

GreenLift Framework

per la riqualificazione e
l'aggiornamento professionale in
ambito ambientale della forza lavoro
del settore TCLF

Edizione breve

Luglio 2026



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i punti di vista 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 per tali opinioni.
Numero di progetto: 101195924

COME ORIENTARSI IN QUESTO QUADRO DI RIFERIMENTO

<u>Capitolo 1: Il framework GreenLift: ambito di applicazione e utilizzo</u>	3
<u>Ambito di applicazione del quadro GreenLift</u>	4
<u>Destinatari</u>	5
<u>Struttura del quadro di riferimento</u>	6
<u>Come utilizzare il framework GreenLift nella pratica</u>	7
<u>Capitolo 2: I pilastri di GreenLift</u>	8
<u>Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico</u>	9
<u>Pilastro II: Programma di formazione breve per responsabili delle risorse umane e personale di supporto</u>	34
<u>Capitolo 3: Strumenti per la valutazione dell'impatto sociale</u>	45
<u>Finalità e ambito di applicazione del kit di strumenti</u>	46
<u>Dimensioni dell'impatto sociale prese in esame</u>	47
<u>Come utilizzare il kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale</u>	49
<u>Considerazioni etiche e protezione dei dati</u>	50
<u>Nota conclusiva</u>	51
<u>Il partenariato</u>	52



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

CAPITOLO

01

**GreenLift Framework:
Ambito di applicazione e
modalità d'uso**



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Ambito di applicazione del quadro GreenLift

Il GreenLift Framework è uno strumento di riferimento pratico progettato per supportare le organizzazioni, in particolare le PMI, nella gestione della transizione della forza lavoro nell'ambito della trasformazione verde del settore TCLF. Fornisce un modello strutturato che le organizzazioni possono utilizzare prima, durante e dopo i processi di riqualificazione e miglioramento delle competenze, aiutandole a identificare le esigenze della forza lavoro, a pianificare misure di sostegno adeguate e ad accompagnare i lavoratori lungo tutto il loro percorso di transizione.

Aniché offrire direttamente contenuti formativi di natura tecnica, il Quadro si concentra sui meccanismi di sostegno organizzativi, sociali e incentrati sulla persona necessari per rendere i processi di riqualificazione e miglioramento delle competenze più inclusivi, efficaci e sostenibili. Il suo obiettivo è aiutare le organizzazioni del settore TCLF a gestire i processi di transizione verde in modo fluido e strutturato, tenendo conto dell'inclusione, del benessere dei lavoratori e delle specifiche esigenze psicosociali individuate attraverso l'analisi dei bisogni GreenLift.

La necessità di un modello di questo tipo è emersa chiaramente dai dati raccolti durante il coinvolgimento delle parti interessate. Molte PMI hanno sottolineato di non disporre delle capacità interne, degli strumenti e dei metodi strutturati necessari per guidare la propria forza lavoro durante i periodi di cambiamento, compresa l'attuale transizione verde del settore.

In questo contesto, il Quadro si rivolge ai responsabili delle risorse umane, ai titolari di PMI e ad altri responsabili delle decisioni all'interno delle organizzazioni, fornendo loro conoscenze pratiche, strumenti e orientamenti per sostenere la transizione della forza lavoro in modo olistico e incentrato sulla persona. In definitiva, il Quadro GreenLift mira a garantire che nessun lavoratore venga lasciato indietro nella transizione verde del settore. Esso pone l'inclusione, il benessere e la riqualificazione e il potenziamento delle competenze incentrati sulla persona al centro della pianificazione della transizione organizzativa.



Ambito di applicazione del quadro GreenLift

Partendo da questo approccio, il GreenLift Framework va inteso come un **quadro di riferimento abilitante** piuttosto che come una risorsa di formazione tecnica. Il suo ruolo non è quello di sostituire o integrare la formazione professionale, tecnica o settoriale, ma di affrontare le barriere non tecniche che potrebbero impedire ai lavoratori di accedere, partecipare e trarre beneficio dalle opportunità di riqualificazione e miglioramento delle competenze.

In quest'ottica, il Quadro si concentra sul rafforzamento delle capacità organizzative. Supporta le organizzazioni TCLF nell'identificare le lacune di competenze e conoscenze all'interno della propria forza lavoro e nella creazione di processi interni, strutture di supporto e ambienti di apprendimento che facilitino l'apprendimento continuo e una transizione inclusiva della forza lavoro.

Target Groups

- 1 Responsabili delle risorse umane e titolari di PMI nel settore TCLF
- 2 Personale di supporto, mentori e consulenti
- 3 Aziende e cluster produttivi del settore TCLF
- 4 Soggetti interessati che sostengono la transizione professionale degli adulti

Struttura del quadro di riferimento

La struttura del Quadro si articola attorno a due pilastri fondamentali, tra loro interconnessi e complementari:

Pilastro I: Quadro di riferimento per un sostegno olistico basato sui bisogni

Si concentra principalmente su meccanismi di sostegno di natura non tecnica, quali l'orientamento professionale, il mentoring/coaching e la promozione del benessere dei lavoratori. Questo pilastro specifico è direttamente correlato ai dati raccolti durante la fase di valutazione dei bisogni, i quali indicano che una formazione incentrata esclusivamente sulle competenze tecniche e "verdi", senza prevedere misure di inclusione, prevenzione e, più in generale, un approccio più olistico, risulta insufficiente per garantire una transizione di successo della forza lavoro.

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

Il Pilastro II integra il Quadro di sostegno olistico del progetto GreenLift attraverso un approccio conciso, strutturato e orientato alla pratica delle competenze necessarie ai responsabili delle risorse umane e al personale di supporto per rafforzare lo sviluppo delle capacità interne delle PMI.



Si basa su una logica di "formazione dei formatori", per garantire che le organizzazioni del settore TCLF progettino, attuino e sostengano azioni di transizione lavorativa socialmente responsabili, sostenibili 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 efficacemente tali meccanismi.

Come utilizzare il framework GreenLift nella pratica

1

Identificazione delle esigenze del personale: le organizzazioni ricorrono a pratiche di riflessione e alla valutazione delle esigenze per individuare le lacune nelle competenze e le difficoltà psicosociali che interessano il proprio personale, in particolare i gruppi più vulnerabili.

2

Selezione delle misure di sostegno adeguate: dopo aver valutato le esigenze, le organizzazioni utilizzano i risultati per selezionare misure mirate dal Quadro di sostegno olistico, consentendo così un sostegno personalizzato anziché un approccio generico.

3

Attuazione di iniziative di orientamento, tutoraggio e benessere: in collaborazione con gli stakeholder esterni, le organizzazioni mettono in atto i meccanismi di sostegno selezionati, concentrandosi su processi strutturati ma flessibili, in linea con le pratiche quotidiane.

4

Formazione del personale delle risorse umane e del personale di supporto: i responsabili delle risorse umane e il personale di supporto partecipano attivamente alla fase di implementazione per sviluppare le competenze necessarie e garantire un'adozione coerente dei meccanismi di supporto all'interno dell'organizzazione.

5

Collegamento del sostegno ai percorsi di aggiornamento professionale: infine, i meccanismi di sostegno sono collegati ai percorsi esistenti di aggiornamento e riqualificazione professionale, al fine di garantire la coerenza e la sostenibilità dei risultati.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

CAPITOLO

02

I pilastri di GreenLift



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Questo pilastro offre indicazioni **pratiche e strumenti ai responsabili delle risorse umane, ai datori di lavoro e al personale di supporto** su come accompagnare i lavoratori nel corso della transizione verde. Ciascuna delle sezioni riportate di seguito combina brevi testi esplicativi con strumenti di supporto concreti e pronti all'uso.

1. Orientamento professionale e percorsi di transizione: come aiutare i lavoratori a pianificare la loro transizione verde

L'orientamento professionale è fondamentale per sostenere la transizione della forza lavoro nel settore TCLF, aiutando i lavoratori a comprendere in che modo la sostenibilità, l'economia circolare e l'Industria 5.0 stiano ridefinendo i loro ruoli. Ciò consente di prendere decisioni informate in materia di riqualificazione, miglioramento delle competenze o transizione professionale, aiutando al contempo le PMI a rafforzare la resilienza della forza lavoro, a promuovere pari opportunità di sviluppo e a sostenere una transizione verde equa. In questo contesto, le seguenti sfide riflettono il modo in cui le lacune sistemiche si ripercuotono a livello individuale sui lavoratori che affrontano i processi di transizione:

- **Incerteza sul futuro:** la digitalizzazione, le nuove tecnologie e i cambiamenti in materia di sostenibilità generano incerteza, lasciando i lavoratori nell'incerteza riguardo alla rilevanza futura dei loro ruoli.
- **Paura del cambiamento/mancanza di fiducia:** i lavoratori poco qualificati e quelli più anziani potrebbero provare ansia nei confronti delle nuove tecnologie, opporre resistenza alla formazione e sottovalutare le proprie competenze trasferibili.
- **Mancanza di percorsi di carriera chiari:** i nuovi ruoli nel settore ambientale sono comunicati in modo inadeguato, limitando la comprensione da parte dei lavoratori e la loro capacità di immaginarsi in tali posizioni.
- **Mancanza di un'adeguata orientamento professionale:** soprattutto nelle PMI, l'orientamento professionale è spesso carente, costringendo i lavoratori a prendere decisioni in materia di riqualificazione o transizione professionale sulla base di informazioni limitate.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Fase 1. Individuazione dei lavoratori che necessitano di orientamento professionale

I responsabili delle risorse umane e il personale di supporto dovrebbero identificare in modo proattivo i lavoratori che necessitano di un accompagnamento supplementare, come ad esempio coloro che sono interessati dall'automazione o dai cambiamenti legati alla sostenibilità, i lavoratori poco qualificati con scarsa dimestichezza con il digitale, i lavoratori sopraffatti dalla transizione, nonché le donne o i lavoratori in fase di transizione con accesso limitato alle opportunità di sviluppo.

