



## Il colloquio di selezione e la matrice delle competenze



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

# Panoramica sul progetto VIRIT

**VIRIT - Virtual reality job application training for school lessons** è un progetto di partenariato strategico Erasmus Plus con l'obiettivo di sviluppare una applicazione virtuale per la formazione basata su video a 360° da utilizzare per l'orientamento professionale.

L'obiettivo del progetto è quello di migliorare la qualità dell'orientamento professionale nelle scuole e completare le misure esistenti con una formazione su una applicazione di realtà virtuale.

Grazie alla applicazione in **VR**, gli studenti possono imparare le basi che sono importanti per una domanda di lavoro di successo e prepararsi per il loro primo passo nel mondo del lavoro e della vita professionale.

Vorremmo fornire alle scuole una tecnologia innovativa che completi le misure di orientamento professionale esistenti e possa essere integrata in modo flessibile nelle lezioni. Allo stesso tempo, gli insegnanti amplierebbero le loro competenze nella gestione delle attività didattiche digitali. Attraverso questo approccio innovativo, le scuole avranno anche accesso alla tecnologia moderna senza dover fare grandi acquisti e adattamenti all'infrastruttura tecnica esistente (connessione Internet, acquisto di hardware e software).

Attraverso l'uso della Realtà Virtuale e dei video a 360°, gli studenti sono messi in una situazione realistica di applicazione e imparano tutto ciò che è importante per una domanda di lavoro di successo. Con l'aiuto di video a 360° (o occhiali VR), possono esplorare un vero ambiente di colloquio e accompagnare il candidato attraverso le diverse fasi di un colloquio di lavoro, dal saluto e la presentazione di sé alle domande del colloquio di lavoro.

Il partenariato di questo progetto di 24 mesi è composto da organizzazioni private e pubbliche:

- **Studio2B**, il coordinatore, è un'impresa sociale con sede a Berlino che persegue l'obiettivo di rendere l'orientamento e la formazione professionale più moderni, creativi e digitali;
- **Euphoria Net**, un'azienda italiana di Roma, specializzata nello sviluppo e nell'implementazione di progetti UE nel campo dell'istruzione;
- **Istituto Tecnico Industriale "Leonardo Da Vinci"** (ITIS L. DA VINCI), un istituto tecnico italiano;
- **Izmit İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü** (Izmit District Directorate of National Education IDDNE), il più grande istituto statale per l'educazione della città turca di Izmit;
- **GEBKİM Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi** (Liceo professionale e tecnico anatolico GEBKİM), il primo e unico Liceo orientato allo studio della Chimica in Turchia.

# Perchè questa guida?

Il primo approccio al mondo del lavoro potrebbe essere difficile per un giovane studente. Un insegnante o un educatore che deve aiutare uno studente ad affrontare il primo colloquio di lavoro nel 21° secolo potrebbe trovare utile avere una guida che aiuti a raccogliere una serie di informazioni da risorse open-source per capire meglio i vari modi in cui si svolgono oggi i colloqui e quali sono le competenze più richieste sul posto di lavoro.

Questa guida, quindi, cerca di raccogliere una panoramica sulle tendenze attuali dei colloqui di lavoro, i diversi metodi di colloquio (tradizionali e digitali), le soft skills più rilevanti che i datori di lavoro cercano in un candidato o in una risorsa umana.

Nell'ultimo capitolo si trova una breve presentazione della matrice delle competenze per misurare e capire le competenze all'interno di una forza lavoro.



# Indice

- 1** **Panoramica delle tendenze attuali nei colloqui di lavoro** p.1
- 2** **Tecniche di colloquio** p.7
  - 2.1** Tecniche di colloquio tradizionali
  - 2.2** Che cos'è un colloquio digitale?
  - 2.3** Benefici di un colloquio digitale
  - 2.4** Le sfide dei colloqui digitali
- 3** **Soft skills: cosa cercano i datori di lavoro** p.13
- 4** **I tre cluster principali: personale-sociale  
-metodologico** p.15
- 5** **La matrice delle competenze** p.19

# 1. Panoramica delle tendenze attuali nei colloqui di lavoro

Lo scopo di questa guida è quello di fornire una panoramica delle tendenze attuali nei colloqui di lavoro, compresi i metodi digitali, i requisiti di chi offre lavoro ai candidati e le abilità ricercate nel mondo professionale. La ricerca di lavoro per un giovane può essere difficile se non sa come affrontare al meglio un colloquio di lavoro. Potremmo paragonare la ricerca di lavoro a una scala: dopo aver compilato il CV e inviato la propria candidatura, il passo successivo è affrontare il colloquio selettivo.

Il colloquio di lavoro, noto anche come colloquio di selezione, è una discussione che si svolge tra il candidato e il *recruiter* al fine di ricoprire un ruolo specifico nell'azienda. Non solo il *recruiter* ha il dovere di indagare se la persona che ha davanti è la persona giusta per quel lavoro, ma il candidato interviene, fa domande, scambia punti di vista e mette in evidenza il suo potenziale. I colloqui di lavoro sono diversi a seconda della posizione per la quale ti stai candidando, le esigenze del datore di lavoro, la distanza tra te e il tuo potenziale posto di lavoro. L'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 ci ha reso consapevoli della necessità di digitalizzare molte cose, affermando la tendenza che stava già prendendo piede. Il modo di reclutare è cambiato molto negli ultimi anni sotto la pressione dell'innovazione tecnologica con nuove importanti tendenze, come il Recruiting 2.0, il Digital Recruiting e il Social Recruiting. Vediamo cosa significano nello specifico.

Il Recruiting 2.0 stabilisce delle procedure di selezione dello staff che si avvalgono del potenziale del web per estendere i limiti di ricerca territoriali e temporali. L'avvento degli annunci di lavoro online e la possibilità di candidarsi con un click hanno rappresentato un grande cambiamento nella ricerca del lavoro. La trasformazione è cominciata già da un po', ma la prima decade del 21esimo secolo ha visto il consolidarsi di questa unione fra Recruiting e Web.



Un altro modo per selezionare il personale è il **Social recruiting**.

Il termine Social recruiting si riferisce a diversi modi di usare i social media (come LinkedIn, Facebook, Instagram ecc.) e i siti web (come blog, forum e siti di *employer branding*) per cercare, attrarre e assumere talenti.

