare tra i lavoratori a bassa qualifica e migranti.

Pratiche dei datori di lavoro nell'allocazione della formazione e se i principi di pari opportunità sono applicati nella pratica.

Coinvolgimento della società civile, delle organizzazioni di donne e delle ONG nell'erogazione della formazione e nel monitoraggio dell'impatto sociale.

4. Dimensione 4: Coinvolgimento della comunità e delle parti interessate

La transizione verde non può essere realizzata da singole imprese che agiscono in modo isolato. I dati emersi dalla valutazione dei bisogni sono chiari: ciò di cui il settore ha bisogno sono architetture, reti, cluster, partnership e strutture di governance che consentano lo scambio di conoscenze, gli investimenti condivisi



e la responsabilità collettiva. Senza questa architettura, anche i programmi di formazione meglio progettati raggiungeranno solo una parte del loro pubblico potenziale e genereranno un cambiamento sistemico limitato.

Dati emersi dalla valutazione dei bisogni, coinvolgimento della comunità e delle parti interessate

- Sono stati individuati **64** stakeholder in quattro paesi, **41** sono attivamente coinvolti e sono stati firmati **13** memorandum di cooperazione: una base solida, ma in cui gli attori dell'industria e delle imprese rappresentano **il 64,1%** degli stakeholder, mentre la comunità e la società civile rappresentano solo **il 10,9%**.
- Un modello a **"tripla elica"**, che riunisce industria, fornitori di istruzione e governo, è universalmente riconosciuto come l'architettura di governance necessaria, ma rimane in gran parte un'aspirazione nella pratica attuale in tutti i paesi partner.
- Il distretto tessile italiano di Prato viene ripetutamente citato come modello: il suo denso cluster regionale ha consentito una circolarità avanzata e il riciclaggio tessile su una scala che le singole imprese non avrebbero potuto raggiungere da sole.
- I membri della comunità valutano l'impatto ambientale del settore solo a 2,9/5, il punteggio di percezione più basso dell'intera Valutazione dei bisogni, mentre il contributo economico del settore ottiene un punteggio notevolmente più alto.
- Le PMI hanno in particolare bisogno di un accesso facilitato all'apprendimento tra pari, a progetti pilota congiunti e a risorse condivise; la rete GREEN-LIFT stessa rappresenta il tipo di infrastruttura di cui il settore ha bisogno per svilupparsi in modo permanente.

Aree di interesse della valutazione

e della comunità non siano oscurate dalla rappresentanza dell'industria.

I 19 indicatori presentati in questa sezione sono stati sviluppati per colmare una lacuna identificata esplicitamente nella valutazione dei bisogni di GREEN-LIFT: il settore manca di metriche di impatto sociale specifiche e pronte all'uso. I macro-quadri esistenti, la rendicontazione ESG, l'LCA e il DPP forniscono l'orizzonte normativo verso cui il settore si sta muovendo, ma non forniscono gli strumenti di misurazione pratici che una PMI può implementare oggi senza competenze specialistiche.

I criteri di selezione per gli indicatori riportati di seguito si basavano direttamente sulla base di dati della Valutazione dei bisogni, sulla misurabilità entro i tempi del progetto GREEN-LIFT, sull'applicabilità alle PMI prive di infrastrutture HR avanzate e sull'allineamento con le dimensioni di qualità del lavoro di Eurofound e le linee guida di transizione dell'UE. Ogni indicatore è presentato con la sua motivazione, l'approccio di misurazione e una nota sull'applicazione specifica per le PMI.



1. Dimensione 1: Indicatori di qualità del lavoro (JQ1–JQ5)

JQ1 Qualità del lavoro	Percentuale della forza lavoro con contratti di lavoro formali <i>Tipo:</i> Quantitativo <i>Strumento:</i> Strumento 2 – Autovalutazione delle risorse umane <i>Misurazione:</i> analisi dei registri delle risorse umane per determinare la percentuale della forza lavoro totale con contratti formali (a tempo indeterminato o determinato), disaggregata per full-time, part-time, temporaneo e subappalto <i>Motivazione:</i> la copertura contrattuale formale è la misura più fondamentale della qualità dell'occupazione. La valutazione dei bisogni ha confermato la diffusa preoccupazione riguardo alle condizioni precarie dei lavoratori subappaltati e migranti in tutti i paesi partner. Gli ispettorati del lavoro (ad esempio, il SEPE in Grecia) identificano costantemente il settore TCLF tra quelli con i tassi più elevati di lavoro informale, rendendo questo indicatore particolarmente rilevante in tutto il consorzio. <i>Applicazione alle PMI:</i> Applicabile a tutti i datori di lavoro con registri delle buste paga. Non richiede un sistema HR avanzato; è sufficiente un conteggio del personale per tipo di contratto.
JQ2 Qualità del lavoro	Conformità ai requisiti nazionali applicabili in materia di salario minimo <i>Tipo:</i> Quantitativo <i>Strumento:</i> Strumento 2 – Autovalutazione delle risorse umane <i>Misurazione:</i> confronto dei dati salariali con i minimi legali nazionali applicabili, stato di conformità binario, più descrizione delle tabelle retributive per i ruoli meno retribuiti nell'organizzazione. <i>Motivazione:</i> i salari equi sono stati identificati come lo standard etico fondamentale in materia di lavoro in tutti e quattro i paesi. I contratti collettivi nazionali di lavoro (ad esempio l'EGSSE in Grecia) stabiliscono standard minimi, ma le parti interessate sottolineano che i subappaltatori e i lavoratori migranti sono i più esposti al rischio di retribuzioni insufficienti a causa delle pressioni esercitate sulla catena di approvvigionamento dai marchi più grandi. <i>Applicazione alle PMI:</i> Autodichiarazione da parte del responsabile delle risorse umane o del titolare. Non richiede competenze in materia di benchmarking salariale; si limita a confermare la conformità alla legislazione nazionale applicabile in ciascun paese partner.



JQ3 Qualità del lavoro	Copertura della formazione in materia di salute e sicurezza adattata alla produzione verde <i>Tipo:</i> Quantitativo <i>Strumento:</i> Strumento 2 – Autovalutazione delle risorse umane <i>Misurazione:</i> Percentuale della forza lavoro che ha ricevuto una formazione aggiornata in materia di salute e sicurezza riguardante metodi di produzione ecologici o circolari negli ultimi 12 mesi <i>Motivazione:</i> La salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro sostenibili sono state classificate tra le aree di competenza più critiche dai lavoratori in Svezia, Grecia e Spagna. Le tecnologie verdi (sostituzione di sostanze chimiche, macchinari per il riciclaggio, sistemi di produzione digitali) introducono nuovi rischi professionali che i quadri normativi standard in materia di salute e sicurezza potrebbero non affrontare. <i>Applicazione alle PMI:</i> Monitorabile tramite i registri di frequenza ai corsi di formazione. Applicabile alle imprese di qualsiasi dimensione in tutti i paesi partner.
JQ4 Qualità del lavoro	Percezione dei lavoratori riguardo alla sicurezza del posto di lavoro durante la transizione verde <i>Tipo:</i> Qualitativo <i>Strumento:</i> Strumento 1 – Questionario per i lavoratori <i>Misurazione:</i> scala Likert a 5 punti, confronto pre/post, testo libero su specifiche preoccupazioni relative alla sicurezza <i>Motivazione:</i> la percezione di insicurezza, anche quando le condizioni oggettive di lavoro sono stabili, mina direttamente l'impegno nella formazione e erode la fiducia nell'organizzazione. La Valutazione dei bisogni ha documentato l'ansia relativa alla sicurezza del posto di lavoro in particolare in Spagna e in Grecia, dove l'invecchiamento della forza lavoro e i divari di competenze creano una reale incertezza sulla continuità della carriera. <i>Applicazione alle PMI:</i> Semplice auto-valutazione. Il confronto pre/post è la misura principale dell'impatto di GREEN-LIFT sulla fiducia dei lavoratori.
JQ5 Qualità del lavoro	Prova di un piano formale di transizione o di successione della forza lavoro <i>Tipo:</i> Misto <i>Strumento:</i> Strumento 2 – Autovalutazione delle risorse umane <i>Misurazione:</i> Binaria (Sì/No/In fase di sviluppo) più descrizione qualitativa dell'ambito del piano; particolare attenzione alle disposizioni per i lavoratori più anziani e ai ruoli in fase di cambiamento significativo