L'identificazione di tutte le categorie sopra menzionate dovrebbe avvenire attraverso l'osservazione e l'uso di semplici strumenti di profilazione

Strumento 1: Modello semplice per la profilazione dei lavoratori

Campo	Informazioni da compilare
Nome del lavoratore	
Ruolo attuale / reparto	
Mansioni e responsabilità principali	
Anni di esperienza	
Punti di forza percepiti da sé	
Sfide affrontate	
Interesse per l'apprendimento	
Note dell'ufficio Risorse umane/del responsabile	

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

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

Una volta individuati i lavoratori che necessitano di sostegno, questi dovrebbero riflettere sulle proprie responsabilità attuali, sulle competenze già acquisite, sulle competenze trasferibili, sulle aspirazioni, sulle motivazioni e sui possibili ostacoli. Ciò favorisce la consapevolezza di sé e sostiene un processo decisionale informato in materia di carriera.

Per guidare questo processo di riflessione e tradurre le intuizioni in una pianificazione concreta, lo strumento seguente aiuta a strutturare i percorsi individuali di sviluppo professionale:

Strumento 2: Modello per la transizione e la pianificazione della carriera

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

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

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

Per prendere decisioni consapevoli, i lavoratori devono comprendere in che modo la transizione verde influisca sui loro ruoli. I responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro possono sostenerli spiegando i cambiamenti di ruolo, presentando opportunità di riqualificazione e miglioramento delle competenze e di mobilità, collegando gli obiettivi ai percorsi formativi e aiutandoli a definire tappe di carriera realistiche.

Per garantire che i colloqui di orientamento professionale siano strutturati, coerenti e orientati ai risultati, è possibile utilizzare una checklist come riferimento pratico durante l'interazione tra il personale delle risorse umane e i lavoratori.



Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

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

<u>Prima della discussione</u>	
Il lavoratore è adeguatamente informato sulla natura del colloquio e sul motivo per cui viene condotto.	Si No
Sono a conoscenza dei cambiamenti a livello settoriale e organizzativo e posso quindi fornire un sostegno efficace al lavoratore.	Si No
<u>Nel corso della discussione</u>	
Sto ascoltando con attenzione le preoccupazioni e le aspirazioni dei lavoratori.	Si No
Le competenze trasferibili del lavoratore sono state individuate e riconosciute.	Si No
Sono state illustrate e condivise in modo approfondito tutte le possibili opzioni di carriera, le opportunità di formazione e le prospettive future.	Si No
<u>Dopo la discussione</u>	
Le prossime fasi del percorso di crescita professionale del lavoratore sono state concordate di comune accordo.	Si No
Il lavoratore ha instaurato un rapporto con le strutture di formazione e sostegno pertinenti.	Si No
È stata fissata una discussione di approfondimento.	Si No

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

2. Supporto attraverso il mentoring e il coaching: come organizzare e mettere in pratica il mentoring

In tutta Europa, i settori industriali stanno subendo una trasformazione a causa della digitalizzazione, dell'innovazione tecnologica, delle esigenze di sostenibilità e delle mutevoli condizioni di mercato. Nel settore TCLF, dove molte PMI combinano l'artigianato tradizionale con moderne pratiche di produzione, i lavoratori devono aggiornare continuamente le proprie competenze e adattarsi a nuovi ruoli legati all'automazione, agli strumenti digitali, ai nuovi materiali e ai processi più sostenibili.



Sebbene la formazione formale rimanga essenziale, i lavoratori hanno spesso bisogno di un sostegno aggiuntivo per applicare le nuove conoscenze nel lavoro quotidiano. Il mentoring e il coaching possono integrare la formazione offrendo una guida personalizzata, momenti di riflessione e lo scambio di conoscenze direttamente sul posto di lavoro.

Per le PMI del TCLF, questi approcci sono pratici ed economici, poiché si avvalgono delle competenze interne già presenti, riducono il tempo trascorso lontano dal lavoro e favoriscono l'apprendimento in contesti produttivi reali.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

MENTORING



Il mentoring è un rapporto finalizzato allo sviluppo professionale in cui un professionista esperto guida un collega meno esperto condividendo le proprie conoscenze, sostenendone lo sviluppo delle competenze e rafforzandone la fiducia in sé stesso. A differenza del supporto incentrato sui problemi operativi immediati, il mentoring è solitamente orientato alla crescita professionale a lungo termine.

Attraverso un'interazione regolare, i mentori aiutano i mentoriati a riflettere sulle esperienze lavorative, a comprendere le aspettative dell'organizzazione e ad ampliare gradualmente le proprie competenze. Nel settore TCLF, il mentoring è particolarmente utile per trasferire le conoscenze pratiche e tacite acquisite in anni di esperienza. Tuttavia, dovrebbe essere integrato con altri metodi di apprendimento per evitare un'eccessiva dipendenza da un unico mentore e favorire una riqualificazione e un miglioramento delle competenze più ampi.

COACHING

Il coaching è un approccio strutturato allo sviluppo professionale incentrato sul raggiungimento di obiettivi specifici. A differenza del mentoring, che si basa sulla condivisione di esperienze e sul sostegno alla crescita a lungo termine, il coaching aiuta le persone a riflettere sulla propria situazione, a individuare soluzioni e a definire strategie di miglioramento. Aniché fornire consigli diretti, il coach aiuta le persone a sviluppare i propri approcci alla risoluzione dei problemi attraverso conversazioni mirate.

Il coaching è particolarmente utile per rafforzare competenze trasversali quali la leadership, la comunicazione, il processo decisionale, la gestione del tempo e l'adattamento al cambiamento. I rapporti di coaching sono solitamente più brevi e più orientati agli obiettivi rispetto al mentoring, e spesso affrontano sfide specifiche o esigenze legate alle prestazioni.



Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

SOSTEGNO INFORMALE SUL POSTO DI LAVORO

In molte PMI, specialmente negli ambienti produttivi, gran parte dell'apprendimento avviene in modo informale durante il lavoro quotidiano. I dipendenti spesso scambiano conoscenze mentre svolgono compiti, risolvono problemi o aiutano i colleghi. Questo apprendimento informale sul posto di lavoro è flessibile, immediato e strettamente legato alle situazioni lavorative reali.

Tra gli esempi figurano chiedere aiuto ai colleghi, ricevere consigli spontanei dai supervisori o condividere suggerimenti pratici durante le attività quotidiane. Tuttavia, poiché si tratta di un processo non strutturato, l'accesso all'apprendimento potrebbe non essere uguale per tutti i dipendenti.

Per questo motivo, il supporto informale è spesso integrato da un mentoring strutturato, che fornisce obiettivi più chiari, interazioni regolari e momenti di riflessione, rendendo il trasferimento di conoscenze più sistematico.

	Mentoring	Coaching	Sostegno informale
Focus	Sviluppo professionale e trasferimento delle conoscenze	Miglioramento delle prestazioni e raggiungimento degli obiettivi	Assistenza immediata e risoluzione dei problemi
Struttura	Rapporto semi-strutturato	Processo altamente strutturato	Non strutturato
Durata	Medio-lungo termine	Breve e medio termine	Occasionale
Rapporto	Un mentore esperto affianca il proprio allievo	Il coach favorisce la riflessione	Interazione tra pari
Obiettivo principale	Sviluppo professionale e condivisione delle conoscenze	Il raggiungimento di obiettivi specifici	Risolvere i problemi quotidiani

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

SETTING UP A MENTORING/COACHING SCHEME IN SMES

For many SMEs, establishing a mentoring or coaching programme may initially seem complex. However, these schemes can often be implemented using simple structures that rely on the knowledge and experience already present within the organisation. Mentoring and coaching programmes are particularly valuable in sectors like TCLF because they encourage collaboration between employees, facilitate the transfer of practical expertise, and support both personal and professional development. By creating opportunities for experienced workers to support colleagues, organisations can strengthen internal learning processes and build a culture of knowledge sharing.

Setting up a mentoring or coaching scheme generally involves several key steps:

STEP 1

Defining the Objectives of the Programme: Before introducing a mentoring scheme, organisations should clearly define its purpose. Clear objectives ensure that mentoring activities align with organisational priorities, help participants understand the expected outcomes, and provide a basis for evaluating the programme's effectiveness. Mentoring objectives may vary depending on the organisation's needs.

STEP 2

Identifying Mentors and Mentees: Selecting suitable participants is essential for an effective mentoring programme. Both mentors and mentees should be motivated, committed and willing to invest time in the process. Mentors are usually experienced professionals who can share knowledge and support colleagues' development. Key qualities include professional expertise, communication skills, patience, empathy and willingness to help others grow. Mentees are employees who may benefit from guidance, such as new recruits, workers learning new techniques, employees moving into new roles or individuals preparing for career progression. Participation should ideally be voluntary to strengthen motivation and commitment.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

STEP 3

Preparing Mentors: Although experienced employees have valuable technical knowledge, effective mentoring also requires communication and interpersonal skills. Basic mentor preparation can improve the quality of mentoring interactions and help mentors feel more confident in their role. Preparation may cover active listening, effective communication, open-ended questions, constructive feedback and support in setting realistic development goals. Even brief orientation sessions or guidance materials can help ensure that mentoring relationships are constructive and supportive.

STEP 4

Establishing a Programme Structure: Mentoring relationships should remain flexible, but a basic structure helps participants stay organised and maintain continuity. This may include defining the programme duration, setting meeting frequency, using simple progress-tracking tools and planning a final feedback session. Regular meetings help mentors and mentees reflect on progress, address challenges and maintain momentum. At the end of the cycle, participant feedback can be collected to evaluate the programme and improve future mentoring activities.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Clear mentor and mentee roles help create productive mentoring relationships based on mutual respect, open communication and shared commitment to learning.

MENTOR ROLE

Mentors act as **guides and facilitators** rather than supervisors. They support skills development, encourage reflection and create a safe environment where mentees can discuss challenges. They should maintain confidentiality, respect mentee autonomy and promote independent problem-solving.

MENTEE ROLE

Mentees also play an active role by taking responsibility for their development. They should identify learning goals, prepare questions, share workplace experiences, reflect on feedback and apply new insights in their daily work.

INDICATIVE PRACTICAL SUPPORT TOOLS

An effective mentoring programme requires practical tools to structure interactions, track progress and clarify responsibilities.

These tools should be simple, adaptable and suitable for SMEs in the TCLF sector, where resources may be limited but practical guidance is essential. A key tool is the **mentor-mentee matching template**, which supports a thoughtful and transparent matching process. Matching should consider not only technical expertise, but also learning styles, career interests, availability and personal compatibility.



Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Esempi di elementi di un modello corrispondente:

Categoria	Mentor	Mentee	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 di calzature	Operatore di produzione junior	Abbinamento all'interno del team di produzione in base alla rilevanza tecnica
Competenze / Esperienza	Taglio della pelle, controllo qualità	Nuove tecniche di produzione, modellistica digitale	Individuare le aree di sovrapposizione per definire gli obiettivi del mentoring
Obiettivi didattici	-	Migliorare l'efficienza produttiva, imparare a utilizzare nuovi strumenti	Obiettivi per orientare le sessioni di mentoring
Disponibilità	Sessioni settimanali di 1 ora	Sessioni settimanali di 1 ora	Allineamento dei orari
Note aggiuntive	Mentor vanta una solida esperienza nel campo del mentoring	Il tirocinante preferisce l'apprendimento pratico	Considerazioni relative alla personalità e allo stile di apprendimento

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

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 alla sessione di mentoring è un documento che delinea un quadro di riferimento per la discussione, consentendo al contempo una certa flessibilità in base alle esigenze del mentee.

Esempio di struttura di una guida per una sessione di mentoring:

<i>Passo</i>	<i>Fase della sessione</i>	<i>Durata</i>	<i>Attività principali</i>
1	Benvenuto e registrazione	5'-10'	• Il mentore e l'allievo discutono brevemente delle sfide attuali e dei risultati raggiunti • Creare un ambiente sereno che favorisca una discussione aperta
2	Riepilogo della seduta precedente / Decisioni	5'-10'	• Discutere dei progressi compiuti rispetto alle attività, agli obiettivi o alle competenze individuati nelle riunioni precedenti • Riflettere sui successi ottenuti e sugli aspetti da migliorare
3	Tema centrale della sessione	20'-30'	• Si discutono competenze specifiche, progetti o sfide • Il mentore offre indicazioni, illustra le tecniche o pone domande che stimolano la riflessione
4	Pianificazione delle azioni e definizione degli obiettivi	10'-15'	• Concordare le azioni concrete da portare a termine prima della prossima sessione • Definire obiettivi misurabili e scadenze
5	Feedback e riflessione	5'-10'	• Il mentee riflette su ciò che ha imparato • Il mentore offre un feedback costruttivo e parole di incoraggiamento

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

DESCRIZIONE DEL RUOLO DI MENTORE E LISTA DI CONTROLLO

Fornire ai mentori una chiara descrizione del ruolo e una lista di controllo aiuta a definire le aspettative e favorisce la coerenza nell'ambito del programma. Ciò garantisce che i mentori comprendano le proprie responsabilità e si sentano sicuri nel guidare i propri allievi.

Esempio di struttura di una guida per una sessione di mentoring:

Categoria	Descrizione
Principali responsabilità	• Fornire indicazioni e condividere le proprie competenze con l'allievo • Sostenere lo sviluppo delle competenze tecniche e professionali dell'allievo • 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 dell'allievo e fornire un feedback costruttivo
Lista di controllo per i mentori (prima, durante e dopo le sessioni)	• Si prepara per ogni sessione con argomenti o domande • Ascolta attivamente e risponde alle esigenze del mentee • Incoraggia il mentee a fissare obiettivi realistici • Fornisce esempi tratti dalla propria esperienza senza prendere il sopravvento • Mantiene un ambiente sicuro e di sostegno • Prende nota dei punti chiave della discussione e delle azioni concordate • Riflette sulla propria pratica di mentoring per un miglioramento continuo

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

SEMPLICE MODULO DI MONITORAGGIO PER TENERE TRACCIA DEI PROGRESSI NEL PERCORSO DI MENTORING

Monitorare l'andamento dei rapporti di mentoring è fondamentale 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 raggiunti e difficoltà incontrate.

Esempio di contenuto per un modulo di monitoraggio:

Data della sessione	Argomenti trattati	Azioni concordate	Progressi / Risultati	Prossimi passi / Note
1/3/2026	Tecniche di lavorazione del cuoio	Mettiamo in pratica il nuovo metodo di taglio	Il mentee ha completato la prima prova sotto supervisione	Organizza una sessione di revisione
15/03/2026	Utilizzo di strumenti di produzione digitale	Applicare il layout digitale al campione	Il mentee è sicuro nell'uso dello strumento	Introdurre gli indicatori di efficienza nella prossima sessione
1/4/2026	Collaborazione in gruppo	Segui l'operatore senior	Migliori pratiche osservate nel flusso di lavoro	Il tirocinante guiderà il lavoro di un piccolo team la prossima settimana

Um módulo de monitoramento estruturado garante transparência e responsabilidade, ao mesmo tempo em que facilita a avaliação e a prestação de contas do programa.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

3. Benessere e sostegno psicosociale: come riconoscere e soddisfare i bisogni psicosociali sul posto di lavoro

Il ruolo del benessere psicosociale nella transizione professionale

Il benessere psicosociale si riferisce al modo in cui l'organizzazione, la gestione e l'esperienza lavorativa influenzano la salute mentale, la motivazione e l'impegno dei lavoratori (EU-OSHA, 2014). I periodi di cambiamento organizzativo rappresentano momenti di rischio particolarmente elevato 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 affrontano uno stress a lungo termine sono meno propensi a perseguire lo sviluppo professionale, ad adottare nuove tecnologie o a partecipare attivamente ai cambiamenti organizzativi (APO, 2014). Lo stress cronico non gestito può ridurre l'autostima, diminuire la capacità di apprendimento e incidere sull'occupabilità a lungo termine.

Il benessere come fattore di successo per la riqualificazione e il perfezionamento professionale

La riqualificazione continua e l'apprendimento permanente sono essenziali per l'adattamento ai principi dell'economia circolare, ai processi di produzione ecocompatibili e agli strumenti digitali. Tuttavia, i lavoratori che temono di perdere il posto di lavoro, si sentono sovraccarichi o mancano di fiducia possono allontanarsi dalle opportunità di formazione. Misure organizzative, quali una comunicazione chiara, processi di cambiamento partecipativi e aspettative ragionevoli riguardo al carico di lavoro, possono rafforzare il coinvolgimento e favorire un apprendimento efficace (APO, 2014; Pijpker et al., 2019). Pertanto, il benessere psicosociale favorisce l'innovazione, l'occupabilità e la trasformazione sostenibile.

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). Nell'ambito del quadro GreenLift, il benessere psicosociale è considerato una componente fondamentale di una transizione verde equa e inclusiva.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

RISCHI PSICOSOCIALI NEI LUOGHI DI LAVORO DEL SETTORE TCLF DURANTE LA FASE DI TRANSIZIONE

Definizione dei rischi psicosociali sul lavoro

I rischi psicosociali derivano dalle modalità di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché dal più ampio contesto sociale e organizzativo (EU-OSHA, 2014). Sono legati all'organizzazione del lavoro, all'ambiente di lavoro e alla cultura aziendale.

Se non gestiti adeguatamente, possono causare stress, una diminuzione dell'impegno e il burnout (EU-OSHA, 2022a). Poiché questi rischi incidono sugli individui, sui team e sulle organizzazioni, la prevenzione richiede risposte integrate a più livelli piuttosto che misure isolate (APO, 2014).

Sfide psicosociali legate alla transizione

I cambiamenti organizzativi, quali la digitalizzazione, l'automazione e il passaggio a una produzione sostenibile, possono aumentare lo stress psicosociale (EU-OSHA, 2016). Nel settore TCLF, i rischi principali includono la precarietà lavorativa, il timore che le proprie competenze diventino obsolete, l'aumento del carico di lavoro e delle esigenze cognitive, la resistenza al cambiamento e le preoccupazioni relative all'identità professionale.



Fattori di rischio specifici per la TCLF

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

- Pressioni produttive e scadenze serrate
- Mansioni fisicamente impegnative e ripetitive
- Strutture organizzative informali nelle PMI
- Modelli occupazionali precari e frammentati

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

ESIGENZE DI BENESSERE INCLUSIVE E SENSIBILI ALLE QUESTIONI DI GENERE

Dimensioni di genere dello stress psicosociale

Le disuguaglianze di genere rimangono evidenti nei modelli occupazionali, nelle condizioni di lavoro e nell'accesso alle opportunità di avanzamento professionale in tutto il mercato del lavoro europeo (EIGE, 2025). **Le donne** sono più spesso concentrate in **ruoli a tempo parziale, meno retribuiti e precari**, spesso legati alle responsabilità di cura. Nel settore TCLF, ciò si riflette nella segmentazione della forza lavoro, con le donne che ricoprono spesso ruoli produttivi meno qualificati e gli uomini che occupano più frequentemente posizioni tecniche o di supervisione (OIL, 2025). Se l'accesso ai ruoli digitali e altamente qualificati rimane diseguale, l'aggiornamento tecnologico potrebbe rafforzare queste disuguaglianze.

Questi modelli strutturali creano inoltre **rischi psicosociali** per le donne, tra cui un aumento del conflitto tra vita lavorativa e vita privata, un accesso ridotto a opportunità di formazione flessibili, una maggiore esposizione alla precarietà lavorativa e un lavoro emotivo sottovalutato nei ruoli di coordinamento del team.

Altri profili di lavoratori vulnerabili

Al di là dei modelli legati al genere, altri gruppi potrebbero trovarsi ad affrontare un maggiore stress psicosociale durante i processi di transizione a causa di svantaggi strutturali accumulati piuttosto che di debolezze individuali (Kersten et al., 2022). Nel settore TCLF, ciò può includere i lavoratori poco qualificati, i lavoratori anziani, i lavoratori migranti e coloro che svolgono un'occupazione precaria o atipica (OIL, 2025).

Questi gruppi potrebbero provare un timore maggiore di essere licenziati, partecipare in misura minore alla formazione a causa di una scarsa alfabetizzazione digitale o essere riluttanti a rivelare lo stress che provano a causa dello stigma. Senza un sostegno mirato, i processi di transizione potrebbero rafforzare le disuguaglianze esistenti.



Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Principi per un sostegno inclusivo al benessere

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

- Equità anziché uniformità
- Sicurezza psicologica e dignità sul lavoro
- Sensibilità culturale e approcci non stigmatizzanti

RICONOSCERE I PRIMI SEGNALE DI DISAGIO PSICOSOCIALE

Indicatori a livello individuale

Indicatore	Segnali
Cambiamenti comportamentali	☐ Allontanamento dai colleghi o dalle riunioni ☐ Irritabilità o reazioni emotive accentuate ☐ Rifiuto di nuovi compiti o di corsi di formazione
Diminuzione della concentrazione e della motivazione	☐ Calo della qualità del lavoro ☐ Minore spirito di iniziativa ☐ Processo decisionale più lento
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, stanchezza o disturbi del sonno ☐ Problemi gastrointestinali ☐ Aumento dei disturbi muscoloscheletrici

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Indicatori a livello di squadra

Lo stress psicosociale influisce spesso sulle dinamiche di gruppo.

SEGNALI DI ALLARME

- Aumento dei conflitti interpersonali
- Riduzione della collaborazione o della condivisione delle conoscenze
- Resistenza alla formazione o all'innovazione
- Assenza dalle riunioni o dalle discussioni

Segnali di allarme a livello organizzativo

Le organizzazioni dovrebbero inoltre monitorare le tendenze più generali:

- Abbandono dei programmi di aggiornamento professionale
- Aumento delle intenzioni di dimissioni
- Partecipazione disomogenea ai programmi di riqualificazione tra i diversi gruppi di lavoratori
- Persistente squilibrio nel carico di lavoro durante la fase di transizione



Quando i segnali si ripetono a diversi livelli, è opportuno riesaminare i fattori organizzativi prima che i problemi si aggravino.

Strumento – Lista di controllo dei segnali di allarme precoce

La checklist ha lo scopo di aiutare i dirigenti e il personale delle risorse umane a individuare i primi segnali di stress psicosociale a tutti i livelli dell'organizzazione.

Segnali a livello individuale	
Cambiamenti comportamentali evidenti	Si No
Diminuzione della concentrazione o della motivazione	Si No
Aumento dell'assenteismo o del presenteismo	Si No

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

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

Consiglio per le PMI

Concentrati sulle tendenze, non sui singoli eventi: una settimana difficile è normale. Segnali persistenti o ricorrenti a diversi livelli richiedono attenzione

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

CREARE UN AMBIENTE DI LAVORO SOLIDALE E PSICOLOGICAMENTE SICURO

Approcci preventivi al benessere nelle PMI

Le PMI costituiscono una parte significativa del settore TCLF. Sebbene le PMI possano disporre di risorse limitate in materia di gestione delle risorse umane, spesso beneficiano di rapporti più stretti tra dirigenti e lavoratori. Gli approcci preventivi al benessere possono essere sia pratici che proporzionati.

Una comunicazione chiara nei periodi di cambiamento

Un cambiamento gestito in modo inadeguato aumenta lo stress psicosociale (EU-OSHA, 2016). I lavoratori dovrebbero comprendere perché si sta verificando il cambiamento, in che modo incide sui loro ruoli e quali forme di sostegno sono disponibili.

Partecipazione e aspettative ragionevoli in merito al carico di lavoro

Durante i processi di trasformazione digitale o di sostenibilità, ai lavoratori viene spesso richiesto di apprendere nuove competenze pur mantenendo gli obiettivi di produzione. Adeguare le aspettative durante le fasi di riqualificazione professionale e sollecitare il feedback dei dipendenti riduce il sovraccarico di lavoro e rafforza il coinvolgimento (APO, 2014).

Riconoscimento dell'impegno e dell'equità

Durante le fasi di apprendimento è normale che si verifichino fluttuazioni temporanee nelle prestazioni. Riconoscere l'impegno, la capacità di adattamento e lo sviluppo delle competenze riduce lo stress e favorisce l'adattamento a lungo termine.

La sicurezza psicologica nella pratica

La sicurezza psicologica significa che i dipendenti possono esprimere le proprie preoccupazioni, porre domande e ammettere le proprie difficoltà senza temere conseguenze negative (APO, 2014). Durante i periodi di transizione, contribuisce a prevenire il disimpegno e il ritiro. I supervisor possono rafforzare la sicurezza psicologica sollecitando feedback, rispondendo in modo costruttivo alle preoccupazioni, riconoscendo l'incertezza, evitando un linguaggio incentrato sull'attribuzione di colpa e presentando lo stress come una risposta normale al cambiamento. Una leadership di supporto non richiede competenze cliniche. Dipende da una comunicazione rispettosa, da un trattamento equo, dalla consapevolezza del carico di lavoro e da chiari percorsi di escalation. Riconoscendo i primi segnali di allarme, adeguando le aspettative e mantenendo un dialogo aperto, i supervisor possono ridurre lo stress psicosociale prima che si aggravi.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

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 periodici aiutano i responsabili a individuare tempestivamente eventuali sovraccarichi di lavoro, ponendo semplici domande relative al carico di lavoro, alla fiducia e alle esigenze di supporto.

Adeguare le aspettative durante il processo di riqualificazione professionale

Prevedere 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 favorire sia il benessere che le prestazioni a lungo termine (APO, 2014).

Nei ruoli TCLF fisicamente impegnativi, condizioni di lavoro favorevoli e psicologicamente sicure rafforzano l'adattabilità, la partecipazione e la resilienza organizzativa durante la transizione verde e digitale (ILO, 2025).

SOSTEGNO TRA PARI E INIZIATIVE INTERNE PER IL BENESSERE

Il ruolo del sostegno tra colleghi nei luoghi di lavoro della TCLF

**Il sostegno
tra pari
può:**

- Ridurre il timore che le competenze diventino obsolete
- Incoraggiare lo scambio di conoscenze sui nuovi strumenti
- Rafforzare la solidarietà in periodi di incertezza
- Prevenire l'isolamento dei lavoratori vulnerabili

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Forme di sostegno tra pari

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

1

Il sistema di affiancamento durante la riqualificazione professionale: I lavoratori vengono accoppiati in coppie per fornirsi sostegno reciproco durante la formazione o l'adattamento tecnologico. Gli abbinamenti possono combinare punti di forza complementari per favorire l'apprendimento reciproco.

2

Momenti di riflessione di gruppo: brevi discussioni strutturate (20–30 minuti) consentono ai team di condividere le difficoltà incontrate, individuare soluzioni pratiche e fornire un feedback alla direzione. Queste sessioni dovrebbero concentrarsi sui processi lavorativi piuttosto che sulla consulenza personale.

3

Spazi informali di dialogo sicuro: sessioni di durata limitata dedicate alla discussione di questioni relative alla transizione. È fondamentale che abbiano uno scopo chiaro e che siano state concordate delle regole di base.

PERCORSI DI INDIRIZZAMENTO E SOSTEGNO 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 misure adottate 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 giuridici.

Comprendere i limiti organizzativi

Le organizzazioni hanno la responsabilità di prevenire i rischi psicosociali e di favorire il ricorso tempestivo all'aiuto. Esse non sono fornitori di assistenza sanitaria.

Pilastro I: Guida a un modello di sostegno olistico

Strumento: Lista di controllo dei segnali di allarme nei casi di segnalazione

Valuta la possibilità di indirizzare il paziente a uno specialista se osservi:	
Disturbo emotivo persistente protrattosi per diverse settimane	Si No
Gravi sintomi di astinenza o incapacità di svolgere attività di base	Si No
Assenze ripetute o prolungate legate allo stress	Si No
Espressioni di disperazione o di crisi	Si No
Aggravarsi del conflitto o interruzione del funzionamento	Si No

Identificazione e mappatura dei servizi di assistenza esterni

Le organizzazioni dovrebbero individuare le opzioni di supporto esterno pertinenti, che potrebbero 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 pubblici di salute mentale
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

Considerazioni etiche

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

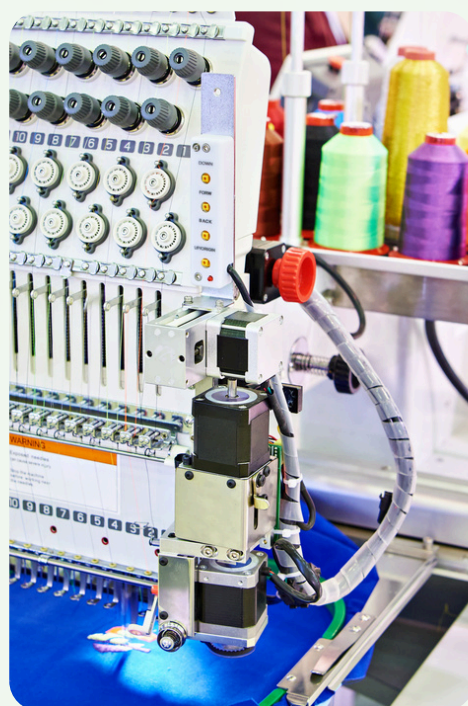
Pilastro II: Programma di formazione breve per responsabili delle risorse umane e personale di supporto

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

La transizione verde offre opportunità in termini di competitività e innovazione, ma comporta anche sfide significative per la forza lavoro, specialmente nelle PMI con risorse finanziarie e umane limitate. Ai lavoratori viene sempre più richiesto di sviluppare competenze verdi, digitali e trasversali, quali l'uso sostenibile dei materiali, la riduzione dei rifiuti, la tracciabilità digitale, il monitoraggio dei dati, la risoluzione dei problemi e la comunicazione. Tuttavia, non tutti i lavoratori hanno pari accesso alle opportunità di formazione. I lavoratori poco qualificati, più anziani, in fase di transizione e le donne possono incontrare maggiori difficoltà nell'adattarsi, il che può accentuare i divari di competenze, l'incertezza e il disimpegno.

Al di là delle competenze tecniche, la transizione incide anche sulla fiducia dei lavoratori nella propria carriera e sul loro benessere psicosociale. Molti dipendenti non sono sicuri di come evolveranno i loro ruoli o quali percorsi di carriera siano a loro disposizione. Questa mancanza di chiarezza può ridurre la motivazione, creare resistenza al cambiamento e scoraggiare la partecipazione alla formazione.

Per i responsabili delle risorse umane e i datori di lavoro, la transizione verde non è solo un processo normativo o tecnico, ma una trasformazione incentrata sulle persone. Il loro ruolo consiste nell'anticipare le future esigenze in termini di competenze, favorire un accesso equo alla formazione, comunicare chiaramente i cambiamenti organizzativi e fornire orientamento professionale. Nelle PMI, dove le strutture formali delle risorse umane possono essere limitate, strumenti pratici, la collaborazione con gli enti di formazione professionale e meccanismi di sostegno graduale possono contribuire a garantire che la transizione sia inclusiva, realistica e sostenibile.



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

Modulo 2 – Orientamento professionale e pianificazione della transizione nella pratica

Un orientamento professionale efficace inizia con la **definizione del profilo e la valutazione dei bisogni**. In un settore caratterizzato da livelli di competenza eterogenei, contesti professionali diversi e gruppi vulnerabili, i responsabili delle risorse umane dovrebbero avvalersi di metodi semplici e strutturati, quali colloqui individuali, brevi questionari e osservazione sul posto di lavoro. L'obiettivo non è una valutazione formale, ma una migliore comprensione delle preoccupazioni, delle competenze, della motivazione e delle esigenze di sostegno dei lavoratori. Particolare attenzione dovrebbe essere riservata alle donne, ai lavoratori poco qualificati, ai dipendenti più anziani e ai lavoratori in fase di transizione, che potrebbero necessitare di un orientamento aggiuntivo.

Il passo successivo è la **mappatura delle competenze**, che aiuta i lavoratori a comprendere in che modo le loro attuali competenze si rapportino all'evoluzione dei ruoli e alle opportunità future. Ciò include l'identificazione di competenze trasversali quali la comunicazione, il coordinamento e la risoluzione dei problemi, nonché delle lacune nelle competenze verdi e digitali. L'orientamento professionale supporta quindi i lavoratori nell'esplorare come il loro ruolo attuale possa cambiare, quali percorsi alternativi possano esistere e quali opportunità di aggiornamento o riqualificazione siano realistiche per loro.

I piani individuali di transizione e di azione professionale trasformano queste discussioni in passaggi chiari e realizzabili. Aiutano i lavoratori a comprendere il proprio futuro all'interno del settore, consentendo al contempo ai datori di lavoro di allineare lo sviluppo della forza lavoro agli obiettivi di sostenibilità. Tali piani dovrebbero includere obiettivi di carriera a breve e medio termine, competenze da sviluppare, attività di formazione, sostegno interno come il mentoring o il job shadowing, tempistiche indicative e un follow-up regolare. Se utilizzati in modo efficace, questi piani promuovono l'apprendimento continuo, riducono la resistenza al cambiamento, sostengono la mobilità interna e rafforzano la resilienza organizzativa durante la transizione verde.

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

Modulo 3 – Mentoring e coaching per la transizione professionale

Il mentoring e il coaching contribuiscono a colmare le lacune nelle competenze, a promuovere il trasferimento di conoscenze e a rafforzare l'apprendimento continuo. Il mentoring mette in contatto dipendenti esperti con lavoratori che necessitano di orientamento, mentre il coaching favorisce la riflessione, la definizione degli obiettivi e lo sviluppo personale. Entrambi gli approcci possono aumentare la fiducia in sé stessi, la capacità di adattamento e la crescita professionale. Di seguito vengono fornite alcune linee guida per la progettazione e l'attuazione di programmi di mentoring.

PROGRAMMI DI MENTORING

I programmi di mentoring possono assumere forme diverse a seconda degli obiettivi dell'organizzazione, dei gruppi target, delle risorse e del contesto. È importante scegliere il modello più adatto, poiché questo influisce sul coinvolgimento dei partecipanti, sui risultati di apprendimento e sull'efficacia del programma.

Il mentoring individuale è il modello più tradizionale. Si basa su una relazione strutturata tra un mentore e un allievo per un periodo definito. Questo approccio è utile quando i lavoratori hanno bisogno di una guida personalizzata, di un sostegno riservato o di uno sviluppo mirato delle competenze.

Il mentoring di gruppo prevede che un mentore affianchi più allievi. È utile quando le organizzazioni mirano a sviluppare competenze comuni, quali la consapevolezza in materia di sostenibilità, le competenze digitali o le competenze trasversali. Incoraggia la discussione tra pari, la riflessione condivisa e la risoluzione collaborativa dei problemi.

Il mentoring tra pari si basa sul sostegno reciproco tra individui con livelli di esperienza simili. È particolarmente prezioso quando i lavoratori affrontano sfide simili, come l'adattamento alle nuove tecnologie, l'ingresso in un nuovo settore o lo sviluppo di nuove competenze. Il mentoring tra pari riduce la gerarchia, promuove l'apprendimento inclusivo e rafforza la comunicazione, ma richiede comunque obiettivi e una struttura chiari.

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

Modulo 3 – Mentoring e coaching per la transizione professionale

Il mentoring inverso consente ai dipendenti meno esperti o più giovani di fungere da mentori per il personale più anziano, soprattutto in ambiti quali gli strumenti digitali, le pratiche di sostenibilità o le tecnologie emergenti. Questo modello riconosce che la competenza non è sempre legata all'anzianità di servizio. Promuove l'apprendimento intergenerazionale, l'innovazione e l'apertura al cambiamento.

Il mentoring di carriera si concentra sullo sviluppo professionale a lungo termine e sulla pianificazione della carriera. Aiuta i lavoratori a identificare le competenze trasferibili, a esplorare percorsi di carriera alternativi e a prepararsi alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro. Questo modello è particolarmente rilevante durante le transizioni verde e digitale, in cui i dipendenti potrebbero dover ridefinire i propri ruoli e sviluppare nuove competenze.

L'e-mentoring, o mentoring digitale, si svolge in parte o interamente tramite piattaforme online, videochiamate, strumenti di messaggistica o sistemi di gestione dell'apprendimento. Aumenta l'accessibilità e la flessibilità, soprattutto in programmi a distanza, internazionali o su larga scala. Un e-mentoring efficace richiede regole di comunicazione chiare, alfabetizzazione digitale, piattaforme affidabili e attenzione alla protezione dei dati.

Il mentoring situazionale è un approccio flessibile e a breve termine utilizzato quando un lavoratore necessita di orientamento per una sfida, un compito o una decisione specifici. È utile in caso di cambiamenti di ruolo, implementazione di tecnologie, ristrutturazioni o attività basate su progetti. Fornisce un supporto tempestivo senza richiedere una relazione di mentoring a lungo termine.

ABBINAMENTO TRA MENTOR E MENTEE

Un mentoring efficace dipende da un **attento abbinamento** tra mentori e allievi. L'abbinamento dovrebbe basarsi sulle esigenze di sviluppo dell'allievo, sulle competenze del mentore, sugli obiettivi di apprendimento, sui livelli di esperienza e sulle preferenze comunicative. Il processo dovrebbe inoltre tenere conto della disponibilità, dei metodi di interazione preferiti e del tipo di supporto richiesto. Una volta completato l'abbinamento, è necessario definire chiaramente ruoli e responsabilità.

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

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

Le transizioni organizzative possono generare diversi fattori di rischio psicosociali. Nei luoghi di lavoro del settore TCLF, questi possono includere ristrutturazioni, nuovi strumenti digitali, requisiti di conformità in materia di sostenibilità, aumento degli obiettivi di produzione e cambiamenti nei ruoli o nelle responsabilità. L'automazione e la ristrutturazione possono generare timori di licenziamento, incertezza sui futuri ruoli lavorativi e preoccupazioni riguardo all'accesso a nuovi percorsi di qualificazione. Il cambiamento tecnologico può inoltre aumentare l'ansia relativa all'obsolescenza delle competenze, specialmente tra i lavoratori più anziani o con scarse competenze, che potrebbero non sentirsi a proprio agio negli ambienti di apprendimento digitale.

Poiché i lavoratori potrebbero esitare a esprimere direttamente queste preoccupazioni, i supervisor dovrebbero prestare attenzione ai primi segnali di allarme, quali isolamento, calo della motivazione, aumento degli errori, esaurimento emotivo o riluttanza a partecipare alla formazione. Anche il carico di lavoro può aumentare durante i periodi di transizione, in particolare quando ci si aspetta che i lavoratori mantengano gli obiettivi di produzione mentre apprendono nuovi sistemi. Queste pressioni si intensificano quando il controllo sul proprio lavoro è limitato, la comunicazione è poco chiara o i lavoratori non sono coinvolti nei processi di pianificazione. La resistenza al cambiamento non dovrebbe quindi essere interpretata automaticamente come riluttanza ad adattarsi; essa può riflettere incertezza, paura o preoccupazioni riguardo all'identità professionale.

Alcune caratteristiche del settore TCLF possono accentuare i rischi psicosociali. La pressione produttiva, le scadenze serrate, i picchi stagionali, i rapidi cicli del fast fashion e la dipendenza dalle catene di approvvigionamento globali possono aumentare lo stress

Il lavoro è spesso fisicamente impegnativo e ripetitivo, mentre le nuove tecnologie possono aggiungere una pressione cognitiva. In molte PMI gestite dai proprietari, le strutture informali e i rapporti stretti tra supervisor e lavoratori possono favorire la fiducia, ma l'assenza di sistemi formali di gestione delle risorse umane può comportare che i rischi psicosociali vengano affrontati solo quando i problemi diventano evidenti.

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

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

Le pratiche di benessere inclusive e sensibili alle questioni di genere sono essenziali perché i rischi psicosociali non colpiscono tutti i lavoratori allo stesso modo. L'esposizione può variare in base al genere, all'età, alla situazione lavorativa, al contesto migratorio, al ruolo ricoperto e al livello di competenze. Le donne, che spesso ricoprono ruoli produttivi meno retribuiti, possono trovarsi ad affrontare ulteriori ostacoli legati all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, alle responsabilità di cura, all'accesso limitato alla formazione o al lavoro emotivo informale all'interno dei team. Anche i lavoratori migranti, i lavoratori anziani, i dipendenti poco qualificati e i lavoratori a tempo parziale possono trovarsi ad affrontare un aumento dello stress se le modalità di formazione, i metodi di comunicazione o le aspettative non riflettono le loro esigenze.

La sicurezza psicologica è fondamentale per un sostegno efficace. I lavoratori dovrebbero sentirsi liberi di porre domande, sollevare preoccupazioni e ammettere difficoltà senza temere conseguenze negative. I supervisor possono rafforzare la sicurezza psicologica utilizzando un linguaggio chiaro e rispettoso, sollecitando feedback, concedendo tempo per le domande, evitando di attribuire colpe e adattando la comunicazione ai diversi contesti formativi o culturali. Il sostegno inclusivo dovrebbe basarsi sull'equità piuttosto che su un trattamento identico. Ad esempio, i lavoratori con responsabilità di assistenza potrebbero aver bisogno di orari di formazione flessibili, i lavoratori migranti potrebbero trarre beneficio da materiali tradotti o semplificati, mentre i lavoratori con minore fiducia in sé stessi potrebbero necessitare di ulteriore mentoring o coaching.

La gestione pratica dei rischi psicosociali può iniziare con semplici strumenti sul posto di lavoro. Un esercizio di mappatura dei rischi psicosociali può aiutare le organizzazioni a identificare i rischi prima, durante e dopo l'aggiornamento professionale, a determinare chi ne è maggiormente colpito e a dare priorità ai rischi di natura strutturale, ricorrenti o legati a gruppi vulnerabili. Anche un questionario di autovalutazione del benessere dei lavoratori può aiutare i dipendenti a riflettere su energia, motivazione, carico di lavoro, concentrazione, segnali fisici ed emotivi, nonché sulla qualità del sostegno e della comunicazione. Tali strumenti non sono strumenti diagnostici; sono progettati per incoraggiare la consapevolezza precoce, il dialogo costruttivo e il sostegno tempestivo.

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

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

Il sostegno tra pari può rivelarsi particolarmente utile nei luoghi di lavoro TCLF, dove la collaborazione informale e l'apprendimento basato sull'esperienza pratica sono già una prassi comune. Un sostegno tra pari strutturato può ridurre l'isolamento, normalizzare le difficoltà di apprendimento e incoraggiare la risoluzione condivisa dei problemi durante la riqualificazione professionale e i cambiamenti organizzativi. Tra le modalità pratiche possono figurare i sistemi di affiancamento, le sessioni di riflessione in piccoli gruppi o gli incontri informali di dialogo. Per essere efficace, il sostegno tra pari dovrebbe essere volontario, riservato, rispettoso e chiaramente distinto dalla consulenza psicologica. Dovrebbe integrare la responsabilità organizzativa piuttosto che sostituire l'azione manageriale o il supporto professionale.

Tuttavia, non tutte le tensioni psicosociali possono essere gestite internamente. I dirigenti, i supervisori e i formatori non sono terapeuti. Il loro ruolo consiste nel fornire sostegno organizzativo, come ad esempio adeguamenti del carico di lavoro, orari flessibili, colloqui con i supervisori, sostegno tra colleghi e chiarimento delle aspettative. Potrebbe essere necessario un **sostegno professionale quando il disagio persiste nonostante gli adeguamenti sul posto di lavoro**, in caso di grave disagio emotivo, assenze ripetute legate a stress psicologico, forte isolamento, manifestazioni di disperazione o incapacità di svolgere compiti essenziali.



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

Modulo 5 – Inclusione e sostegno ai gruppi vulnerabili

Durante i processi di transizione, i **gruppi vulnerabili** potrebbero essere più inclini a **ritirarsi dalla formazione** o a **evitare le opportunità di apprendimento digitale**. Ciò può creare un circolo vizioso di svantaggio cumulativo: le barriere esistenti aumentano lo stress, lo stress riduce la partecipazione, una partecipazione limitata ostacola la progressione e una progressione ridotta rafforza l'insicurezza. Per questo motivo, le organizzazioni dovrebbero monitorare i modelli di partecipazione e identificare se determinati gruppi siano sottorappresentati nella formazione o nelle opportunità di mobilità interna.

Un **orientamento inclusivo** è essenziale per prevenire l'esclusione. Aniché applicare le stesse misure a tutti i lavoratori, le organizzazioni dovrebbero adottare un **approccio basato sull'equità** che risponda alle diverse esigenze e ai diversi punti di partenza. Ad esempio, i lavoratori con responsabilità di assistenza potrebbero aver bisogno di orari di formazione flessibili, i lavoratori migranti potrebbero necessitare di materiali semplificati o tradotti, mentre i lavoratori con scarsa fiducia in se stessi potrebbero trarre beneficio dal mentoring, dal coaching o da un'esposizione graduale a nuovi compiti.

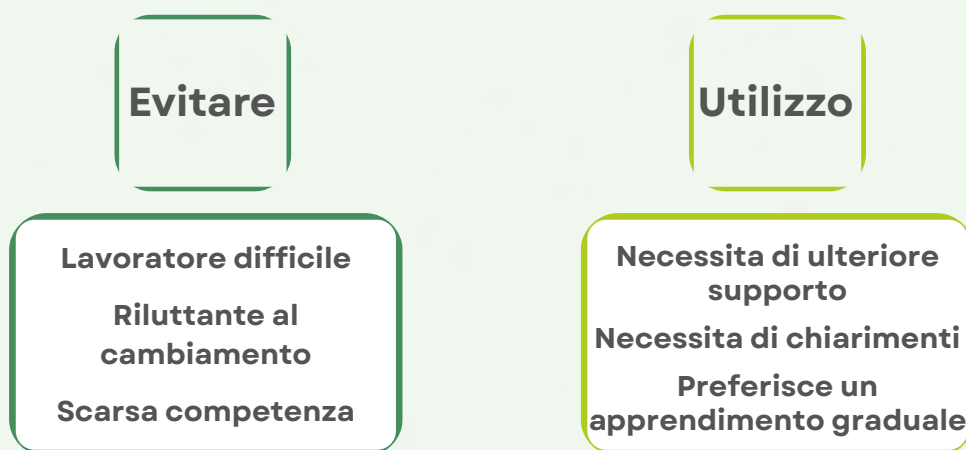
La parità di trattamento non garantisce sempre risultati uguali quando i lavoratori devono affrontare ostacoli diversi.

Quattro principi dovrebbero guidare il sostegno inclusivo. In primo luogo, l'orientamento dovrebbe essere **personalizzato e rispettoso**, basato sul dialogo piuttosto che su supposizioni relative alla motivazione o alle capacità. In secondo luogo, dovrebbe adottare un **approccio basato sui punti di forza** che riconosca l'esperienza acquisita, le conoscenze pratiche e le competenze trasferibili, anziché concentrarsi esclusivamente sulle lacune. In terzo luogo, dovrebbe essere **sensibile alle differenze culturali e di genere**, evitando gli stereotipi e assicurando che le voci sottorappresentate siano incoraggiate a partecipare. In quarto luogo, **la comunicazione** dovrebbe essere **chiara e accessibile**, utilizzando un linguaggio semplice, esempi pratici e opportunità di chiarimento.

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

Modulo 5 – Inclusione e sostegno ai gruppi vulnerabili

I responsabili delle risorse umane, i formatori e i supervisori svolgono un ruolo fondamentale nel rendere inclusivi i processi di transizione. Il loro compito è quello di favorire la partecipazione, garantire criteri di selezione trasparenti per la formazione, individuare eventuali modelli di esclusione e instaurare un rapporto di fiducia con i lavoratori. Dovrebbero evitare etichette basate sulle carenze, come “resistente” o “scarsa capacità”, e considerare invece l’adattamento come parte integrante dello sviluppo professionale.



Le misure di sostegno dovrebbero inoltre essere adattate alle esigenze individuali. Il sostegno tra pari, il mentoring e l’orientamento professionale possono essere adeguati attraverso gruppi più ristretti, sistemi di affiancamento, sostegno in lingua, mentoring sensibile alle questioni di genere o una pianificazione della carriera semplificata. Durante la riqualificazione, le organizzazioni dovrebbero consentire un’esposizione graduale agli strumenti digitali, prolungare i tempi di apprendimento ove possibile e separare l’apprendimento dalla valutazione delle prestazioni. Se le aspettative di produttività rimangono invariate durante la formazione, lo stress potrebbe aumentare, specialmente per i lavoratori che già affrontano svantaggi strutturali.

Allo stesso tempo, gli adeguamenti devono evitare la stigmatizzazione. Il sostegno dovrebbe essere volontario, riservato e presentato come una buona pratica per tutti i lavoratori piuttosto che come un accordo speciale per individui specifici. Le informazioni personali dovrebbero essere condivise solo in base alla necessità di conoscerle e trattate secondo le norme sulla protezione dei dati. Offrire opzioni di apprendimento flessibili a tutto il personale può normalizzare l’adattamento e ridurre lo stigma.

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

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

DAL SUPPORTO ALLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Lo sviluppo della forza lavoro nel corso della transizione verde richiede un approccio integrato che coniughi sostegno, formazione e acquisizione di competenze. Man mano che il settore TCLF si adegua ai requisiti di sostenibilità, al cambiamento tecnologico e alle nuove esigenze del mercato del lavoro, i lavoratori necessitano sia di competenze tecniche sia di competenze trasversali quali l'adattabilità, la capacità di risolvere i problemi e l'apprendimento continuo.

Il processo di sviluppo può essere suddiviso in quattro fasi principali:

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

Queste fasi non sono strettamente lineari, poiché i lavoratori possono muoversi avanti e indietro a seconda dei propri progressi, delle sfide e delle esigenze di apprendimento che emergono. È quindi opportuno che siano disponibili meccanismi di supporto durante l'intero processo.

L'orientamento professionale aiuta i lavoratori a individuare le proprie competenze, i propri interessi e i possibili percorsi professionali. **Il mentoring e il coaching** rafforzano la motivazione, la fiducia in sé stessi e il trasferimento di conoscenze, mentre il sostegno psicosociale contribuisce a ridurre lo stress, la paura del cambiamento e il rischio di abbandono. Insieme, questi meccanismi migliorano l'accesso alla formazione e favoriscono il completamento con successo dei percorsi formativi.

Nel contesto della transizione verde, il settore TCLF richiede nuove competenze in tre aree principali. Le **competenze tecniche** comprendono l'eco-progettazione, lo sviluppo sostenibile dei prodotti, i metodi di produzione circolari, la gestione sostenibile dei materiali e l'uso di strumenti di produzione digitali. Le **competenze trasversali** comprendono l'adattabilità, il pensiero critico, la collaborazione e la comunicazione. Le competenze verdi comprendono la capacità di applicare i principi di sostenibilità nel lavoro quotidiano e di contribuire al raggiungimento degli obiettivi ambientali.

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

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

Tuttavia, lo sviluppo delle competenze può essere limitato da **diversi ostacoli**. A livello individuale, i lavoratori possono trovarsi a dover affrontare scarsa fiducia in sé stessi, alfabetizzazione digitale limitata, mancanza di motivazione o timore del cambiamento. A livello organizzativo, le PMI possono non disporre di risorse umane adeguate, strategie di formazione strutturate, orari flessibili o sostegno da parte della dirigenza. A livello sistemico, l'offerta formativa può risultare frammentata, scarsamente allineata alle esigenze del mercato del lavoro o di difficile accesso per alcuni gruppi.

Per superare questi ostacoli, il **miglioramento delle competenze** dovrebbe essere organizzato attraverso percorsi integrati che colleghino valutazione, sostegno, formazione e convalida. La valutazione identifica le lacune nelle competenze e le esigenze future. Il sostegno fornisce orientamento, tutoraggio e incoraggiamento. La formazione combina corsi formali, workshop, apprendimento sul posto di lavoro e apprendimento tra pari. La convalida riconosce le competenze acquisite tramite certificati, qualifiche, badge o riconoscimento da parte del datore di lavoro.

È inoltre essenziale l'orientamento verso opportunità formative adeguate. Sistemi di orientamento strutturati aiutano i lavoratori a scegliere una formazione che corrisponda alle loro esigenze, al loro livello di competenze e ai loro obiettivi di carriera. Un orientamento efficace richiede la mappatura delle opzioni formative disponibili, utilizzando strumenti come l'ESCO per allineare le competenze alle professioni, e garantendo la cooperazione tra datori di lavoro, enti di formazione, servizi pubblici per l'impiego e autorità locali.

La continuità tra sostegno e miglioramento delle competenze è un fattore chiave di successo. **I lavoratori dovrebbero ricevere sostegno prima, durante e dopo la formazione.** Prima della formazione, hanno bisogno di orientamento, motivazione e preparazione. Durante la formazione, hanno bisogno di monitoraggio, feedback e sostegno pratico. Dopo la formazione, hanno bisogno di opportunità per applicare le nuove competenze, ricevere riconoscimento ed esplorare le prospettive di carriera.



GreenLift
Green Transition of the TCFL Industry

CAPITOLO

03

**Kit di strumenti per la
valutazione dell'impatto
sociale**



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finalità e ambito di applicazione del toolkit

Introduzione

Il settore TCLF rappresenta una parte importante dell'economia europea, in quanto coniuga il patrimonio artigianale, l'identità regionale e l'occupazione, ma deve anche affrontare sfide sociali significative nel corso della transizione verde. Nei paesi partner di GreenLift, il settore è costituito in gran parte da PMI, imprese familiari e aziende artigiane che devono rispondere a nuovi requisiti di sostenibilità nonostante le limitate capacità finanziarie, istituzionali e in termini di risorse umane. Ciò crea pressione sui subappaltatori più piccoli, mentre i lavoratori – in particolare le donne, i lavoratori più anziani, i migranti e coloro che ricoprono ruoli precari – possono trovarsi ad affrontare maggiori ostacoli all'accesso alla formazione e all'avanzamento di carriera. La valutazione dei bisogni di GreenLift ha evidenziato che il **60% dei lavoratori intervistati non aveva frequentato corsi di formazione** relativi alla sostenibilità, mentre i datori di lavoro hanno valutato la sostenibilità come estremamente importante per la competitività futura, mettendo in luce un chiaro divario tra le esigenze aziendali e il sostegno ai lavoratori.

Ambito di applicazione del Toolkit

Il Toolkit valuta l'impatto sociale attraverso quattro dimensioni: qualità del lavoro, benessere dei lavoratori, inclusione e uguaglianza, nonché coinvolgimento della comunità e delle parti interessate. Queste dimensioni si basano sull'accordo di sovvenzione, sulla valutazione dei bisogni di GreenLift e sul quadro di riferimento Eurofound sulla qualità del lavoro. Il Toolkit comprende strumenti per la raccolta dei dati, un quadro di riferimento per l'assegnazione dei punteggi e l'interpretazione dei risultati, nonché linee guida etiche conformi al GDPR.

Che cos'è questo kit di strumenti

Questo Toolkit è uno **strumento pratico di misurazione** per valutare i risultati sociali della riqualificazione professionale verde. Si basa sulla Valutazione dei bisogni di GreenLift, progettata per le PMI e le istituzioni partner, applicabile nei quattro paesi partner e in linea con i principi dell'UE sulla Transizione Giusta e con i quadri di riferimento per la rendicontazione ESG.

Non si tratta di un programma di formazione, né di uno strumento di verifica legale, né sostituisce il dialogo con i lavoratori e le parti interessate. Non è inoltre un'attività da svolgere una tantum, ma uno strumento concepito per un uso ripetuto nelle fasi iniziale, intermedia e di follow-up.

Dimensioni dell'impatto sociale prese in esame

Dimensione 1: Qualità del lavoro

La qualità del lavoro si riferisce alla sicurezza occupazionale, alle condizioni di lavoro sicure, a una retribuzione equa e alla sostenibilità a lungo termine dei ruoli. Nel settore TCLF, questi elementi sono sottoposti a pressioni durante la transizione verde, in particolare per le PMI che devono conformarsi ai nuovi standard ambientali gestendo al contempo risorse limitate e una forte concorrenza. La valutazione dei bisogni mostra che gli standard etici di lavoro e le condizioni di lavoro sicure sono riconosciuti come importanti pratiche di sostenibilità. Tuttavia, i membri della comunità hanno valutato l'impatto sociale del settore solo a 3,35 su 5, indicando un divario tra intenzioni e realtà. I lavoratori dei paesi partner hanno inoltre identificato la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro sostenibili come una competenza fondamentale. Inoltre, le PMI e i subappaltatori devono spesso far fronte a costi di transizione sproporzionati, mentre l'invecchiamento della forza lavoro e il trasferimento limitato delle conoscenze aumentano il rischio di carenze di competenze.

Dimensione 2: Benessere dei lavoratori

Il benessere dei lavoratori comprende non solo la sicurezza fisica, ma anche la salute psicosociale, la motivazione, il senso di controllo e il sostegno sul posto di lavoro. La transizione verde può generare incertezza, stress e pressione quando ai lavoratori viene richiesto di adattarsi a nuove pratiche senza disporre di tempo, orientamento o sostegno sufficienti. Secondo la Valutazione dei bisogni, la mancanza di tempo è l'ostacolo più comune alla partecipazione alla formazione in tutti i paesi partner. Sebbene i datori di lavoro considerino la sostenibilità estremamente importante per la competitività futura, il 60% dei lavoratori intervistati non aveva partecipato a corsi di formazione relativi alla sostenibilità. Ciò dimostra che la scarsa partecipazione è legata più a limiti di capacità che alla mancanza di interesse. Il benessere dovrebbe quindi essere considerato un obiettivo fondamentale della transizione della forza lavoro, insieme alla produttività e allo sviluppo delle competenze.

Dimensione 3: Inclusione e uguaglianza

La valutazione dei bisogni ha individuato i gruppi vulnerabili come priorità in tutti i paesi partner. La certificazione formale delle competenze verdi e digitali è stata ritenuta particolarmente importante per i lavoratori poco qualificati, in quanto contribuisce a rendere visibili e valorizzate le nuove competenze. Le parti interessate hanno inoltre sottolineato la necessità di approcci sensibili alle questioni di genere, di un sostegno mirato ai lavoratori migranti e subappaltati e di un maggiore coinvolgimento delle ONG, delle organizzazioni femminili e delle imprese sociali. La transizione verde deve quindi evitare di rafforzare le disuguaglianze esistenti.

Dimensioni dell'impatto sociale prese in esame

Dimensione 4: Coinvolgimento della comunità e delle parti interessate

La transizione verde non può essere realizzata dalle singole aziende da sole. Richiede la cooperazione tra industria, istituti di istruzione, autorità pubbliche, società civile e comunità locali. La valutazione delle esigenze di GreenLift evidenzia la necessità di reti, cluster, partnership e strutture di governance che sostengano lo scambio di conoscenze, gli investimenti condivisi e la responsabilità collettiva.

Nei quattro paesi partner sono stati individuati 64 soggetti interessati, 41 dei quali sono attivamente coinvolti e sono stati firmati 13 protocolli di cooperazione. Tuttavia, gli attori dell'industria e del mondo imprenditoriale rappresentano la maggioranza dei soggetti interessati, mentre la società civile e gli attori delle comunità rimangono meno rappresentati. È necessario un modello più forte di «tripla elica» che coinvolga l'industria, l'istruzione e il governo, insieme a un migliore accesso per le PMI all'apprendimento tra pari, a progetti pilota congiunti e alla condivisione delle risorse.

Quadro degli indicatori

Il Toolkit comprende 19 indicatori di impatto sociale sviluppati per colmare una lacuna individuata nella Valutazione dei bisogni di GreenLift: la mancanza di metriche di impatto sociale pratiche e pronte all'uso per il settore TCLF. Sebbene i quadri normativi esistenti, quali la rendicontazione ESG, la Valutazione del ciclo di vita e i requisiti del Passaporto digitale del prodotto, forniscano importanti indicazioni normative, essi non offrono strumenti semplici che le PMI possano applicare senza competenze specialistiche.

Gli indicatori sono stati selezionati sulla base dei risultati della valutazione dei bisogni, della loro rilevanza rispetto alle tempistiche del progetto GreenLift, della loro applicabilità alle PMI con risorse umane limitate e della loro coerenza con le dimensioni della qualità del lavoro definite da Eurofound e con i principi dell'UE in materia di transizione giusta. Ciascun indicatore è concepito per supportare la misurazione pratica dei risultati sociali durante la riqualificazione professionale verde e la transizione della forza lavoro.

Come utilizzare il kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale

Il Kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale utilizza tre strumenti pratici per monitorare gli effetti sociali dell'intervento GreenLift. Lo **Strumento 1** raccoglie feedback anonimi dai lavoratori, lo **Strumento 2** supporta i responsabili delle risorse umane, i titolari di PMI o il personale dirigenziale nella revisione delle pratiche organizzative, mentre lo Strumento 3 aiuta i team dei partner a documentare il coinvolgimento delle parti interessate e le prove relative all'attuazione. Una versione semplificata dello **Strumento 3** può essere condivisa anche con attori esterni, quali ONG, Camere di Commercio e soggetti interessati a livello regionale.

FASE 1

Preparare la procedura: assicurarsi che gli strumenti siano disponibili nella lingua appropriata e che i partecipanti siano informati in merito alla natura volontaria della partecipazione, all'anonimato, all'utilizzo e alla conservazione dei dati.

FASE 2

Raccolta dei dati di riferimento: all'inizio, i lavoratori compilano lo Strumento 1 in forma anonima, i datori di lavoro o il personale delle risorse umane compilano lo Strumento 2 e i team partner compilano lo Strumento 3.

FASE 3

Analizzare i risultati: attribuire un punteggio alle risposte a livello di indicatore, dimensione e Toolkit nel suo complesso, concentrandosi principalmente sull'evoluzione nel tempo.

FASE 4

Agire sulla base dei risultati: utilizzare i risultati per adeguare le misure di sostegno, quali il mentoring, la consulenza, l'accesso alla formazione, le attività di sensibilizzazione, la programmazione o il coinvolgimento delle parti interessate.

FASE 5

Ripetere e riferire: ripetere la valutazione a metà percorso, durante il follow-up e nella valutazione finale

Considerazioni etiche e protezione dei dati

Principi fondamentali in materia di protezione dei dati

Tutta la raccolta di dati nell'ambito del presente Toolkit deve essere conforme al GDPR (Regolamento UE 2016/679) e alla legislazione nazionale pertinente in ciascun paese partner, come ad esempio la legge greca 4624/2019 in Grecia. Ciascun partner attuatore è responsabile di garantire la conformità all'interno della propria giurisdizione.

Il Toolkit segue i principi fondamentali della protezione dei dati: la partecipazione deve essere volontaria, gli intervistati devono ricevere informazioni chiare e fornire il proprio consenso informato, e non devono essere raccolti dati personali non necessari. Lo Strumento 1 non raccoglie nomi o identificativi individuali, mentre le informazioni demografiche vengono utilizzate esclusivamente per analisi a livello di gruppo. I dati devono essere utilizzati esclusivamente per finalità di monitoraggio, valutazione e rendicontazione di GreenLift e non devono essere condivisi al di fuori del consorzio senza un ulteriore consenso.

Tutti i dati devono essere conservati in modo sicuro in sistemi di progetto protetti da password, con accesso limitato ai membri autorizzati del team. Gli intervistati hanno il diritto di accedere, rettificare o richiedere la cancellazione dei propri dati in conformità agli articoli 15-17 del GDPR.

Misure di tutela speciali per i gruppi vulnerabili

È necessario prestare particolare attenzione nella raccolta dei dati relativi ai gruppi vulnerabili, tra cui i lavoratori precari, i migranti, i lavoratori a tempo determinato, i NEET e i lavoratori subappaltati. Nei contesti in cui potrebbe esserci lavoro sommerso, i partner devono adottare misure di salvaguardia aggiuntive per tutelare l'anonimato, evitare rischi di identificazione e garantire che la partecipazione non susciti il timore di conseguenze negative.

NOTA CONCLUSIVA

Conclusione

In conclusione, il Quadro GreenLift sottolinea che il successo della transizione verde nel settore TCLF dipende non solo dalle nuove competenze tecniche e dalle azioni ambientali, ma anche dalla capacità delle organizzazioni di sostenere la propria forza lavoro durante il processo di cambiamento.

Combinando orientamento professionale, tutoraggio, sostegno al benessere e rafforzamento delle capacità organizzative, il Quadro offre un percorso pratico e inclusivo per le PMI e altre organizzazioni del settore TCLF. Esso pone al centro le esigenze reali dei lavoratori, con particolare attenzione ai gruppi vulnerabili che potrebbero trovarsi ad affrontare rischi maggiori durante la transizione.



In futuro, il valore del Quadro dipenderà dal suo utilizzo pratico, dal suo adattamento e dalla sua promozione nei diversi contesti organizzativi e regionali. Insieme al Kit di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale, potrà aiutare le organizzazioni a compiere passi concreti verso un settore TCLF più verde, più equo e più resiliente.

Framework GreenLift completo

Per informazioni complete sul quadro metodologico, le prove scientifiche, gli strumenti e i riferimenti, i lettori possono consultare il GreenLift Framework completo, [qui](#).

Coordinatore di progetto



THE SWEDISH SCHOOL
OF TEXTILES
UNIVERSITY OF BORÅS

Partners



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



LOTTOZERO

INFINITIVITY
DESIGN LABS