Il social recruiting offre una serie di vantaggi, sia per le aziende che utilizzano questa tecnica che per i candidati; infatti, il mondo delle risorse umane e, in particolare, i selezionatori, possono conoscere informazioni utili sul candidato, verificare competenze e valori presenti nel Curriculum Vitae, ricercare attivamente i potenziali candidati e ridurre i tempi e i costi del processo di selezione. D'altra parte, i candidati possono facilmente cercare informazioni sull'azienda, attraverso siti web e recensioni, ma anche trovare un numero di annunci di lavoro molto più grande di quello che potrebbero trovare senza usare il web. Per valutare i profili, i reclutatori analizzano prima il CV e poi passano al vaglio i canali social del candidato: LinkedIn soprattutto, seguito da Facebook, Instagram e Twitter.

I fattori determinanti in questo processo di reclutamento sono: informazioni non coerenti con il CV, tratti di personalità emergenti, presenza di contenuti discriminatori, rete scarsa e profilo non aggiornato, commenti negativi sui datori di lavoro, foto e contenuti non professionali.



I reclutatori apprezzano particolarmente coloro che partecipano alle discussioni su argomenti legati ai loro campi professionali in modo costruttivo e aperto al dialogo.

Il **digital recruiting** è la nuova tendenza in cui i professionisti delle risorse umane utilizzano ogni possibile canale digitale per svolgere le loro attività. Il *digital recruiting* ha messo in evidenza la delocalizzazione dei talenti, non solo con il lavoro a distanza, ma anche con la ricerca di personale lontano dal luogo di lavoro. Il primo contatto con il candidato avviene anche attraverso piattaforme dove i principali dati di contatto sono già presenti e sufficienti per coinvolgere il candidato nel processo di selezione.



Ma come si svolge un colloquio di lavoro?

Bisogna sottolineare che esistono diversi tipi di colloqui di lavoro. Di solito, il recruiter contatta il candidato per un colloquio preliminare: il suo scopo è di scrutinare i candidati e valutare i profili professionali più adatti. Il recruiter proverà a capire che tipo di persona ha davanti. Se si superail colloquio preliminare, significa che si è stati valutato positivamente dal primo esaminatore, che spesso può anche essere un'agenzia di collocamento. A quel punto si verrà contattati per un secondo colloquio nel quale verranno fatte domande diverse, si discuteranno le specificità del lavoro, i compiti che si dovranno svolgere e il salario. La maggior parte delle selezioni si fermano al secondo colloquio, se capita di essere chiamato per un terzo significa che stanno cercando un profilo molto specifico. A questo punto si potrebbero persino incontrare i vertici del management della compagnia. Un altro tipo di colloquio di lavoro è la valutazione di gruppo: se la compagnia sta cercando una risorsa che entri a far parte di un team già strutturato, potrebbe fare un colloquio di gruppo per studiare le reazioni dei candidati paragonati gli uni agli altri. Capacità di leadership, ma anche dedizione al lavoro di squadra, saranno valutati.

Alcune compagnie preferiscono svolgere **colloqui telefonici** o **via webcam** per ottimizzare il processo di reclutamento. In questo caso bisognerà prendere alcune precauzioni: bisogna assicurarsi di prendere la chiamata o la connessione in un posto dove nessuno ci può disturbare, è necessario tenere il CV a portata di mano e ricordare che la prima impressione è molto importante in questi casi.

La **video-intervista in differita** è uno speciale tipo di colloquio perché il *recruiter* invia le domande al candidato che, utilizzando un programma apposito, realizzerà un video seguendo le domande. In questo modo l'intervista diventa "differita" e può anche essere rivista in seguito dall'esaminatore.



Le aziende hanno deciso di far emergere il vostro "Io" puro utilizzando test selettivi alternativi nei quali viene testata la spontaneità. Questa è una lista di diversi metodi di reclutamento che stanno diventando sempre più popolari: alcuni stanno acquisendo una presenza significativa nel mercato del lavoro, altri sono in fase sperimentale.

1. **"Raccontami una storia"**: l'intervistatore chiede di raccontare una storia – reale o immaginaria – sulla capacità di leadership, sull'iniziativa personale o su altri valori che accompagnano il talento e l'eccellenza professionale. Si possono mostrare così il nostro ingegno, la creatività e la capacità d'innovazione.
2. **Role-playing**: per qualche minuto, si assume il posto vacante e ci si confronta con una serie di situazioni tipiche di quel ruolo.

3. **Coffee job:** il colloquio di lavoro diventa un evento o una fiera. Il consulente o l'agenzia di collocamento che di solito organizza questo tipo di eventi riunisce i recruiter di diverse compagnie e i candidati per un posto in un'atmosfera informale e rilassata - ideale per lasciar brillare il nostro lato migliore.

Possiamo quindi dire che le modalità di colloquio in Europa stanno diventando sempre più digitali: ludicizzazione, video interviste, test di personalità online e simulazioni di situazioni lavorative attraverso la Realtà Virtuale sono i trend più popolari in Germania, per esempio.

I trend che si trovano in Turchia, invece, possono essere riassunti in:

#### 1. Globalizzazione:

Non ci sono più confini, i talenti sono ovunque. Il pool per le Risorse Umane (RU) è aumentato. Tuttavia, adesso ci sono culture completamente diverse nel pool.

Dobbiamo capire quelli che non sono come noi, quelli che non sono nati nella nostra area geografica. La globalizzazione ha trasformato il mondo del management, è cominciata l'era della globalizzazione dei talenti. Stiamo entrando in un periodo storico in cui il mercato della forza lavoro comincia a definirsi globalmente, andando al di là degli incarichi internazionali per uno specifico gruppo di impiegati. Ora che i talenti cercano opportunità globali, le organizzazioni possono avere accesso al talento globale con sempre maggiore rapidità e ampiezza.

#### 2. Digitalizzazione:

Prima eravamo nell'epoca di internet e della tecnologia, ma ora stiamo entrando in un'era completamente diversa. Un periodo in cui tutto è virtuale e digitale è ormai alle porte. L'utilizzo delle tecnologie digitali è aumentato anche nelle Risorse Umane, come in ogni campo.

Quasi la metà delle candidature proviene dai siti per mobile e dalle app mobile. Dall'altro lato, grazie alle piattaforme per colloqui di lavoro digitali come HR Venue, la piattaforma per video-colloqui affiliata ai siti per annunci di lavoro, i colloqui di lavoro sono indipendenti dal tempo e dallo spazio; vengono svolti più rapidamente, economicamente e facilmente. Il video-colloquio apre una nuova pagina del reclutamento, offrendo una possibilità a più candidati.