	<i>Motivazione:</i> Tutti e quattro i paesi partner hanno segnalato preoccupazioni riguardo all'invecchiamento della forza lavoro e alla perdita di conoscenze dovuta al pensionamento dei lavoratori esperti. Un piano di transizione formale — anche di base — indica che l'organizzazione è passata da una gestione reattiva a una proattiva di questa sfida. <i>Applicazione alle PMI:</i> Adattato alle PMI: è sufficiente una documentazione scritta delle intenzioni di transizione dell'organizzazione. Non è richiesto un documento completo sulla strategia delle risorse umane.
--	--

2. Dimensione 2: Indicatori di benessere dei lavoratori (WB1-WB5)

WB1 <i>Benessere dei lavoratori</i>	Carico di lavoro percepito e tempo a disposizione per la formazione <i>Tipo:</i> Qualitativo Strumento: Strumento 1 – Questionario per i lavoratori <i>Misurazione:</i> scala Likert a 5 punti sulla disponibilità di tempo per la formazione, domanda aperta su specifici ostacoli legati al carico di lavoro, confronto pre/post <i>Motivazione:</i> la mancanza di tempo è stata l'ostacolo più frequentemente citato alla partecipazione alla formazione in tutti e quattro i paesi. Se questo indicatore non viene monitorato, gli interventi GREEN-LIFT rischiano di essere progettati per un lavoratore idealizzato con tempo a disposizione, piuttosto che per i lavoratori reali a cui il progetto si rivolge. <i>Applicazione alle PMI:</i> Completamente auto-dichiarato. Non richiede dati da parte del datore di lavoro.
WB2 <i>Benessere dei lavoratori</i>	Accesso e fruizione del supporto psicosociale e del mentoring <i>Tipo:</i> Misto Strumento: Strumenti 1 e 2 <i>Misurazione:</i> disponibilità binaria (Sì/No) derivante dal punteggio di soddisfazione dell'autovalutazione delle risorse umane (1–5) e conferma dell'utilizzo tramite questionario per i lavoratori <i>Motivazione:</i> La consulenza e il mentoring sono stati identificati come meccanismi di supporto essenziali in tutti i paesi partner. I servizi nazionali per l'occupazione (ad es. DYP in Grecia) offrono servizi di consulenza e orientamento professionale a cui l'attuazione di GREEN-LIFT dovrebbe collegarsi; questo indicatore verifica se tali servizi raggiungono effettivamente i lavoratori in tutti i paesi partner. <i>Applicazione per le PMI:</i> Riguarda tutte le organizzazioni che forniscono assistenza GREEN-LIFT. Può essere monitorata tramite brevi registrazioni di accesso o moduli di soddisfazione.



WB3 Benessere dei lavoratori	Stress e ansia segnalati in relazione alla transizione verde <i>Tipo:</i> Qualitativo Strumento: Strumento 1 – Questionario per i lavoratori <i>Misurazione:</i> Scala Likert a 5 punti (1 = nessun stress, 5 = stress elevato), domanda aperta su preoccupazioni specifiche, confronto pre/post <i>Motivazione:</i> L'ansia riguardo alla rilevanza futura del proprio lavoro è un tema ricorrente nella Valutazione dei bisogni, in particolare per i lavoratori che ricoprono ruoli in fase di cambiamento significativo. I punteggi di familiarità relativamente elevati della Svezia suggeriscono che un impegno costante e ben supportato verso la sostenibilità riduce l'ansia nel tempo; questo indicatore verifica se GREEN-LIFT sta ottenendo tale effetto. <i>Applicazione alle PMI:</i> Semplice auto-valutazione. Il confronto pre/post cambiamento è la misura più significativa del contributo di GREEN-LIFT alla fiducia dei lavoratori.
WB4 Benessere dei lavoratori	Sviluppo auto-valutato dell'adattabilità e delle competenze trasversali <i>Tipo:</i> Misto Strumento: Strumento 1 – Questionario per i lavoratori <i>Misurazione:</i> Competenza auto-valutata in adattabilità, risoluzione dei problemi e lavoro di squadra (scala da 1 a 5) confronto pre/post, narrazione aperta sulla crescita percepita <i>Motivazione:</i> L'adattabilità e le competenze interpersonali sono state identificate in tutti i paesi come le competenze fondamentali per affrontare la transizione. Queste competenze non si sviluppano solo attraverso la formazione tecnica; richiedono quel tipo di ambiente di apprendimento riflessivo e supportato che l'approccio olistico di GREEN-LIFT è progettato per fornire. <i>Applicazione alle PMI:</i> la crescita delle competenze auto-dichiarata non richiede un'infrastruttura di valutazione formale.
WB5 Benessere dei lavoratori	Qualità percepita del sostegno del datore di lavoro durante la transizione <i>Tipo:</i> Qualitativo Strumento: Strumento 1 – Questionario per i lavoratori <i>Misurazione:</i> Domanda aperta con scala Likert a 5 punti sulle esperienze di sostegno specifiche, confronto pre/post <i>Motivazione:</i> Una transizione equa richiede un impegno attivo da parte del datore di lavoro, non solo la messa a disposizione di posti di formazione. Questo indicatore rileva se la formazione in materia di risorse umane del Pilastro II sta modificando il comportamento dei dirigenti nei confronti dei lavoratori durante il periodo di transizione. Si tratta probabilmente della misura più diretta dell'impatto sociale del Pilastro II.

	<i>Applicazione alle PMI:</i> meccanismo di feedback diretto dai lavoratori al programma. Punteggi bassi determinano una revisione dei contenuti della formazione delle risorse umane.
--	---

3. Dimensione 3: Indicatori di inclusione e uguaglianza (IE1–IE5)

IE1 Inclusione e uguaglianza	Tasso di partecipazione dei gruppi prioritari alla formazione GREEN-LIFT <i>Tipo:</i> Quantitativo <i>Strumento:</i> Strumento 2 – Autovalutazione delle risorse umane <i>Misurazione:</i> Ripartizione percentuale dei partecipanti alla formazione per genere, fascia d'età, status NEET e background migratorio, rispetto alla composizione della forza lavoro totale <i>Motivazione:</i> senza un monitoraggio attivo della partecipazione da parte dei gruppi demografici, l'offerta formativa tende a raggiungere di default coloro che sono già più accessibili. Le donne rappresentano la maggior parte dei lavoratori della produzione nel settore TCLF in tutti i paesi partner, mentre i migranti ricoprono molti dei ruoli più vulnerabili, rendendo essenziale un monitoraggio disaggregato per verificare che GREEN-LIFT stia rispettando i propri impegni in materia di inclusione. <i>Applicazione alle PMI:</i> in linea con i requisiti standard di monitoraggio di Erasmus+. Richiede dati demografici di base sui partecipanti alla formazione.
IE2 Inclusione e uguaglianza	Accessibilità percepita della formazione per diversi profili di lavoratori <i>Tipo:</i> Qualitativo <i>Strumento:</i> Strumento 1 – Questionario per i lavoratori <i>Misurazione:</i> scala Likert a 5 punti sull'accesso equo percepito, domanda aperta sulle barriere incontrate (lingua, orari, sede, costo); analisi disaggregata per gruppo demografico <i>Motivazione:</i> gli ostacoli strutturali all'accesso alla formazione sono spesso invisibili a chi non li affronta direttamente. Questo indicatore li rende visibili chiedendo direttamente ai lavoratori. Le barriere linguistiche per i lavoratori migranti e gli orari rigidi per i lavoratori con responsabilità di assistenza sono gli ostacoli strutturali più segnalati nei paesi partner. <i>Applicazione alle PMI:</i> un'analisi disaggregata in base al background dei lavoratori rivela quali gruppi necessitano di un sostegno mirato aggiuntivo.



