



GUIDA PER I DATORI DI LAVORO

Come facilitare l'accesso al lavoro per le
persone vulnerabili e i rifugiati

2024

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





INTRODUZIONE

Questa ricerca è stata condotta nell'ambito dell'attuazione del programma Erasmus+, il progetto KA220-VET - Partnership di cooperazione nell'istruzione e nella formazione professionale "INCLUDE", con numero di identificazione 2023-1-RO01-KA220-VET-000160043, insieme a tutte le organizzazioni partner di quattro paesi dell'UE: Romania, Italia, Spagna e Irlanda.

Gli obiettivi principali del progetto erano aiutare le persone vulnerabili a trovare un impiego:

- Sensibilizzare i datori di lavoro sui problemi esistenti delle persone vulnerabili, come i NEET e i rifugiati ucraini, nel processo di assunzione
- Sviluppare la capacità organizzativa dei fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP) per preparare le persone vulnerabili, come i NEET e i rifugiati ucraini, all'integrazione nel moderno mercato del lavoro
- Aumentare il grado di adattamento delle categorie vulnerabili di lavoratori, come i NEET e i rifugiati, ai rapidi cambiamenti del mercato del lavoro.

Questa guida è stata sviluppata in risposta alle crescenti sfide che datori di lavoro e persone in cerca di lavoro si trovano ad affrontare nel mercato del lavoro europeo. Nei paesi partner, significativi cambiamenti sociali ed economici, come l'aumento del numero di giovani NEET, i flussi migratori e l'arrivo di rifugiati, in particolare dall'Ucraina, hanno intensificato la necessità di pratiche di lavoro più inclusive, flessibili e informate.

Molte persone vulnerabili si trovano ad affrontare molteplici ostacoli all'occupazione, tra cui qualifiche basse o obsolete, competenze digitali limitate, difficoltà linguistiche, mancanza di esperienza professionale e discriminazione sociale.



Allo stesso tempo, i datori di lavoro, soprattutto nel settore dei servizi, segnalano spesso una carenza di manodopera, ma si sentono inadeguatamente preparati ad assumere, integrare e trattenere lavoratori provenienti da contesti vulnerabili. Questa discrepanza evidenzia la necessità di strumenti pratici a supporto di entrambe le parti del processo di assunzione.

Questa guida si propone di supportare datori di lavoro, personale delle risorse umane, PMI e dirigenti fornendo indicazioni chiare, pratiche e accessibili su come comprendere meglio le persone vulnerabili in cerca di lavoro e creare pratiche di reclutamento e di lavoro inclusive. Si basa su ricerche transnazionali, scambi diretti di esperienze, formazione dei datori di lavoro e collaborazione tra enti di formazione professionale, ONG e aziende in Romania, Italia, Spagna e Irlanda.

La guida si concentra su:

- comprendere chi sono le persone vulnerabili e i rifugiati e quali sfide devono affrontare;
- identificare le competenze e il potenziale che questi candidati apportano al mondo del lavoro;
- adattare le pratiche di reclutamento, onboarding e sul posto di lavoro per renderle più inclusive;
- promuovere vantaggi reciproci per datori di lavoro e dipendenti attraverso la diversità, la responsabilità sociale e l'occupazione sostenibile.

Redatta in rumeno, italiano, spagnolo e inglese, questa guida è pensata per essere pratica, trasferibile e di facile utilizzo. Può essere applicata dai datori di lavoro in diversi settori e adattata a diversi contesti nazionali e locali. In definitiva, mira a contribuire a un accesso più equo all'occupazione, a organizzazioni più forti e a mercati del lavoro europei più inclusivi.



Capitolo 1

Comprendere le persone vulnerabili nel mercato del lavoro

L'accesso al lavoro è una delle condizioni chiave per l'inclusione sociale, l'autonomia e l'integrazione a lungo termine. Tuttavia, per molte persone in Europa, entrare e rimanere nel mercato del lavoro rimane estremamente difficile a causa di una combinazione di barriere sociali, economiche, educative e culturali. Questo capitolo si propone di fornire ai datori di lavoro una chiara comprensione di chi sono le persone vulnerabili, delle ragioni per cui incontrano difficoltà nel mondo del lavoro e del perché la loro inclusione sia sia una responsabilità sociale che un'opportunità.

1.1 Chi sono le persone vulnerabili?

Nel contesto di questa guida e del progetto INCLUDE, per persone vulnerabili si intendono coloro che corrono un rischio maggiore di esclusione sociale e disoccupazione. Nei paesi partner, le principali categorie identificate includono:

- **NEET**(giovani che non seguono alcun percorso di istruzione, occupazione o formazione professionale);
- **Rifugiati e migranti**, comprese le persone sfollate a causa del conflitto (ad esempio i rifugiati ucraini);
- **Adulti disoccupati di lunga durata** con qualifiche obsolete o limitate;
- **Rom e altre minoranze etniche** esposti a discriminazione;
- **Le donne affrontano molteplici barriere**, come responsabilità di assistenza, background migratorio o mancanza di esperienza professionale formale;



- **adulti poco qualificati** con competenze digitali, linguistiche o professionali limitate.

Sebbene questi gruppi differiscano in termini di background ed esperienze di vita, condividono sfide comuni legate all'accesso al mercato del lavoro.

1.2 Barriere comuni all'occupazione

Le persone vulnerabili spesso si trovano ad affrontare barriere molteplici e interconnesse quando cercano lavoro:

- **Qualifiche deboli o obsolete** che non corrispondono alle attuali esigenze del mercato del lavoro;
- **Mancanza di competenze digitali**, rendendo difficile la ricerca di un lavoro, la stesura di CV o la comunicazione con i datori di lavoro;
- **barriere linguistiche**, in particolare per i rifugiati e i migranti;
- **Esperienza professionale limitata o storia lavorativa informale**, spesso non riconosciuti dai datori di lavoro;
- **Bassa autostima e paura del rifiuto**, causati da ripetute disoccupazioni o discriminazioni;
- **Incomprensioni sociali e culturali** tra datori di lavoro e candidati;
- **Ostacoli legali o amministrativi**, come il riconoscimento delle qualifiche o questioni di residenza.

Questi ostacoli non riflettono una mancanza di motivazione o di voglia di lavorare, ma piuttosto una mancanza di supporto e opportunità su misura.

1.3 Perché i datori di lavoro svolgono un ruolo chiave

I datori di lavoro svolgono un ruolo chiave nella riduzione dell'esclusione dal mercato del lavoro. In molte regioni, soprattutto nel settore dei servizi, le aziende si trovano ad affrontare una carenza



di lavoratori, mentre le persone vulnerabili rimangono disoccupate. Comprendendo la realtà delle persone vulnerabili in cerca di lavoro, i datori di lavoro possono:

- accesso a una forza lavoro motivata e leale;
- ridurre il turnover del personale investendo in pratiche inclusive;
- contribuisce alla coesione sociale e alla diversità sul posto di lavoro;
- migliorare il profilo di responsabilità sociale della propria azienda;
- beneficiare dei meccanismi di sostegno offerti dagli enti di istruzione professionale e tecnica, dalle ONG e dalle istituzioni pubbliche.

L'occupazione inclusiva non è un atto di beneficenza: è una partnership reciprocamente vantaggiosa tra datori di lavoro e persone in cerca di lavoro.

1.4. Perché l'occupazione inclusiva è importante oggi

L'occupazione inclusiva è diventata una priorità fondamentale nel mercato del lavoro odierno a causa dei profondi cambiamenti sociali, economici e demografici. In tutta Europa, i datori di lavoro si trovano ad affrontare carenze di manodopera in settori chiave, mentre ampie fasce di persone – come i giovani NEET, i rifugiati, i migranti, i disoccupati di lunga durata, i lavoratori poco qualificati e le minoranze etniche – rimangono escluse da posti di lavoro stabili. Questo paradosso evidenzia barriere strutturali piuttosto che una mancanza di potenziale umano.