#### 3. Reclutamento su valutazione cognitiva:

Le tecnologie cognitive sono utilizzate nel recruitment attraverso strumenti digitali come il natural language processing (NLP), gli algoritmi predittivi e il self-learning. Per esempio, questi strumenti permettono al candidato di ricevere dei match con dei lavori coerenti con la sua esperienza e le sue abilità. I sistemi di scrutinio delle candidature che utilizzano l'intelligenza artificiale riducono il tempo dedicato al recruitment; permettono anche l'eliminazione dell'errore umano. In questo modo, le Risorse Umane potranno concentrarsi di più sui lavori con un maggior valore aggiunto che richiedono il contatto umano. L'era digitale gioca un ruolo decisivo nella strutturazione dei processi digitalizzati delle Risorse Umane.

In breve, possiamo parlare di 12 trend nei processi di assunzione (*recruitment*) nel 2021:

1. Lavoro e apprendimento da remoto
2. Diversità, uguaglianza e inclusione
3. Salute mentale e dell'impiegato
4. Risorse Umane Cloud-based
5. Recruitment tramite Intelligenza Artificiale
6. Gig (Freelancer) economy
7. Cambiamento e trasformazione organizzativi
8. Intelligenza Artificiale e Skill Sets
9. Pianificazione della forza lavoro Skills-Based
10. Nuovi modelli di Business
11. Integrazione tecnologica
12. Nuove Skills per le RU



# 2. Tecniche di colloquio

## 2.1 Tecniche di colloquio tradizionali

Nei colloqui tradizionali, l'esaminatore fa domande a risposta aperta generiche. Il candidato esaminato fornisce informazioni generiche su se stesso/a. Il colloquio non è svolto nel dettaglio con esempi, comportamenti e caratteristiche. Con questa tecnica, la performance lavorativa può essere predetta accuratamente solo al 10%. "Come ti comporteresti nel caso X?" Tuttavia, poiché questi saranno esempi teorici/ipotesi, la loro validità è discutibile.

## 2.2 Che cos'è un colloquio digitale?

Questo sistema, chiamato colloqui online o digitale, è un metodo di comunicazione spesso preferito durante le fasi di recruitment o di valutazione. Essendo online, si basa sulla connessione dal proprio ambiente e sul rispondere alle domande. L'utilizzo delle tecnologie per i colloqui online si sposa con il crescente interesse verso i processi di recruitment. Supportando i colloqui online nei processi di recruitment, HireVue 93 ha ricevuto un milione di dollari di investimenti, dimostrando che le call digitali sono un valido strumento per sostituire i metodi tradizionali. Essendo molto convenienti per i candidati che fanno domanda da remoto, i colloqui online implicano anche massima efficienza con minimo tempo e sforzo per gli esperti delle Risorse Umane. In questo modo, il numero dei candidati per un colloquio aumenta e c'è maggiore possibilità di raggiungere le qualificazioni desiderate. Hai anche l'opportunità di registrare e condividere conversazioni con questo sistema.

### 2.2.1 Pre-registrato e dal vivo

I colloqui digitali (un tipo di colloqui con risposte a una particolare lista di domande) sono sempre più in grado di fare il giusto scrutinio al primo round. Registrando le loro interviste digitali, i candidati non vengono eliminati e le risorse umane possono ascoltare più candidati. È molto importante attirare l'attenzione su questo processo in cui l'elemento si sviluppa molto rapidamente. Lo staff incaricato di esaminare i video ha l'opportunità di fare paragoni più facilmente ascoltando le stesse risposte da più candidati e magari possono riascoltare i candidati che offrono risposte confuse, anche più volte. Nei colloqui pre-registrati, potresti non riuscire a trovare le risposte alle domande nella tua mente, mentre il recruiter non può seguire la risposta che vuole e guidarti.

### 2.2.2 Automated Phone Interview (IVR)

Si crea una lunga lista dopo una pre-selezione fra i CV delle domande. Viene svolto un breve colloquio telefonico con questi candidati. Vengono spiegati di nuovo i dettagli del posto offerto.

Viene chiesto ai candidati se sono ancora interessati e vengono confermate le informazioni nei loro CV. Viene menzionato il processo e i candidati i cui colloqui preliminari sono positivi vengono informati della fase successiva. Se c'è una lista di 10-12 candidati, possono essere chiamati sul cellulare uno per uno.

Ma se invece ci sono centinaia o migliaia di candidati sulla lista? Non importa quanto numeroso sia il team assegnato alle chiamate, il tempo passato inutilmente a digitare manualmente i numeri e ad aspettare che le chiamate vengano prese sono i punti che riducono moltissimo l'efficienza di questa operazione. Gestire situazioni speciali come numeri sbagliati e richieste dei candidati di rimandare il colloquio sono altri problemi. Ma ora sono disponibili delle tecnologie che risolvono tutti questi problemi. Con una ricerca IVR automatica è possibile ricordare ai candidati le date di appuntamento per i colloqui e confermare se sono disponibili o meno per l'appuntamento cliccando sull'IVR.

### 2.2.3 Video-colloqui on-demand

La soluzione che elimina le perdite di tempo e soldi è il "colloquio di lavoro online" o i "colloqui online". I colloqui online, pianificati in base alla disponibilità di entrambe le parti, sono recentemente diventati una delle pratiche delle Risorse Umane più popolari, specialmente con la pandemia.

### 2.2.4 Selezione basata sul chatbot

I processi di recruitment sono plasmati dall'intelligenza artificiale. Le compagnie, in tutto il mondo, valutano i candidati per i posti di lavoro tramite i chatbot. Mentre le persone continuano a temere che l'intelligenza artificiale rubi il loro lavoro, l'IA comincia a dare lavoro alle persone. I benefici dell'era digitale lasciano il loro segno sui processi di colloquio. Grazie agli strumenti di valutazione basati sull'intelligenza artificiale, gli esperti delle Risorse Umane possono agire sulla breve lista fornita loro, invece di valutare i CV uno per uno. I chatbot fanno incontrare domanda e offerta nel modo più accurato. Un chatbot per il recruitment è un software che svolge una conversazione tramite metodi auditori o testuali per automatizzare alcuni processi del recruitment. Alcuni compiti comunemente assegnati ai chatbot sono raccogliere informazioni sui candidati, creare profili dei candidati e organizzare i colloqui. Utilizzando le tecnologie di intelligenza artificiale, questi bot riescono a simulare la conversazione umana per varie funzioni. Per l'acquisizione di talenti e gli scopi di recruitment, i chatbot sono spesso in grado di integrarsi con le infrastrutture già esistenti per prestare assistenza nei canali dell'impiego. Alcune delle loro caratteristiche comprendono l'abilità di scrutinare i candidati, rispondere alle domande frequenti, impiegare i nuovi assunti, coinvolgere le pool di talenti già esistenti e pianificare i colloqui.

## 2.2.5 Gamified assessments

Le applicazioni per testare i talenti, che molte compagnie usano nella prima fase del processo di recruitment, possono misurare queste qualità, ma molti candidati le descrivono come esperienze lunghe, noiose e stressanti. Il Gamified Talent Test, che supporta lo scopo delle risorse umane sia di raggiungere il candidato giusto che di diventare un datore di lavoro di successo, è diventato un'alternativa di spicco per le organizzazioni, con la sua capacità di misurazione e per l'esperienza positiva dei candidati. Si misurano le skill mentali dei candidati con il metodo di test tradizionale con cui hanno familiarizzato durante la vita accademica; man mano che l'esperienza del candidato aumenta di importanza, subentrano dei test di talento ludicizzati.

Rispetto agli strumenti di valutazione tradizionali, il test di talento ludicizzato raccoglie più dati in minor tempo e fornisce un miglior processo di recruitment sia al candidato che alla compagnia. Mentre i processi di recruitment lunghi sono percepiti come demotivanti e stancanti per i candidati, la ludicizzazione rende questo processo più facile e divertente.

Il Gamified Ability Test, che supporta anche la trasformazione digitale, uno dei temi più importanti per le compagnie nell'ultimo periodo, può essere svolto online e su mobile, e può essere eseguito anche davanti a una telecamera o in un ambiente sorvegliato, se lo si desidera.

## 2.2.6 Colloqui di screening

I colloqui operati dalle compagnie stesse nelle proprie sedi (onsite) cominciano a diventare colloqui svolti in remoto/online. Alcune compagnie svolgevano colloqui online chiamati colloqui di selezione. Tuttavia, nella situazione attuale, sembra che quasi tutti i colloqui di lavoro diventeranno online in questo processo, e dopo lo scoppio dell'epidemia i colloqui online aumenteranno gradualmente la loro popolarità. Bisogna comunque tenere in considerazione che tutti i punti importanti dei colloqui online valgono anche per i colloqui di selezione.

## 2.2.7 Colloqui telefonici o conferenze web

Il colloquio telefonico viene spesso impiegato come colloquio di selezione. È un meeting che si svolge per ridurre il numero dei candidati che saranno invitati a un incontro faccia a faccia. Può anche essere impiegato come primo colloquio per i candidati che vivono lontano dal posto di lavoro. Si usa anche per ridurre le spese di viaggio. Poiché la comunicazione non-verbale e il linguaggio del corpo non possono essere visti, l'utilizzo degli elementi di comunicazione verbale è molto importante. Il colloquio in videoconferenza è una conversazione che utilizza la trasmissione di immagini da remoto o tecniche video. Tutte le regole dei colloqui faccia a faccia valgono anche in questa modalità di colloquio. Le call in videoconferenza sono diventate uno degli strumenti importanti del processo di trasformazione digitale. Una delle innovazioni che la pandemia di Covid-19 ha portato nelle nostre vite è stata la rapida transizione al lavoro da

casa.

Con il lavoro online, un nuovo concetto è entrato a far parte del mondo del business: i colloqui di lavoro online tramite applicazioni per videoconferenze. Le possibilità per i colloqui registrati o asincroni sono grandissime, attraverso l'utilizzo di infrastrutture video specifiche per i colloqui. Grazie alle call asincrone si può parlare con centinaia di persone nello stesso momento. Poiché tutti i video verranno registrati, si può facilmente classificare o eliminare i candidati per posizioni simili in cui il linguaggio e lo stile personale sono importanti per la decisione finale prima di un invito (Retrieved from URL9). Alcune delle applicazioni di videoconferenze sono: Smart Video Interview-HRW, Google Meet, AnyMeetings, Vast Conference, Zoom, Whereby, GotoMeeting.

## 2.2.8 Colloqui one-to-one (tradizionali o digitali)

L'esaminatore e il candidato di incontrano individualmente. È uno dei tipi di colloqui più comuni. Può essere realizzato in diversi formati. Ci sono tre tipi di conversazioni faccia a faccia:

- Colloqui situazionali: Il tipo di domande poste ai candidati: 'Cosa faresti nella situazione .....?' Questa potrebbe essere una situazione che il candidato potrebbe incontrare nella posizione in questione.

- Colloqui di presentazione: Ai candidati viene dato un problema o un argomento su cui lavorare in anticipo. Il tema può essere dato con largo anticipo, poco prima o durante il colloquio. Ai candidati può essere chiesto di preparare una presentazione dell'argomento.

- Colloqui comportamentali: Le domande da porre sono in genere scelte in anticipo e al candidato vengono sempre chieste le sue esperienze passate. I comportamenti dimostrati in passato sono sempre un buon indicatore dei comportamenti che potrebbero essere dimostrati in futuro.



## 2.2.9 Colloqui in panel

È il tipo di colloquio preferito nei processi di selezione delle grandi compagnie o delle istituzioni pubbliche. In questi meeting, c'è una giuria di diverse persone. Le compagnie di risorse umane comprendono anche il manager di dipartimento della compagnia che recluterà e gli esperti che lavorano nel dipartimento all'interno della giuria, mentre conducono i colloqui in panel.

I colloqui in panel sono un tipo di colloquio estremamente stressante e difficile per i candidati. Il candidato deve confrontarsi con diverse persone simultaneamente. In genere, la decisione viene presa all'unanimità dai membri della giuria.



## 2.3 Benefici di un colloquio digitale

### - Non sprecherai soldi

I colloqui digitali non richiedono alcun trasporto, viaggio, né spese per l'alloggio.

### - Fluidità nel processo di recruiting

Nei colloqui digitali, le persone possono connettersi da qualunque parte del mondo. È anche possibile registrare il colloquio. In questo modo, i colloqui completi rimangono sempre accessibili a chi è incaricato di prendere una decisione.

## 2.3 Sfide dei colloqui digitali

- Si potrebbero incontrare difficoltà tecniche: c'è un rischio di glitch tecnici nelle call virtuali, come problemi di connessione o assenza di suono.
- I colloqui virtuali, purtroppo, non sono personali come quelli faccia a faccia. Non è possibile stringere la mano o percepire i dettagli che permettono di sentire ciò che sta accadendo dietro l'immagine esteriore.
- Potrebbe trasparire il nostro nervosismo: non importa che tipo di colloqui digitale sia, ci si può emozionare in qualsiasi circostanza, perché il processo di recruitment è sempre un po' teso. Stare davanti a una telecamera può rendere le persone ansiose e la loro performance può essere peggiore di come sarebbe nella vita reale.

# 3. Soft Skills: cosa cercano i datori di lavoro

Per candidarsi per un lavoro, è necessario inviare il tuo Curriculum Vitale o un resumè con una lettera di accompagnamento per presentare noi stessi, le nostre esperienze e mostrare le nostre skill, o abilità.

Come si definiscono le "skills"?

Le skills sono delle conoscenze o dei talenti necessari per svolgere un lavoro o un compito. Le skills si sviluppano durante tutta la vita e le esperienze di lavoro e si possono anche imparare studiando. Ci sono diversi tipi di skills e alcune possono essere più accessibili ad alcune persone che ad altre, in base a caratteristiche come destrezza, abilità fisiche e intelligenza. Le skills si distinguono in soft e hard.

Le **hard skills** sono spesso associate a compiti o attività e hanno spesso a che fare con il lavoro stesso. Le hard skills sono abilità insegnabili o dei set di skills facilmente misurabili. Definiamo hard skills le abilità tecniche che idonee al lavoro. Di norma, si possono acquisire in classe, in un corso online, attraverso i libri o altri materiali, o svolgendo il lavoro stesso.

Si acquisiscono attraverso l'educazione formale e i programmi di training, inclusi l'università, gli apprendistati, le lezioni di training a breve termine, i corsi online, i programmi di certificazione, ma anche l'addestramento sul campo.

Esempi di hard skills sono:

- Abilità tecniche, incluse le conoscenze specialistiche e l'esperienza in campi come l'IT, l'ingegneria, o la scienza.
- Computer skills, le abilità nell'utilizzo di software e hardware.
- Competenze analitiche, le abilità nell'acquisizione di dati, nell'analizzarli, decifrarne il significato e presentarli.
- Competenze di marketing, inclusa la conoscenza generale delle vendite, della pubblicità e della ricerca di nuovi clienti, ma anche una moltitudine di skills altamente tecniche e digitali necessarie al successo del marketing online moderno.
- Competenze di management, attributi o abilità che un dirigente dovrebbe possedere per svolgere determinati compiti in un'organizzazione.
- Project management skills, garantire che il lavoro sia svolto come si deve.
- Competenze linguistiche, conoscenza di diverse lingue.

Le **soft skills** sono qualità o attributi più intangibili e generici, sono skill non tecniche che riguardano il modo in cui lavori. Comprendono il modo in cui interagisci con i colleghi, il modo in cui risolvi i problemi e come gestisci il tuo lavoro. Lo sviluppo delle soft skills migliora attraverso le interazioni con gli altri e sono fondamentali per costruire e gestire le nostre relazioni.

Esempi di soft skills sono:

- Abilità di comunicazione comprendono l'efficace ed efficiente scambio di informazioni.
- Teamwork è l'abilità di costruire relazioni di partecipazione e cooperazione con le altre persone.
- Problem solving è la capacità di risolvere rapidamente ed efficacemente i problemi.
- Pensiero creativo è la capacità di considerare qualcosa in un modo nuovo.

Quali sono le skills più importanti per il lavoro?

Uno studio pubblicato sull'International Journal of Applied Management and Technology ha rivelato che le soft skills sono di "fondamentale importanza" per l'ambiente di lavoro globale. Vediamoli in dettaglio nel prossimo capitolo.



# 4. I tre cluster principali: personale-sociale-metodologico

Le soft skills sono state categorizzate in tre cluster: **sociale**, **metodologico** e **personale** (Haselberger et al., 2012).

Le skills personali riguardano il modo in cui ci esprimiamo. Queste possono essere abilità con cui siamo nati, i nostri talenti naturali o caratteristiche che abbiamo sviluppato attraverso le nostre esperienze.

Le skills sociali, anche chiamate “skills interpersonali”, sono le abilità che utilizziamo per comunicare e interagire con gli altri, sia verbalmente che non-verbalmente, attraverso i gesti e il linguaggio del corpo. Quasi tutti i lavori richiedono skills sociali, ad esempio, se si lavora in squadra bisogna essere in grado di andare d'accordo con i colleghi, se si lavora con i clienti, bisogna ascoltare le loro richieste, o se si è un manager, bisogna saper motivare gli impiegati.

Le skills metodologiche riguardano i concetti di adattabilità e autonomia: adattarsi, essere indipendenti, pianificare, anticipare, problem-solving, qualità del lavoro, analisi, giudizio critico.

## 4.1. Soft skills nel dettaglio: le più rilevanti

È possibile individuare le skills più importanti per ogni cluster.

### Skills sociali

1) Skill di comunicazione è la capacità di trasmettere idee, informazioni e opinioni chiaramente ed efficacemente sia verbalmente che in forma scritta, e allo stesso tempo ascoltare ed essere ricettivi alle proposte degli altri. Può avvenire in forma verbale (attraverso scambi verbali), scritta (attraverso libri, siti web e riviste), visiva (con grafici, tabelle e mappe) o non verbale (linguaggio del corpo, gesti, volume e tono della voce). Buone abilità comunicative sono essenziali per permettere a noi stessi e agli altri di capire le informazioni più accuratamente e velocemente. Possono anche aiutare a ottenere un colloquio e superare il processo di selezione. Essere in grado di articolare bene offre anche un vantaggio significativo. Per svolgere il lavoro efficacemente dobbiamo discutere le questioni, chiedere informazioni, interagire con gli altri e avere buone capacità di relazione - tutto questo rientra nell'aver una buona skill di comunicazione. Ci aiutano a capire meglio e intuire i bisogni di quelli che ci circondano.

Il datore potrebbe chiedere per valutare questa skill:

- di inviare un'e-mail che dovrà essere il più possibile chiara e concisa;
- di preparare una presentazione in PowerPoint;

- di tenere un discorso durante un meeting.

2) Il Teamwork è la capacità di lavorare efficacemente in un gruppo organizzato, di costruire relazioni di partecipazione e cooperazione con le altre persone. Si tratta di condividere le risorse e le conoscenze, armonizzare gli interessi e contribuire alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. Il lavoro di squadra motiva l'unione sul posto di lavoro: le relazioni strette motivano gli impiegati in parallelo e li ispira a lavorare di più, cooperare e supportarsi a vicenda. Il lavoro di squadra offre maggiore efficienza e produttività perché permette di condividere il carico di lavoro, riducendo la pressione sui singoli individui. Lavorare in squadra può anche offrire grandi opportunità di apprendimento, imparando gli uni dagli errori degli altri o scoprendo nuove skills, idee e soluzioni dagli altri colleghi.

Per valutare e migliorare questa skill, il datore potrebbe:

- organizzare eventi di team building (una serie di attività ricreative, di training o esperienze volte alla coltivazione della comunicazione e dell'amicizia fra i membri di un team e a migliorare la performance generale del gruppo per il raggiungimento di un obiettivo).

3) La Leadership è la capacità di motivare e guidare gli altri per farli contribuire efficacemente e adeguatamente al raggiungimento degli obiettivi. Leadership significa creatività e pianificazione, protezione delle risorse e ricerca e correzione degli errori. La leadership è la capacità di motivare e ispirare le persone a lavorare insieme e cooperare per raggiungere un determinato obiettivo. Un leader, quindi, non è solo chi ricopre una posizione di autorità, ma anche chi motiva e ispira gli altri, prende l'iniziativa, mostra interesse e persegue gli obiettivi.

Per valutare questa skill, il datore potrebbe chiedere di gestire un gruppo di impiegati nel raggiungimento di un obiettivo, di motivarli e guidarli.

4) Flessibilità e disponibilità al cambiamento: l'adattabilità è necessaria perché il cambiamento è costante e inevitabile. Riguardano la capacità e volontà personali di rispondere e adattarsi ai cambiamenti riequilibrando le proprie convinzioni di base con una reazione appropriata al cambiamento.

Per valutare la flessibilità e disponibilità al cambiamento, potrebbe essere chiesto di lavorare nei weekend, o in turni, o di cambiare gruppo di lavoro.

## **Skills personali**

1) Il mindset creativo e innovativo è la capacità di contribuire con nuove idee che aiutino a migliorare i prodotti o i servizi di un'organizzazione, ma anche le attività svolte sul posto di lavoro, con l'obiettivo di rispondere ai bisogni dell'organizzazione di termini di sviluppo. La creatività e l'innovazione sono attributi sempre più importanti nel mercato, sia per le grandi organizzazioni che per i professionisti freelance che stanno avviando la loro attività. È l'utilizzo di nuove idee per raggiungere risultati migliori e in modo più efficiente. Spesso, quando le per-

sone pensano alla creatività, pensano ad artisti, graphic designers, scrittori, pittori, ecc. Ma essere creativi non significa questo, perché la creatività non riguarda solo l'arte.

“Le compagnie di software non vogliono soltanto qualcuno che sappia scrivere un codice, vogliono qualcuno che sappia immaginare nuovi software per risolvere vecchi problemi. Le compagnie non vogliono analisti di business che masticano solo numeri; vogliono analisti che sappiano pensare a soluzioni creative in base a ciò che i numeri dicono loro.”

Per valutare la creatività, il datore potrebbe chiedere di creare un poster per un evento della compagnia (strumenti come Canva possono essere utili) o di partecipare a una sessione di brainstorming per raccogliere nuove idee.

### **Skills metodologiche**

1) Skills organizzative: si riferiscono alla capacità di dare la priorità giusta ai compiti, massimizzare l'efficienza e mantenere la struttura durante una giornata di lavoro o un intero progetto. Disciplina, flessibilità cognitiva e memoria sono la chiave per essere un buon organizzatore. Con una grande capacità di organizzazione, le scadenze non sono mai qualcosa di cui preoccuparsi, ma sol un altro fattore che determina quali compiti bisogna svolgere per primi. Puoi utilizzare alcuni strumenti per essere più organizzato, come:

- Google Calendar
- Tasks
- Evernote
- Google Keep
- Todoist.

2) Il Decision-making è la capacità di prendere le decisioni necessarie per raggiungere rapidamente e proattivamente gli obiettivi. Il processo di decision-making utilizza informazioni rilevanti per scegliere più facilmente l'alternativa migliore (consultando le fonti più appropriate, controllando e implementando quell'alternativa) e comprende la possibilità di assumersi dei rischi in situazioni di incertezza.

Per prendere una decisione, puoi seguire i seguenti 7 passi:

- 1) Identificare la decisione → Circoscrivere il problema da risolvere o la domanda a cui rispondere.
- 2) Acquisire informazioni rilevanti → Da fonti interne (valutazioni dell'esperienza della tua compagnia) o esterne (studi, ricerche di mercato, consultazioni).
- 3) Cerca delle alternative → Di solito ci sono più modi per raggiungere un obiettivo: è necessario considerarli tutti.
- 4) Valutare → Considerare i pro e i contro di ogni alternativa.
- 5) Scegliere l'alternativa migliore → Individuare la strada migliore in base alle conoscenze acquisite. Questo è il cuore del processo, il momento in cui si prende la decisione.
- 6) Agiscire → Pianificare come attuare la decisione. Calcolare il tempo a disposizione e assicurarsi di avere la cooperazione di tutti i professionisti necessari.

7) Ricontrollare la decisione → Riflettere con franchezza sulla nostra decisione: abbiamo raggiunto efficacemente l'obiettivo? Annotare cosa ha funzionato e gli errori fatti. Questo ci aiuterà nelle decisioni future.

3) **Skills di management:** si riferiscono all'abilità di stabilire obiettivi e priorità selezionando e distribuendo compiti e risorse, seguendo il progresso nel raggiungimento di questi obiettivi e agendo su ogni deviazione dal piano iniziale che possa verificarsi.

4) **Skills analitiche:** sono i tratti e le abilità che ci permettono di osservare, ricercare e interpretare una questione per sviluppare idee complesse e soluzioni.

5) **Mindset Imprenditoriale:** richiede un focus speciale perché è un mix di skills sociali e metodologiche. Il termine Mindset Imprenditoriale è stato definito da Alain Fayolle sul Financial Times come una specifica forma mentis che orienta la condotta umana verso attività e risultati imprenditoriali. Fayolle afferma inoltre che individui con Mindset Imprenditoriale sono spesso attratti da opportunità, innovazioni e creazione di nuovi valori (Larry A. Connatser, vedi in Bibliografia).

L'EntreComp, il framework di competenze imprenditoriali, è il Framework di riferimento europeo per la Competenza Imprenditoriale e afferma che: "L'imprenditoria è quando agisci sulle opportunità e le idee e le trasformi in valore per gli altri. Il valore che viene creato può essere finanziario, culturale o sociale".

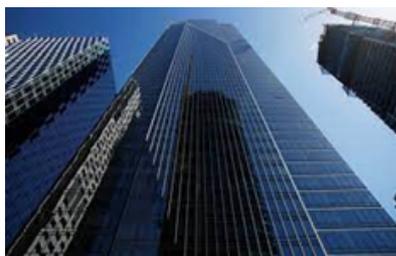
# 5. La matrice delle competenze

Una matrice di competenze, o matrice di abilità, è uno strumento che si usa per definire e visualizzare le competenze dei vostri dipendenti a portata di mano, così come le competenze richieste e desiderate.

Le ricerche dimostrano che le applicazioni basate sulle competenze danno risultati molto più efficienti, più obiettivi e più validi dei metodi tradizionali.

Il concetto di competenza è l'insieme delle caratteristiche distintive nella persona che cerca di distinguere tra prestazioni mediocri e prestazioni eccellenti. Con queste caratteristiche, il concetto di competenza si concentra sugli aspetti superiori e sulle differenze delle conoscenze, abilità e attitudini esistenti della persona. L'obiettivo è quello di portare queste conoscenze, abilità e attitudini alla massima prestazione.

Si tratta di dimensioni comportamentali osservabili che includono conoscenze, abilità, atteggiamenti e comportamenti, così come varie capacità relative a squadre, istituzioni e processi, che portano a prestazioni elevate e forniscono un vantaggio competitivo sostenibile all'organizzazione. Alcune delle competenze che le aziende cercano nei candidati in generale e i comportamenti che si aspettano che mostrino sono:



- Imprenditorialità
- Creatività
- Pensiero analitico
- Proattività
- Impegno verso i valori aziendali
- Flessibilità e adattabilità
- Capacità di analisi scritta, orale e strategica



- Orientamento al successo
- Coerenza e affidabilità
- Essere focalizzati sul cliente
- Prestare attenzione ai dettagli nel parlare e nello scrivere
- Energia



- Assunzione del rischio
- Stabilità
- Delega di responsabilità
- Tecniche di sviluppo
- Uso dell'hardware
- Flessibilità
- Autonomia



- Contatto
- Lavoro di squadra
- Il coaching
- Tendenza al lavoro di squadra (capacità di lavorare insieme)
- Analizzare e prendere decisioni

Ci sono stati vari concetti prominenti nelle definizioni di competenza. Questi sono conoscenza, abilità, comportamento e valori. In generale, la competenza è definita come un insieme di conoscenze, abilità e caratteristiche personali che un individuo deve avere per mostrare alte prestazioni in un particolare lavoro. La competenza può anche essere intesa come le aree comportamentali che gli impiegati hanno bisogno o devono acquisire per raggiungere alte prestazioni. Da questo punto di vista, differisce anche dal concetto di competenza, che esprime gli standard minimi che i dipendenti dovrebbero avere (per esempio, essere laureati, avere un minimo di... esperienza lavorativa, conoscere una lingua straniera, essere in grado di utilizzare programmi informatici). Tuttavia, si può dire che ci sono alcuni punti comuni in tutte le diverse definizioni di competenza.

Questi sono:

1. **Conoscenza:** Per essere competenti su un argomento, è necessario avere la formazione e le conoscenze necessarie sull'argomento.
2. **Abilità:** Per essere competente su un argomento, è necessario avere un'abilità naturale o acquisita relativa a quell'argomento.
3. **Atteggiamento:** Per essere competenti su un argomento, è necessario avere conoscenze e abilità su quell'argomento, così come portare questi valori nella dimensione comportamentale e concretizzare.
4. **Comportamento osservabile:** Per valutare la competenza, essa deve trasformarsi in comportamenti osservabili.
5. **Prestazione superiore:** I risultati che si verificheranno come risultato dell'uso delle competenze dovrebbero essere superiori ai valori e alle prestazioni medie.

Di seguito puoi trovare un esempio di modello di competenza

### Esempio di matrice delle competenze

Gruppo principale	Competenza principale	Indicatore di comportamento
<b>Competenze istituzionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicazione interna</li> <li>- Team work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprime le proprie opinioni e pensieri in modo chiaro ed efficace in forma orale e scritta.</li> <li>- Lavora in armonia sia con la propria squadra che con le altre squadre.</li> </ul>
<b>Competenze professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione delle relazioni</li> <li>- Sviluppo del progetto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subalterno superiore rapporto</li> <li>- Sviluppare nuovi progetti</li> </ul>
<b>Competenze funzionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formare i propri subordinati</li> <li>- Essere un modello</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conosce il personale e fa uno sforzo per il suo sviluppo</li> <li>- Come manager, è un modello per coloro intorno a lui.</li> </ul>
<b>Competenze amministrative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso delle risorse</li> <li>- Responsabilità amministrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizza le risorse dell'istituzione sul posto ed economicamente</li> </ul>
<b>Domande a risposta aperta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 forze</li> <li>- 3 debolezze</li> </ul>	

## Tipi di competenze

Le competenze sono classificate in diversi gruppi da vari autori e scienziati. David Mc Clelland ha identificato 20 competenze sotto sei voci come risultato dei suoi studi.

**Competenze di assistenza e servizio:** Empatia, attenzione al cliente.

**Competenze di impatto:** Competenza d'impatto e d'influenza, sensibilità organizzativa, competenza per stabilire relazioni.

**Competenze manageriali:** Sviluppare gli altri, dirigere, lavoro di squadra e cooperazione, leadership di squadra.

**Competenze di pensiero appropriato e di risoluzione dei problemi:** Pensiero analitico, pensiero concettuale, competenza tecnica e competenza di sforzo informativo.

**Competenze di attività personale:** Controllo, fiducia in se stessi, impegno nell'organizzazione, flessibilità.

Le competenze personali sono anche divise in due tra loro. Esse sono:

1. Fattori esterni: Il lavoro stesso, la complessità del lavoro, l'ambiente fisico del lavoro, l'ambiente sociale del lavoro.
2. Fattori interni: Capacità di comprensione, stato di salute generale, tratti di personalità, umore.



## Tipi di competenza

Competenze di base	Competenze manageriali	Competenze funzionali
Essere aperti all'apprendimento	Pensiero analitico	Conoscenza del business
Condividere informazioni	Pianificazione e organizzazione	Informazioni sul processo
Comunicazione	Prendere decisioni	Negoziazione
Orientato alla soluzione	Iniziativa	Uso versatile delle competenze
Uso efficiente delle risorse	Delega di autorità	Delicatezza
Teamwork	Capacità di coaching	Project management
Consapevolezza aziendale	Focalizzazione su profitto e costi	Analisi e stesura di report
Attenzione al cliente	Creatività e innovazione	Capacità di rappresentazione
Capacità di cambiare e migliorare	Gestire correttamente il successo	Rispetto delle norme di sicurezza sul lavoro
Senso di responsabilità	Assumersi la responsabilità	
	Relazioni umane	
	Gestione di tutte le risorse	



# Bibliografia

1. <https://kobitek.com/calisma-hayatinda-gelecek-dijital-ik-ile-insa-edilecek>.
2. <https://hrdergi.com/gelecege-donus-onumuzdeki-20-yilin-trendleri>
3. <https://www.willistowerswatson.com/tr-TR/Insights/2019/07/insan-kaynaklari-yonetiminin-geleceginde-one-cikan-6-trend>
4. <https://blog.youthall.com/ise-alim-sureclerinde-yeni-bir-trend-sosyal-medya-hesaplari/>
5. <https://www.yonetimdeinsan.com/insan-yonetim/2021-ik-trendleri-ik-liderlari-calkantili-bir-yil-sonrasindan-bekmekabiliyo>
6. <https://blog.youthall.com/mulakat-hazirlik-rehberi-mulakat-oncesi-ve-sonrasi-yapman-gerekenler/>
7. <https://medium.com/peoplebox-ats/dijital-zaman%C4%B1n-i%CC%87k-s%C4%B1-ve-online-m%C3%BClakatlar-43764af0e8e4>
8. <https://blog.youthall.com/dijital-mulakat-nedir-nasil-yapilir/>
9. <https://www.bulutsantralim.com/otomatik-ivr-aramasi/>
10. <https://www.brandingturkiye.com/online-mulakat-onem-kazandi/>
11. <https://www.xor.ai/recruitment-chatbots>
12. <https://indigodergisi.com/2019/08/is-gorusmesinde-oyunlastirilmis-yetenek-testi-nedir/>
13. <https://medium.com/@ahmet.aksoy/online-m%C3%BClakatlarda-nelere-dikkat-etmeliyiz-b275d67bc172>
14. <https://medium.com/peoplebox-ats/dijital-zaman%C4%B1n-i%CC%87k-s%C4%B1-ve-online-m%C3%BClakatlar-43764af0e8e4>
15. <https://www.protanitim.com/insan-kaynaklari-sirketleri-tarafindan-kullanilan-mulakat-teknikleri-nelerdir>
16. <https://www.iienstitu.com/blog/panel-mulakati-nedir-neler-sorulur>

17. <https://medium.com/peoplebox-ats/video-gorusmesi-online-mulakat-nasil-yapilir-7c72798894bc>
18. <https://medium.com/peoplebox-ats/video-gorusmesi-online-mulakat-nasil-yapilir-7c72798894bc>
19. Larry A. Connatser,  
[https://www.pubs.ext.vt.edu/content/dam/pubs\\_ext\\_vt\\_edu/AAEC/aaec-209/AAEC-209.pdf](https://www.pubs.ext.vt.edu/content/dam/pubs_ext_vt_edu/AAEC/aaec-209/AAEC-209.pdf)
20. <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/why-creativity-is-the-most-important-skill-in-the-world>
21. Haselberger, D., P. Oberheumer, E. Perez, M. Cinque, and D. Capasso. 2012. Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions, Handbook of ModEs Project, Life Long Learning Programme.
22. <https://careerwise.minnstate.edu/careers/why-skills-important.html>
23. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting>
24. <https://zety.com/blog/skills-employers-look-for>
25. <https://factorial.it/blog/social-recruiting-italia/>
26. <https://www.jobstep.it/digital-recruiting-trend/>
27. <https://www.in-recruiting.com/it/videocolloquio-recruiting-online/>
28. <https://www.agv-bw.de/digitalisierung/berufe-4-0>
29. <https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/recruiting-trends-2020>
30. <https://www.monster.de/mitarbeiter-finden/recruiting-tipps/gehalt-und-recruiting-trends/branchen-trends/recruiting-trends-2019/>
31. [https://www.wuv.de/karriere/innovative\\_wege\\_zum\\_neuen\\_mitarbeiter](https://www.wuv.de/karriere/innovative_wege_zum_neuen_mitarbeiter)

"Questo progetto è stato realizzato con il supporto della Commissione Europea. Questa pubblicazione rispecchia il punto di vista dell'autore, e, pertanto, la Commissione non è responsabile di alcun uso che possa essere fatto di informazioni qui contenute."



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

**COPYRIGHT:** Questo documento è stato creato da tutti i partner del progetto ed è uno dei risultati intellettuali del Progetto VIRIT, che è finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questo documento può essere scaricato e utilizzato gratuitamente secondo i termini del programma Erasmus+.

Questo documento è soggetto alla licenza: 

Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC BY-ND 4.0) del progetto VIRIT (CC-BY-ND, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>): CC-BY-ND significa, in sintesi, che sei libero di "Condividere" (copiare e ridistribuire il materiale in qualsiasi supporto o formato), ma non modificare il suddetto testo per alcuno scopo, anche commerciale, se si rispetta il seguente obbligo: Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

Le immagini della guida non sono soggette alla licenza CC-BY-ND.

Crediti immagini: Tutte le immagini provengono da un database di immagini stock open source e da [www.canva.com](http://www.canva.com).

**RESPONSABILITÀ:** Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti che riflettono solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni ivi contenute.