IE3 Inclusione e uguaglianza	Diffusione delle certificazioni formali tra i lavoratori poco qualificati e migranti <i>Tipo:</i> Quantitativo <i>Strumento:</i> Strumento 2 – Autovalutazione delle risorse umane <i>Misura:</i> Numero e percentuale di lavoratori appartenenti a gruppi prioritari che completano un percorso di certificazione riconosciuto, monitorati attraverso i punti di raccolta dati <i>Motivazione:</i> La certificazione formale è stata identificata nella Valutazione dei bisogni come il percorso di maggiore impatto per i lavoratori poco qualificati al fine di garantirsi un sostentamento nell'economia verde. Per i lavoratori migranti, molti dei quali possiedono competenze esercitate in modo informale ma non riconosciute formalmente, la certificazione rappresenta un passo trasformativo. <i>Applicazione alle PMI:</i> Tiene traccia delle certificazioni già perseguite attraverso GREEN-LIFT o altri programmi. Non richiede infrastrutture HR aggiuntive.
IE4 Inclusione e uguaglianza	Pratiche organizzative di pari opportunità nell'assegnazione della formazione <i>Tipo:</i> Misto <i>Strumento:</i> Strumento 2 – Autovalutazione delle risorse umane <i>Misurazione:</i> Revisione della politica scritta sulle pari opportunità (Sì/No/In fase di sviluppo), descrizione narrativa delle pratiche di assegnazione, prove di un coinvolgimento proattivo dei gruppi sottorappresentati <i>Motivazione:</i> la disuguaglianza strutturale nell'accesso alla formazione riflette spesso la cultura organizzativa piuttosto che un'esclusione deliberata. Questo indicatore invita i responsabili delle risorse umane a riflettere sulle loro pratiche di assegnazione e a identificare se vi siano gruppi sistematicamente esclusi, una dimensione di pratica riflessiva che integra i dati quantitativi dell'IE1. <i>Applicazione alle PMI:</i> Adattato alle PMI: un principio di assegnazione scritto, anche se informale, è considerato una prova valida. La descrizione narrativa ha lo stesso valore della risposta binaria.
IE5 Inclusione e uguaglianza	Coinvolgimento della società civile e delle ONG nella formazione o nel monitoraggio <i>Tipo:</i> Qualitativo <i>Strumento:</i> Strumento 3 – Lista di controllo della comunità <i>Misurazione:</i> Presenza e qualità di partenariati formali o informali con organizzazioni della società civile, valutazione qualitativa del loro ruolo nei risultati di inclusione



	<i>Motivazione:</i> Le organizzazioni femminili, le imprese sociali e le ONG a livello comunitario sono state costantemente identificate come partner essenziali per raggiungere i lavoratori più vulnerabili. I sindacati nazionali (ad es. il GSEE in Grecia) e i sindacati di categoria svolgono un ruolo significativo nella promozione di condizioni di lavoro eque in tutti i paesi partner. <i>Applicazione alle PMI:</i> documenta le collaborazioni esistenti con la società civile che potrebbero non essere ancora formalmente registrate come partnership.
--	--

4. Dimensione 4: Indicatori di coinvolgimento della comunità e delle parti interessate (CE1–CE4)

CE1 Coinvolgimento della comunità	Numero e diversità dei protocolli di cooperazione attivi <i>Tipo:</i> Quantitativo <i>Strumento:</i> Strumento 3 – Lista di controllo della comunità <i>Misurazione:</i> Conteggio dei MoC firmati/attivi per paese partner; valutazione della diversità tra i tipi di parti interessate (industria, istruzione, governo, ONG, comunità) <i>Motivazione:</i> La Valutazione dei Bisogni ha individuato 64 stakeholder e ha portato alla firma di 13 MoC. Tuttavia, gli attori dell'industria rappresentano il 64,1% di questo totale, mentre la comunità e la società civile rappresentano solo il 10,9%. Questo squilibrio significa che il numero di MoC da solo è insufficiente; la diversità dei tipi di partnership è un indicatore altrettanto importante di un autentico coinvolgimento della comunità. <i>Applicazione alle PMI:</i> monitora direttamente il KPI del WP2 di almeno 10 MoC in tutto il consorzio.
CE2 Coinvolgimento della comunità	Prova di collaborazione intersettoriale a tripla elica <i>Tipo:</i> Misto <i>Strumento:</i> Strumento 3 – Lista di controllo della comunità <i>Misurazione:</i> mappatura degli stakeholder che confermi la presenza di attori dell'industria, dell'istruzione e del governo, prove di attività congiunte, valutazione qualitativa della qualità e della profondità della collaborazione <i>Motivazione:</i> il modello della tripla elica è stato riconosciuto in tutti e quattro i paesi come l'architettura necessaria per una transizione verde sostenibile, ma rimane in gran parte un obiettivo ambizioso. In ciascun paese partner, ciò implica il coinvolgimento attivo degli enti di formazione professionale, dei servizi nazionali per l'impiego (ad esempio, DYPA in Grecia), delle Camere di Commercio locali (come ESEE in Grecia) e delle agenzie di sviluppo regionale, insieme agli attori del settore che attualmente dominano il coinvolgimento delle parti interessate.



	<i>Applicazione alle PMI:</i> Applicabile a livello dei singoli partner. Esistono documenti sulle relazioni intersettoriali che identificano le lacune strutturali.
CE3 Coinvolgimento della comunità	Partecipazione delle PMI a progetti pilota congiunti, reti e apprendimento tra pari <i>Tipo:</i> Quantitativo <i>Strumento:</i> Strumento 3 – Lista di controllo della comunità <i>Misurazione:</i> Conteggio dei partecipanti delle PMI alle attività congiunte, valutazione qualitativa della natura e della continuità del coinvolgimento, prove di un coinvolgimento continuo al di là di eventi una tantum <i>Motivazione:</i> La valutazione dei bisogni ha confermato che le PMI non possono innovare in isolamento; hanno bisogno dell'infrastruttura facilitata fornita da reti e cluster. GREEN-LIFT rappresenta proprio questo tipo di infrastruttura. Questo indicatore misura se il progetto sta catalizzando abitudini collaborative durature, non solo una partecipazione a breve termine. <i>Applicazione alle PMI:</i> Tiene traccia delle attività congiunte già organizzate dal consorzio. Distingue tra partecipazione una tantum e coinvolgimento continuativo.
CE4 Coinvolgimento della comunità	Attività di sensibilizzazione della comunità e portata stimata <i>Tipo:</i> Misto <i>Strumento:</i> Strumento 3 – Lista di controllo della comunità <i>Misurazione:</i> Conteggio degli eventi e delle campagne di sensibilizzazione, stima dei membri della comunità raggiunti, valutazione qualitativa dell'allineamento dei contenuti con i temi della transizione verde <i>Motivazione:</i> i membri della comunità valutano attualmente l'impatto ambientale del settore solo a 2,9/5, il punteggio di percezione più basso dell'intera Valutazione dei bisogni. Colmare il divario tra gli sforzi di sostenibilità del settore e la percezione della comunità richiede una comunicazione deliberata e sostenuta in tutti i paesi partner.



	<i>Applicazione alle PMI:</i> Include qualsiasi attività rivolta al pubblico: eventi, workshop, campagne sui social media, attività di sensibilizzazione nelle scuole o incontri di cluster aperti al pubblico.
--	---

N.	Indicatore	Dimensione	Unità	Fonte dei dati	Frequenza
<i>JQ1</i>	Contratti di lavoro a tempo indeterminato	Qualità del lavoro	%	Documentazione delle risorse umane (Strumento 2)	Annuale
<i>JQ2</i>	Rispetto del salario minimo	Qualità del lavoro	Binario (Sì/No)	Documentazione delle risorse umane (Strumento 2)	Annuale
<i>JQ3</i>	Copertura della formazione in materia di salute e sicurezza	Qualità del lavoro	%	Documentazione delle risorse umane (Strumento 2)	Annuale
<i>JQ4</i>	Sicurezza del posto di lavoro percepita	Qualità del lavoro	(1–5)	Sondaggio (Strumento 1)	6 mesi
<i>JQ5</i>	Piano di transizione formale	Qualità del lavoro	Binario (Sì/No)	Documentazione delle risorse umane (Strumento 2)	Annuale
<i>WB1</i>	Tempo a disposizione per la formazione	Benessere	(1–5)	Sondaggio (Strumento 1)	6 mesi
<i>WB2</i>	Accesso al sostegno psicosociale	Benessere	Binario / Scala	Risorse umane e sondaggio (Strumenti 1, 2)	6 mesi
<i>WB3</i>	Livelli di stress e ansia	Benessere	Scala (da 1 a 5)	Sondaggio (Strumento 1)	6 mesi
<i>WB4</i>	Capacità di adattamento e competenze trasversali	Benessere	Scala (1–5)	Sondaggio (Strumento 1)	6 mesi
<i>WB5</i>	Qualità del sostegno da parte del datore di lavoro	Benessere	Scala (1–5)	Sondaggio (Strumento 1)	6 mesi
<i>IE1</i>	Tasso di partecipazione dei gruppi prioritari	Inclusione	%	Documentazione delle risorse umane (Strumento 2)	Trimestrale

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



IE2	Accessibilità percepita alla formazione	Inclusione	Scala (1–5)	Sondaggio (Strumento 1)	6 mesi
IE3	Adozione della certificazione formale	Inclusione	Numero / %	Documentazione delle risorse umane (Strumento 2)	Annuale
IE4	Pratiche di pari opportunità	Inclusione	Binario (Sì/No)	Documentazione delle risorse umane (Strumento 2)	Annuale
IE5	Coinvolgimento delle ONG / della società civile	Inclusione	Qualitativo	Lista di controllo della comunità (Strumento 3)	Annuale
CE1	MoC attivi	Comunità	Conteggio	Lista di controllo della comunità (Strumento 3)	Annuale
CE2	Collaborazione a tripla elica	Comunità	Qualitativo	Lista di controllo della comunità (Strumento 3)	Annuale
CE3	Partecipazione delle PMI a progetti pilota/reti	Comunità	Conteggio	Lista di controllo comunitaria (Strumento 3)	Annuale
CE4	Portata della sensibilizzazione della comunità	Comunità	Conteggio	Lista di controllo della comunità (Strumento 3)	Trimestrale

4.3. per la raccolta dei dati

4.3.1. Strumenti di raccolta dati

I tre strumenti presentati in questa sezione sono stati progettati per essere pratici, accessibili e significativi. Pratici: possono essere compilati senza competenze specialistiche, in un lasso di tempo realistico, dai lavoratori e dai responsabili delle risorse umane delle PMI. Accessibili: saranno tradotti in tutte e sei le lingue del consorzio nell'ambito del T2.6 ed è disponibile una somministrazione orale alternativa in caso di difficoltà di alfabetizzazione. Significativi: ogni domanda corrisponde direttamente a uno dei 19 indicatori della Sezione 3.

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



Tutti gli strumenti vengono somministrati in tre momenti: all'inizio, a metà percorso e al follow-up, per consentire un confronto prima e dopo. Tutta la raccolta dei dati è soggetta al GDPR e alle garanzie etiche stabilite nella Sezione 7.

Strumento 1: Questionario di autovalutazione dell'impatto sociale dei lavoratori

Destinatari: lavoratori che partecipano alle attività di supporto e formazione di GREEN-LIFT. Tempo di compilazione: 15-20 minuti. Formato: cartaceo o digitale. Importante: i responsabili delle risorse umane e i dipendenti non devono essere presenti durante la compilazione.

Istruzioni per i lavoratori: questo questionario è completamente anonimo. Non ci sono risposte giuste o sbagliate. Si prega di rispondere onestamente in base alla propria esperienza. Le vostre risposte ci aiuteranno a migliorare il supporto e la formazione a disposizione vostra e dei vostri colleghi.

Sezione A: Contesto (anonimo)

	Domanda	Formato della risposta
A1	A quale fascia d'età appartiene?	Meno di 25 anni / 26–35 anni / 36–50 anni / Più di 50 anni
A2	Qual è il tuo genere?	Donna / Uomo / Non binario / Preferisco non dirlo
A3	Qual è la tua attuale situazione lavorativa?	A tempo pieno a tempo indeterminato / Part-time / A tempo determinato / Subappalto / Altro
A4	Da quanto tempo lavori nel settore TCFL?	Da meno di 1 anno / Da 1 a 5 anni / Da 6 a 10 anni / Da oltre 10 anni
A5	Sei un lavoratore migrante o provieni da una minoranza? (facoltativo)	Sì / No / Preferisco non rispondere

Sezione B: Qualità del lavoro

	Affermazione	Scala
B1	Ritengo che il mio posto di lavoro in questa organizzazione sia sicuro.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
B2	Le mie condizioni di lavoro soddisfano gli standard di salute e sicurezza.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
B3	Ricevo una retribuzione equa per il lavoro che svolgo.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)



B4	Ritengo che le pressioni della transizione verde siano equamente condivise nella mia organizzazione.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
B5	Cosa ti preoccupa di più, se c'è qualcosa, riguardo alle tue condizioni di lavoro? (risposta libera)	Testo libero

Sezione C: Benessere e accesso alla formazione

	Affermazione	Scala
C1	Durante la mia giornata lavorativa ho tempo a sufficienza per partecipare a corsi di formazione e aggiornamento.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
C2	Mi sento ben supportato dal mio datore di lavoro durante questo periodo di cambiamento.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
C3	Mi sento sicuro della mia capacità di adattarmi alle nuove pratiche di lavoro ecologiche.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
C4	La transizione verde mi causa stress o ansia riguardo al mio futuro professionale.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
C5	Quale cambiamento migliorerebbe maggiormente il tuo benessere sul lavoro in questo momento? (risposta libera)	Testo libero

Sezione D: Inclusione e parità di accesso

	Affermazione	Scala
D1	Le opportunità di formazione sono disponibili in modo equo per tutti i lavoratori della mia organizzazione.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
D2	Sono a conoscenza dei percorsi di certificazione che potrei seguire per sviluppare le mie competenze in materia di sostenibilità.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
D3	Ritengo che le mie esigenze personali vengano prese in considerazione quando mi vengono offerti formazione o supporto.	Sì / In parte / No
D4	Ci sono gruppi di lavoratori nella tua organizzazione che hanno meno	Testo libero

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



	accesso alla formazione? (risposta libera)	
--	--	--

Sezione E: Consapevolezza della comunità

	Affermazione	Scala
E1	Sono a conoscenza delle iniziative di sostenibilità in atto nel mio settore o nella mia regione.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
E2	Ritengo che la transizione verde nel nostro settore sia gestita in modo socialmente equo.	1 (Assolutamente in disaccordo) – 5 (Assolutamente d'accordo)
E3	Descriva eventuali cambiamenti positivi che ha notato nella sua organizzazione da quando ha aderito a GREEN-LIFT. (campo libero)	Testo libero

Strumento 2: Autovalutazione dell'impatto sociale delle risorse umane/del datore di lavoro

Destinatari: responsabili delle risorse umane, titolari di PMI o personale operativo senior responsabile della gestione della forza lavoro. Tempo di compilazione: 20–30 minuti. Formato: cartaceo o digitale. Da compilare all'inizio e al follow-up.

Istruzioni: questa valutazione ti chiede di riflettere sulle attuali pratiche e politiche della tua organizzazione. Ti preghiamo di rispondere in modo sincero; non è previsto un giudizio di superamento o insuccesso. I risultati contribuiranno a individuare le aree in cui il supporto di GREEN-LIFT può essere più efficace.

Sezione A: Profilo della forza lavoro

	Domanda	Formato della risposta
A1	Numero totale di dipendenti:	Numero
A2	Percentuale della forza lavoro con contratti di lavoro formali (%):	Percentuale
A3	Percentuale di donne nella forza lavoro (%):	Percentuale
A4	Percentuale della forza lavoro di età pari o superiore a 50 anni (%):	Percentuale
A5	Percentuale della forza lavoro costituita da migranti o appartenenti a minoranze (%):	Percentuale

Sezione B: Qualità del lavoro e pratiche di formazione

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



	Dichiarazione	Formato della risposta
B1	La nostra organizzazione rispetta pienamente i requisiti applicabili in materia di salario minimo.	Sì / No / In fase di revisione
B2	Abbiamo aggiornato i protocolli di salute e sicurezza per la produzione verde o circolare.	Sì / No / In corso
B3	Nei nostri programmi di formazione ci rivolgiamo attivamente a donne, NEET, migranti e lavoratori anziani.	1 (Per niente) – 5 (Sistematicamente)
B4	Offriamo o facilitiamo l'accesso alla certificazione formale per i lavoratori poco qualificati.	Sì / No / In programma
B5	Qual è la sfida più significativa che la vostra organizzazione deve affrontare per garantire un accesso equo alla formazione? (risposta aperta)	Testo libero

Sezione C: Coinvolgimento della comunità

	Dichiarazione	Formato della risposta
C1	Numero di protocolli di cooperazione attivi con gli stakeholder della comunità:	Numero
C2	Partecipiamo a reti regionali, cluster o piattaforme dell'industria verde.	Sì / No, se sì, specificare:
C3	Abbiamo coinvolto organizzazioni della società civile o ONG nella nostra attività di formazione e di sostegno.	Sì / No, se sì, si prega di indicarne i nomi:
C4	Abbiamo una politica di pari opportunità per l'assegnazione della formazione all'interno della nostra organizzazione.	Sì / No / In fase di sviluppo
C5	Descriva un esempio concreto dell'impegno della sua organizzazione a favore della sostenibilità negli ultimi 12 mesi. (campo libero)	Testo libero

Strumento 3: Lista di controllo per il coinvolgimento della comunità e delle parti interessate

Questo strumento ha due funzioni. *Internamente, viene compilato dal rispettivo team di partner per verificare la conformità con i KPI di coinvolgimento del WP2 e documentare le prove a sostegno della rendicontazione.* Esternamente, una

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



versione semplificata (Parte D) può essere condivisa con le Camere di Commercio, i cluster regionali, le ONG e gli attori locali per raccogliere il loro punto di vista indipendente sull'impatto sociale a livello settoriale.