L'occupazione inclusiva affronta queste sfide promuovendo la parità di accesso alle opportunità di lavoro, un trattamento equo e ambienti di lavoro favorevoli per tutti gli individui, indipendentemente dal background o dalle circostanze personali. Riconosce che le persone vulnerabili spesso si trovano ad affrontare barriere come



un'istruzione formale limitata, barriere linguistiche, discriminazione, mancanza di competenze digitali o scarsa autostima. Adattando attivamente le pratiche di reclutamento, onboarding e lavoro, i datori di lavoro possono trasformare la diversità in un punto di forza piuttosto che in una sfida.

Vantaggi per i datori di lavoro, i dipendenti e la società

Vantaggi per i datori di lavoro

I datori di lavoro che adottano pratiche di assunzione inclusive ottengono l'accesso a un bacino di talenti più ampio in un momento in cui molti settori faticano a reclutare personale. I luoghi di lavoro inclusivi spesso registrano una maggiore fidelizzazione dei dipendenti, un minore turnover e una maggiore motivazione, poiché i lavoratori si sentono valorizzati e supportati. I team diversificati incoraggiano anche la creatività, l'adattabilità e la capacità di problem solving, fattori cruciali in settori competitivi e orientati al cliente come i servizi. Inoltre, i datori di lavoro inclusivi migliorano la propria immagine pubblica e il profilo di responsabilità sociale d'impresa, creando fiducia con clienti, partner e comunità locali.

Benefici per i dipendenti

Per le persone vulnerabili, l'occupazione inclusiva offre più di un semplice lavoro: offre dignità, stabilità e un percorso di sviluppo personale. L'occupazione aumenta la fiducia in se stessi, l'indipendenza e l'inclusione sociale, aiutando le persone a ricostruire la propria vita dopo periodi di esclusione o di espulsione. I luoghi di lavoro che offrono supporto consentono ai dipendenti di sviluppare competenze professionali, digitali e sociali, migliorando la loro occupabilità a lungo termine e le prospettive di carriera.

Benefici per la società

A livello sociale, l'occupazione inclusiva contribuisce a ridurre la disoccupazione, la povertà e l'esclusione sociale. Rafforza la coesione sociale incoraggiando l'interazione tra diversi gruppi sociali e



culturali e riducendo stereotipi e discriminazioni. Dal punto di vista economico, aumenta la produttività, amplia la base imponibile e riduce la spesa pubblica per l'assistenza sociale.

L'occupazione inclusiva svolge quindi un ruolo fondamentale nella costruzione di società più eque, resilienti e sostenibili.

1.5. Miti e realtà sull'impiego di persone vulnerabili

Un ostacolo comune all'occupazione inclusiva è la persistenza di miti che circondano le persone vulnerabili, come rifugiati, NEET, disoccupati di lunga durata, comunità Rom o lavoratori poco qualificati. I datori di lavoro possono presumere che queste persone siano inaffidabili, poco motivate, poco qualificate o che necessitino di un supporto eccessivo. In realtà, l'esperienza dei progetti e gli studi sul mercato del lavoro europeo dimostrano che la maggior parte dei candidati vulnerabili in cerca di lavoro dimostra elevata motivazione, lealtà e impegno, soprattutto quando viene data loro una giusta opportunità e un orientamento di base. Molti degli ostacoli che incontrano, come la limitata esperienza professionale, le difficoltà linguistiche o la mancanza di fiducia in se stessi, non sono indicatori di basso potenziale, ma piuttosto il risultato dell'esclusione sociale e del limitato accesso alle opportunità.

L'esperienza pratica dei datori di lavoro coinvolti nel progetto conferma che, con aspettative chiare, tutoraggio e pratiche aziendali inclusive, i dipendenti vulnerabili possono raggiungere risultati pari a quelli degli altri lavoratori e spesso dimostrare maggiore stabilità e fidelizzazione. Sfatare i miti attraverso informazioni accurate, esempi concreti e interazione diretta aiuta i datori di lavoro a prendere decisioni basate su dati concreti e riduce la paura o la resistenza al reclutamento inclusivo.



YES! Access.

HIRING PEOPLE WITH DISABILITIES

MYTH VS FACTS

Myth: Hiring people with disabilities is costly.	 Fact: Most accommodations cost nothing, and those that do average less than \$500. The return on investment is far greater through retention, morale, and innovation.
Myth: People with disabilities can't perform at the same level.	 Fact: Research shows that employees with disabilities have equal or higher performance, and they have some of the highest retention rates.
Myth: Accessibility only benefits a small group.	 Fact: Accessibility benefits everyone. From captions and flexible schedules to ramps and ergonomic tools — accessibility makes for overall happier employees.
Myth: People with disabilities don't want to work.	 Fact: Most people with disabilities are eager to work but face barriers. Removing bias and improving access to opportunities unlocks an untapped talent pool.

#YesAccess

1.6. La diversità come punto di forza sul posto di lavoro

La diversità sul posto di lavoro non è una sfida da gestire, ma una risorsa strategica che rafforza le organizzazioni. I team composti da persone con background diversi apportano prospettive diverse, approcci di problem-solving e competenze interpersonali. L'impiego di persone vulnerabili contribuisce a una cultura organizzativa più adattabile, empatica e socialmente responsabile. Soprattutto nei settori dei servizi, i team eterogenei sono meglio attrezzati per comprendere e rispondere alle esigenze di una clientela eterogenea.

Da una prospettiva organizzativa, la diversità favorisce l'innovazione, il coinvolgimento dei dipendenti e la reputazione aziendale, supportando al contempo il rispetto degli standard etici e legali. I luoghi di lavoro inclusivi tendono a registrare un minore turnover dei dipendenti e una maggiore coesione di squadra quando la diversità è attivamente sostenuta attraverso una comunicazione rispettosa, un trattamento equo e politiche interne chiare. Valorizzando la diversità, i datori di lavoro non abbassano gli standard, ma ampliano il proprio bacino di talenti e costruiscono organizzazioni resilienti e orientate al futuro.

10 Benefits of Workplace Diversity!



1.5 Scopo di questo capitolo

Questo capitolo getta le basi per il resto della guida, aiutando i datori di lavoro a:

- riconosce la diversità e il potenziale dei candidati vulnerabili;
- per comprendere meglio gli ostacoli che incontrano;
- affronta il reclutamento e l'integrazione con realismo, empatia e professionalità.



Capitolo 2

Quadro giuridico ed etico

L'occupazione inclusiva non è solo una responsabilità sociale, ma anche un obbligo legale ed etico per i datori di lavoro in tutta l'Unione Europea. Creare luoghi di lavoro equi, sicuri e rispettosi per le persone vulnerabili, tra cui NEET, rifugiati, migranti, comunità rom e altri gruppi svantaggiati, richiede una chiara comprensione del quadro giuridico e un forte impegno nei confronti dei valori etici.

2.1 Principi di pari opportunità e non discriminazione

A livello europeo e nazionale, il principio della parità di trattamento in materia di lavoro è fondamentale. I datori di lavoro devono garantire che nessuna persona sia discriminata per motivi quali sesso, origine etnica, nazionalità, disabilità, età, religione, orientamento sessuale o estrazione sociale.

L'occupazione inclusiva significa:

- parità di accesso al reclutamento, alla formazione, alla promozione e alle condizioni di lavoro;
- criteri di selezione equi e trasparenti, basati sulle capacità e sulle competenze, non sugli stereotipi;
- sistemazioni ragionevoli per le persone con disabilità o esigenze specifiche;
- misure proattive per combattere la discriminazione indiretta e l'esclusione.

Promuovere le pari opportunità contribuisce a creare una forza lavoro più diversificata, migliora la cultura organizzativa e aumenta l'innovazione e la produttività.



2.2 Responsabilità dei datori di lavoro a livello nazionale ed europeo

I datori di lavoro operano all'interno di un quadro giuridico multilivello, che include direttive UE e leggi nazionali sul lavoro. Tra le principali responsabilità rientrano:

- rispetto della legislazione del lavoro in materia di contratti, salari, orario di lavoro e salute e sicurezza sul lavoro;
- rispetto delle normative UE in materia di non discriminazione, parità di retribuzione e protezione sociale;
- garantire che i lavoratori migranti e i rifugiati abbiano il diritto legale di lavorare e di accedere alle stesse condizioni di impiego degli altri dipendenti;
- cooperazione con le autorità pubbliche, i servizi per l'impiego e le parti sociali nell'integrazione dei lavoratori vulnerabili.

I datori di lavoro sono incoraggiati non solo a soddisfare i requisiti minimi di legge, ma anche ad adottare politiche interne inclusive che vadano oltre la conformità e supportino l'integrazione a lungo termine.

2.3 Reclutamento etico e trattamento equo

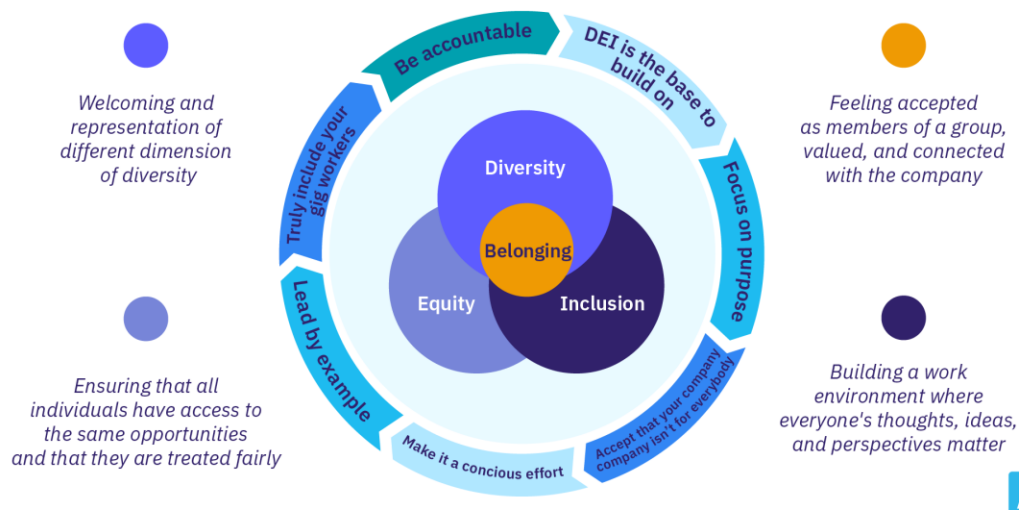
Il reclutamento etico è essenziale quando si lavora con gruppi vulnerabili. I datori di lavoro dovrebbero:

- utilizzare descrizioni di lavoro chiare e accessibili e procedure di reclutamento trasparenti;
- evitare pratiche di sfruttamento, lavoro non retribuito o occupazione informale;
- fornire informazioni precise sui ruoli, diritti, doveri e condizioni di lavoro;

- per garantire una retribuzione equa e un trattamento equo fin dal primo giorno di lavoro.

Un trattamento equo implica anche supporto continuo, feedback costruttivi e pari accesso a opportunità di formazione e sviluppo professionale. Pratiche di impiego etiche creano fiducia, riducono il turnover del personale e rafforzano la reputazione del datore di lavoro.

Diversity, Equity, Inclusion and Belonging (DEIB) at Organizations



2.4 Creare un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso

Un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso è un prerequisito per l'inclusione. I datori di lavoro dovrebbero impegnarsi attivamente a:

- prevenire molestie, intimidazioni e comportamenti discriminatori;
- promuovere il rispetto reciproco, la consapevolezza culturale e il lavoro di squadra;
- stabilire regole e procedure interne chiare per la risoluzione di conflitti e reclami;
- per garantire che gli standard di salute e sicurezza sul lavoro siano applicati a tutti i dipendenti, senza eccezioni.



Particolare attenzione dovrebbe essere prestata ai dipendenti che potrebbero trovarsi ad affrontare ulteriori vulnerabilità, come barriere linguistiche, traumi o mancanza di esperienza professionale pregressa. Il mentoring, una comunicazione chiara e una supervisione di supporto sono strumenti efficaci per promuovere l'inclusione.

Capitolo 3

Preparare l'azienda all'occupazione inclusiva

Creare un ambiente di lavoro inclusivo non è un'azione una tantum, ma un processo organizzativo continuo che richiede impegno, pianificazione e cooperazione. Prima di assumere persone vulnerabili – come NEET, rifugiati, migranti o altri gruppi svantaggiati – le aziende devono prepararsi internamente per garantire un'integrazione efficace, la fidelizzazione e i reciproci benefici.

Creare una cultura aziendale inclusiva

Una cultura aziendale inclusiva si basa sul rispetto, l'apertura e le pari opportunità. I datori di lavoro dovrebbero promuovere valori come la tolleranza, la diversità e l'equità attraverso politiche interne chiare e pratiche quotidiane. L'inclusione dovrebbe riflettersi nelle dichiarazioni di intenti aziendali, nei codici di condotta e nel comportamento del management. Quando i dipendenti si sentono rispettati e valorizzati, indipendentemente dal loro background, la motivazione e la produttività aumentano e i conflitti si riducono.



Sensibilizzare il personale e la dirigenza

Manager e dipendenti svolgono un ruolo chiave nell'integrazione di successo dei lavoratori vulnerabili. Le attività di sensibilizzazione, come brevi corsi di formazione, workshop o sessioni informative, aiutano il personale a comprendere le sfide specifiche che le persone vulnerabili possono affrontare (barriere linguistiche, differenze culturali, mancanza di fiducia, traumi o esperienza professionale limitata). La sensibilizzazione riduce stereotipi e paure, incoraggia l'empatia e crea un ambiente di lavoro solidale, in cui la diversità è vista come una risorsa piuttosto che come un rischio.



Unlock the Power of Diversity & Inclusion Training!



Adeguamento delle procedure interne (comunicazione, tutoraggio, supervisione)

Le aziende potrebbero dover adattare le procedure interne per supportare al meglio i dipendenti vulnerabili. Queste potrebbero includere:

- utilizzando una comunicazione chiara e semplice, soprattutto durante l'integrazione;
- nominare un mentore o un amico che supporti il nuovo dipendente nei primi mesi;
- fornire una supervisione flessibile e un feedback regolare;
- consentendo periodi di apprendimento e adattamento gradualmente.

Questi adattamenti non abbassano gli standard, ma aiutano i dipendenti a raggiungere in modo più efficace i livelli di prestazione attesi.

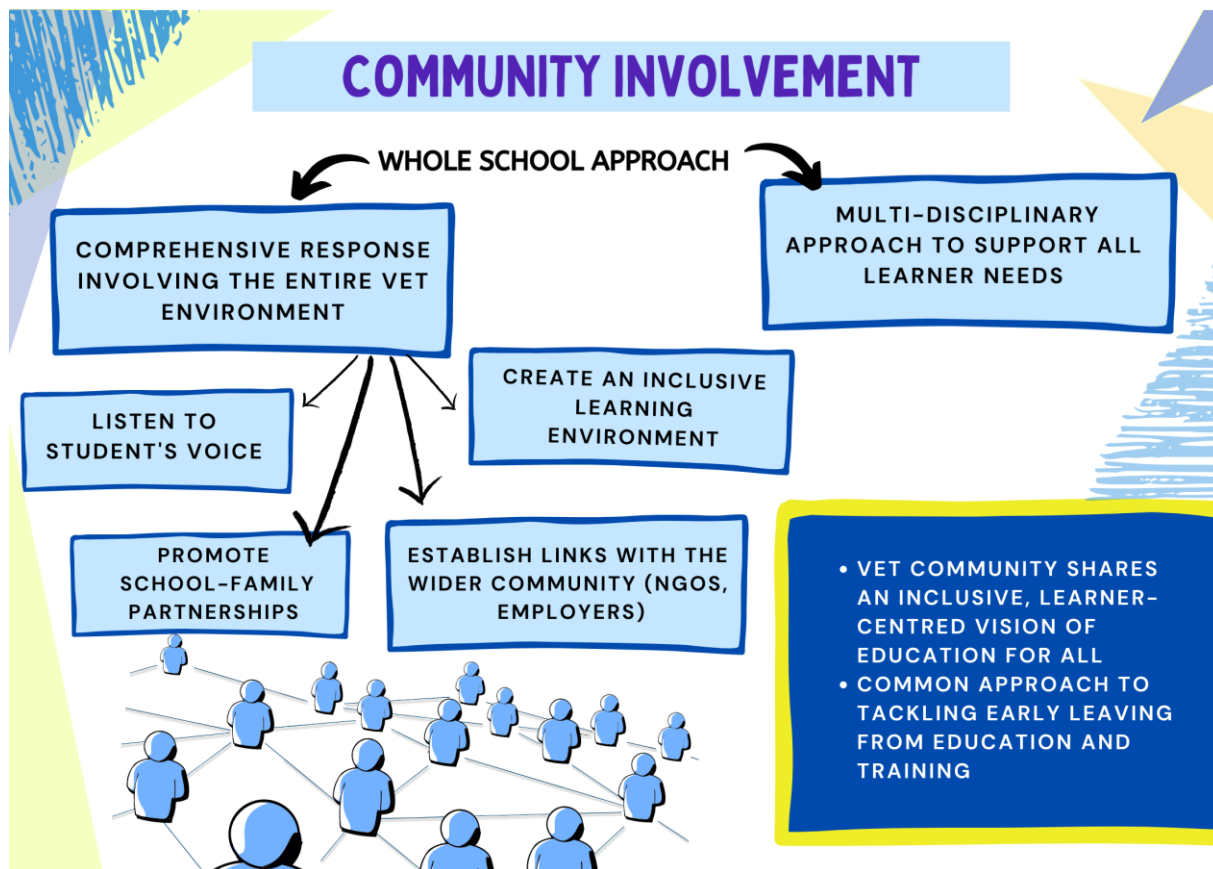


Cooperazione con ONG, fornitori di formazione professionale e servizi pubblici

L'occupazione inclusiva ha più successo quando le aziende non agiscono da sole. La collaborazione con ONG, enti di formazione professionale e tecnica, agenzie per l'impiego e servizi pubblici consente ai datori di lavoro di:

- identificare i candidati giusti;
- ricevere supporto attraverso formazione, consulenza e mediazione;
- accesso a consulenza su questioni legali, sociali e di integrazione;
- risolvere le difficoltà che possono presentarsi durante l'impiego.

Tali partnership riducono i rischi per i datori di lavoro e creano percorsi sostenibili per consentire alle persone vulnerabili di entrare e rimanere nel mercato del lavoro.





Preparando l'azienda internamente e costruendo solide partnership esterne, i datori di lavoro gettano le basi per un impiego di successo, inclusivo e duraturo, apportando benefici sia all'organizzazione che alla società nel suo complesso.

Capitolo 4

Strategie di reclutamento per le persone vulnerabili

Il reclutamento inclusivo richiede ai datori di lavoro di ripensare le pratiche di assunzione tradizionali e di concentrarsi sul potenziale, sulla motivazione e sulle competenze trasferibili, piuttosto che sulle sole qualifiche formali. Le persone vulnerabili, come i giovani NEET, i rifugiati, i Rom, i disoccupati di lungo periodo o i migranti, spesso incontrano barriere che impediscono loro di competere lealmente nei processi di reclutamento standard, nonostante abbiano competenze preziose e un forte desiderio di lavorare.

Adattamento delle offerte e dei requisiti di lavoro

Si incoraggiano i datori di lavoro a rivedere le descrizioni delle mansioni per assicurarsi che siano chiare, realistiche e accessibili. I requisiti dovrebbero essere limitati a quanto strettamente necessario per il ruolo. Un linguaggio eccessivamente complesso, requisiti di qualifica eccessivi o criteri di esperienza non necessari possono escludere candidati idonei. I compiti e le aspettative dovrebbero essere descritti in termini semplici, concentrandosi su ciò che la persona farà effettivamente nel ruolo.

Canali di reclutamento inclusivi

Per raggiungere i candidati vulnerabili, i datori di lavoro dovrebbero diversificare i canali di reclutamento oltre le tradizionali piattaforme online. Approcci efficaci includono la collaborazione con ONG, enti di formazione professionale e tecnica, servizi sociali, agenzie per l'impiego, organizzazioni comunitarie e iniziative locali che lavorano

direttamente con i gruppi vulnerabili. Questi intermediari possono supportare la preparazione dei candidati e garantire una migliore corrispondenza tra le esigenze dei datori di lavoro e i profili individuali.



Processi di selezione semplici e accessibili

Le procedure di reclutamento dovrebbero essere trasparenti e intuitive. Semplificare i moduli di candidatura, accettare candidature orali o fornire assistenza nella preparazione del CV e consentire flessibilità nella documentazione contribuisce a ridurre l'esclusione. Una comunicazione chiara su ogni fase del processo crea fiducia e incoraggia la partecipazione.

**Reclutamento
competenze
qualifiche** **basato
anziché
sulle** **sulle
qualifiche**



Molti candidati vulnerabili possiedono competenze pratiche, informali o acquisite durante la vita che non sono riflesse nelle qualifiche. I datori di lavoro sono incoraggiati a valutare competenze, atteggiamenti e potenziale di apprendimento, come affidabilità, capacità di lavoro di squadra, problem solving, adattabilità o abilità manuali. Giornate di prova, test pratici o brevi valutazioni sul posto di lavoro possono essere più efficaci dei colloqui formali.

Suggerimenti per i colloqui di lavoro con candidati vulnerabili

Durante i colloqui, i datori di lavoro dovrebbero creare un'atmosfera sicura e rispettosa. È essenziale utilizzare un linguaggio chiaro, evitare termini tecnici, concedere più tempo per le risposte e tenere conto delle barriere culturali o linguistiche. I colloqui dovrebbero concentrarsi sulla comprensione delle motivazioni, dei punti di forza e delle esigenze di supporto del candidato, piuttosto che evidenziare lacune o debolezze.



Adottando strategie di reclutamento inclusive, i datori di lavoro non solo ampliano il loro bacino di talenti, ma contribuiscono anche all'inclusione sociale, alla diversità della forza lavoro e alla sostenibilità organizzativa a lungo termine.



Capitolo 5

Integrazione e integrazione sul posto di lavoro

Un'integrazione di successo è fondamentale per garantire che le persone vulnerabili, come i NEET, i rifugiati, i migranti o i membri di comunità emarginate, possano integrarsi in modo sostenibile nel mondo del lavoro. Un processo di integrazione ben strutturato e di supporto riduce l'abbandono scolastico precoce, rafforza la fiducia in se stessi e aumenta la permanenza nel mondo del lavoro a lungo termine.

5.1 I primi giorni di lavoro: cosa conta di più

I primi giorni di lavoro sono cruciali per i dipendenti vulnerabili. Un orientamento chiaro, un'atmosfera accogliente e aspettative realistiche contribuiscono a ridurre ansia e incertezza. I datori di lavoro dovrebbero:

- spiegare le regole, gli orari e i ruoli sul posto di lavoro in un linguaggio semplice e chiaro;
- presentare i colleghi e chiarire chi fa cosa;
- per garantire che il dipendente si senta rispettato e al sicuro fin dall'inizio.

Una prima impressione positiva rafforza la motivazione e la fiducia.

5.2 Nomina di un mentore o tutor

Nominare un mentore o un tutor sul posto di lavoro è una delle misure di integrazione più efficaci. Il mentore:

- supporta il nuovo dipendente nella comprensione dei compiti e delle routine;
- rispondere a domande pratiche senza timore di essere giudicati;

- aiuta a mediare incomprensioni culturali o comunicative.

Il mentoring dovrebbe basarsi sull'empatia, sulla pazienza e su regolari confronti informali.



5.3 Comunicazione chiara di compiti e aspettative

I dipendenti vulnerabili spesso non hanno problemi di motivazione, ma di istruzioni poco chiare. I datori di lavoro dovrebbero:

- fornire spiegazioni passo dopo passo;
- utilizzare dimostrazioni invece di semplici istruzioni verbali;
- ripetere le informazioni quando necessario e verificare la comprensione.

Una comunicazione chiara previene errori, frustrazioni e perdita di fiducia.

5.4 Supportare l'adattamento linguistico e culturale

Le differenze linguistiche e culturali possono creare barriere se non affrontate in modo proattivo. I datori di lavoro possono supportare l'adattamento:

- utilizzo di un vocabolario semplice e di materiali visivi;
- incoraggiare i colleghi a comunicare con rispetto e pazienza;
- lasciando il tempo per una regolazione senza pressione.

La consapevolezza culturale all'interno del team aiuta a evitare incomprensioni e promuove il rispetto reciproco.





5.5 Prevenzione dell'abbandono scolastico precoce

L'abbandono scolastico precoce è spesso legato a stress, isolamento o mancanza di supporto. Per prevenirlo, i datori di lavoro dovrebbero:

- mantenere regolari discussioni di feedback;
- riconoscere i progressi, anche i piccoli successi;
- collaborare con ONG o enti di formazione professionale e tecnica per ulteriore consulenza o mediazione.

Un processo di integrazione di supporto trasforma l'impiego in un percorso di apprendimento e di responsabilizzazione, apportando benefici sia al dipendente che all'azienda.

Messaggio chiave:

L'integrazione inclusiva non è un onere aggiuntivo, ma un investimento nelle persone, nella stabilità e nello sviluppo sostenibile della forza lavoro.



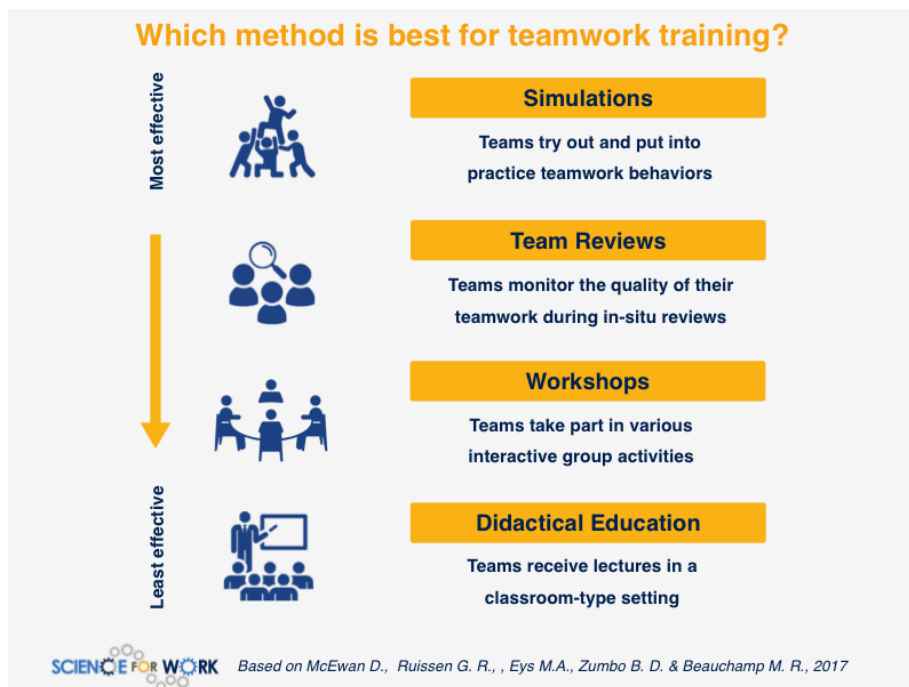
Capitolo 6

Formazione e sviluppo delle competenze

La formazione e lo sviluppo delle competenze svolgono un ruolo cruciale nel garantire l'integrazione e il mantenimento a lungo termine delle persone vulnerabili nel mercato del lavoro. Per molti giovani NEET, rifugiati, Rom o adulti disoccupati di lungo periodo, le precedenti esperienze di apprendimento possono essere interrotte, informali o percepite negativamente. I datori di lavoro devono quindi adottare approcci formativi flessibili, pratici e di supporto che rispondano alle reali esigenze del mondo del lavoro.

L'importanza della formazione sul lavoro

La formazione sul posto di lavoro è uno dei metodi più efficaci per i dipendenti vulnerabili perché consente di apprendere direttamente in un ambiente di lavoro reale. Questo approccio riduce l'ansia, rafforza la fiducia in se stessi e aiuta i partecipanti a comprendere le mansioni lavorative attraverso l'osservazione e la pratica. L'apprendimento attraverso la pratica è particolarmente efficace per i lavoratori poco qualificati e per coloro che hanno un'istruzione formale limitata.



Moduli di apprendimento brevi e pratici

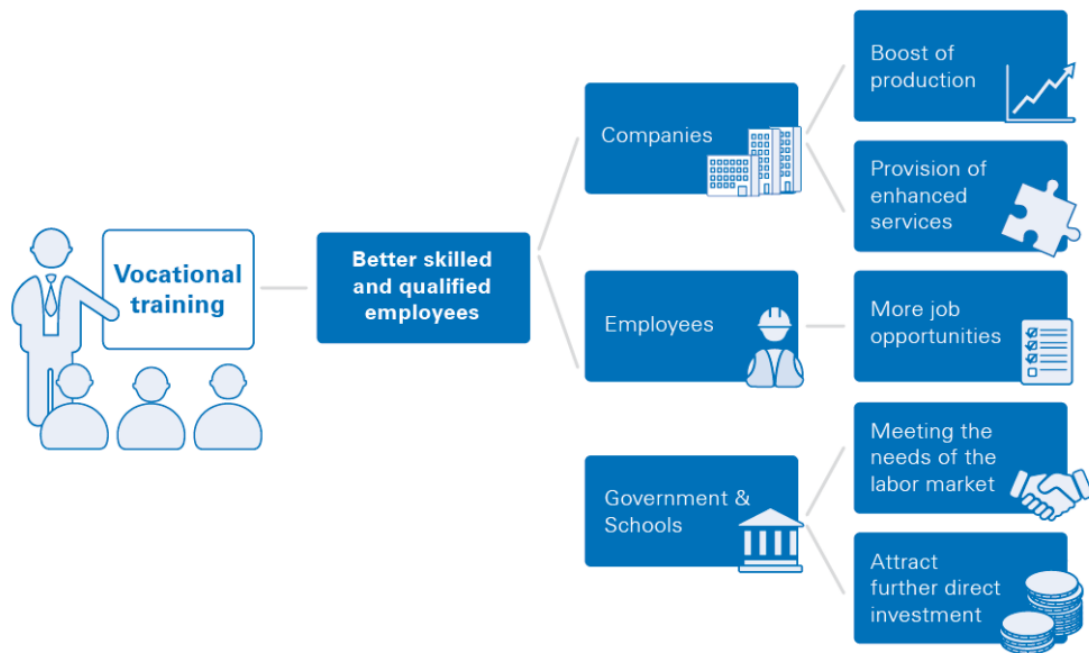
Le attività formative dovrebbero essere strutturate in moduli brevi, chiari e pratici, incentrati su compiti o competenze specifiche. Istruzioni dettagliate, dimostrazioni e prove aiutano i dipendenti ad acquisire gradualmente competenze senza sentirsi sopraffatti. Questo approccio modulare consente ai datori di lavoro di adattare il ritmo della formazione alle esigenze individuali.

Sviluppare competenze trasversali

Oltre alle competenze tecniche, i dipendenti vulnerabili necessitano spesso di supporto nello sviluppo di competenze trasversali (soft skills) come la comunicazione, il lavoro di squadra, la gestione del tempo, il problem solving e il senso di responsabilità. Queste competenze sono essenziali per l'integrazione sul posto di lavoro e si sviluppano al meglio attraverso la pratica guidata, il feedback e le attività di lavoro di squadra.



VOCATIONAL TRAINING: BENEFITS OF QUALIFIED EMPLOYEES



 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

Supportare lo sviluppo delle competenze digitali

Le competenze digitali di base sono sempre più richieste anche nei lavori nel settore dei servizi. I datori di lavoro possono supportare l'inclusione digitale offrendo una formazione semplice sull'uso di smartphone, programmi online, app di comunicazione, moduli digitali o piattaforme aziendali. La formazione sulle competenze digitali aumenta l'autonomia e migliora l'accesso a informazioni e opportunità.

Cooperazione con gli enti di formazione

I datori di lavoro sono incoraggiati a collaborare con enti di formazione professionale, ONG e organizzazioni per l'educazione degli adulti per integrare la formazione sul posto di lavoro. Gli enti esterni possono offrire corsi personalizzati, consulenza e certificazioni, mentre i datori di lavoro garantiscono l'applicazione pratica. Tale cooperazione rafforza i percorsi di inclusione e



garantisce lo sviluppo continuo delle competenze oltre l'assunzione iniziale.

Investendo in una formazione inclusiva e nello sviluppo delle competenze, i datori di lavoro non solo aumentano la produttività, ma contribuiscono anche all'inclusione sociale, alla lealtà dei dipendenti e allo sviluppo sostenibile della forza lavoro, apportando benefici sia all'azienda che alla società nel suo complesso.



Capitolo 7

Fidelizzazione e coinvolgimento a lungo termine

Garantire il mantenimento e l'occupazione a lungo termine dei dipendenti vulnerabili è un elemento chiave per un'integrazione inclusiva nel mercato del lavoro. Il reclutamento e l'integrazione sono solo i primi passi; un'occupazione sostenibile richiede supporto continuo, fiducia reciproca e chiare opportunità di sviluppo. I datori di lavoro svolgono un ruolo centrale nel creare condizioni stabili che consentano ai dipendenti vulnerabili di rimanere, svilupparsi e contribuire efficacemente al mondo del lavoro.

Costruire fiducia e motivazione

La fiducia si costruisce attraverso coerenza, correttezza e una comunicazione rispettosa. I dipendenti vulnerabili provengono spesso da contesti caratterizzati da instabilità, discriminazione o ripetuti fallimenti professionali. I datori di lavoro che forniscono regole chiare, orari prevedibili e una supervisione di supporto contribuiscono a ripristinare fiducia e motivazione. Controlli regolari, dialogo aperto e incoraggiamento promuovono un senso di appartenenza e impegno verso l'organizzazione.

Riconoscere i progressi e i risultati

Il riconoscimento è un potente strumento di fidelizzazione. Riconoscere piccoli traguardi, come una maggiore puntualità, l'acquisizione di competenze o un lavoro di squadra positivo, rafforza l'autostima e il coinvolgimento. Il riconoscimento non deve essere necessariamente finanziario; apprezzamenti verbali, attestati o opportunità di maggiori responsabilità possono aumentare significativamente la soddisfazione e la fidelizzazione sul lavoro.



Modalità di lavoro flessibili quando possibile

La flessibilità può essere essenziale per i dipendenti vulnerabili che affrontano problemi di salute, familiari o di integrazione. Laddove fattibile dal punto di vista operativo, orari di lavoro flessibili, aumenti gradualmente del carico di lavoro o orari adattati aiutano i dipendenti a conciliare vincoli personali con responsabilità professionali. Tali misure riducono lo stress e prevengono la perdita prematura del lavoro, mantenendo al contempo la produttività.



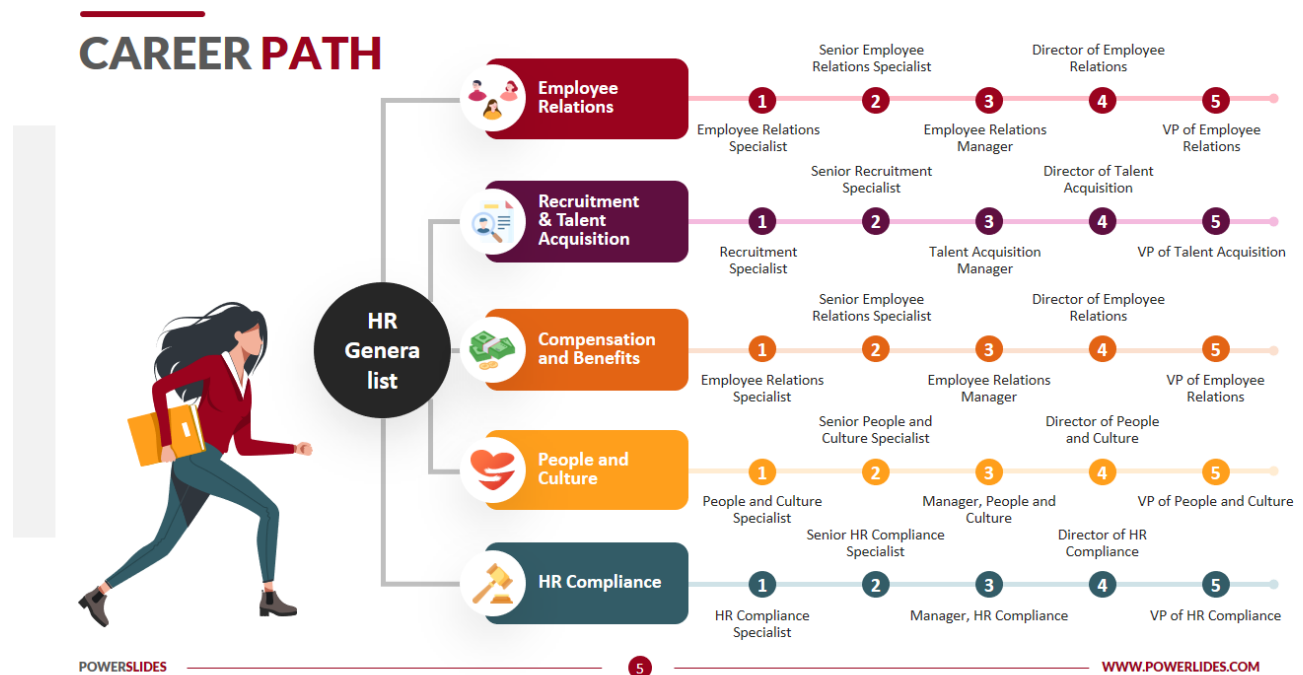
Prevenzione e risoluzione dei conflitti

Luoghi di lavoro eterogenei possono essere teatro di incomprensioni legate alla cultura, agli stili di comunicazione o alle aspettative. I datori di lavoro dovrebbero promuovere un approccio proattivo alla prevenzione dei conflitti attraverso regole chiare, meccanismi di mediazione e referenti designati (mentor o supervisor). Affrontare i conflitti in modo tempestivo, equo e costruttivo tutela sia i dipendenti che l'organizzazione.



Percorsi di sviluppo di carriera per i dipendenti vulnerabili

La fidelizzazione a lungo termine si rafforza quando i dipendenti intravedono prospettive di crescita. I datori di lavoro sono incoraggiati a definire percorsi di carriera semplici, come l'avanzamento verso mansioni più complesse, nuove responsabilità o opportunità di ulteriore formazione professionale. La collaborazione con gli enti di formazione professionale e le ONG può supportare l'aggiornamento professionale e la certificazione, consentendo ai dipendenti vulnerabili di costruire carriere sostenibili, anziché rimanere in posizioni precarie.



Investendo in strategie di fidelizzazione, i datori di lavoro non solo riducono il turnover del personale e i costi di reclutamento, ma contribuiscono anche all'inclusione sociale, alla stabilità della forza lavoro e a un mercato del lavoro più resiliente e diversificato.



Capitolo 8

Aspetti legali, etici e pratici

Considerazioni legali di base quando si assumono rifugiati e migranti

I datori di lavoro devono garantire il rispetto del diritto nazionale del lavoro e delle normative UE pertinenti quando assumono rifugiati e migranti. Ciò include la verifica del diritto legale al lavoro, il rispetto delle condizioni del permesso di soggiorno e di lavoro e la garanzia che i diritti e gli obblighi previsti dai contratti di lavoro siano chiaramente definiti nei contratti stessi. Accordi contrattuali trasparenti contribuiscono a tutelare sia il datore di lavoro che il dipendente e a prevenire pratiche informali o di sfruttamento. La cooperazione con i servizi pubblici per l'impiego e le autorità competenti in materia di immigrazione può aiutare i datori di lavoro a gestire in modo efficiente le procedure amministrative.

Uguaglianza, non discriminazione e impegno etico

L'occupazione inclusiva si basa sui principi di pari opportunità e non discriminazione, indipendentemente da nazionalità, etnia, genere, religione, disabilità o origine sociale. Un'occupazione etica richiede processi di reclutamento equi, parità di retribuzione per pari lavoro e pari accesso alla formazione e allo sviluppo professionale. I datori di lavoro devono prevenire attivamente i comportamenti discriminatori e promuovere una cultura basata sul rispetto, la dignità e l'equità. Le pratiche etiche non solo rispettano gli standard legali, ma migliorano anche la reputazione dell'organizzazione e il coinvolgimento dei dipendenti.

Considerazioni sulla salute e la sicurezza

I datori di lavoro hanno la responsabilità legale e morale di garantire un ambiente di lavoro sicuro e sano per tutti i dipendenti, compresi



quelli vulnerabili. Ciò implica fornire informazioni chiare sulle norme di lavoro, sulle procedure di salute e sicurezza e sulle misure di prevenzione dei rischi, utilizzando un linguaggio accessibile e supporti visivi quando...

È necessario. Particolare attenzione deve essere prestata ai lavoratori che non hanno familiarità con le normative locali o con scarse competenze linguistiche, garantendo una formazione adeguata e una supervisione continua.

Collaborazione con istituzioni pubbliche e programmi di sostegno

Un'inclusione efficace è rafforzata attraverso la cooperazione con le istituzioni pubbliche, come agenzie per l'impiego, servizi sociali ed enti locali, nonché con ONG ed enti di formazione. Questi soggetti interessati possono offrire programmi di supporto, sussidi salariali, programmi di tutoraggio, corsi di lingua e servizi di mediazione. Coinvolgendo i meccanismi di supporto esistenti, i datori di lavoro riducono i rischi, migliorano la fidelizzazione e contribuiscono all'integrazione sostenibile delle persone vulnerabili nel mercato del lavoro.



Capitolo 9

Strumenti pratici per i datori di lavoro

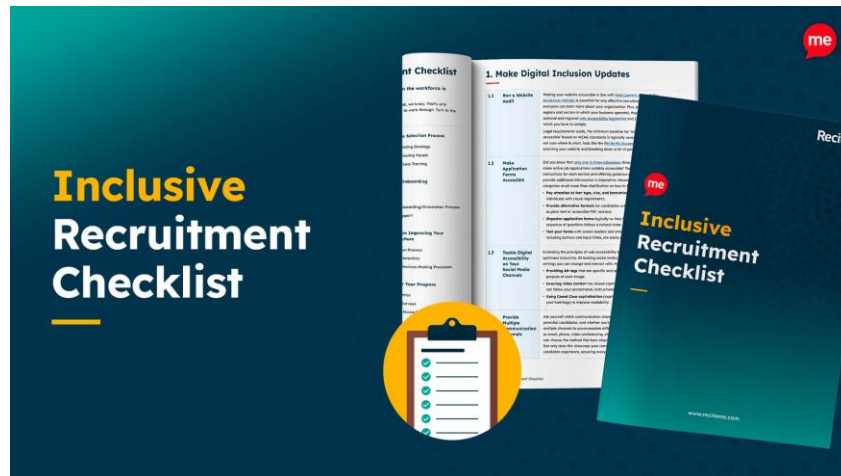
Questo capitolo fornisce strumenti semplici, concreti e pronti all'uso per supportare i datori di lavoro nell'implementazione di pratiche di impiego inclusive per persone vulnerabili e rifugiati. Gli strumenti sono progettati per essere flessibili e adattabili a diverse dimensioni e settori aziendali, in particolare nel settore dei servizi.

9.1 Lista di controllo per il reclutamento inclusivo

Una breve checklist può aiutare i datori di lavoro a garantire che i processi di reclutamento siano equi, accessibili e inclusivi:

- ☐ Le offerte di lavoro utilizzano un linguaggio semplice e chiaro
- ☐ I requisiti si concentrano sulle competenze e sulla motivazione, non solo sui titoli di studio
- ☐ Nessun criterio discriminatorio legato ad età, genere, origine, disabilità o contesto
- ☐ I canali di reclutamento raggiungono gruppi vulnerabili (ONG, enti di formazione professionale, centri comunitari)
- ☐ Il processo di colloquio è trasparente e di supporto

Questa checklist aiuta i datori di lavoro a ridurre i pregiudizi inconsci e ad ampliare l'accesso alle opportunità di lavoro.



9.2 Modello di piano di integrazione semplice

Un processo di onboarding strutturato aumenta la fidelizzazione e la fiducia:

Settimana 1

- Benvenuti e presentazione del team



- Spiegazione delle regole di base, del programma e delle procedure di sicurezza
- Nominare un mentore

Primo mese

- Compiti di apprendimento passo dopo passo
- Brevi momenti di feedback regolari
- Chiarire le aspettative

Un semplice piano di integrazione favorisce l'adattamento e previene l'abbandono scolastico precoce.

9.3 Descrizione del ruolo del mentore

Il mentore svolge un ruolo chiave nell'integrazione:

Principali responsabilità:

- Spiega le attività e le routine quotidiane
- Fornire supporto pratico e incoraggiamento
- Agisce come ponte di comunicazione tra dipendente e dirigenza
- Identificare le difficoltà iniziali e proporre soluzioni

Il mentoring rafforza la fiducia, l'apprendimento e la coesione sul posto di lavoro.

IN



9.4 Esempi di descrizioni di lavoro adattate

Descrizioni di lavoro inclusive:

- Utilizzare compiti chiari invece di requisiti complessi
- Enfasi sulla formazione sul lavoro
- Evitare qualifiche formali non necessarie
- Evidenziare il lavoro di squadra e le opportunità di apprendimento

Esempio: invece di "Sono richiesti almeno 3 anni di esperienza", usa "Competenze di base benvenute: verrà fornita formazione".

9.5 Contatti utili e organizzazioni di supporto

Si incoraggiano i datori di lavoro a collaborare con:

- ONG che lavorano con i rifugiati e le persone vulnerabili
- Fornitori di istruzione e formazione professionale e centri di formazione
- Servizi pubblici per l'impiego



- Enti locali e servizi sociali

Queste partnership forniscono supporto nelle opportunità di reclutamento, formazione, mediazione e finanziamento.

You should apply if

- You have a good knowledge of JavaScript or TypeScript, and React in particular.
- You want to build an interesting product that delights its users and genuinely serves their needs.
- You know, or are happy to learn Go and use it to contribute to codebases outside your immediate area of expertise.
- You enjoy working in a collaborative, open and creative environment

Right now we're only considering mid to senior level candidates, if you're interested in joining the Geckoboard team but earlier in your career, head to www.geckoboard.com/careers and get in touch. We'll be hiring at different levels throughout the year, so we'd love to hear from you and chat about future jobs!

Conclusione

L'utilizzo di strumenti pratici rende l'occupazione inclusiva gestibile, efficace e sostenibile. Piccoli accorgimenti possono avere un impatto positivo significativo per datori di lavoro, dipendenti e la comunità in generale.



Capitolo 10

Casi di studio e buone pratiche

In questo capitolo vengono presentati esempi pratici e buone pratiche sviluppate e testate nell'ambito del progetto rumeno (AberbecEti – Vâlcea e Râmnicu Vâlcea), Italia (Regione Molise), Spagna (Valencia) e Irlanda (Athlone). Questi casi di studio illustrano come le strategie di occupazione inclusiva possano essere applicate in diversi contesti e settori socioeconomici, offrendo insegnamenti trasferibili ai datori di lavoro di tutta Europa.

10.1 Romania – ArieteEti (Contea di Vâlcea): integrazione guidata da ONG in un'area postindustriale

In Ariete**ESSO**, un'ex città mineraria che affronta la disoccupazione di lunga durata, la ONG coordinatrice Associazione socio-culturale "San Giovanni Battista" Berbeș ti ha lavorato con adulti disoccupati, giovani NEET e persone con competenze obsolete.

Buone pratiche identificate:

- consulenza individuale e sessioni di rafforzamento della fiducia prima dell'assunzione;
- formazione sulle competenze digitali di base e sulla ricerca del lavoro, su misura per adulti poco qualificati;
- mediazione tra i disoccupati vulnerabili e i datori di lavoro locali.

Lezioni apprese:

Nelle aree colpite dal declino industriale, il supporto personalizzato e il reinserimento graduale sono essenziali. I datori di lavoro sono più ricettivi quando le ONG fungono da intermediari di fiducia.



10.2 Romania – Râmnicu Vâlcea: Adattare le competenze nel settore dei servizi di bellezza

A Râmnicu Vâlcea, la PMI MAKING ART SRL ha dimostrato come le persone vulnerabili possano essere integrate nel settore della bellezza e della cura della persona.

Buone pratiche identificate:

- reclutamento basato sulle competenze, incentrato sulla motivazione piuttosto che sulle qualifiche formali;
- brevi tirocini pratici abbinati al tutoraggio;
- assegnazione graduale dei compiti e feedback continuo.

Lezioni apprese:

Le PMI possono integrare con successo i NEET e i disoccupati di lunga durata quando la formazione è pratica, flessibile e strettamente collegata alle reali mansioni lavorative.

10.3 Italia – Regione Molise: Formazione dei datori di lavoro e inclusione strutturata

Nella regione Molise, CO.GE.M. ha coordinato la formazione dei datori di lavoro e gli scambi di esperienze, collaborando con PMI e organizzazioni che supportano migranti e rifugiati.

Buone pratiche identificate:

- formare i datori di lavoro sugli aspetti legali, etici e organizzativi dell'inclusione;
- collaborazione con le istituzioni locali (Caritas, Croce Rossa, centri di formazione);
- piani di integrazione strutturati per i lavoratori vulnerabili.



Lezioni apprese:

La consapevolezza e la formazione dei datori di lavoro sono essenziali. L'occupazione inclusiva funziona meglio quando le aziende sono supportate da un ecosistema locale di ONG e servizi pubblici.

10.4 Spagna – Valencia: Integrazione di migranti e rifugiati attraverso il sostegno della comunità

A Valencia, l'Associazione europea delle donne si è concentrata sulle donne migranti e rifugiate.

Buone pratiche identificate:

- combinare il supporto all'occupazione con l'orientamento linguistico e culturale;
- responsabilizzare i beneficiari attraverso il sostegno reciproco e il tutoraggio;
- forti legami con i datori di lavoro locali e apertura alla diversità.

Lezioni apprese:

L'integrazione sul posto di lavoro è più sostenibile se abbinata all'inclusione sociale, al supporto linguistico e al coinvolgimento della comunità, soprattutto per le donne migranti.

10.5 Irlanda – Athlone: Integrazione sul posto di lavoro nel settore dell'ospitalità

Ad Athlone, la PMI DANNYS PIZZERIA, RESTAURANT & TAKEAWAY LIMITED ha offerto tirocini a persone vulnerabili, tra cui partecipanti rom.



Buone pratiche identificate:

- apprendimento attraverso la pratica in un ambiente di ospitalità reale;
- nominare personale esperto come mentori informali;
- promuovere una cultura di squadra rispettosa e multiculturale.

Lezioni apprese:

Le piccole imprese del settore alberghiero possono rivelarsi potenti agenti di inclusione quando si concentrano sulla coesione del team, sulla comunicazione chiara e sull'apprendimento pratico.

10.6 Lezioni generali apprese dal progetto

In tutti i paesi, il progetto ha evidenziato che:

- L'occupazione inclusiva è fattibile e vantaggiosa sia per i datori di lavoro sia per le persone vulnerabili;
- È essenziale la cooperazione tra ONG, enti erogatori di istruzione professionale e tecnica, PMI e istituzioni pubbliche;
- Concentrarsi sulle competenze, sulla motivazione e sul supporto, anziché sulle carenze, porta a risultati migliori.

Questi casi di studio confermano che le pratiche inclusive sono trasferibili tra settori e regioni, contribuendo all'occupazione sostenibile e alla coesione sociale.



Conclusione

Messaggi chiave per i datori di lavoro

L'occupazione inclusiva non è un atto di carità, ma una scelta aziendale strategica e sostenibile. I datori di lavoro che aprono i propri luoghi di lavoro a persone vulnerabili - come giovani NEET, rifugiati, comunità rom, disoccupati di lunga durata o adulti scarsamente qualificati - ottengono l'accesso a una forza lavoro motivata, riducono la carenza di personale e rafforzano la coesione del team. Esperienze di BerbeEtu (**Valcea**), Râmnicu Vâlcea, Molise, Valencia e Athlone dimostrano che, con il giusto supporto, i dipendenti vulnerabili possono diventare lavoratori fidati, leali e qualificati nel settore dei servizi.

Incoraggiamento ad agire

I datori di lavoro sono incoraggiati a iniziare con piccoli passi realistici: adattare i requisiti lavorativi, collaborare con ONG e istituti di formazione professionale e tecnica (IFP), offrire tutoraggio e concentrarsi sulle competenze piuttosto che sulle qualifiche formali. Gli strumenti, le strategie e gli esempi presentati in questa guida dimostrano che l'occupazione inclusiva è realizzabile in aziende di tutte le dimensioni. Collaborando con organizzazioni come istituti di formazione professionale, ONG sociali e centri di formazione, i datori di lavoro possono integrare con successo le persone vulnerabili, ricevendo al contempo orientamento e supporto durante tutto il processo.

L'inclusione come investimento a lungo termine

L'inclusione dovrebbe essere vista come un investimento a lungo termine nelle persone, nelle comunità e nelle imprese. Le aziende che accolgono la diversità sono meglio preparate ad affrontare i cambiamenti del mercato del lavoro, le sfide sociali e le future esigenze della forza lavoro. Le pratiche inclusive contribuiscono alla resilienza economica, alla coesione sociale e allo sviluppo locale. Scegliendo un'occupazione inclusiva, i datori di lavoro



contribuiscono attivamente a una società più equa, costruendo al contempo organizzazioni più forti, più adattabili e più competitive per il futuro.

Allegati

1. Glossario dei termini chiave

- **Persone vulnerabili**– persone che incontrano ostacoli all'occupazione (ad esempio giovani NEET, rifugiati, rom, disoccupati di lunga durata).
- **NEET**– giovani che non sono inseriti nel sistema educativo, non sono occupati o non seguono un programma di formazione.
- **Occupazione inclusiva**– pratiche di impiego che garantiscano parità di accesso, trattamento equo e sostegno ai lavoratori diversi.
- **Integrazione**– il processo di integrazione di un nuovo dipendente nel posto di lavoro.
- **Mentore/Tutor**– un collega incaricato di supportare un nuovo dipendente durante l'adattamento.

2. Link a piattaforme e risorse utili

- Opportunità di lavoro e apprendimento in Europa: <https://europa.eu>
- Servizi pubblici per l'impiego (livello nazionale)
- ONG locali e fornitori di formazione professionale a supporto dei gruppi vulnerabili
- Strumenti digitali per la creazione di CV e la ricerca di lavoro (ad esempio la piattaforma Europass CV)

3. Dettagli di contatto delle organizzazioni partner

- **Romania (Berbice)E(tu, Valcea)**– Associazione Socio-Culturale "San Giovanni Battista"
- **Romania (Râmnicu Vâlcea)**– MAKING ART SRL



- **Italia (Regione Molise)**– CO.GE.M.
- **Spagna (Valencia)**– Associazione Europea delle Donne
- **Irlanda (Athlone)**– DANNYS PIZZERIA, Ristorante e asporto a responsabilità limitata

Queste organizzazioni possono fornire orientamento, mediazione, supporto formativo e assistenza pratica ai datori di lavoro interessati al reclutamento inclusivo e all'integrazione della forza lavoro.

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



"Il sostegno fornito dalla Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, che riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute."