

JOB: Job Orientation – Better fit



Manuale per il reclutamento e l'onboarding



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Manual for recruiting and onboarding ©2025/2026 by Job Orientation – Better fit Consortium is licenced under CC BY-SA 4.0

Indice

Scopo e ambito del manuale	3
Assunzioni per il futuro nel settore delle costruzioni: reclutamento lungimirante	4
Perché il reclutamento tradizionale non è più sufficiente	4
Reclutamento orientato al futuro nel settore delle costruzioni	5
Nuove tendenze nel reclutamento per l'edilizia	6
Corrispondenza tra ciò che richiedono le aziende e le competenze offerte dei candidati	7
Confronto tra requisiti e competenze e competenze – Raccomandazioni generali per le aziende	8
Identificare competenze importanti per la costruzione	9
Schema per l'abbinamento	13
Raccomandazioni per colloqui di lavoro	14
Strumenti di reclutamento	17
L'uso di strumenti digitali (social media, siti web, piattaforme di lavoro)	17
Costruire il futuro: coinvolgere i talenti attraverso l'educazione, l'esperienza e l'ispirazione dei pari	22
Intermediazione pubblica e privata	28
Adattamento degli strumenti di reclutamento alla singola azienda	29
Trasmettere il proprio brand aziendale	29
Preboarding e Onboarding	31
Preboarding	34
Fase di orientamento	35
Fase di integrazione	36
Discussione sul feedback durante l' onboarding: alcune regole e consigli	37
Misure di supporto per l' integrazione	38
Onboarding nei paesi partner: somiglianze e differenze	39
Retention management	40
Considerazioni finali	41
Il Progetto in sintesi	42
Consorzio di Progetto	42
Allegato	44
Allegato 1: Checklist per l'inserimento	44
Allegato 2: Modello per un modulo di valutazione interna per i membri del personale	50
Allegato 3: Piattaforme di Apprendimento e Prova	51
Riferimenti	52



Scopo e ambito del manuale

Questo manuale funge da guida completa e il suo scopo principale è delineare metodologie pratiche e materiali che le aziende, specialmente quelle del settore edile e di altri settori, possono implementare facilmente per migliorare l'acquisizione e la fidelizzazione dei talenti. L'obiettivo finale è prevenire gli abbandoni durante la fase di formazione, ottimizzando la corrispondenza tra gli interessi professionali dei candidati e le reali esigenze e aspettative delle aziende. Il manuale si concentra sulla costruzione di una strategia coesa, riconoscendo che nel settore delle costruzioni tecniche il reclutamento sta attraversando una profonda trasformazione a causa della digitalizzazione, della sostenibilità e delle normative in evoluzione.

Il rapporto è strutturato attorno alle fasi chiave del percorso del dipendente, coprendo le seguenti informazioni essenziali:

1. Strategie di reclutamento orientate al futuro

Questa sezione definisce un reclutamento lungimirante e affronta le nuove tendenze nel settore della costruzione. Delinea le strategie necessarie per rimanere competitivi, come analizzare le tendenze occupazionali, mappare le competenze emergenti (come specialisti BIM o operatori di droni) e concentrarsi sul employer branding.

2. Abbinamento dei requisiti alle competenze

Questa parte centrale del report illustra una metodologia per valutare le competenze e gli interessi già posseduti dai candidati, al fine di garantire un buon allineamento con le esigenze aziendali, affrontando così eventuali gap di qualificazione

■ **Requisiti Chiave:** Identifica le competenze essenziali richieste dalle imprese edili

Strumenti di valutazione: presenta metodi utili adattati dai concetti di analisi del potenziale, come prove pratiche, lavoro di prova, colloqui tecnici, case study, simulazioni di ruolo e test di valutazione online facilmente accessibili (per matematica, lingua o conoscenze sulla sicurezza), con l'obiettivo di individuare punti di forza e bisogni formativi

Colloqui di lavoro: offre raccomandazioni per colloqui strutturati

3. Strumenti di reclutamento

Questa sezione presenta una vasta gamma di utili strumenti di reclutamento. Si tratta di attrarre i candidati "giusti" e si concentra su mostrare la diversità delle opportunità sia online che offline.

4. Pre-boarding e Onboarding

Questa sezione si concentra sul processo sistematico di integrazione per massimizzare la motivazione dei dipendenti, la lealtà a lungo termine e la produttività, contrastando problemi come aspettative disattese e ruoli poco chiari che portano a dimissioni anticipate.



Assunzioni per il futuro nel settore delle costruzioni: reclutamento proiettato al futuro

Nel settore delle costruzioni— tradizionalmente radicato nelle competenze manuali e tecniche— il reclutamento sta attraversando una profonda trasformazione. Le sfide ambientali, l'innovazione tecnologica e le normative in evoluzione richiedono una nuova mentalità: **non basta più per ricoprire i ruoli di oggi; le aziende devono anticipare le esigenze di domani.**

Sicuramente le strategie di reclutamento variano significativamente tra grandi aziende e piccole imprese. Queste differenze sono plasmate dalla struttura organizzativa, dalle risorse disponibili e dagli obiettivi strategici. Mentre le grandi aziende spesso si affidano a processi strutturati e guidati dalla tecnologia, le piccole imprese tendono a preferire approcci più personali e flessibili.

Perché il reclutamento tradizionale non è più sufficiente

Il settore delle costruzioni si sta evolvendo rapidamente a causa di:
evolvendo rapidamente a causa di:

- Digitalizzazione dei cantieri (BIM, droni, sensori IoT)
- Nuovi materiali sostenibili e tecniche di costruzione ecologiche
- Normative ambientali e di sicurezza più severe
- Automazione e robotica per compiti ripetitivi o pericolosi

Queste tendenze stanno creando nuovi ruoli professionali e ridefinendo le competenze richieste per quelli tradizionali.

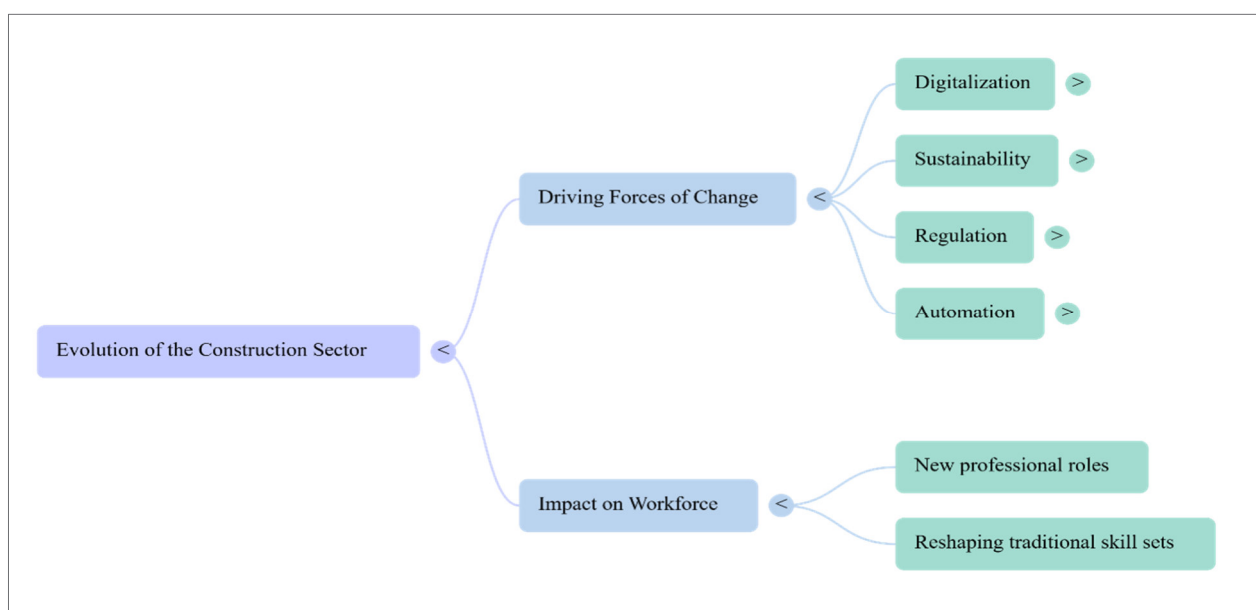


Figura 1: Cambiamenti nel settore delle costruzioni



Reclutamento orientato al futuro nel settore delle costruzioni

Per rimanere competitive, le imprese edili devono adottare un approccio proattivo basato su:

1. Analisi delle tendenze occupazionali

Studio dell'analisi settoriale

Mappatura delle competenze emergenti (ad esempio, liste speciali BIM, tecnici ambientali, operatori di droni)

2. Rimanere aggiornati sulle soluzioni innovative

Utilizzo di piattaforme collaborative per la gestione dei progetti

- Adottare strumenti di sicurezza predittiva in loco

3. Collaborazione con istituzioni di formazione

Collaborazione con scuole professionali, scuole tecniche e scuole di costruzione

Offrire programmi di formazione continua per migliorare le competenze della forza lavoro

4. Employer branding e attrazione di talenti

- Promuovere una cultura aziendale innovativa e sostenibile
- Evidenziare opportunità di crescita e specializzazione

5. Allineamento con la strategia aziendale

Il reclutamento orientato al futuro nel settore delle costruzioni deve essere integrato nella visione a lungo termine dell'azienda. Le domande chiave da porsi includono:

Quali competenze saranno essenziali per costruire in modo sostenibile e sicuro?

Come possiamo attrarre giovani talenti in un settore spesso visto come tradizionale?

Quali investimenti in formazione e tecnologia servono oggi per restare competitivi domani?



Nuove tendenze nel reclutamento per l'edilizia

Il settore delle costruzioni sta attraversando una trasformazione radicale nel modo in cui attrae e trattiene i talenti. Con una crescente carenza di manodopera e una forza lavoro che invecchia, le aziende devono ripensare le proprie strategie di reclutamento per rimanere competitive e pronte per il futuro.

Uno dei cambiamenti più significativi è il crescente utilizzo della tecnologia sia nel processo di selezione sia sul luogo di lavoro. Le aziende possono sfruttare piattaforme basate sull'intelligenza artificiale per rendere più efficiente il reclutamento, abbinare i candidati in modo più efficace e ridurre i tempi di assunzione. Allo stesso tempo, i ruoli che richiedono competenze digitali—come specialisti in Building Information Modeling (BIM), operatori di droni e responsabili tecnici edilizi sono molto richiesti.

Piattaforme guidate dalla tecnologia, sforzi per la diversità e inclusione, assunzioni basate sulle competenze e l'attenzione al employer branding hanno rivoluzionato il modo in cui le imprese edili attirano e trattengono i talenti. Adottare questi progressi è essenziale affinché le aziende restino competitive, si adattino alle esigenze in evoluzione e costruiscano team forti e dinamici, capaci di promuovere innovazione e successo nel mondo delle costruzioni moderne.

Per attrarre le giovani generazioni, le aziende devono utilizzare i social media, contenuti video brevi e piattaforme di recruiting ottimizzate per dispositivi mobili. Questi strumenti mettono efficacemente in risalto la natura moderna e tecnologica del settore delle costruzioni, contribuendo al contempo a superare stereotipi ormai superati. In molti Paesi, per affrontare il divario di competenze, numerose aziende stanno investendo in programmi di apprendistato, partnership con istituti professionali e formazione sul posto di lavoro. Queste iniziative aiutano a creare un bacino di lavoratori qualificati, offrendo ai giovani un percorso chiaro e privo di debiti verso una carriera stabile.

La diversità e l'inclusione stanno diventando elementi centrali nelle strategie di reclutamento. Le aziende dovrebbero impegnarsi attivamente per attrarre un numero maggiore di donne e gruppi sottorappresentati nei mestieri, riconoscendo che una forza lavoro più diversificata porta nuove prospettive e contribuisce a coprire ruoli critici. Infine, si registra una crescente attenzione all'esperienza del candidato. Dai processi di candidatura più rapidi alla comunicazione personalizzata e a percorsi chiari di sviluppo professionale, le imprese del settore delle costruzioni stanno iniziando a trattare i candidati come veri e propri clienti



Corrispondenza tra ciò che richiedono le aziende e le competenze offerte dei candidati

Le aziende richiedono ai propri dipendenti di **avere competenze manuali e competenze specifiche legate al lavoro**, ad esempio per essere in grado di utilizzare correttamente e in modo sicuro utensili, macchine e attrezzature. Un altro aspetto legato all'occupazione riguarda **le competenze tecniche**, richieste in tutti i paesi, ma che differiscono in termini di requisiti e contenuti formativi delle professioni a seconda dei singoli paesi. In Grecia, ad esempio, l'analisi dei dati digitali è importante, mentre il curriculum quadro tedesco per la formazione professionale nelle professioni edili prevede che l'uso dei media digitali, in considerazione delle normative sulla protezione e la sicurezza dei dati, debba essere acquisito come competenza generale.

Anche la forma fisica e la resistenza sono importanti, ad esempio per poter sollevare materiali pesanti come mattoni o eseguire correttamente lavori di demolizione e di scalpellatura. Per poter lavorare correttamente e in sicurezza nei cantieri, i tirocinanti e i lavoratori qualificati devono possedere una buona **conoscenza della rispettiva lingua nazionale** in tutti i paesi. In Italia, è persino obbligatorio che i lavoratori qualificati siano in grado di comprendere le istruzioni di lavoro e sicurezza.

Questo è ancora più importante perché **il lavoro di squadra** è una delle competenze trasversali considerate fondamentali in tutti i paesi. Inoltre, le aziende si aspettano **disponibilità a lavorare e determinazione a imparare**. Altre importanti competenze trasversali identificate in tutti i paesi sono affidabilità e flessibilità, ad esempio la capacità di adattarsi costantemente alle condizioni di lavoro variabili durante il cambio di cantiere. Ulteriori dettagli su questo argomento sono disponibili su www.joborientation.eu (Linea guida per il confronto dei requisiti delle aziende con le conoscenze e le competenze dei candidati).

A causa dei diversi tipi di scuole e della diversa durata della formazione nei vari paesi, il livello di conoscenza è differente. La conoscenza delle normative di sicurezza e di un comportamento corretto è importante in Italia, Grecia e Spagna. In Germania si prevede che i tirocinanti siano informati sui pericoli. Le normative sulla sicurezza fanno parte della loro formazione. Quando si cercano lavoratori nel settore delle costruzioni, questa conoscenza non viene menzionata esplicitamente. Infine, in Germania, come in Grecia e in Spagna, è importante avere una patente di guida.



È interessante notare che, nonostante l'importanza del BIM (Building Information Management) nell'edilizia, le competenze digitali sorprendentemente non sono richieste ai lavoratori qualificati in tutti i paesi. Ad esempio, ricerche in Italia hanno dimostrato che la conoscenza del BIM è necessaria per ingegneri e architetti. La ragione potrebbe quindi essere che il BIM è standard per i manager, ma non (ancora) per i lavoratori qualificati.

Le competenze linguistiche oltre la propria lingua nazionale sono richieste solo in Grecia (inglese). Altre competenze come organizzazione, pianificazione e creatività sono importanti solo in Grecia e Italia.

In termini di abilità sociali, ci sono più somiglianze che differenze tra i paesi. Sono stati individuati solo quattro punti di differenza: accuratezza, iniziativa personale, capacità comunicative e problem solving. La precisione è importante in Italia, Grecia e Germania, ma non in Spagna. L'iniziativa personale è richiesta in Grecia, Germania e Spagna. L'eccezione qui è l'Italia. La Germania è l'eccezione sia per quanto riguarda la risoluzione dei problemi che per le capacità comunicative. Le capacità comunicative non sono sottolineate in questo paese, ma sono importanti in Italia, Spagna e Grecia.

Emerge un quadro chiaro: i requisiti per le conoscenze specialistiche e le competenze tecniche differiscono in una certa misura. Ciò può essere attribuito ai diversi percorsi di formazione e ai periodi di formazione o, per quanto riguarda le competenze tecniche, alle diverse competenze lavorative legate al lavoro.

Un buon esempio è la differenza tra i requisiti richiesti ai candidati dell'apprendistato tedesco nel settore delle costruzioni e quelli per la meccatronica automobilistica. I risultati relativi alle competenze non specifiche dell'occupazione sono simili, così come le competenze sociali. Anche tra i diversi Paesi si riscontra una maggiore convergenza che differenze per quanto riguarda le competenze sociali. Sono richieste competenze manuali e specifiche legate al lavoro combinate con la forma fisica e la resistenza per poter svolgere correttamente la professione. Inoltre, le aziende richiedono una buona conoscenza della lingua locale, oltre alla disponibilità a lavorare, alla volontà di imparare, flessibilità, affidabilità e la capacità di lavorare in squadra.

Confronto tra requisiti e competenze – Raccomandazioni generali per le aziende

Si raccomanda di suddividere la descrizione della posizione in due parti: una per presentare i requisiti di base e una descrizione specifica per delineare il "candidato ideale". Questo permette ai candidati di valutare meglio se si adattano sia ai requisiti tecnici della posizione che alla cultura dell'azienda. A tal fine, le aziende possono anche fare riferimento alle competenze generali necessarie, ad esempio immaginazione spaziale e lavoro di squadra, permettendo soprattutto agli studenti di scoprire direttamente se vi sia una buona corrispondenza con il profilo richiesto. Poiché ci sono molteplici competenze e competenze, si consiglia alle aziende di scegliere la competenza più importante che cercano in un candidato



I fattori chiave individuali delle aziende per l'impiego (in ambito tecnico) o per integrarsi nel team (competenze trasversali) potrebbero essere integrati nelle descrizioni del lavoro e/o nel loro coinvolgimento nelle scuole.

Nel contesto del cambiamento demografico e di un bacino di candidati più ridotto, molte aziende riescono a trovare personale adeguato solo accettando standard, documenti o attestazioni non convenzionali. La loro esperienza dimostra che la disponibilità al cambiamento, soprattutto per quanto riguarda requisiti ormai antiquati nei rapporti di lavoro, porta benefici. Un'apertura verso gruppi target non tradizionali, che le aziende possono formare direttamente sul posto di lavoro in base alle proprie esigenze, spesso si traduce in una maggiore fidelizzazione del personale nel lungo periodo.

Identificare competenze importanti per la costruzione

Gli strumenti riportati di seguito sono progettati per individuare punti di forza e bisogni formativi. Ciò vale per diversi gruppi target, come la validazione delle competenze acquisite in modo non formale da persone con esperienza professionale, così come per i giovani senza precedenti percorsi di formazione legati al lavoro. Le aziende possono personalizzare questi strumenti in base alle proprie esigenze e ai gruppi target che intendono raggiungere

Esempio di lavoro

Un test di lavoro può essere utilizzato per determinare le competenze professionali (iniziali). Di solito consiste in piccole attività pratiche o prevalentemente manuali, come

lavori di produzione o di riparazione che possono essere svolti in tempi relativamente brevi. I candidati possono dimostrare di eseguire i compiti in modo pianificato e strutturato, di svolgerli in maniera professionale e di saper riflettere sul proprio operato. È inoltre possibile valutare ulteriori aspetti, come il rispetto delle norme di sicurezza.

Lavoro di processo

Durante un periodo di prova, il richiedente lavora in azienda per uno o più giorni ed è accompagnato da vicino. In questo modo, l'azienda può valutare competenze tecniche, lavorative e manuali, nonché l'adattamento del candidato al team, la flessibilità e l'affidabilità. Per motivi assicurativi, si raccomanda che il lavoro di prova sia garantito da un contratto di tirocinio o da altre forme di assicurazione.

È prassi verificare le esperienze pregresse e valutare i lavoratori durante un periodo di prova (massimo 2-6 mesi in Germania, Italia e Spagna, a seconda del tipo di contratto; in Grecia 12 mesi in caso di contratto a tempo indeterminato). Tuttavia, l'azienda e la persona interessata a instaurare un rapporto di lavoro possono concordare anche un periodo di prova più breve, di poche settimane. Durante questo periodo, il rapporto di lavoro può essere risolto da entrambe le parti (datore di lavoro e lavoratore) con un preavviso ridotto (Germania) o senza alcun preavviso (Grecia, Italia, Spagna). Naturalmente, ciò dipende dalle condizioni specificate nel contratto di lavoro. In molti casi, ad esempio, il contratto può prevedere un periodo di preavviso standard, come due settimane.



Discussione tecnica

Una discussione tecnica può essere condotta intorno all'esecuzione di un incarico specifico o un colloquio di lavoro per valutare quali decisioni prendere e perché. L'intervistatore può esaminare attentamente le azioni del candidato durante ogni fase del lavoro e chiedere giustificazioni e conoscenze di base. Durante una discussione tecnica, i partecipanti possono anche affrontare un caso ipotetico utilizzando descrizioni verbali o materiali (ad esempio diagrammi, foto, disegni) forniti dall'azienda.

Gioco di ruolo/conversazione simulata

Un role play viene utilizzato principalmente per valutare le capacità di comunicazione, ma anche la flessibilità di adattarsi rapidamente a nuove situazioni. In un gioco di ruolo, il candidato viene posizionato in una situazione simulata in cui, ad esempio, deve consigliare un cliente o spiegare i flussi di lavoro. A seconda del progetto di tale simulazione, idealmente una simulazione con rilevanza pratica, le aziende possono anche valutare conoscenze, ad esempio sulle normative di sicurezza e protezione e sulle competenze cognitive.

Casi di studio

In uno studio di caso, al candidato vengono forniti materiali realistici e una descrizione del comportamento delle persone sul posto di lavoro. Al candidato viene chiesto di utilizzare questa informazione per sviluppare e spiegare una strategia di soluzione e/o approcci. Il candidato può presentare i risultati del proprio lavoro in vari modi, sia per iscritto (ad esempio disegni o calcoli) sia presentando i risultati (ad esempio spiegazioni orali di calcoli, disegni o pezzi di lavoro fabbricati).

Presentazione

Le aziende possono chiedere ai candidati di presentare risultati di lavori precedenti, ad esempio manufatti o presentazioni realizzate durante gli anni scolastici. In alternativa, è possibile richiedere ai candidati di illustrare esperienze di tirocinio svolte in passato. I candidati dovrebbero descrivere e valutare retrospettivamente la pianificazione e la realizzazione delle proprie attività e delle esperienze professionali maturate.

Test di valutazione online

Le aziende possono utilizzare strumenti digitali per valutare le conoscenze, le competenze e il comportamento dei loro candidati. Questi test permettono una valutazione personalizzata, in tempo reale e scalabile, ad esempio quiz online, test adattivi, simulazioni virtuali e feedback basati su IA. Tuttavia, le aziende dovrebbero tenere presente che non tutte le persone hanno accesso a tecnologie affidabili e a internet, il che potrebbe portare a preoccupazioni su equità e affidabilità. Tuttavia, il feedback permanente supporta un miglioramento tempestivo e le competenze pratiche possono essere valutate. Questo vale per varie piattaforme online gratuite che possono essere utilizzate per testare le competenze matematiche in tempo reale. Ad esempio, le piattaforme di apprendimento Khan Academy e Numbas offrono esercizi liberamente accessibili per il calcolo di superfici e quantità, consentendo alle aziende del settore delle costruzioni di valutare le conoscenze matematiche applicate iniziali rilevanti per il settore. Le aziende tedesche possono inoltre utilizzare gratuitamente l'Azubitest a questo scopo. Diverse delle 15 domande riguardano il calcolo con quantità e operazioni di base.



Esistono anche test online relativi ad altri requisiti comuni delle aziende, che possono essere utilizzati molto semplicemente. Sebbene il test di ragionamento spaziale su www.123test.com sia disponibile solo in inglese e tedesco, presenta solo 10 domande, così che le aziende interessate degli altri paesi partner del progetto possano facilmente tradurla in altre lingue. Lo stesso vale per il Spatial Imagination Test di Psychology Today, che è pubblicamente disponibile solo in inglese. Tuttavia, poiché coinvolge principalmente assegnazioni visive, può essere utilizzato a livello globale (le domande possono essere tradotte automaticamente usando l'estensione standard integrata per il browser).

www.Sprachtest.de offre test (comprensione della lettura e dell'ascolto, vocabolario e grammatica), dopo i quali (15 minuti) viene determinata una classificazione iniziale e informazioni sul livello attuale di conoscenza. Il test di lingua gratuito è disponibile per inglese, inglese commerciale, spagnolo, francese, italiano e tedesco. Per la standardizzazione e la comparabilità, il livello linguistico è suddiviso nei livelli A1 - C2 nel Quadro Europeo di Riferimento Comunitario per le Lingue. Test simili per altre lingue, incluso il greco, sono offerti da www.50languages.com e www.greek-out.com. L'Azubitest (solo in tedesco) può essere usato per valutare le abilità di ortografia così come la comprensione linguistica e del testo.

È inoltre disponibile un test di valutazione online basato su simulazioni (in tedesco e inglese) e un quiz online (in italiano) per la valutazione delle conoscenze delle normative di sicurezza e protezione nei cantieri. In Spagna, esiste un Test Online sulla Prevenzione del Rischio Occupazionale

(PRL - Prevención de Riesgos Laborales), un test online gratuito con 10 domande progettato per valutare le conoscenze di base sulla sicurezza occupazionale, le apparecchiature di protezione individuale (DPI), i tipi di rischio e la procedura generale di sicurezza-

Questo tipo di test può essere utile durante i processi di selezione per valutare se un candidato comprende i concetti essenziali sulla sicurezza sul lavoro. Inoltre, moderni software di sopracciglio come Mozilla Firefox, Google Chrome, Opera, Safari e Microsoft Edge offrono la possibilità di tradurre facilmente il quiz con un solo clic. Questo permette che vengano utilizzati in altri paesi, come la Grecia, dove non esiste uno strumento online gratuito simile.

Le competenze digitali possono essere valutate e verificate con il test gratuito MyDigiSkills. Il test dura circa 20 minuti, si basa sul Digital Competence Framework for EU Citizens (DigComp) ed è implementato in tutte le lingue UE. Oltre all'alfabetizzazione informativa e dati, alla comunicazione e collaborazione (digitale), alla creazione di contenuti digitali e alle competenze tecniche di problem solving, questo test può anche essere utilizzato per autovalutare le competenze relative alla sicurezza negli ambienti digitali. Se si risponde alle domande in modo onesto, questa autovalutazione fornisce anche alle aziende importanti informazioni sulle competenze dei loro candidati.

Naturalmente, le aziende possono anche sviluppare un proprio test di valutazione digitale per valutare le competenze più importanti per loro. Come per l'analisi potenziale, la valutazione digitale dovrebbe essere orientata ai punti di forza, utilizzando valutazioni personali ed esterne con un massimo di 25 domande. Esistono molteplici strumenti online per creare valutazioni



digitali in varie forme (ad esempio www.H5P.org, Kahoot, Mentimeter, Wordwall) ma non sono gratuiti da usare. Le aziende potrebbero anche utilizzare strumenti di sondaggio per creare i propri quiz, ma richiedono la creazione di un account.

Definizione di termini specifici legati al lavoro

Un altro semplice modo per le aziende di apprendere le conoscenze specialistiche dei potenziali dipendenti è chiedere informazioni su determinati termini tecnici importanti per la professione.

Agenzia Federale per l'Impiego tedesca (BA) mette a disposizione una banca dati online gratuita con termini provenienti da 10 ambiti professionali, tra cui le professioni dell'edilizia. La banca dati offre inoltre spiegazioni in 12 lingue, rendendo questo strumento utile anche in caso di eventuali difficoltà linguistiche o per l'autoapprendimento, al fine di soddisfare i requisiti delle aziende in termini di livello linguistico adeguato.

Attualmente sono disponibili traduzioni per il tedesco, l'inglese e il greco. Tuttavia, anche aziende italiane e spagnole possono seguire lo stesso approccio concentrandosi su singoli termini tecnici che per loro sono importanti. Le aziende italiane possono anche accedere a un glossario completo. Le aziende spagnole possono utilizzare il Diccionario de la Construcción per creare propri quiz o esercizi di vocabolario tecnico. Questo Dizionario di Costruzioni della Fundación Laboral offre un glossario tecnico di oltre 2.000 termini legati all'edilizia, con illustrazioni e spiegazioni accessibili.

Definendo termini importanti nella vita lavorativa quotidiana, si possono valutare anche le competenze linguistiche rilevanti e la conoscenza delle normative di sicurezza e protezione.

Risultati dell'orientamento professionale scolastico

L'orientamento professionale nelle scuole dell'istruzione generale rappresenta un buon indicatore degli interessi e delle competenze degli studenti e offre quindi un primo passo imparziale verso una scelta di carriera. Le aziende potrebbero richiedere i punti di forza e gli interessi emersi durante l'orientamento scolastico e confrontarli con i propri requisiti.

Requisiti	Strumenti
Immaginazione spaziale	- Esempio di lavoro (ad esempio, arredare un appartamento basandosi su una pianta) - Lavoro di processo - Test di valutazione online (www.123test.com, Psychology Today) - Risultati dell'orientamento professionale a scuola
Destrezza manuale	- Esempio di lavoro - Lavoro di processo - Casi di studio - Risultati dell'orientamento professionale a scuola
Competenze specifiche legate al lavoro	- Esempio di lavoro - Lavoro di processo - Discussione tecnica - Gioco di ruolo/conversazione simulata - Casi di studio - Definizione di termini specifici legati al lavoro (ad esempio www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT))
Conoscenza matematica applicata	- Lavoro di processo - Discussione tecnica - Gioco di ruolo/conversazione simulata - Casi di studio - Test di valutazione online (Khan Academy, database Numbas)
Competenze tecniche	- Esempio di lavoro - Lavoro di processo - Discussione tecnica - Casi di studio - Test di valutazione digitale (piattaforma Europass, MyDigiSkills)
Flessibilità	- Esempio di lavoro - Lavoro di processo - Discussione tecnica - Gioco di ruolo/conversazione simulata
Affidabilità	- Lavoro di processo - Discussione tecnica - Casi di studio - Presentazione
Lavoro di squadra	Lavoro di processo
Forma fisica e resistenza	- Esempio di lavoro - Lavoro di processo
Buona conoscenza della lingua nazionale rispettiva	- Lavoro di processo - Discussione tecnica - Gioco di ruolo/conversazione simulata - Casi di studio - Presentazione - Test di valutazione online (www.sprachtest.de, www.50languages.com, www.greek-out.com) - Definizione di termini specifici legati al lavoro (ad esempio www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT)) - Risultati dell'orientamento professionale a scuola
Conoscenza delle normative sulla sicurezza e protezione	- Esempio di lavoro - Lavoro di processo - Test di valutazione digitale (Lernportal, BG Bau in EN e DE; www.testo-unico-sicu-rezza.com/DEMO/ in IT) - Discussione tecnica - Gioco di ruolo/conversazione simulata - Casi di studio - Definizione di termini specifici legati al lavoro (ad esempio www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/ (DE, EN, GR), www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html (IT))



Alternativa: utilizzare test di facile accesso per altri gruppi target

Le procedure di valutazione delle competenze dovrebbero essere facilmente accessibili e, come descritto sopra, identificare solo una o due competenze ritenute più importanti dal punto di vista dell'azienda. Tuttavia, le procedure esistenti di valutazione e riconoscimento o validazione delle competenze non sono adatte al gruppo target di giovani senza qualifiche professionali. Un confronto di procedure selezionate provenienti da vari paesi europei mostra che queste richiedono conoscenze pregresse, non sono di facile utilizzo o richiedono troppo tempo e/o sono costose e non permettono analisi comparative tra sottogruppi (ad esempio diversi corsi di formazione, sistemi educativi).

Le aziende possono utilizzare test online per alcune professioni, inclusa quella dell'edilizia, per ottenere una valutazione valida, obiettiva e significativa delle qualifiche professionali di un candidato e quindi giudicare se un candidato sia idoneo a ricoprire posizioni vacanti nella loro azienda.

In Germania, ad esempio, c'è il test online MYS-KILLS, che consiste in 125 domande. Il test è stato sviluppato per persone prive di una qualifica formale ma con competenze dimostrabili; può tuttavia essere utilizzato anche per individuare conoscenze pregresse o requisiti di qualificazione prima dell'inizio della formazione. Il risultato fornisce una panoramica delle competenze professionali del candidato, suddivise in ambiti operativi di applicazione (noti anche come campi d'azione). Questi derivano dai regolamenti formativi e dai requisiti del luogo di lavoro. In Germania, il test completo è offerto da organizzazioni selezionate sotto la supervisione di istruttori qualificati, garantendo un esame di alta qualità della

durata di tre-quattro ore. Le aziende possono contattare il servizio per i datori di lavoro presso la propria agenzia per l'impiego locale per ulteriori informazioni.

Raccomandazioni per colloqui di lavoro

I colloqui di lavoro sono un altro strumento utile e importante per capire se un candidato corrisponde correttamente alle esigenze dell'azienda. Sono parte integrante del processo di valutazione ed essenziali per determinare l'adattamento alla cultura aziendale. Pertanto, idealmente le aziende conducono colloqui con due persone e definiscono in anticipo i ruoli di riferimento, cioè chi guida l'intervista e chi si concentra maggiormente sull'osservazione.

Come porre le domande giuste

Come descritto nei capitoli precedenti, si consiglia anche alle aziende di concentrarsi su una/due competenze chiave che cercano nei candidati durante i colloqui. Inoltre, si consiglia alle persone di stabilire un insieme di domande fondamentali da porre a tutti i candidati. Di solito si tratta di domande basate sulle competenze (note anche come domande comportamentali), che offrono ai candidati l'opportunità di utilizzare esempi concreti per dimostrare di soddisfare i requisiti previsti dal profilo professionale

Categorie utili di domande sono:

- Domande base per il colloquio
- Domande sul background professionale
 - Domande sulla personalità
 - Domande legate al settore
 - Domande sul comportamento durante il colloquio
 - Domande impegnative



Suggerimenti

Le aziende possono utilizzare le seguenti domande di esempio per valutare determinate competenze e punti di forza individuali:

■ Domande per scoprire la motivazione del candidato:

1. Perché hai fatto domanda per questo lavoro?
2. Parlami della tua posizione attuale o precedente.
3. Quali sono i tuoi più grandi successi?
4. Cosa consideri la tua debolezza?

■ Domande per valutare la padronanza dei criteri essenziali:

5. Quali sono le tue aree di conoscenza più forti?
6. Come hai acquisito le tue competenze e conoscenze?

■ Domande per identificare le competenze chiave:

7. Lavoro di squadra: Raccontami di una volta in cui hai lavorato bene come parte di un team.
8. Comunicazione: Come affronteresti spiegando una questione complessa a un collega?
9. Problem solving: Descrivi un momento in cui hai identificato e risolto un problema prima che diventasse urgente.
10. Rispettare le scadenze: Come si fa a lavorare sotto la pressione di scadenze strette?

Consigli per condurre interviste

Condurre un colloquio di successo richiede preparazione e un approccio metodico. Un quadro efficace per guidare il processo è il modello delle "5 C", che include Caratteristiche, Culture Fit, Percorso di Carriera, Competenza e Competenze Comunicative. Queste cinque aree sono fondamentali per determinare se un candidato possiede sia le competenze tecniche necessarie sia la compatibilità con il team e i valori aziendali. Per questo motivo, una preparazione adeguata è essenziale e può essere garantita attraverso la progettazione di un piano di colloquio strutturato che assicuri la copertura di tutti i temi chiave. Uno degli obiettivi principali è instaurare un buon rapporto con il candidato, creando un ambiente confortevole in cui si senta incoraggiato a esprimersi con sincerità. Durante il colloquio è importante porre domande aperte, poiché consentono al candidato di fornire risposte dettagliate che rivelano maggiori informazioni sulle sue esperienze, sui suoi valori e sulle sue competenze. La tecnica STAR (Situation, Task, Action, Result) è particolarmente efficace in questo contesto: invita i candidati a condividere esempi concreti che mostrino le loro capacità in azione. Questo metodo può essere utilizzato sia per le domande comportamentali sia per quelle situazionali, ad esempio:

- Parlami di un errore che hai commesso. Come l'hai gestito?

Raccontami di una volta in cui hai lavorato con altri reparti per portare a termine un progetto.



Inoltre, l'ascolto attivo e l'attenta osservazione durante tutta l'intervista sono essenziali. Le aziende dovrebbero prestare attenzione non solo a ciò che dice il candidato, ma anche al suo linguaggio del corpo e al tono. Questi segnali non verbali possono offrire approfondimenti sui loro interessi e il loro coinvolgimento. Le domande di follow-up sono un altro strumento prezioso per valutare la flessibilità del candidato, approfondire le risposte e chiarire eventuali ambiguità.

Valutare l'adeguamento culturale è un altro aspetto fondamentale. Lo stile di lavoro e i valori del candidato sono in linea con la cultura aziendale? Questo può essere valutato attraverso domande e osservazioni mirate, ad esempio reazioni ad aspetti culturali come il lavoro di squadra o il valore delle prestazioni lavorative discusse durante il colloquio. Al termine del colloquio, è importante offrire ai candidati l'opportunità di porre le proprie domande. Questo non solo dimostra rispetto per il loro punto di vista, ma offre anche indicazioni su ciò che apprezzano di più in un datore di lavoro.



Strumenti di reclutamento

La maggior parte dei Paesi utilizza un'ampia gamma di strumenti, tra cui i social media, i siti web aziendali e le visite scolastiche ai luoghi di lavoro. Esistono molti strumenti che possono essere impiegati per attrarre i giovani. Tuttavia, tali strumenti vengono spesso adattati per rispondere ai contesti culturali ed educativi specifici di ciascun Paese

L'uso di strumenti digitali (social media, siti web, piattaforme di lavoro)

Sebbene gli strumenti di reclutamento digitale siano utilizzati principalmente da grandi aziende ben strutturate, possono anche rappresentare una preziosa fonte di ispirazione per le imprese più piccole che desiderano modernizzare i propri processi di assunzione.

Strumenti intelligenti, futuro luminoso: coinvolgimento digitale per apprendisti e giovani dipendenti

Per attrarre e coinvolgere futuri apprendisti o giovani lavoratori, un'azienda dovrebbe considerare la creazione di una sezione dedicata sul proprio sito web, progettata specificamente per gli studenti. Questo spazio dovrebbe riflettere un tono giovane e dinamico, utilizzando elementi visivi, linguaggio e scelte di design in grado di risuonare con un pubblico più giovane. Potrebbe illustrare in cosa consiste l'apprendistato, come è strutturata la formazione e quali percorsi di carriera sono disponibili in seguito. Presentare il team,

mettere in evidenza la cultura aziendale e condividere testimonianze di apprendisti o giovani lavoratori già inseriti può contribuire a rendere l'esperienza più concreta e motivante.

Social media e strumenti digitali nel recruitment: un approccio strategico

I social media sono diventati una pietra miliare delle strategie di reclutamento moderne, in particolare per coinvolgere le nuove generazioni. Piattaforme come Instagram, TikTok e YouTube Shorts sono ideali per condividere video brevi e dinamici che offrono uno sguardo sulla vita aziendale, mostrano opportunità di apprendistato e mettono in risalto il lato umano del posto di lavoro. Strumenti come WhatsApp Business completano queste piattaforme consentendo una comunicazione diretta e personale con i potenziali candidati.

I job board sono piattaforme online in cui i datori di lavoro pubblicano offerte di lavoro e i candidati possono cercare opportunità professionali. Esse fungono da risorsa centralizzata per individuare e candidarsi a posizioni in diversi settori e località. Esempi molto diffusi sono Indeed e LinkedIn

Le imprese più piccole possono incontrare limitazioni in termini di budget, personale ed esperienza tecnica. Tuttavia, possono comunque trarre grande beneficio dal reclutamento digitale adottando un approccio più agile e autentico. Anche con risorse limitate, le aziende più piccole possono creare contenuti coinvolgenti



usando smartphone, strumenti di editing gratuiti e coinvolgimento organico sui social media. La loro forza spesso risiede nella capacità di comunicare direttamente e in modo diretto, cosa che risuona bene con i più giovani.

Una solida strategia di contenuti è essenziale sia per le piccole sia per le grandi aziende. È importante pubblicare con regolarità, condividendo una combinazione di contenuti informativi, coinvolgenti e autentici che rispecchino l'identità del brand. L'obiettivo non è solo informare, ma anche costruire un senso di comunità attorno alla formazione e allo sviluppo professionale.

Il coinvolgimento è fondamentale.

Rispondere alle proposte, rispondere alle domande e incoraggiare il dialogo aiuta a creare una relazione bidirezionale con i follower. Questa interazione favorisce la fiducia e posiziona l'azienda—grande o piccola—come accessibile e reattiva.

Oltre ai contenuti, il processo applicativo deve essere ottimizzato per i dispositivi mobili. I giovani candidati si aspettano un'esperienza rapida e intuitiva che permetta loro di candidarsi direttamente dal telefono in pochi passaggi.

I benefici del reclutamento digitale vanno oltre la visibilità. Le piattaforme online permettono alle aziende di raggiungere un pubblico più ampio, includendo candidati provenienti da diverse regioni e con profili di competenza specifici. Aiutano anche a ridurre i costi, poiché gli strumenti digitali spesso riducono le spese associate alla gestione della pubblicità tradizionale e del reclutamento.

Le aziende più grandi spesso utilizzano strumenti avanzati come gli Applicant Tracking Systems (ATS) per gestire i flussi di candidati, semplificare la comunicazione e personalizzare il percorso di reclutamento. Anche se questi sistemi possono essere fuori portata per alcune piccole imprese, esistono alternative accessibili o addirittura gratuite che possono comunque migliorare l'organizzazione e l'efficienza.

Infine, il reclutamento digitale può essere integrato nelle più ampie strategie di marketing, rafforzando l'employer brand e allineando le attività di selezione agli obiettivi complessivi di comunicazione. Tecnologie come l'intelligenza artificiale e il machine learning — più comunemente utilizzate dalle aziende di maggiori dimensioni — stanno automatizzando in misura crescente alcune fasi del processo di selezione, come lo screening dei CV e il matching dei candidati.

In definitiva, gli strumenti di reclutamento digitale contribuiscono a un'esperienza del candidato più rispettosa e coinvolgente. Rendendo il processo più trasparente, interattivo e facile da utilizzare, le aziende di qualsiasi dimensione possono lasciare un'impressione positiva, anche su coloro che alla fine non vengono selezionati.



La piattaforma di reclutamento digitale più conosciuta nei paesi partecipanti:

Paese	Piattaforma	Tipo	Scopo principale	Principali utenti
Spagna	Orienta Line	Istruzione e orientamento professionale	Aiuta gli studenti delle scuole secondarie a scegliere percorsi di studio e carriera attraverso questionari e informazioni su titoli di studio e opzioni di VET.	Studenti, famiglie, consulenti
Spagna	Talent Map (Mapa de Talento)	Strategia HR (concetto)	Approccio per identificare e pianificare i talenti interni ed esterni, supporto alle competenze di supporto, pianificazione della successione e pianificazione della forza lavoro.	Aziende, dipartimenti HR
Spain	Educa Madrid	Piattaforma educativa digitale	Ambiente digitale pubblico per l'apprendimento online, la comunicazione e le risorse educative.	Studenti, insegnanti, famiglie
Grecia	JobFind. gr	Portale di lavoro	Portavoci generaliste che supportano annunci di lavoro, caricamenti di CV e risorse di carriera in greco e inglese.	Candidati, datori di lavoro
Grecia	Recruit-Greece.gr	Portale di lavoro	Piattaforma di reclutamento più piccola che collega datori di lavoro con talenti in Grecia.	Datori di lavoro, cercatori di lavoro
Grecia	Skywalker.gr	Portale di lavoro	Offre offerte di lavoro di lunga data, strumenti per il CV e orientamento professionale.	Candidati, datori di lavoro
Grecia	AppIn- terN	Modulo pubblico di formazione e di piani di occupazione	Collega gli studenti VET con apprendistati, tirocini e lavori; Supporta il mentoring e la doppia educazione.	Studenti VET, datori di lavoro
Italia	BLEN.it	Piattaforma di lavoro settoriale (costruzione)	piattaforma nazionale che mette in contatto operai e aziende edili; include informazioni sulla formazione e la certificazione.	Lavoratori, aziende, enti di formazione
Germania	Lehrstell- lenbörse	Piattaforma di lavoro nel settore (artigianato, inclusi l'edilizia)	Database online gratuito per opportunità di apprendistato fornito dalle Camere dei Mestieri e dalle Camere di Commercio	Studenti, aziende, camere di studio



Candidature dirette e spontanee tramite il sito web dell'azienda

La maggior parte delle aziende oggi include una sezione dedicata sul proprio sito ufficiale—spesso intitolata "Carriere" o "Lavora con noi"—dove le persone possono inviare le loro candidature direttamente al dipartimento Risorse Umane. Questo canale offre un'opportunità preziosa per le persone di presentarsi a un'azienda anche in assenza di una specifica offerta di lavoro. Inviare una candidatura spontanea consente ai candidati di presentare in modo proattivo il proprio profilo professionale, le competenze e la motivazione. Ciò dimostra iniziativa e un reale interesse per l'azienda, elementi che possono lasciare un'impressione positiva sui recruiter. A differenza delle candidature tradizionali, che rispondono a posizioni pubblicate, questo approccio apre la porta a opportunità potenziali non ancora rese pubbliche o che potrebbero emergere nel prossimo futuro. Per le aziende, ricevere domande non richieste può essere altrettanto vantaggioso. Aiuta a costruire un bacino di talenti motivati che sono già allineati con i modelli e la cultura dell'azienda. In alcuni casi, una candidatura spontanea ben definita può persino portare alla creazione di un nuovo ruolo modellato sui punti di forza del candidato.

Per sfruttare al meglio questa opportunità, i candidati dovrebbero assicurarsi che la loro candidatura sia personalizzata, spieghi chiaramente perché sono interessati all'azienda ed evidenziare come il loro background possa contribuire al suo successo.

Annunci di lavoro online vs. tradizionali: raggiungere pubblici diversi

Quando si tratta di reclutare sia lavoratori qualificati che apprendisti, oggi le aziende spesso si ritrovano a scegliere tra annunci di lavoro online e annunci più tradizionali su carta stampata sui giornali locali. Ogni metodo ha i suoi punti di forza ed è adatto a diversi pubblici di target.

Gli annunci di lavoro online sono diventati sempre più popolari grazie alla loro ampia portata ed efficienza. Permettono alle aziende di entrare in contatto rapido e diretto con un ampio bacino di potenziali candidati. Queste piattaforme spesso consentono comunicazioni in tempo reale, tempi di risposta più rapidi e processi applicativi più semplici. Ad esempio, le pubblicità online tendono a essere più economiche e flessibili, permettendo aggiornamenti frequenti e campagne mirate.

D'altra parte, gli annunci di lavoro tradizionali sui giornali hanno ancora valore, soprattutto quando si rivolgono a lavoratori qualificati con forti legami locali o a individui che potrebbero non essere molto attivi online. Gli annunci cartacei sono percepiti come più formali e fidati, il che può attrarre le generazioni più anziane o chi preferisce un approccio più tradizionale alla ricerca di lavoro.

La scelta tra i due spesso dipende dal pubblico a cui si rivolge. Le piattaforme online sono particolarmente efficaci per raggiungere persone più giovani, come neolaureati o apprendisti, abituati alla comunicazione digitale. Al contrario, gli annunci sui giornali possono essere più efficaci per raggiungere professionisti esperti o candidati più anziani meno



coinvolti nei media digitali.

In definitiva, una strategia di reclutamento equilibrata che combini metodi online e tradizionali può aiutare le aziende a raggiungere una gamma più ampia e diversificata di candidati.



Costruire il futuro: coinvolgere i talenti attraverso l'educazione, l'esperienza e l'ispirazione dei pari

Gettando le basi: partnership scolastiche e assunzioni alternative nel settore edilizio

Per garantire una forza lavoro stabile e qualificata, le imprese edili devono adottare strategie di reclutamento efficaci. Uno dei canali più efficaci consiste nello stabilire contatti con le scuole e nell'utilizzare altri metodi di reclutamento. Costruire relazioni con scuole professionali, istituti tecnici e scuole (superiori) permette alle aziende di entrare in contatto precoce con studenti che stanno sviluppando competenze rilevanti. Ciò non solo aiuta a coprire posizioni entry-level, ma favorisce anche lo sviluppo a lungo termine della forza lavoro. Inoltre, le aziende possono ampliare il proprio raggio d'azione attraverso altri canali, come piattaforme online per l'impiego, fiere del lavoro e agenzie di reclutamento. Nel loro insieme, questi approcci creano un bacino di talenti solido e diversificato, essenziale per la crescita e la sostenibilità del settore.

Creare interesse: il potere delle esperienze pratiche nel reclutamento

Per attrarre nuovi talenti nel settore edilizio, le aziende potrebbero adottare strategie di reclutamento inclusive e mirate, utilizzate comunemente in altri settori. Oltre a consolidare connessioni dirette con le scuole, alcune aziende stanno anche aprendo le porte al pubblico attraverso eventi open house, offrendo approfondimenti diretti sul settore e sulle opportunità di carriera offerte. Le visite aziendali per studenti, spesso organizzate in collaborazione con le scuole, offrono

un'opportunità preziosa per introdurre i giovani al mondo del lavoro.

Queste esperienze permettono agli studenti di osservare come opera un'azienda, comprendere i diversi ruoli professionali e le competenze richieste. Aiutano inoltre gli studenti a prendere decisioni più informate sui loro percorsi educativi e sulle future carriere.

Allo stesso tempo, le giornate open house permettono alle aziende di coinvolgere un pubblico più ampio, inclusi insegnanti, genitori, studenti, operatori e un pubblico generale.

Durante questi eventi, gli studenti possono partecipare a laboratori pratici e parlare con gli apprendisti, mentre genitori e insegnanti possono approfondire i programmi formativi e le opportunità di sviluppo professionale. I candidati in cerca di lavoro possono esplorare le condizioni di lavoro e le possibilità di formazione continua, e la comunità più ampia può contribuire a diffondere informazioni su ulteriori offerte di lavoro.

Attraverso queste iniziative, le aziende del settore delle costruzioni non solo possono promuovere il proprio comparto, ma anche costruire un ponte concreto tra istruzione e occupazione, incoraggiando le nuove generazioni a considerare un futuro nel mondo delle costruzioni.

In diversi paesi, le visite aziendali in presenza e le attività esperienziali sono utilizzate per introdurre gli studenti alle carriere professionali. Molto spesso si applicano ampiamente le visite scolastiche-azienda. La Spagna si basa su brevi tirocini, periodi di prova e workshop "Prova il mestiere", combinati con fiere scolastiche e visite in loco supervisionate. In Grecia,



un'esperienza simile avviene principalmente attraverso eventi focalizzati sulle STEM. In Italia, tali strumenti sono limitati, con il PMI Day che rappresenta la principale iniziativa nazionale in cui le aziende aprono le porte agli studenti.



Apprendisti come ambasciatori: ispiratori attraverso la connessione tra pari

I programmi di peer-to-peer ambassador svolgono un ruolo importante nella promozione dell'istruzione e della formazione professionale in tutta Europa. Il programma tedesco "Ausbildungsbotschafter" e lo spagnolo "Somos FP Dual" dimostrano come giovani ambasciatori formati possano ispirare efficacemente gli studenti condividendo esperienze reali e sfidando gli stereotipi legati alle carriere professionali. Grecia e Italia non dispongono ancora di programmi nazionali pienamente strutturati, ma in entrambi i Paesi si osserva un crescente utilizzo di orientamento guidato dai giovani, basato sull'esperienza, attraverso iniziative locali o informali. Nel complesso, questi approcci evidenziano il valore dei giovani come modelli credibili nel supportare scelte di carriera consapevoli e nel rafforzare i percorsi di istruzione e formazione professionale (VET).

Paese	Nome del programma	Tipo di Ambasciatori	Caratteristiche principali	Sito web
Germany	Ausbildungsbotschafter	Giovani apprendisti o ex apprendisti	Peer-to-peer, visite scolastiche, formazione alla comunicazione	www.ausbildungsbotschafter.online
Spain	Somos FP Dual	Studenti o studenti di Dual VET	Testimonianze, eventi, social media, attività di sensibilizzazione scolastica	www.somos-fpdual.es
Greece	Business Ambassadors / EU Projects	Imprenditori, ex studenti, mentori	Promozione VET, educazione, testimonianze, progetti finanziati dall'UE (ad esempio, AppInterN,)	
Italy	Local initiatives / Erasmus+	Ex studenti, insegnanti, educatori tra pari	Progetti locali, educazione tra pari, testimonianze, orientamento scolastico	



Dall'aula alla carriera: il potere degli stage

Gli stage sono uno strumento comune e ampiamente utilizzato per acquisire esperienza lavorativa pratica e svolgono un ruolo cruciale nel dare forma ai primi passi delle carriere degli studenti. Offrono un ponte tra l'apprendimento accademico e il mondo professionale, permettendo agli individui di acquisire esperienza pratica, esplorare percorsi professionali e costruire reti preziose all'interno del campo scelto.

Uno dei vantaggi più significativi dei tirocini è l'esperienza pratica che offrono. Gli stagisti possono applicare le conoscenze teoriche in contesti reali, il che non solo approfondisce loro comprensione, ma ne rafforza anche la professionalità e l'etica del lavoro. Parallelamente, gli stage sono uno strumento potente per lo sviluppo delle competenze, aiutando le persone a riqualificare le abilità esistenti e ad acquisirne di nuove rilevanti per le loro futuro professionale.

Gli stage fungono anche da forma di esplorazione professionale. Permettono ai giovani di sperimentare diversi ruoli e settori, aiutandoli a prendere decisioni più informate sul loro percorso professionale. Inoltre, le opportunità di networking che offrono — attraverso interazioni con colleghi, mentori e professionisti del settore — possono aprire porte a future opportunità lavorative.

Gli stage non dovrebbero mai essere lasciati al caso, richiedono una preparazione e una pianificazione attenta per garantire un'esperienza significativa sia per lo stagista che per l'azienda. Uno degli aspetti più importanti è assegnare una persona di riferimento dedicata che guidi lo stagista durante tutto il suo periodo nell'azienda. Idealmente, questa persona potrebbe essere un apprendista presente in azienda, il che aiuta a creare un legame tra pari e fa sentire

il tirocinante più a suo agio.

Gli stage non dovrebbero mai essere lasciati al caso, richiedono una preparazione e una pianificazione attenta per garantire un'esperienza significativa sia per lo stagista che per l'azienda. Uno degli aspetti più importanti è assegnare una persona di riferimento dedicata che guidi lo stagista durante tutto il suo periodo nell'azienda. Idealmente, questa persona potrebbe essere un apprendista presente in azienda, il che aiuta a creare un legame tra pari e fa sentire il tirocinante più a suo agio.

Il primo giorno è fondamentale. Un'accoglienza calorosa e ben strutturata dà il tono all'intero periodo di stage. La persona di riferimento dovrebbe presentare lo stagista al team, fornire una panoramica dell'azienda ed esporre chiaramente ciò che è stato pianificato per la sua permanenza. Questo aiuta lo stagista a sentirsi parte del gruppo e a comprendere obiettivi e aspettative del proprio ruolo.

Al termine dello stage, è importante svolgere un colloquio di feedback. Si tratta di un'occasione per riflettere sull'esperienza, discutere ciò che ha funzionato bene e individuare eventuali aree di miglioramento. Se possibile, l'azienda dovrebbe anche fornire una referenza scritta o un attestato di partecipazione, che può rappresentare un elemento prezioso nelle future candidature dello stagista.

In sintesi, gli stage non sono semplici ruoli temporanei: sono passaggi strategici che migliorano l'occupabilità, rafforzano la fiducia in sé e spesso conducono direttamente a opportunità di carriera a lungo termine.



Distinguersi alle fiere del lavoro

Partecipare a una fiera del lavoro può rappresentare un'opportunità preziosa per le aziende di entrare in contatto con i potenziali candidati, mostrare il proprio brand e promuovere le posizioni disponibili. Tuttavia, sfruttare al meglio questa opportunità richiede una pianificazione attenta e una presenza coinvolgente.

Esistono due categorie principali di eventi che rispondono a esigenze diverse:

- Fiere per studenti e giovani in formazione, pensate per aiutare gli studenti delle scuole, per scoprire opportunità di tirocinio e prospettive di carriera.
- Fiere per lavoratori qualificati e professionisti in cerca di nuove opportunità o nuove sfide.





Lavora mentre impari: la rivoluzione del dual VET

Il dual VET (Istruzione e Formazione Professionale) è un modello educativo che combina l'apprendimento teorico con la formazione pratica. Si chiama "dual" perché gli studenti dividono il loro tempo tra:

Un centro di formazione professionale o una scuola, dove studiano la teoria che sta alla base della loro futura professione.

Un'azienda in cui applicano ciò che hanno imparato in un vero ambiente di lavoro.

Questa configurazione aiuta gli studenti a capire non solo come funzionano le cose, ma anche il perché — e offre loro la possibilità di sviluppare sia competenze tecniche che trasversali.

Il dual VET svolge un ruolo cruciale nella preparazione dei giovani al mondo del lavoro. Offrendo agli studenti esperienza pratica in ambienti di lavoro reali, li aiuta a costruire le competenze e la fiducia necessarie per una transizione fluida verso l'impiego.

Un altro vantaggio chiave è che questo rafforza notevolmente l'occupabilità. Molti studenti ricevono lavori nelle stesse aziende dove hanno completato la loro formazione, poiché i datori di lavoro conoscono già le loro capacità e quanto bene si integrino nel team. Questo crea un percorso diretto ed efficace dall'istruzione all'impiego.

Infine, il Dual VET rafforza il legame tra scuole e mondo del lavoro. Coinvolgendo le aziende nel processo di formazione, l'istruzione diventa più dinamica e in linea con le reali esigenze del mondo del lavoro. Questo garantisce che gli studenti non solo apprendano la teoria, ma acquisiscano anche competenze rilevanti e aggiornate che il settore produttivo apprezza davvero.

Ecco un grafico comparativo visivo dei sistemi Dual VET in Germania, Spagna, Italia e Grecia, che ne evidenzia la struttura, la durata, il coinvolgimento aziendale, la retribuzione e le principali sfide:

Paese	Struttura	Durata	Coinvolgimento dell'azienda	Retribuzione
Germany	Tipicamente, 3–4 giorni a settimana in compagnia, 1–2 giorni a scuola	2-3,5 anni	Forte coinvolgimento di camere e aziende nella formazione e certificazione	Retribuito (stipendio mensile ¹)
Spain	Settimane alternate o formati a blocchi tra scuola e azienda	Normalmente, 1-2 anni	Le aziende co-firmano piani di formazione con le scuole	Spesso retribuito (salario)
Italy	Alternanza scolastica-lavoro, programmi di apprendistato doppio	1-3 anni di dipendenza sul programma	Partnership tra scuole, centri di formazione e aziende	Contratti di apprendistato retribuiti)
Greece	Programmi EPAL e IEK con formazione in azienda	1-2 anni	Supportato dal Servizio Pubblico per l'Impiego e da progetti UE	Può includere un contratto di stipendio o apprendistato ¹

¹ Uno stipendio è un pagamento regolare effettuato ai dipendenti in cambio del loro lavoro professionale

Una borsa di studio è una somma fissa di denaro fornita a individui—come stagisti, apprendisti o studenti—per sostenerli durante un periodo di formazione o istruzione. Potrebbero non includere i benefici e sono tassati in modo diverso a seconda del paese e della situazione.



Intermediazione pubblica e privata

Come i servizi pubblici per l'impiego supportano le aziende nel trovare talenti qualificati

I Servizi Pubblici per l'Impiego (da qui in poi denominati "PES") offrono una gamma di servizi gratuiti o a basso costo che possono supportare le aziende nel trovare i talenti giusti. Questi servizi mantengono ampi database di persone in cerca di lavoro, inclusi profili di lavoratori specializzati, apprendisti e manovali. Pubblicando offerte di lavoro attraverso le piattaforme dei PES, le aziende possono raggiungere un pubblico ampio e diversificato, compreso chi non è attivo sui portali di lavoro commerciali.

I PES offrono anche servizi di preselezione e di matching, aiutando i datori di lavoro a individuare candidati le cui qualifiche ed esperienze corrispondono ai requisiti della posizione. In alcuni Paesi, forniscono incentivi finanziari o sussidi per l'assunzione di persone disoccupate, giovani o individui coinvolti in percorsi di riqualificazione professionale rendendo più conveniente l'inserimento di nuovi lavoratori.

Per apprendisti e tirocini, i PES collaborano spesso con scuole professionali e centri di formazione, aiutando le aziende a entrare in contatto con giovani in cerca di esperienze pratiche. Possono inoltre supportare fiere del lavoro, sessioni informative e visite aziendali, strumenti particolarmente utili per promuovere le carriere nel settore delle costruzioni tra studenti e persone in cerca di occupazione. Inoltre, i PES possono assistere le aziende (soprattutto di piccole dimensioni) nelle procedure amministrative, la predisposizione di contratti, l'onboarding e l'accesso a programmi di formazione, riducendo così il peso della gestione delle risorse umane.

Dai CV alle carriere: il ruolo completo delle agenzie di collocamento

Le agenzie per il lavoro possono aiutare le aziende a trovare i candidati più adatti per le posizioni aperte, siano esse temporanee, permanenti o legate a progetti specifici. Lo fanno pubblicando annunci, selezionando i candidati, conducendo colloqui e spesso gestendo le fasi iniziali del rapporto di lavoro.

Per chi cerca un impiego, queste agenzie offrono accesso a opportunità che potrebbero non essere pubblicizzate altrove, oltre a fornire supporto nella preparazione del CV, nel miglioramento delle competenze per i colloqui e nella gestione dell'intero processo di candidatura. Molte agenzie sono specializzate in settori specifici, come quello delle costruzioni. Questa specializzazione consente loro di comprendere meglio le esigenze dei datori di lavoro e le qualifiche dei candidati, facilitando un matching più accurato.

Alcune agenzie si concentrano anche sul reclutamento internazionale, aiutando i lavoratori a spostarsi all'interno dell'UE e offrendo supporto per visti, alloggi e documentazione legale. Tuttavia, l'importanza di questo strumento di reclutamento varia considerevolmente da paese a paese.



Adattamento degli strumenti di reclutamento alla singola azienda

Prima di iniziare qualsiasi processo di selezione, è fondamentale che un'azienda faccia un passo indietro e valuti le proprie esigenze specifiche. Questa fase iniziale getta le basi per tutto ciò che segue, assicurando che ogni decisione sia in linea con gli obiettivi, i valori e le capacità operative dell'azienda.

Una parte fondamentale di questa fase consiste nel definire il profilo ideale del candidato. Ciò significa individuare le competenze tecniche e trasversali essenziali per il ruolo, così come le qualifiche, l'esperienza e le caratteristiche personali che renderebbero qualcuno adatto alla cultura aziendale. È inoltre importante chiarire ciò che l'azienda si aspetta dai nuovi assunti — non solo in termini di attività quotidiane, ma anche rispetto al contributo a lungo termine e alle prospettive di crescita. Una volta che il profilo è chiaro, il passo successivo è scegliere gli strumenti giusti per il recruiting. Invece di utilizzare tutte le piattaforme disponibili, le aziende dovrebbero concentrarsi su alcuni strumenti mirati, i più efficaci per il loro settore e le loro esigenze di assunzione. Nella scelta di questi strumenti è anche importante considerare la capacità dell'azienda sia in termini di budget che di competenze tecniche.

Con gli strumenti disponibili, l'azienda dovrebbe sviluppare una strategia di reclutamento chiara. Se i social media fanno parte del piano, un programma di contenuti può essere estremamente utile. Questo garantisce post coerenti e ben programmati che attirino il pubblico giusto. Anche tutta la comunicazione legata al reclutamento dovrebbe riflettere il brand aziendale — i

suoi valori, il suo tono e la sua identità visiva - affinché i candidati possano comprendere davvero ciò che l'azienda rappresenta.

Trasmettere il proprio brand aziendale

Si tratta di costruire e comunicare un brand solido, che rappresenti in modo autentico l'identità dell'azienda. **L'autenticità è fondamentale.** Oggi i candidati cercano trasparenza: vogliono vedere storie reali, ascoltare la voce dei dipendenti e percepire in modo genuino la cultura aziendale. La coerenza su tutte le piattaforme—che si tratti del sito web, dei social media o degli annunci di lavoro—è essenziale per creare fiducia e credibilità.

Un altro elemento cruciale è una **comunicazione efficace** con i candidati. Dimostra rispetto e li fa sentire più a loro agio e coinvolti. Oltre alla lingua, la comunicazione dovrebbe essere adattata alle esigenze e alle aspettative della persona che si candida.

Ciò include il tono utilizzato, il formato dei messaggi e i canali attraverso cui si entra in contatto.

Costruire un forte employer brand richiede anche la **volontà di investire tempo e risorse.** La creazione di contenuti, le campagne e il coinvolgimento dei candidati richiedono tutti impegno, ma il ritorno sull'investimento può essere significativo. Se un'azienda fatica ad attrarre i candidati giusti, potrebbe dover riflettere sulle sue pratiche attuali ed essere aperta al cambiamento. Questo potrebbe significare ripensare alle offerte di lavoro, aggiornare le politiche interne o semplicemente



ascoltare più attentamente i feedback di candidati e impiegati.

In definitiva, **abbracciare un cambiamento di mentalità** è essenziale. Il mercato del lavoro è in continua evoluzione e le aziende flessibili e disposte ad adattarsi hanno maggiori probabilità di avere successo. L'employer branding dovrebbe essere visto come un processo continuativo che viene regolarmente rivisto e ridisegnato.



Pre-boarding e Onboarding

Il pre-boarding è una parte essenziale del processo di onboarding. L'onboarding si riferisce al processo di integrazione sistematica dei nuovi dipendenti in un'azienda. L'obiettivo dell'onboarding è rendere la transizione il più fluida possibile, affinché i nuovi membri del team si sentano davvero a loro agio, comprendano la cultura aziendale e possano assumersi efficacemente i loro compiti. Un onboarding ben pianificato e strutturato promuove la motivazione, trattiene i dipendenti nel lungo periodo e aumenta la produttività. Le attività di onboarding spaziano dal mantenimento dei contatti e la preparazione per il primo giorno di lavoro all'integrazione del dipendente nell'azienda sia professionalmente che socialmente. Il processo, quindi, accompagna i nuovi impiegati durante le prime settimane e i primi mesi. Misure strutturate e comunicazione aperta rendono più facile per loro ambientarsi e gettare le basi per una cooperazione di successo e una fidelizzazione a lungo termine.

Un processo di onboarding strutturato inizia prima del primo giorno di lavoro e accompagna i nuovi dipendenti durante le prime settimane e mesi in azienda.

Per le aziende, cercare nuovi dipendenti richiede tempo e denaro. È ancora più frustrante quando, dopo una ricerca laboriosa, il nuovo dipendente si dimette dopo poco tempo.

Un esempio: in Italia, per molte aziende, le sfide di fidelizzazione iniziano durante la fase di onboarding. Secondo uno studio Gallup, il 78% dei dipendenti ha dichiarato che la propria esperienza di onboarding è stata gestita in modo poco efficace. Inoltre, il 43% dei manager ha riconosciuto che il processo di onboarding della propria azienda è stato inefficace.

Le ragioni importanti sono di solito, ad esempio, aspettative disattese, ruoli poco chiari, mancanza di feedback da parte dei superiori. Un processo di onboarding sistematico e strutturato può contrastare questo problema.



Processo di onboarding - 4 pilastri chiave per l'integrazione

Per garantire un'integrazione fluida ed efficace dei nuovi assunti nel team, l'azienda dovrebbe concentrarsi su quattro pilastri: Conformità, Chiarezza, Cultura e Connessioni

Conformità

- Le misure obbligatorie richieste per i nuovi dipendenti
- Documenti richiesti al nuovo dipendente o la predisposizione della postazione di lavoro e degli strumenti di lavoro

Chiarezza

- Quanto bene i nuovi dipendenti comprendono i loro ruoli e le aspettative di performance

Cultura

- Informare i nuovi dipendenti sulla cultura aziendale – sia formalmente che informalmente

Connessione

- Quanto i nuovi dipendenti si sentono accettati e valorizzati

Il processo di onboarding

Le aziende dovrebbero progettare il proprio processo di onboarding in modo da coprire tutti i livelli rilevanti per integrare con successo i nuovi dipendenti. Il processo si articola in tre fasi e comprende gli aspetti tecnici, contenutistici e sociali. Non si tratta quindi solo di trasmettere competenze tecniche, ma anche di favorire l'integrazione sociale nel team e l'identificazione con la cultura aziendale. Un nuovo dipendente deve sentirsi accolto e valorizzato per essere motivato e produttivo.



Le fasi dell'onboarding:

Pre-boarding

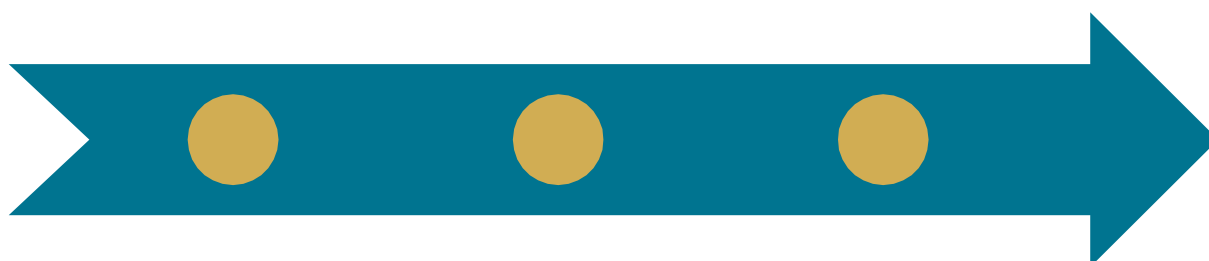
Il periodo tra la firma del contratto e il primo giorno di lavoro.

Orientamento

Dal primo giorno di lavoro fino a circa 3 mesi

Integrazione

Approssimativamente fino alla fine del sesto mese.



Le aziende dovrebbero implementare un processo di onboarding strutturato con:

- Contatti regolari
- Riunioni di feedback per criteri di performance chiari
- Enfasi sui valori aziendali e sulle interazioni interpersonali.

I sondaggi hanno mostrato che i dipendenti apprezzano particolarmente tre misure chiave di inserimento: presentazioni ai colleghi, un piano di introduzione concreto e una postazione di lavoro completamente attrezzata. Sono proprio questi aspetti che aiutano i nuovi dipendenti ad ambientarsi rapidamente nella nuova azienda. Per molti, avere una persona di riferimento è altrettanto importante.

Pertanto, le misure chiave includono:

- Pacchetto di benvenuto prima del primo giorno di lavoro con tutte le informazioni importanti

- Un'accoglienza strutturata e un incontro introduttivo dettagliato nel primo giorno di lavoro offrono una buona panoramica dell'azienda e delle aspettative nei confronti del nuovo dipendente.
- La presentazione ai colleghi di lavoro è la base per l'integrazione nel team.
- L'introduzione e la formazione permettono ai nuovi dipendenti di familiarizzare con processi, sistemi e strumenti importanti.
- Incontri regolari di feedback permettono di chiarire fin da subito eventuali domande e incertezze
- L'assegnazione un compagno/mentore di solito aiuta i nuovi colleghi a orientarsi più facilmente e rapidamente nel loro nuovo ambiente

La descrizione presenta un processo ideale. Non tutte le misure saranno pienamente applicabili per tutti. Non è nemmeno questo l'obiettivo. L'obiettivo è mettere in evidenza le possibilità di implementare il processo.



Pre-boarding

Questo periodo tra la firma del contratto e l'inizio del lavoro è cruciale per costruire una relazione solida con il nuovo dipendente o apprendista, rafforzarne il legame con l'azienda e prepararlo al suo ingresso in azienda.

In questa fase, la **comunicazione è fondamentale!** Le aziende dovrebbero sfruttare questo tempo per comunicare regolarmente con il nuovo dipendente e cercare un contatto costante. Questo periodo è importante per costruire coinvolgimento, preparare un avvio senza intoppi e offre molte opportunità per mantenere il contatto: le aziende dovrebbero condividere informazioni chiave sull'azienda, sul team e sul ruolo, chiarire eventuali domande aperte e — se necessario — supportare il trasferimento con consigli pratici. In questo modo, il nuovo dipendente arriverà ben preparato ai suoi compiti e già allineato alla realtà aziendale.

Internamente, le aziende dovrebbero preparare un piano strutturato per le prime settimane, con compiti e obiettivi chiari, assicurarsi che il luogo di lavoro e le attrezzature siano pronti e programmare incontri di feedback settimanali per i primi tre mesi. E' particolarmente importante informare il personale esistente su ruoli, responsabilità, compiti e sul piano di inserimento.

Assegnare un compagno o un mentore formato favorisce una veloce integrazione. Prima del primo giorno, il nuovo dipendente dovrebbe ricevere il programma del primo giorno, idealmente come parte di un pacchetto di benvenuto che includa una lettera di benvenuto o un piccolo gesto.

Soprattutto per gli apprendisti, la fase di pre-boarding è fondamentale per un avvio positivo della vita lavorativa. Le misure da adottare sono simili: è importante mantenere un contatto stretto con i futuri apprendisti. Più il rapporto è continuo, più sarà difficile per i giovani rinunciare all'offerta. Anche fornire informazioni sul programma formativo e sull'azienda prima dell'inizio dell'apprendistato è molto apprezzato.

Per fidelizzare i nuovi apprendisti, è consigliabile assegnare loro dei mentori che possano incontrare già prima dell'avvio del percorso (ad esempio durante una visita aziendale) e che siano disponibili a rispondere alle loro domande in questo periodo. È opportuno iniziare l'integrazione degli apprendisti non appena il contratto viene firmato. Un modo efficace può essere organizzare un pranzo con altri apprendisti e dipendenti, oppure attività di team building.

In Germania, il pre-boarding è particolarmente importante per contrastare il fenomeno del "ghosting" degli apprendisti: giovani che firmano un contratto di apprendistato ma non si presentano il primo giorno di formazione.

Un pre-boarding efficace rafforza il coinvolgimento precoce e riduce il rischio di abbandono iniziale, sia per i nuovi dipendenti sia per gli apprendisti. Esistono molte modalità per costruire un senso di appartenenza all'azienda ancora prima dell'inizio del lavoro.



Fase di orientamento

Primo giorno di lavoro

Il primo giorno è cruciale: dopo un pre-onboarding ben riuscito, è fondamentale che le aspettative del nuovo dipendente vengano soddisfatte fin dal suo arrivo. L'obiettivo è farlo sentire accolto. È già stato informato in anticipo sul programma della giornata e sa quindi cosa lo aspetta. Ecco un esempio di programma di successo:

- Benvenuto da parte della direzione e dello staff, oltre al benvenuto e presentazione al tutor/mentore
- Breve incontro introduttivo con il management
- Consegnare gli oggetti importanti per il posto di lavoro (attrezzi, abiti da lavoro, chiavi, ecc.)
- Informazioni generali sull'azienda (area di business, organigramma, dichiarazione aziendale, persone di contatto importanti, ecc.), da discutere e consegnare
- Confronto sul piano di onboarding
- Presentazione ai colleghi
- Pranzo/caffè con supervisor e colleghi
- Invito ad appuntamenti importanti (riunioni regolari, riunioni di reparto, ecc.)
- Incontro finale con la direzione o i responsabili del reparto alla fine del primo giorno (primo incontro di feedback):
 1. Le aspettative sono state soddisfatte?
 2. Hai ancora domande?
 3. Qual è la tua impressione del primo giorno?

Il primo giorno è speciale per i tirocinanti e può essere segnato anche da nervosismo. Quindi bisognerebbe creare un'atmosfera in cui i giovani si sentano a proprio agio. Questo implica che i loro nuovi colleghi siano

aperti nei loro confronti e informati su di loro. La procedura sopra descritta per il primo giorno di lavoro dovrebbe essere adattata ai tirocinanti.

- Per un gruppo più numeroso di nuovi tirocinanti, è consigliabile organizzare un "evento di benvenuto" che si concentri sul fornire informazioni sul programma di formazione, i formatori e sull'azienda, permettendo ai tirocinanti di conoscersi meglio.

La prima settimana di lavoro

Un piano di inserimento strutturato, con compiti e obiettivi chiari, offre ai nuovi dipendenti orientamento e sicurezza fin dall'inizio. Il piano è fondamentale per garantire che i dipendenti sappiano cosa ci si aspetta da loro e come possono ambientarsi nel loro ruolo.

Durante la prima settimana, i nuovi assunti prendono familiarità con le proprie aree di responsabilità. Il loro tutor/mentore li supporta nel processo di integrazione. Alla fine di questa prima settimana, è importante organizzare un incontro di feedback approfondito.

La prima settimana di lavoro ad una prima occhiata:

Le responsabilità sono state discusse

- Sono stati organizzati incontri con i colleghi per presentare il nuovo dipendente
- Si è tenuto un primo incontro con il manager
- Sono stati organizzati incontri regolari con il compagno/mentore
- Sono stati discussi aspettative, obiettivi, calendario e compito per i primi 6 mesi
- Sono state previste misure di inserimento aziendale (ad esempio corsi di formazione, ecc.)



- È stata fornita formazione sul sistema IT
- Sono state spiegate procedure formali (ad esempio richieste di ferie, straordinari, regole di sostituzione, ecc.)
- È stata programmata una riunione di feedback a fine settimana:
 - Cosa ha apprezzato il dipendente durante la settimana?
 - Cosa non gli è piaciuto?
 - Chiarimento su questioni ancora aperte

È inoltre consigliata una riunione di feedback dopo la prima settimana, in cui vengono discusse esperienze positive e negative e vengono chiarite eventuali incertezze.

I primi tre mesi

Nelle prime settimane, la presenza di manager/supervisori e le discussioni sono fondamentali per integrare i dipendenti nell'azienda nel lungo termine. Le riunioni regolari di feedback (una volta a settimana) supportano anche lo sviluppo dei dipendenti e sono essenziali per accompagnare e adattare il processo di onboarding. Inoltre, sono raccomandate regolarmente riunioni di feedback per supportare i tirocinanti.

Le misure raccomandate dopo 4-8 settimane sono:

- Si sono tenute riunioni di feedback con il supervisore
- Sono stati stabiliti obiettivi, sono state discusse le opportunità di sviluppo.
- È stata discussa una ulteriore formazione se necessaria.

Dopo 3 mesi

- Sono state tenute riunioni di feedback con il supervisore
- Valutazione del processo di onboarding

Fase di integrazione

Durante la fase di integrazione, il dipendente dovrebbe gradualmente assumersi maggiori responsabilità e ci si aspetta che lavori in modo più indipendente. Durante questo periodo dovrebbero essere programmate regolari riunioni di feedback con il supervisore/manager. I confronti con il compagno/ mentore continuano a essere utili in questa fase.

Per quanto riguarda gli apprendisti, si raccomanda che il periodo tra due feedback durante l'intero apprendimento non superi i tre mesi, altrimenti i problemi potrebbero accumularsi a tal punto da non essere più facili da risolvere. Ancora una volta, vale il principio: **la comunicazione è fondamentale!** Un buon esempio è uno studio in Germania (iniziativa Ziellauf del WHKT: vedi riferimenti). «Secondo i risultati, sono soprattutto la mancanza di competenze comunicative e di gestione dei conflitti a causare la maggior parte dei problemi nelle relazioni formative. Spesso le difficoltà esistenti non vengono riconosciute oppure non vengono affrontate. Eppure i conflitti — spesso legati a difficoltà di apprendimento e di rendimento, e quindi a problemi di motivazione — rappresentano le principali cause di abbandono della formazione. Tali segnali possono essere individuati precocemente e spesso risolti attraverso una comunicazione regolare e sincera, prevenendo così i casi di abbandono del percorso formativo.



Discussione sul feedback durante un processo di onboarding: alcune regole e consigli

I colloqui di feedback svolgono un ruolo centrale nel processo di onboarding. Rappresentano uno scambio più approfondito sulle competenze professionali e personali. Una buona cultura del feedback porta benefici a tutti: è uno strumento efficace, ma anche impegnativo. Per dare e ricevere feedback in modo corretto, è importante tenere presenti alcuni aspetti fondamentali.

Fornire feedback può includere sia aspetti e comportamenti positivi che negativi. Quando si dà feedback, è fondamentale comunicare i punti in modo da evitare difese o frustrazioni. Come regola generale, chi dà feedback dovrebbe sempre partire dalla sua impressione personale, rispondere a richieste e cambiamenti comportamentali che renderebbero più facile lavorare insieme.

Il modo migliore per imparare a gestire le discussioni di feedback è seguire queste regole:

■ Creare un'atmosfera amichevole e calma

Non condurre la conversazione in modo superficiale, ma trovare un ambiente tranquillo dove poter parlare senza essere disturbati. Quando si fa una critica, chiarire che si apprezza l'apprendista o il dipendente come persona, ma che si è insoddisfatti delle prestazioni lavorative, ad esempio. lavorative, ad esempio.

■ Mantenere un tono e un atteggiamento rispettoso

Questo crea apertura e fiducia e significa anche dare all'altra persona lo spazio per esprimere insoddisfazione e critiche, affinché anche l'azienda possa ricevere feedback utili al miglioramento.

■ Descrivere il comportamento, non giudicare

La situazione o il comportamento dell'altra persona devono essere descritti nel modo più oggettivo possibile. Evitare giudizi come "Non mi è piaciuto per niente".

■ Essere specifici nelle proprie osservazioni

Descrivere situazioni concrete e portare esempi non troppo lontani nel tempo. E soprattutto evitare generalizzazioni.

■ Motivare il proprio punto di vista

Più i feedback e i suggerimenti sono fondati, maggiore è la probabilità che vengano accettati.

■ Concentrarsi su aspetti modificabili

Fornire suggerimenti costruttivi e soluzioni che il destinatario del feedback possa effettivamente mettere in pratica.

■ Regola fondamentale: usare messaggi in prima persona ("io") e non in seconda persona ("tu")

Esempio: "Io ti ho percepito come...". Evitare frasi come: "Tu hai sbagliato completamente".



■ **Motivare il proprio punto di vista**

Più i feedback e i suggerimenti sono fondati, maggiore è la probabilità che vengano accettati.

■ **Descrivere come ci si è sentiti in determinate situazioni e la propria reazione**

Questo aiuta ad aumentare la comprensione da parte dell'interlocutore.

■ **Assicurarsi che il feedback sia ben accolto e che il destinatario sia aperto ai suggerimenti.**

■ **Non affrontare solo aspetti negativi**

Utilizzare anche elogi e parole di apprezzamento. Suggerimento: per critiche negative, usare la tecnica del "sandwich": il suggerimento di miglioramento viene inserito tra due osservazioni positive.

È consigliabile prepararsi adeguatamente all'incontro di feedback. Per la preparazione possono essere utilizzati moduli di valutazione; un esempio è riportato in appendice. È importante ricordare che dare feedback non significa impartire istruzioni. Un colloquio di feedback non serve per modifiche minori ai processi di lavoro, ma – come detto – per uno scambio più approfondito sulle competenze professionali e personali.

Pensieri, suggerimenti di miglioramento e richieste vengono annotati in vista dell'incontro. Il feedback viene poi formulato e rivisto: è comprensibile? Contiene solo punti negativi? È privo di accuse e include suggerimenti concreti di miglioramento?

Il colloquio di feedback offre al supervisore/ responsabile / formatore l'opportunità di esporre il proprio punto di vista. Il dipendente ha la possibilità di migliorare, poiché apprende cosa sta facendo bene e

dove c'è ancora margine di crescita.

Idealmente, i punti principali della conversazione dovrebbero essere registrati per iscritto, soprattutto se sono stati definiti obiettivi o concordate misure specifiche. Questo facilita il follow-up e rende gli accordi più vincolanti. È quindi consigliabile fornire all'apprendista o al dipendente una copia del risultato.

Misure di supporto all'integrazione

Numerose misure di coaching e supporto sono state menzionate nella descrizione delle varie fasi di onboarding.

Il **compagno/mentore** svolge un ruolo particolarmente importante nell'onboarding. Di conseguenza, dovrebbero essere preparato per i compiti a lui assegnati. Questo inizia con il processo di selezione: la scelta dovrebbe ricadere su un collega esperto, con competenze sociali, che conosca bene l'azienda, sia un comunicatore forte, empatico e affidabile. Il suo ruolo deve essere chiaramente definito. Il suo compito è sostenere l'integrazione del nuovo dipendente nel gruppo lavoro per promuovere fiducia e un senso di appartenenza. A tal fine, il mentore viene informato in anticipo sulle aspettative dell'azienda e sul processo. Per svolgere efficacemente il proprio ruolo, il mentore deve essere informato per tempo sul piano di formazione per il nuovo dipendente.

Le misure di supporto e coaching interne includono anche:

- Costruire fiducia
- Rafforzare l'autostima (trasmettere riconoscimento e senso di appartenenza)
- Stabilire una relazione di supporto
- Comunicare in condizioni di parità



- Ascoltare attivamente
- Fornire feedback costruttivi – orientati agli obiettivi
- Empowerment – promuovere un'azione indipendente
- Promuovere le competenze di autoapprendimento e l'auto-empowerment tra i giovani dipendenti e tirocinanti
- Promuovere l'apprendimento indipendente
- Assegnare compiti impegnativi ma realizzabili.

Oltre a queste misure di supporto interne, sono offerte anche misure di supporto esterno nei paesi partner del progetto. In Grecia e Germania, è disponibile supporto per competenze digitali e aziendali. In Germania sono offerti anche corsi di lingua, seminari sulla sostenibilità e corsi di preparazione agli esami. In Spagna sono disponibili opportunità di apprendimento online, oltre a corsi di mentoring e coaching online.

Onboarding nei paesi partner: somiglianze e differenze

Ci sono certamente alcune somiglianze tra i paesi partner del progetto Germania, Italia, Spagna e Grecia. Ad esempio, il processo di onboarding è più comunemente utilizzato nelle grandi aziende che nelle PMI. Anche gli strumenti utilizzati nel processo di onboarding sono simili. Una certa importanza dell'onboarding si può osservare anche in tutti i paesi.

D'altra parte, ci sono alcune differenze significative riguardo all'onboarding. Nella maggior parte di questi paesi, il concetto di pre-boarding è poco conosciuto o

sconosciuto e non è utilizzato. In Germania, come detto prima, il pre-boarding è particolarmente importante nel settore della formazione. È importante per affrontare il 'ghosting' degli apprendisti.

Il Centro di Competenza per la Sicurezza di Manodopera Qualificata (KOFA) pubblica in Germania articoli scientifici focalizzati sulle PMI e offre supporto gratuito e pratico per la pianificazione e la gestione del personale, inclusi raccomandazioni, checklist ed esempi per il reclutamento e la fidelizzazione. L'ultimo esempio è il programma di mentoring "VerAplus". Il programma gestito dal "Senior Expert Service" è rivolto specificamente ai tirocinanti. L'obiettivo è migliorare i tassi di successo del percorso formativo. Il programma VerAplus riunisce tirocinanti con professionisti in pensione ed è basato su un principio uno a uno (1 tirocinante, 1 esperto). Il programma offre supporto in caso di problemi nelle aziende formative o nelle scuole professionali, oltre che per questioni personali. I tirocinanti ricevono ulteriori misure di sostegno grazie all'intervento esterno dei servizi per la gioventù e tramite forme di assistenza legate alla formazione. I formatori possono inoltre seguire percorsi di aggiornamento per diventare "coach per tirocinanti" o "guide all'apprendimento".

In Italia e in Grecia, solo poche aziende adottano un processo di onboarding articolato in più fasi. Anche le istituzioni forniscono un supporto limitato riguardo all'importanza dell'onboarding nel settore delle costruzioni. In Spagna, invece, la regolamentazione riveste un ruolo centrale: ad esempio, le norme di sicurezza e la formazione sulla sicurezza sono obbligatorie nel processo di onboarding. A differenza dell'Italia, in Spagna vengono utilizzati numerosi strumenti di onboarding online.



Inoltre, **in Germania**, le camere di commercio così come le camere degli artigiani e dei mestieri specializzati, offrono supporto e consulenza sull'inserimento e anche in seguito nel processo, ad esempio per risolvere conflitti e prevenire l'abbandono della formazione. Sono disponibili anche supervisori apprendisti ("Lehrlingswarte") dei laboratori artigianali per consulenza e supporto. Le aziende possono attingere a ulteriori opzioni di supporto per difficoltà di apprendimento e rendimento, che spesso possono portare a problemi di motivazione come ulteriore motivo principale per l'abbandono scolastico.

Ad esempio, le agenzie di lavoro tedesche offrono il programma "Assistierte Ausbildung" (apprendistato assistito), in cui un supervisore aiuta i giovani a completare un programma di formazione, inclusi studi per gli esami, mantenere la strada giusta nella scuola professionale e risolvere una disputa privata, risolvere un problema al lavoro o migliorare le competenze in tedesco. Non ci sono costi per l'azienda o l'apprendista, poiché questi sono coperti dall'agenzia per l'impiego. Il piano di supporto viene redatto in collaborazione con l'azienda che fornisce la formazione e la scuola professionale.

Retention management

Infine, diamo uno sguardo alla fase successiva all'onboarding: il retention management.

Una retention efficace si basa sull'aumento della motivazione e della soddisfazione dei dipendenti. Le persone tendono a rimanere più a lungo quando si sentono valorizzate, supportate e hanno la possibilità di svilupparsi professionalmente.

Aree chiave di attenzione:

■ Prospettive di carriera e sviluppo

Percorsi di carriera chiari, feedback regolari e accesso alla formazione favoriscono un impegno a lungo termine. Mostrare prospettive future è un fattore importante anche per trattenere gli apprendisti. Durante il programma formativo, è utile discutere quali opportunità saranno disponibili dopo l'apprendistato e in che modo l'azienda può supportarli in questo percorso.

■ Cultura aziendale positiva

Comunicazione trasparente, coinvolgimento dei dipendenti e una cultura del feedback rispettosa rafforzano il senso di appartenenza all'azienda. Le attività di team building contribuiscono a creare coesione.

■ Riconoscimento e valorizzazione

Riconoscere le prestazioni attraverso feedback, maggiori responsabilità o promozioni.

Per quanto riguarda gli apprendisti, è importante rafforzare le loro competenze nelle aree in cui mostrano debolezze. Affidare loro responsabilità concrete può essere molto utile, ad esempio lo sviluppo e la gestione di una pagina aziendale sui canali social.





Considerazioni finali

Il manuale “**Job Orientation – Better Fit**” offre un quadro strutturato e pratico per supportare le aziende (del settore delle costruzioni) nel migliorare le attività di reclutamento e onboarding. Risponde a un mercato del lavoro in rapida evoluzione, influenzato da digitalizzazione, requisiti di sostenibilità, cambiamenti demografici e crescente carenza di competenze.

I risultati e le metodologie presentate confermano che prevenire l'abbandono precoce dei percorsi formativi e migliorare la stabilità della forza lavoro richiede un approccio olistico, che consideri l'intero percorso del dipendente: dal primo contatto fino all'integrazione a lungo termine.



Il progetto in sintesi

“Job Orientation – Better Fit” (JOB) è un progetto finanziato dal programma Erasmus+. L’obiettivo generale di JOB è ridurre il tasso di abbandono ottimizzando la corrispondenza tra gli interessi professionali dei candidati e i requisiti/le aspettative reali delle aziende, includendo anche la fase di onboarding.

L’iniziativa si concentra principalmente nel fornire un supporto individualizzato ai nuovi apprendisti o ai nuovi dipendenti fin dall’inizio, così da compensare eventuali lacune e garantire una transizione efficace all’interno del team. Il focus è orientato all’orientamento professionale, al reclutamento e al supporto personalizzato per nuovi dipendenti o apprendisti.

Nell’ambito del progetto, i requisiti delle aziende sono stati analizzati e confrontati con il potenziale dei candidati. Sulla base di questa analisi sono state definite misure e strumenti adeguati per il reclutamento e l’onboarding, successivamente sintetizzati nel presente manuale. Queste misure sono state infine integrate da attività formative basate su workshop, pensate per supportare l’applicazione pratica nelle aziende.

Consorzio di progetto

I cinque partner provenienti da quattro Paesi hanno partecipato al progetto: Germania, Italia, Spagna e Grecia.





Allegato 1

Checklist per l'inserimento

La seguente checklist riguarda il pre-boarding e le varie fasi dell'onboarding. Dovrebbe essere adattata alle vostre circostanze e alle vostre esigenze.

CHECKLIST

1. Prima del primo giorno di lavoro (fase di pre-inserimento)

Inizio: dalla firma del contratto

Comunicare con il nuovo dipendente!

- **Mantenere contatti regolari con il dipendente**
- **Fornire informazioni importanti sull'azienda, il team e la posizione**
- **Chiarire eventuali domande aperte**
- **Invitarlo agli eventi aziendali**

Preparativi amministrativi

- ☐ Creare un fascicolo personale
- ☐ Richiedere i documenti (tessera di previdenza sociale, ecc.)

Allestire la postazione di lavoro (se necessario)

- ☐ Accesso ai dati
- ☐ Computer
- ☐ Email address
- ☐ Telefono
- ☐ Licenze
- ☐ Postazione
- ☐ Inserire il dipendente negli elenchi, nella liste di distribuzione e negli organigrammi
- ☐ Tessere identificativa del dipendente
- ☐ Targhetta con il nome
- ☐ Biglietti d'avisita
- ☐ Chivi
- ☐ Permesso del parcheggio
- ☐ Biglietto per i mezzi pubblici
- ☐ Abbigliamento da Lavoro

☐ _____



Preparare le informazioni sull'azienda (se necessario)

- ☐ Organigramma
- ☐ Linee guida e valori aziendali
- ☐ Stile di lavoro
- ☐ Galateo aziendale
- ☐ Contatti esterni importanti
- ☐ Prossimi corsi di formazione
- ☐ Codice di condotta



Preparazione e informazioni ai dipendenti interni (secondo necessità)

- ☐ La forza lavoro è informata del nuovo collega
- ☐ Le responsabilità sono definite
- ☐ L'area di responsabilità del nuovo dipendente è stata concordata e comunicata ai colleghi
- ☐ Il piano di formazione, comprese le responsabilità, è stato creato e comunicato
- ☐ È stato trovato e preparato un buddy/mentore

Inoltre: per i nuovi dipendenti che devono trasferirsi (secondo necessità)

- ☐ Informazioni sulla ricerca di un alloggio
- ☐ Asili
- ☐ Scuole
- ☐ Attività ricreative
- ☐ Ditte di traslochi

Informazioni per il nuovo dipendente

- ☐ Il nuovo dipendente è stato informato sul programma del suo primo giorno di lavoro (Quando inizia il lavoro? Chi accompagnerà il nuovo dipendente e dove? Cosa deve portare con sé il nuovo dipendente? Quando termina il primo giorno di lavoro?)

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Pacchetto di benvenuto (se necessario)

- ☐ Lettera di benvenuto
- ☐ Programma del primo giorno di lavoro
- ☐ Invito agli eventi del team e alle riunioni dei dipendenti
- ☐ Informazioni rilevanti sull'azienda (vedi anche sopra)
- ☐ Regalo di benvenuto



CHECKLIST

2. Primo giorno di lavoro

Procedure

- ☐ Benvenuto personale da parte della direzione o del responsabile di reparto
- ☐ Benvenuto e presentazione al personale
- ☐ Breve incontro introduttivo con la direzione
- ☐ Visita dell'azienda (magazzino materiali, servizi igienici/lavabi, sale pausa, cucinino, mensa, fotocopiatrice, uscite di emergenza, ecc.) con la direzione, il responsabile di reparto o il supervisore
- ☐ Consegna di tutto il necessario per il posto di lavoro (abiti da lavoro, strumenti, telefono, dati di accesso, chiavi, ecc.)
- ☐ Consegna e discussione delle informazioni generali sull'azienda, ad esempio organigramma, missione aziendale, area di attività, contatti importanti, ecc.
- ☐ Discussione del piano di inserimento (responsabile di reparto o supervisore)
- ☐ Presentazione ai colleghi, compreso il collega/mentore di riferimento
- ☐ Pranzo/caffè con il supervisore e i colleghi Invito a appuntamenti importanti (riunioni regolari, riunioni di reparto, ecc.)
- ☐ Riunione finale con la direzione o la direzione del reparto alla fine del primo giorno:
 - Le aspettative sono state soddisfatte?
 - Quali domande rimangono senza risposta?
 - Quali sono le impressioni del nuovo dipendente?



3. Prima Settimana di lavoro

Informazioni generali (secondo necessità)

- ☐ Sono state concordate le date di scambio con i colleghi: il team si presenta.
- ☐ Sono state discusse le responsabilità.
- ☐ Si è tenuto un primo incontro con il supervisore e sono stati fissati ulteriori appuntamenti.
- ☐ Sono state discusse le aspettative, gli obiettivi, il programma, i compiti e i progetti per i primi 6 mesi.
- ☐ Sono stati organizzati incontri regolari con il collega/mentore.
- ☐ Sono state programmate misure di inserimento in azienda (come formazione, corsi introduttivi, ecc.)
- ☐ Sono stati organizzati incontri con fornitori, clienti e fornitori di servizi
- ☐ È stata completata la formazione sul sistema IT

Sono state spiegate le procedure formali (secondo necessità)

- ☐ Registrazione delle presenze
- ☐ Richieste di ferie
- ☐ Archiviazione dei documenti
- ☐ Regole di sostituzione
- ☐ Straordinari



CHECKLIST

4. Dopo 4-8 settimane

- ☐ Si è tenuto un incontro di feedback con il supervisore
- ☐ Sono stati fissati gli obiettivi concordati
- ☐ Sono state discusse le opportunità di sviluppo
- ☐ È stata determinata e pianificata la formazione supplementare necessaria

5. In corso o fino al termine della fase di inserimento

- ☐ Si sono tenuti incontri regolari di scambio di apprezzamenti con il collega/mentore
- ☐ Si sono tenuti incontri regolari di feedback di apprezzamento con il manager/supervisore (ad es. semestrali)



Allegato 2

Modello per un modulo di valutazione interna per i membri del personale

Nome del membro del personale: _____

Valutazione per il periodo dal: _____ al _____

Aree di applicazione/mansioni svolte:

ETICA	1	2	3	4	5
INTERESSE A LAVORO	☐	☐	☐	☐	☐
IMPEGNO\MOTIVAZIONE	☐	☐	☐	☐	☐
PERSEVERANCE E RESILIENZA	☐	☐	☐	☐	☐
AFFIDABILITA'	☐	☐	☐	☐	☐
DILIGENZA	☐	☐	☐	☐	☐
INDIPENDENZA	☐	☐	☐	☐	☐
RISULTATI LAVORATIVI	☐	☐	☐	☐	☐
PUNTUALITA'	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐
COMPORTAMENTO	1	2	3	4	5
RELAZIONE CON IL SUPERVISORE	☐	☐	☐	☐	☐
RELAZIONE CON I COLLEGHI	☐	☐	☐	☐	☐
RELAZIONE CON I CLIENTI	☐	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐	☐

Osservazioni:

Data

Firma



Allegato 3

Piattaforme di Apprendimento e Prova

www.khanacademy.org/math/basic-geo

numbas.mathcentre.ac.uk

www.europa.eu/europass/digitalskills/screen/home

www.mydigiskills.eu/

www.123test.com/spatial-reasoning-test/

www.psychologytoday.com/us/tests/iq/visual-spatial-intelligence-test

www.50languages.com/de/test/start-test/el/1

www.greek-out.com/

www.sprachtest.de/

Safety Regulations:

www.cursoriesgoslaborales.com/examen-prevencion-de-riesgos-laborales/

lernportal.bgbau.de

www.testo-unico-sicurezza.com/DEMO/

Job-related competences:

www.100fachbegriffe.planet-beruf.de/

www.diccionariodelaconstruccion.com/

www.studiopetrillo.com/glossario-termini-edilizia.html



Riferimenti

ActivateHR. Fünf Wege für erfolgreiches Retention Management
www.activate-hr.de/hr-trends/retention-management/

Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st century skills and Competences for new Millennium learners in OECD countries. In: OECD Education Working Papers.
www.oecd.org/en/publications/21st-century-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecd-countries

Asana. (2025). Unternehmenskultur: Definition, Beispiele & Aufbau.
www.asana.com/de/resources/types-organizational-culture

ATS STEM (2022). Assessment of Transversal Skills in STEM.

Dr. Talya Bauer (2025). The 5 C's of Employee Onboarding.
www.preppio.com/blog/the-5-cs-of-onboarding

Bird, J. (2025). How to use the STAR interview response technique.
www.indeed.com/career-advice/interviewing/how-to-use-the-star-interview-response-technique

Bundesagentur für Arbeit. Information on job orientation.
www.arbeitsagentur.de/bildung

Businesspeople. Offerte di lavoro. www.businesspeople.it/lavoro/ecco-come-sono-cambiate-le-offerte-di-lavoro-delle-aziende/

Cambridge University Press & Assessment (2022). Digital assessment research overview. www.cambridgeassessment.org.uk

Careerstructure. Jobs in Italy. www.careerstructure.com/jobs/in-italy

Cedefop (2023). Vocational education and training in Spain.
www.cedefop.europa.eu/en/publications/4214

Confindustria (2024). Valutazione delle politiche pubbliche.
www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/valutazione-delle-politiche-pubbliche/dettaglio/indagine-lavoro-2024



Coursera Staff (2024). 12 good interview questions for employers to ask job candidates. www.coursera.org/articles/good-interview-questions

Digital Competence Framework for Vocational Education and Training. (n.d.). Competencia digital de centros educativos – INTEF. www.intef.es/competencia-digital-educativa/competencia-digital-centros-educativos/

Digital Skills and Jobs Platform (2024). Spain: a snapshot of digital skills. www.digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/spain-snapshot-digital-skills

EU Funding Portal (2024). Digital skills assessment initiatives. www.ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal

European Commission (2023). European Digital Education Hub. www.education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/european-digital-education-hub

European Commission (2024). Forward- looking projects in digital education. www.education.ec.europa.eu/news/funding-available-for-forward-looking-projects-in-digital-education

Evangelista, L. (2025). Normativa (spiegata) sull'orientamento scolastico in Italia e in Unione Europea. [www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference\[oaicite:4\]{index=4}](https://www.orientamento.it/normativa-sullorientamento-scolastico-in-italia-e-in-unione-europea/:contentReference[oaicite:4]{index=4})

Heinsberg, T., Müller, L., & Rehbold, R. R. (2016). Analyse und Bewertung ausgewählter Kompetenzfeststellungs- und Anerkennungsverfahren. www.fbh.uni-koeln.de/

HR-link (2024). Report Competenze www.hr-link.it/report-competenze-2024/

Husain, F. N. (2021). Digital assessment literacy: The need of online assessment literate educators. *International Education Studies*, 14(10), 65–76. www.files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1319463.pdf

Indeed. Construction job in Italy, Offerte lavoro www.it.indeed.com/q-construction-job-in-italy-offerte-lavoro.html

Indeed Editorial Team (2025a). 13 tips for interviewing candidates. www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-candidate



Indeed Editorial Team (2025b). 69 good interview questions to ask candidates. www.indeed.com/career-advice/interviewing/good-interview-question-to-ask

Indeed Employer Content Team (2025). Buddy-System. www.indeed.com/hire/info/buddy-system

ISTAT. Statistiche economiche. Industria e costruzioni. www.istat.it/statistiche-per-temi/economia/industria-e-costruzioni/

Jurāne-Brēmane, A. (2021). The digital transformation of assessment: Challenges and opportunities. Human, Technologies and Quality of Education. www.doi.org/htqe.2021.25-Jurane-Bremane

KOFA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2025). Artikel zu Onboarding und Checkliste Onboarding. www.kofa.de/mitarbeiter-finden/rekrutierung/onboarding/#c20714

LinkedIn Community. (n.d.). Here's how you can make asking questions during a construction interview count. www.linkedin.com/advice/0/heres-how-you-can-make-asking-questions-during-construction-jvnuf

Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. (n.d.). Spanish educational system: Novedad. www.educagob.es/ensenanzas.html

Ministero dell'Istruzione e del Merito. (2022). Linee guida per l'orientamento. Decreto Ministeriale n. 328. www.mim.gov.it/documents/20182/0/linee_guida_orientamento-2-STAMPA.pdf/

Ministry of Education and Vocational Training. (n.d.). Bienvenido a la Web del Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. www.educacionfpydeportes.gob.es/portada.html

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW). (2021). Potenzialanalyse. Schülerinnen und Schüler entdecken ihre Stärken – in der beruflichen Orientierung. www.broschueren-service.mags.nrw/mags/flipbook/5353

Miuristruzione (2024). Lingue nel mondo del lavoro www.miuristruzione.it/36839-le-lingue-piu-richieste-nel-mondo-del-lavoro-nel-2024/



Organic Law 3/2020 (LOMLOE) (2020). Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-17264

Randstad. (n.d.). Your guide to a perfect job interview. www.randstad.ca/job-seeker/career-resources/job-interviews/

Papershift, Autor: Sandy Lanuschny (2025). Onboarding – Definition und Bedeutung. www.papershift.com/lexikon/onboarding#onboarding-definition

Personalmanager (2020). Mentoring- und Buddy-Programme im Onboarding, www.personal-manager.at/starthilfen-was-mentoring-und-buddy-programme-leisten/

Softgarden (2024). Onboardingmaßnahmen. www.softgarden.com/de/

Softgarden (2025). Onboarding – neue Mitarbeitende optimal integrieren. www.softgarden.com/de/

Springer-Professional (2025). Auf schlechtes Onboarding folgt Offboarding. www.springerprofessional.de/mitarbeiterbindung/personalentwicklung/auf-schlechtes-onboarding-folgt-offboarding/23702412

Westdeutscher Handwerkskammertag. Gründe für Ausbildungsabbrüche. Ergebnisse einer repräsentativen EMNID-Befragung von Jugendlichen, Ausbildern und Berufskollegslehrern, Düsseldorf (2001)

Westdeutscher Handwerkskammertag (2013). Handreichung für Experten zur Durchführung einer Qualifikationsanalyse, p. 6-9.

Westdeutscher Handwerkskammertag. Kommunikation und Motivation in der Ausbildung. Leitfaden für Ausbilder in Handwerksbetrieben