Parte A: Prove del coinvolgimento delle parti interessate

Codice	Elemento di prova	Stato
SM1	Mappatura degli stakeholder completata e inviata a KAINOTOMIA	Sì / No / Parziale
SM2	Organizzati almeno 5 incontri con gli stakeholder (documentazione archiviata)	Sì / No, numero di incontri tenuti:
SM3	Documentazione delle riunioni caricata nella cartella condivisa del WP2 (foto, elenchi dei partecipanti)	Sì / No
SM4	È stato firmato almeno 1 MoC (che contribuisce al totale minimo di 10 previsto dal consorzio)	Sì / No, numero di contratti firmati:
SM5	Le parti interessate includono un mix equilibrato: industria, istruzione, governo, ONG e comunità	Sì / No / Parziale
SM6	Gli attori della società civile e della comunità sono esplicitamente inclusi nelle attività di coinvolgimento	Sì / No / Parziale

Parte B: Prove relative alla valutazione dei bisogni

Codice	Elemento di prova	Stato
NA1	Sondaggio completato con almeno 20 risposte da parte degli stakeholder nazionali del TCFL	Sì / No, numero effettivo:
NA2	Focus group condotto con 8-12 partecipanti	Sì / No, numero effettivo:
NA3	Relazione sul focus group inviata a KAINOTOMIA utilizzando il modello standard	Sì / No
NA4	I moduli di consenso, gli elenchi dei partecipanti e le prove fotografiche sono stati archiviati	Sì / No

Parte C: Monitoraggio dell'attuazione della SIA

Codice	Elemento di prova	Stato
SI1	Strumento 1 somministrato all'inizio dello studio, almeno 5 intervistati	Sì / No, numero:



SI2	Strumento 2 completato da almeno 2 organizzazioni al basale	Sì / No, numero:
SI3	Lo strumento 3 è stato completato in fase iniziale dal team di progetto	Sì / No
SI4	Raccolta dati intermedia effettuata	Sì / No, data:
SI5	Risultati aggregati condivisi con KAINOTOMIA per l'integrazione nel D2.2	Sì / No, data:

Parte D: Versione semplificata per i partner esterni

La seguente breve checklist può essere condivisa con gli stakeholder della comunità esterna, le Camere di Commercio, le organizzazioni di cluster regionali, i servizi nazionali per l'impiego, le ONG e le associazioni comunitarie, per raccogliere il loro punto di vista indipendentemente dai partner del progetto.

Codice	Domanda	Risposta
EX1	La vostra organizzazione collabora con gli attori del settore TCFL su iniziative di transizione verde?	Sì / No / Occasionalmente
EX2	Ha partecipato ad attività o sessioni informative di GREEN-LIFT?	Sì / No
EX3	In che misura il settore TCLF risponde alle esigenze sociali dei propri lavoratori e della comunità? (1–5)	1 (Molto male) – 5 (Molto bene)
EX4	Qual è il miglioramento sociale più importante che vorresti vedere nel settore? (risposta aperta)	Testo libero
EX5	La tua organizzazione sarebbe interessata a firmare un protocollo di cooperazione con un partner di GREEN-LIFT?	Sì / No / Già firmato

4.3.2. Calendario di raccolta dati

Momento	Quando	Strumenti	Scopo
Situazione iniziale	Avvio dell'intervento GREEN-LIFT presso la sede del partner	Strumenti 1, 2, 3	Definizione delle condizioni di partenza e fissazione dei valori di riferimento per tutti i 19 indicatori
A metà percorso	Circa 6 mesi dopo la linea di base	Strumenti 1 e 2	Monitorare i progressi, identificare le

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924

			questioni emergenti e adeguare l'attuazione dei Pilastri I e II
Follow-up	12+ mesi dopo il basale	Strumenti 1, 2, 3	Valutare i risultati a medio termine e le prove di un cambiamento duraturo
Valutazione finale	Fine della fase pilota del WP4 (M36)	Tutti gli strumenti + revisione da parte degli stakeholder	Valutazione d'impatto completa per la rendicontazione del consorzio

4.4. Ruoli e responsabilità

Ruolo	Responsabilità	Strumento/i
Lavoratori	Compilare l'autovalutazione in modo volontario e anonimo	Strumento 1
Responsabili delle risorse umane / Titolari di PMI	Completare l'autovalutazione delle risorse umane, gestire i registri relativi alle buste paga e alla formazione	Strumento 2
Attori esterni della comunità	Compilare la versione semplificata della checklist della comunità (facoltativo)	Strumento 3 – Parte D
Ogni team di partner attuatori	Gestire tutti gli strumenti a livello locale, aggregare e analizzare i dati, riferire a KAINOTOMIA	Tutti gli strumenti
KAINOTOMIA (capofila WP2)	Integrare i risultati aggregati nel documento quadro D2.2	Riceve i rapporti di sintesi
Valutatore esterno (MEUS)	Revisione indipendente dei risultati sull'impatto sociale nella fase di valutazione finale	Tutti gli strumenti

4.5. Punteggio del questionario per i lavoratori

Le voci della scala Likert vengono valutate direttamente da 1 a 5.

Le voci binarie (Sì/No/In fase di sviluppo) vengono convertite in punteggi numerici come segue: Sì = 5, In fase di sviluppo / Parzialmente = 3, No = 1.

Metodologia di aggregazione

I punteggi vengono aggregati in tre fasi:

Fase 1 - Punteggio dell'indicatore: il punteggio di ciascun indicatore è la media aritmetica di tutte le voci del questionario che corrispondono a tale indicatore.

Fase 2 - Punteggio della dimensione: il punteggio per ciascuna dimensione (Qualità del lavoro, Benessere dei lavoratori, Inclusione e uguaglianza, Coinvolgimento della comunità) è la media aritmetica di tutti i punteggi degli indicatori all'interno di quella dimensione.

Fase 3 - Punteggio complessivo del Toolkit: il punteggio complessivo del Toolkit è la media aritmetica non ponderata dei punteggi delle quattro dimensioni. Nessuna dimensione ha un peso maggiore rispetto alle altre, a riflettere l'uguale importanza di tutte e quattro le aree di impatto sociale all'interno del quadro GREEN-LIFT.

Interpretazione dei punteggi

Le soglie riportate di seguito riflettono il contesto di riferimento della valutazione dei bisogni. Nei paesi in cui la familiarità e la fiducia nei confronti del contesto di riferimento sono inferiori, sono previsti punteggi iniziali inferiori a 3,0, che non devono essere considerati come un fallimento del programma. La metrica significativa è la variazione nel tempo (Δ punteggio), non il livello assoluto.

Intervallo del punteggio o medio	Interpretazione	Azione raccomandata
1,0 – 1,9	Problema critico che richiede attenzione immediata	Segnalare al reparto Risorse Umane e alla direzione del progetto; valutare la possibilità di indirizzare l'individuo verso un servizio di supporto
2,0 – 2,9	Situazione altamente preoccupante, sono presenti problemi significativi	Intervento mirato, dare priorità alla pianificazione del supporto del Pilastro I
3,0 – 3,9	Moderato, problemi presenti ma gestibili	Monitorare attentamente e includere nelle priorità di coaching
Intervallo del punteggio o medio	Interpretazione	Azione raccomandata



4,0 – 4,4	Soddisfacente, nel complesso positivo con lacune identificabili	Mantenere l'attuale sostegno, colmare le lacune specifiche
4,5 – 5,0	Esemplare, forte impatto sociale	Documentare come buona pratica da condividere all'interno del consorzio

4.6. Contesto di riferimento a livello nazionale

I team dei partner dovrebbero interpretare i propri punteggi di riferimento dello Strumento 1 alla luce del contesto nazionale stabilito dalla Valutazione dei bisogni:

Contesto di riferimento nazionale	Implicazioni per l'interpretazione del punteggio
<i>Grecia</i> : i lavoratori hanno valutato la familiarità con la sostenibilità a 2–3/5, la comunità ha valutato l'impatto sociale a 3,3/5	Ci si aspettano punteggi di riferimento più bassi su WB3 e IE2; la traiettoria di miglioramento è la misura chiave
<i>Spagna</i> : i lavoratori hanno valutato la familiarità con un punteggio di 4,5/5, ma la comunità ha valutato l'impatto sociale con un punteggio di 3,0/5	Il divario tra la consapevolezza individuale e il cambiamento sistemico: gli indicatori CE mostrano il più alto potenziale di miglioramento
<i>Italia</i> : il 40% degli intervistati della comunità ha valutato l'impatto sociale a 3,6/5	La checklist della comunità dello Strumento 3 genererà probabilmente dati più ricchi rispetto ad altri paesi
<i>Svezia</i> : familiarità più alta (4,5/5) in tutti i gruppi	Si prevede che i valori di riferimento più elevati concentreranno la misurazione sugli indicatori CE in cui il punteggio della comunità era più basso
<i>Transnazionale</i> : il 60% dei lavoratori non ha ricevuto formazione sulla sostenibilità	Nella maggior parte dei contesti sono previsti punteggi inferiori a 3,0 nella Sezione C dello Strumento 1 al punto di partenza

4.7. Come i risultati si riflettono nei Pilastri I e II

I dati sull'impatto sociale hanno valore solo se portano all'azione. La tabella sottostante illustra il percorso di feedback diretto dai risultati del Toolkit ai Pilastri operativi, rivisto in ogni punto di raccolta dati dal team UNIWA in coordinamento con KAINOTOMIA:

Risultato del Toolkit	Rientra in	Adeguamento raccomandato
------------------------------	-------------------	---------------------------------

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



I lavoratori segnalano un elevato livello di stress (WB3 < 2,5) o uno scarso sostegno da parte del datore di lavoro (WB5 < 2,5)	Pilastro I – Supporto olistico	Intensificare il mentoring e la consulenza, rivedere le linee guida sulla gestione del carico di lavoro
Punteggi di inclusione bassi per le donne o i NEET (IE1, IE2)	Pilastro I – Sostegno olistico	Aggiungere attività di sensibilizzazione mirate, orari flessibili e supporto linguistico all'offerta di sostegno
I responsabili delle risorse umane non segnalano alcun piano di transizione (JQ5 = No)	Pilastro II – Formazione delle risorse umane	Includere contenuti sulla pianificazione della successione nei moduli di formazione delle risorse umane
I lavoratori si sentono poco supportati dal datore di lavoro (WB5 basso)	Pilastro II – Formazione delle risorse umane	Rafforzare i contenuti relativi alla comunicazione e all'empatia nella formazione delle risorse umane
Scarsa partecipazione della comunità (CE1–CE4 basso)	Entrambi i pilastri	Ampliare la mappatura degli stakeholder e integrare gli attori della comunità nell'erogazione della formazione
Bassa diffusione delle certificazioni tra i lavoratori poco qualificati (IE3 basso)	Pilastro I + Pilastro II	Incorporare percorsi di micro-credenziali nell'offerta di supporto e nell'orientamento delle risorse umane

4.8. Allineamento con i quadri di riferimento più ampi per la rendicontazione sociale

La valutazione delle esigenze GREEN-LIFT ha individuato una sfida fondamentale: al settore TCLF viene richiesto di adottare i quadri di riferimento relativi alla rendicontazione ESG, alla valutazione del ciclo di vita e al passaporto digitale del prodotto senza disporre ancora delle competenze, dell'infrastruttura dati o degli



strumenti pratici necessari a tal fine. Il presente Toolkit non intende replicare tali quadri di riferimento macro; opera infatti a un livello di granularità diverso ed è concepito per un utilizzo immediato da parte delle PMI. Ciò che fa è costruire le pratiche interne e le abitudini relative ai dati che preparano le organizzazioni a confrontarsi con questi quadri in modo progressivo.

per l'allineamento della rendicontazione ESG

Ai sensi della Direttiva UE sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (CSRD, Direttiva 2022/2464/UE), le grandi imprese sono tenute a riferire sul proprio impatto sociale, comprese le condizioni della forza lavoro, i diritti umani nella catena di approvvigionamento e l'impegno nella comunità. Sebbene la maggior parte delle PMI del TCLF nei paesi partner non rientri attualmente nell'ambito di applicazione iniziale della CSRD (imprese con meno di 250 dipendenti), esse subiscono una crescente pressione indiretta attraverso le loro catene di approvvigionamento, poiché i clienti più grandi iniziano a richiedere ai propri fornitori dati allineati ai criteri ESG. Il GREEN-LIFT SIA Toolkit fornisce alle PMI un punto di accesso pratico alla rendicontazione ESG relativa al pilastro sociale attraverso strumenti accessibili e non specialistici.

Tema del pilastro sociale ESG	Indicatori SIA GREEN-LIFT corrispondenti
Lavoro dignitoso e qualità dell'occupazione	JQ1 (contratti formali), JQ2 (salari equi), JQ3 (formazione in materia di salute e sicurezza)
Salute, sicurezza e benessere dei lavoratori	JQ3, WB1, WB2, WB3
Pari opportunità e non discriminazione	IE1, IE2, IE4
Formazione e sviluppo delle competenze	WB4, IE3
Coinvolgimento della comunità e responsabilità sociale	CE1, CE2, CE3, CE4
Standard sociali della catena di fornitura	JQ1, JQ2, JQ5

Allineamento alle politiche dell'UE

Politica/Strumento UE	Allineamento con il Toolkit SIA
Meccanismo UE per una transizione giusta	Tutte e quattro le dimensioni rendono operativi i principi della Transizione Giusta; "nessun lavoratore lasciato indietro" è la logica guida della dimensione IE
CSRD (Direttiva 2022/2464/UE)	Indicatori del pilastro sociale allineati agli standard CSRD S1 (forza lavoro propria) e S3 (comunità interessate)



Direttiva UE sulla due diligence nella catena di approvvigionamento	JQ1, JQ2 e CE2 affrontano la trasparenza della catena di approvvigionamento e il monitoraggio degli standard di lavoro
Quadro di riferimento Eurofound sulla qualità del lavoro (2016)	Gli indicatori della dimensione JQ rendono direttamente operative le dimensioni fondamentali della qualità del lavoro di Eurofound
Regolamento GDPR (UE) 2016/679	La Sezione 7 fornisce un quadro di conformità completo applicabile ai sensi del diritto dell'UE e delle leggi nazionali di attuazione in tutti i paesi partner

4.9. Considerazioni etiche e protezione dei dati

Tutte le attività di raccolta dati nell'ambito del presente Toolkit devono essere conformi al Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR, Regolamento UE 2016/679) e alla relativa legislazione nazionale di attuazione in ciascun paese partner, inclusa, ad esempio, la legge greca 4624/2019 (Gazzetta Ufficiale A' 137/29.08.2019) in Grecia. Ciascun partner attuatore è il principale responsabile della conformità al GDPR in tutte le attività di raccolta dati associate al presente Toolkit all'interno delle rispettive giurisdizioni.

4.9.1. Principi fondamentali di protezione dei dati

Principio	Applicazione nel Toolkit SIA GREEN-LIFT
Partecipazione volontaria	L'utilizzo di tutti gli strumenti è strettamente volontario. Nessun lavoratore o parte interessata può essere sottoposto a pressioni o incentivi per rispondere. Ciò deve essere comunicato chiaramente, nella lingua del rispondente, prima di somministrare ogni strumento.
Consenso informato	Tutti gli intervistati ricevono informazioni scritte, nella propria lingua, sullo scopo della raccolta dei dati, su come questi saranno utilizzati e conservati, sul loro diritto di recedere senza conseguenze e sui recapiti del responsabile della protezione dei dati del rispettivo partner nazionale.
Anonimato	Lo strumento 1 non raccoglie nomi o identificatori individuali. I dati demografici (fascia d'età, sesso, background) vengono raccolti esclusivamente per consentire un'analisi disaggregata a livello di gruppo, non per identificare le persone.
Minimizzazione dei dati	Vengono raccolti solo i dati direttamente rilevanti per i 19 indicatori di impatto sociale. In nessuna fase vengono richieste informazioni personali che vadano oltre quanto necessario ai fini dell'analisi.
Limitazione delle finalità	I dati vengono utilizzati esclusivamente per il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione del progetto GREEN-LIFT. Non

	vengono condivisi con terze parti al di fuori del consorzio senza un esplicito consenso aggiuntivo.
Conservazione e sicurezza	Tutti i dati sono conservati all'interno dell'infrastruttura digitale del progetto, protetta da password. L'accesso è limitato ai membri autorizzati del team di progetto
Diritto di accesso e cancellazione	I partecipanti possono richiedere l'accesso alle proprie risposte, la correzione di errori o la cancellazione dei propri dati in qualsiasi momento contattando il team di progetto, in conformità con gli articoli 15-17 del GDPR e la legislazione nazionale applicabile.

4.9.2. Garanzie speciali per i gruppi vulnerabili

La popolazione target di GREEN-LIFT comprende lavoratori con impieghi precari, migranti, lavoratori temporanei, NEET e lavoratori subappaltati, che potrebbero nutrire maggiori preoccupazioni riguardo all'identificazione e alle conseguenze. In alcuni contesti dei paesi partner, la presenza di lavoratori non dichiarati nel settore TCLF crea un'ulteriore sensibilità riguardo alla raccolta dei dati. Le seguenti garanzie sono obbligatorie in tutti i paesi partner:

- Tutti gli strumenti devono essere disponibili nella lingua madre degli intervistati, ove possibile.
- I responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro non devono essere presenti durante la compilazione dello Strumento 1 da parte dei lavoratori, al fine di eliminare il rischio percepito di coercizione o ritorsione.
- La documentazione relativa al consenso informato deve essere redatta in un linguaggio semplice e accessibile, privo di terminologia tecnica o giuridica.
- In caso di difficoltà di alfabetizzazione, è consentita la somministrazione orale da parte di un facilitatore neutrale (senza alcun rapporto gerarchico con l'intervistato).
- I dati aggregati condivisi con KAINOTOMIA non devono contenere informazioni di identificazione personale. La dimensione minima del gruppo per la rendicontazione è di cinque intervistati per categoria demografica.
- Tutta la documentazione relativa al consenso deve essere archiviata in modo sicuro e resa disponibile su richiesta al Comitato per la Garanzia della Qualità.

4.9.3. Governance dei dati all'interno del Consorzio

Ciascun partner attuatore raccoglie e archivia i dati grezzi anonimizzati all'interno della propria infrastruttura di progetto sicura. I rapporti di sintesi aggregati, che non contengono dati a livello individuale, vengono inviati a KAINOTOMIA per l'integrazione nel D2.2 e nella rendicontazione del progetto. Questi risultati aggregati vengono condivisi con UB e UPV per la revisione tra pari e con MEUS nel contesto del processo di valutazione del progetto. Qualsiasi utilizzo dei dati



sull'impatto sociale al di fuori della rendicontazione del progetto GREEN-LIFT richiede l'approvazione del responsabile della protezione dei dati del rispettivo partner e, se del caso, del comitato direttivo del consorzio.

5. Conclusioni e prossimi passi

Il quadro GREEN-LIFT dimostra che la transizione verde nel settore TCLF non è solo una questione di conformità ambientale e nuove competenze tecniche, ma anche un processo di adattamento della forza lavoro. Come dimostrano i risultati di questo documento, molte organizzazioni, in particolare le PMI, non sono pienamente preparate a sostenere i lavoratori in questo cambiamento in modo strutturato, inclusivo e socialmente responsabile. Per questo motivo, il Quadro offre un modello pratico che combina orientamento professionale, mentoring, sostegno al benessere e rafforzamento delle capacità organizzative.

Una conclusione fondamentale è che gli sforzi di riqualificazione e miglioramento delle competenze sono più efficaci quando sono accompagnati da meccanismi di sostegno che rispondono alle reali esigenze dei lavoratori. Ciò è particolarmente importante per i gruppi vulnerabili, tra cui le donne, i lavoratori poco qualificati e le persone a rischio di esclusione durante la transizione. Concentrandosi sia sulla preparazione organizzativa che sul benessere dei lavoratori, il Quadro contribuisce a garantire che la transizione verde sia equa oltre che sostenibile.

Il passo successivo consiste nell'applicare il Quadro nella pratica attraverso azioni semplici e adattabili all'interno delle organizzazioni. I datori di lavoro, i responsabili delle risorse umane e il personale di supporto possono utilizzare gli



strumenti e le linee guida forniti per identificare le esigenze, rafforzare i sistemi di sostegno e mettere in contatto i lavoratori con opportunità di formazione adeguate. Allo stesso tempo, il Social Impact Assessment Toolkit può aiutare le organizzazioni a monitorare i risultati e a migliorare il loro approccio nel tempo.

Nel complesso, il progetto GREEN-LIFT fornisce una solida base per sostenere un settore TCLF più verde, più inclusivo e più resiliente. Il suo valore a lungo termine dipenderà dall'efficacia con cui verrà utilizzato, adattato e promosso nei diversi contesti organizzativi e regionali.

Riferimenti

I pilastri di GREEN-LIFT

Pilastro I

APO (Organizzazione asiatica per la produttività). (2014). *Salute mentale sul posto di lavoro: una revisione basata su dati concreti dei fattori di rischio e degli interventi*. Organizzazione asiatica per la produttività.

<https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2014-10/apo-nid57690.pdf>

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2014). *I luoghi di lavoro sani gestiscono lo stress: Guida alla campagna*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2016). *Analisi dei fattori che favoriscono e ostacolano la gestione dei rischi psicosociali*.

https://oshwiki.osha.europa.eu/sites/oshwiki/files/2016-11/2016_11_07_D2-Review_of_drivers_and_barriers_-_Briefing.pdf

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2022a). *Indagine OSH Pulse 2022: Sicurezza e salute sul lavoro nei luoghi di lavoro post-pandemia*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.



Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2022b). *Burnout e stress legato al lavoro: questioni emergenti*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2023). *Buone pratiche sul posto di lavoro a sostegno delle persone con problemi di salute mentale*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2025). *Prospettive sui rischi nuovi ed emergenti per la sicurezza e la salute sul lavoro associati alla digitalizzazione e ai lavori verdi*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE). (2025). *Indice di uguaglianza di genere 2025: dati più precisi per un mondo in evoluzione*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Eurofound. (2023). *Indagine telefonica europea sulle condizioni di lavoro 2021: Relazione di sintesi*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). (2025). *Promuovere il lavoro dignitoso nelle catene di approvvigionamento: sfide e opportunità per il lavoro dignitoso nel settore tessile e dell'abbigliamento*. Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Kersten, N., Jansen, P., & colleghi. (2022). Politiche e pratiche organizzative a sostegno dell'inclusione dei lavoratori vulnerabili: una revisione esplorativa. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10067-2>

Peer Support Review. (2016). *Supporto tra pari per l'occupazione e il mantenimento del posto di lavoro: revisione delle prove*. https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2016/06/404_Peer-Support.pdf

Pijpker, R., Vaandrager, L., Veen, E., & Koelen, M. (2019). Interventi combinati per ridurre il burnout e facilitare il ritorno al lavoro: una revisione sistematica. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29(2), 429–448.

Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). (n.d.). *Burn-out: un fenomeno occupazionale (ICD-11)*. <https://www.who.int>

Pilastro I:

Modulo 1: Riferimenti

Comprendere le competenze verdi e i lavori verdi nel mercato del lavoro europeo. Portale Career Pathways. (n.d.). <https://test.career->

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



pathways.eu/understanding-green-skills-and-green-jobs-in-the-european-labour-market/

Competenze e lavori per la transizione verde. CEDEFOP. (5 agosto 2025).
<https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/skills-and-jobs-green-transition>

Transizione nel settore tessile. Mercato interno, industria, imprenditoria e PMI.
(n.d.). https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem/textiles-transition_en

Suggerimenti per ulteriori letture

Euratex (2021). Quali competenze le aziende richiedono alla propria forza lavoro. <https://euratex.eu/wp-content/uploads/2021/10/EURATEX-Skills-Survey.pdf>

Commissione europea (2022). Strategia dell'UE per i tessili sostenibili e circolari. https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en

Industrial Europe (2022). Garantire un futuro sostenibile per le industrie europee del settore TCLF. <https://news.industrial-europe.eu/p/ensuring-a-sustainable-future-for-the-south-east-european-tclf-industries>

Modulo 2: Riferimenti

Come garantire una transizione equa per le industrie tessili, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature. industriAll Europe. (23 settembre 2022).
<https://news.industrial-europe.eu/Article/785>

Jordan, J. V. (3 marzo 2023). Transizioni verso la sostenibilità: Workshop dell'EIT Culture & Creativity Agenda "Circular Textiles & Fashion".

Processo di co-creazione del percorso di transizione dell'ecosistema tessile. Mercato interno, industria, imprenditorialità e PMI. (n.d.-a). https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem/textiles-transition-pathway_en

Suggerimenti per ulteriori letture

Ufficio Internazionale del Lavoro di Ginevra. (2019). "Il futuro del lavoro nel settore tessile, dell'abbigliamento, del cuoio e delle calzature."

"Verso una transizione giusta per i lavoratori del settore tessile e dell'abbigliamento." (21 giugno 2024). IndustriAll-Europe.Eu, pp. 1–1.

Modulo 3: Riferimenti

CEDEFOP (2024) Apprendimento basato sul lavoro – Opuscolo del Gruppo interagenzia sull'istruzione e la formazione tecnica e professionale
https://www.cedefop.europa.eu/files/2300_en.pdf

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) (agosto 2025), Scheda informativa su coaching e mentoring

<https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/coaching-mentoring-factsheet/>

Eurofound, (s.d.) Condizioni di lavoro e lavoro sostenibile

<https://www.eurofound.europa.eu/en/about/what-we-do/work-programme/working-conditions-and-sustainable-work>

Commissione europea (s.d.), Agenda europea delle competenze

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>

MindTools (maggio 2024) Mentoring

https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_72.htm

OCSE (s.d.) Migliorare la comprensione e la misurazione dell'apprendimento informale <https://www.oecd.org/en/about/projects/enhancing-the-understanding-and-measurement-of-informal-learning.html>

Wenger-Trayner (giugno 2015), Introduzione alle comunità di pratica

<https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

Modulo 4: Riferimenti

Organizzazione asiatica per la produttività (APO). (2014). Salute mentale sul posto di lavoro: una revisione basata sull'evidenza dei fattori di rischio e degli interventi. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2014-10/apo-nid57690.pdf>

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2016). Analisi dei fattori trainanti e degli ostacoli alla gestione dei rischi psicosociali. https://oshwiki.osha.europa.eu/sites/oshwiki/files/2016-11/2016_11_07_D2-Review_of_drivers_and_barriers_-_Briefing.pdf

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2022). Indagine OSH Pulse 2022: Sicurezza e salute sul lavoro nei luoghi di lavoro post-pandemia. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2023). Buone pratiche sul posto di lavoro a sostegno delle persone con problemi di salute mentale. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE). (2025). Indice di uguaglianza di genere 2025: dati più precisi per un mondo in evoluzione. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Eurofound. (2023). Indagine telefonica europea sulle condizioni di lavoro 2021: Relazione di sintesi. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.



Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). (2025). Promuovere il lavoro dignitoso nelle catene di approvvigionamento: sfide e opportunità per il lavoro dignitoso nel settore tessile e dell'abbigliamento. Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Kersten, N., Jansen, P., & colleghi. (2022). Politiche e pratiche organizzative a sostegno dell'inclusione dei lavoratori vulnerabili: una revisione esplorativa. Journal of Occupational Rehabilitation. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10067-2>

Peer Support Review. (2016). Sostegno tra pari per l'occupazione e il mantenimento del posto di lavoro: revisione delle prove. https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2016/06/404_Peer-Support.pdf

Modulo 5: Riferimenti

Organizzazione asiatica per la produttività (APO). (2014). Salute mentale sul posto di lavoro: una revisione basata sull'evidenza dei fattori di rischio e degli interventi. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2014-10/apo-nid57690.pdf>

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). (2016). Analisi dei fattori trainanti e degli ostacoli alla gestione dei rischi psicosociali. https://oshwiki.osha.europa.eu/sites/oshwiki/files/2016-11/2016_11_07_D2-Review_of_drivers_and_barriers_-_Briefing.pdf

Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE). (2025). Indice di uguaglianza di genere 2025: dati più precisi per un mondo in evoluzione. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Eurofound. (2023). Indagine telefonica europea sulle condizioni di lavoro 2021: Relazione di sintesi. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). (2025). Promuovere il lavoro dignitoso nelle catene di approvvigionamento: sfide e opportunità per il lavoro dignitoso nel settore tessile e dell'abbigliamento. Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Kersten, N., Jansen, P., & colleghi. (2022). Politiche e pratiche organizzative a sostegno dell'inclusione dei lavoratori vulnerabili: una revisione esplorativa. Journal of Occupational Rehabilitation. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10067-2>

Peer Support Review. (2016). Sostegno tra pari per l'occupazione e il mantenimento del posto di lavoro: revisione delle prove.



https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2016/06/404_Peer-Support.pdf

Modulo 6: Riferimenti

Cedefop (2020), Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 2, Cedefop analytical framework for developing coordinated and coherent approaches to upskilling pathways for low-skilled adults, Ufficio delle pubblicazioni. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/61322>

Cedefop (n.d.) Supporto individuale attraverso il coaching o il mentoring. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-toolkit-tackling-early-leaving/intervention-approaches/one-one-support-through-coaching-or-mentoring>

Cedefop (n.d.) Promuovere la cultura dell'apprendimento permanente e aumentare la partecipazione. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/timeline-vet-policies-europe/thematic-categories/supporting-lifelong-learning-culture-and-increasing-participation>

Commissione europea: Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, (2017) Percorsi di miglioramento delle competenze – Nuove opportunità di apprendimento per gli adulti, Ufficio delle pubblicazioni. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/016310>

Consiglio europeo (dicembre 2016) Raccomandazioni del Consiglio sui percorsi di aggiornamento professionale: nuove opportunità per gli adulti – Pagina delle risorse dell'Agenda dell'UE per le competenze. https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/publications-and-documents/upskilling-pathways-new-opportunities-adults_en

Eurydice (giugno 2021) Istruzione e formazione degli adulti in Europa: costruire percorsi inclusivi verso competenze e qualifiche. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/adult-education-and-training-europe-building-inclusive-pathways-skills-and>

ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) (n.d.), Competenze per i lavori verdi (Organizzazione Internazionale del Lavoro). <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/skills-and-lifelong-learning/skills-green-jobs>

OCSE (febbraio 2019) Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems https://www.oecd.org/en/publications/getting-skills-right-future-ready-adult-learning-systems_9789264311756-en.html

OCSE (settembre 2023) Valutare e anticipare le competenze per la transizione verde: liberare il talento per un futuro sostenibile <https://www.oecd->

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili al riguardo.

Numero di progetto: 101195924



library.org/en/publications/assessing-and-anticipating-skills-for-the-green-transition_28fa0bb5-en.html

Várkonyi (agosto 2025), Nuove riflessioni dell'OCSE sull'apprendimento degli adulti nell'UE (blog EPALE). <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/new-oecd-insights-adult-learning-eu>

Kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale

Eurofound (2016). Sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro, relazione di sintesi. Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Dublino.

Eurofound (2021). Condizioni di lavoro e lavoro sostenibile, un'analisi che utilizza il quadro di riferimento sulla qualità del lavoro. Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Dublino.

Commissione europea (2020). Meccanismo per una transizione giusta, Linee guida. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.

Commissione europea (2022). Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (CSRD), Direttiva 2022/2464/UE.

Legge greca 4624/2019 (Gazzetta ufficiale A' 137/29.08.2019), Attuazione nazionale del GDPR.

Autorità statistica ellenica (ELSTAT) (2023). Indagine sulle forze di lavoro. Atene: ELSTAT

Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR).