



**Developing Innovative Didactics for Workplace Training**

**O7 INNOVATIVE DIDACTICS FOR  
QUALITY WORKPLACE LEARNING  
- POLICY PAPER**

**December 2017**

This project n° 2015-1-IE01-KA202-008617 has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author and the Commission cannot be held responsible for any use which might be made of the information contained herein.

## Indice

Introduzione	3
AUSTRIA –L’aspetto redditizio dei programmi di apprendistato	4
IRLANDA –Invecchiamento attivo sul posto di lavoro	6
ITALIA – Formazione efficace sul posto di lavoro: soddisfare le esigenze dei lavoratori	8
ROMANIA –Apprendimento sul posto di lavoro: i costi e i benefici	9
SLOVENIA –Impatto dell'apprendimento sul posto di lavoro: trasferimento nel lavoro quotidiano	10
SVIZZERA –Didattica innovativa e su misura per impiegati poco qualificati	12
Bibliografia	13

## Introduzione

Il progetto DIDO – Developing Innovative Didactics for Workplace Training” mira ad offrire un nuovo ed innovativo contributo nel campo della pedagogia VET che non si riflette nell’attuale formazione iniziale degli insegnanti o nelle risorse disponibili per lo sviluppo professionale continuo dello staff VET. Nell’ambito del progetto DIDO, viene sviluppato ed implementato un modello didattico innovativo per un nuovo intervento di sviluppo professionale continuo nell’apprendimento sul posto di lavoro.)

Il progetto è implementato da un consorzio di enti di sette paesi europei: Irlanda (coordinatore), Austria, Cipro, Italia, Romania, Slovenia e Svizzera.

Poiché gli obiettivi e le aspettative per l'apprendimento sul posto di lavoro sono sempre più inquadrati negli obiettivi e nelle politiche generali di apprendimento permanente degli Stati Membri, il modello didattico sviluppato da DIDO sarà pertinente e applicabile al di là del target group iniziale e in tutta l'economia in cui la riqualificazione della forza lavoro è un prerequisito per la competitività e l'inclusione.

Lo scopo di questo documento è di valutare per paese schemi specifici di apprendimento basato sul lavoro (WBL), descrivere la loro struttura ed esplorare esigenze che richiedono un cambiamento di politica.

Tali esigenze sono state identificate in un'analisi preliminare di ricerca nazionale condotta dalle organizzazioni partner del progetto. Questi descrivono argomenti/sfide concrete nei loro paesi relativi all'apprendimento basato sul lavoro per i professionisti coinvolti, ma anche i policy makers, che sono interessati al problema. Esempi nazionali e internazionali di buone pratiche in WBL suggeriscono approcci innovativi da cui apprendere.

L'obiettivo generale di questo documento è fornire raccomandazioni per gli sviluppi delle politiche nazionali e / o europee al fine di rispondere alle esigenze attuali e, quindi, migliorare la qualità del WBL, in particolare:

- Il costo-efficacia dei programmi di apprendistato, *Austria*
- Invecchiamento attivo sul luogo di lavoro, *Irlanda*
- Formazione efficace sul posto di lavoro: soddisfare le esigenze dei lavoratori, *Italia*
- Apprendimento sul posto di lavoro: i costi e i benefici, *Romania*
- Impatto dell'apprendimento sul posto di lavoro: trasferimento nel lavoro quotidiano, *Slovenia*)
- Didattica innovativa e su misura per impiegati poco qualificati, *Svizzera*.
- 

NB: Questo documento non tratta "Le sfide dell'apprendimento digitale sul posto di lavoro", poiché il partner cipriota non ha sviluppato il rispettivo argomento che è stato loro assegnato.

## AUSTRIA –L’aspetto redditizio dei programmi di apprendistato

<b>Motivazione</b>	
<p>Il focus dell'argomento selezionato è la valutazione dei fattori di miglioramento dell'apprendimento basato sul lavoro (WBL) / apprendistato in Austria. Sebbene il doppio sistema abbia una buona reputazione internazionale, attualmente deve affrontare cambiamenti dovuti agli sviluppi economici e demografici. Inoltre, c'è una crescente tendenza verso l'educazione accademica. Il livello di istruzione formale inferiore rende l'apprendistato meno attraente per i giovani, il che porta a una gamma più ristretta di aziende di apprendistato e a carenza di forza lavoro in determinati settori. Questi fattori richiedono un ripensamento del modello al fine di sviluppare un WBL di alta qualità che abbia successo per le persone coinvolte.</p>	
<b>Problemi e sfide per i professionisti e i responsabili delle politiche</b>	<b>Pratiche innovative</b>
<p>1. Due to school types, which include WBL combined with theoretical subjects and lead to the upper secondary school-leaving certificate, as well as academisation, the apprenticeship threats to be at risk of depreciation and to be the main option for rather low-performing youths. (A causa dei tipi di scuola, che includono il WBL combinato con materie teoriche e portano al diploma di scuola secondaria superiore, nonché all'accademia, le minacce all'apprendistato sono a rischio di deprezzamento e rappresentano l'opzione principale per i giovani a basso rendimento.)</p> <p>2. Dynamic changes in economy and technology require to develop WBL structures by facing the challenge of creating and establishing apprenticeship occupations in new areas. (I cambiamenti dinamici in economia e tecnologia richiedono lo sviluppo di strutture WBL affrontando la sfida di creare e stabilire occupazioni di apprendistato in nuove aree.)</p> <p>3. SMEs often don't have internal training departments. Short in-house trainings are conducted by other employees and primarily focus on knowledge transfer, but less on the pedagogical preparation and systematic teaching, which leads to insufficient results regarding required skills. (Le SME spesso non hanno reparti di formazione interni. Brevi tirocini interni sono condotti da altri dipendenti e si concentrano principalmente sul trasferimento delle conoscenze, ma meno sulla preparazione pedagogica e sull'insegnamento sistematico, il</p>	<p><i>“Developing Apprenticeship: In-Company Trainer Training and Apprenticeship Promotion”</i> è un progetto Erasmus + (Lituania, Finlandia, Belgio, Estonia e Lettonia) che mira a promuovere i lavoratori per i settori economici che soffrono della carenza di forza lavoro e ad abbinare le competenze alle esigenze del mercato del lavoro. Gli output sono:)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Modello per un programma di formazione per migliorare le competenze dei formatori interni che lavorano con apprendisti;</li> <li>-Concetto di modello per le organizzazioni coinvolte nella WBL per una più efficace promozione dell'apprendistato e del WBL.</li> </ul>

che porta a risultati insufficienti in merito alle competenze richieste.)	
<b>Raccomandazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Structurare l'apprendistato e ulteriori percorsi educativi più flessibili al fine di facilitare l'accesso all'istruzione superiore per gli apprendisti.</li><li>- Coinvolgere più e nuove imprese, ovvero le start-up, in schemi di apprendistato per aprirsi a nuove aree professionali. A tal fine, sono necessari personale e approcci ben formati che siano adatti a soddisfare i nuovi requisiti, nonché ulteriori promozioni. I deficit nelle abilità di base e / o sociali dei nuovi apprendisti sono una tendenza che dovrebbe essere maggiormente considerata nelle discussioni politiche. Ad esempio, presenta sfide per i formatori di apprendistato riguardo alle abilità educative. Questi potrebbero essere rafforzati al fine di facilitare l'adeguata integrazione dei giovani nelle aziende.)</li><li>- Fornire ai professionisti della WBL le competenze necessarie per far fronte a nuove esigenze e per garantire la qualità del WBL in generale, la formazione continua che è richiesta per i professionisti. Si raccomanda di promuovere iniziative come la "Ausbilderakademie" (scuola per formatori) che fornisce corsi certificati / diploma per i professionisti coinvolti nel WBL (principalmente formatori di apprendisti).</li></ul>	

## IRLANDA –Invecchiamento attivo sul posto di lavoro

<b>Razionale Motivazione</b>	
<p>Nei prossimi 20 anni la proporzione della fascia di età 55-64 aumenterà di oltre il 16%. Questo è lo scenario per la necessità di concentrarsi su coloro che stanno raggiungendo l'età pensionabile per essere mantenuti sul posto di lavoro. Ci sono anche molti attributi dei lavoratori che vengono trattenuti sul posto di lavoro. Le seguenti sono alcune delle qualità dei lavoratori più anziani: esperienza nel loro lavoro / ruolo nel posto di lavoro; una lealtà verso il datore di lavoro; più basso tasso di assenteismo; modello di ruolo positivo per i membri più giovani del personale.</p> <p>In relazione al ruolo dell'apprendimento sul posto di lavoro è chiaro da quanto sopra che i lavoratori più anziani potrebbero avere un ruolo molto positivo da svolgere. Il primo ruolo è quello di mentore / formatore sul posto di lavoro per la formazione del personale per determinati ruoli. Sebbene possano avere problemi con la tecnologia, sosterebbero valori, atteggiamenti e motivazione che potrebbero favorire un ambiente di lavoro salutare e vibrante. Il secondo ruolo che i lavoratori più anziani possono svolgere è sul posto di lavoro stesso se ricevono un'adeguata formazione sul posto di lavoro compatibile con l'età. Qualsiasi contenuto di apprendimento deve essere reso pertinente a loro e qualsiasi formatore sul posto di lavoro deve supportare l'apprendimento permanente. Qualsiasi esperienza di apprendimento deve essere positiva e fornire un feedback importante e imparare come migliorare le proprie prestazioni.</p>	
<b>Problemi e sfide per i professionisti e i responsabili delle politiche</b>	<b>Pratica innovativa</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I datori di lavoro dovrebbero fornire un ambiente di supporto ai lavoratori maturi affinché includano una politica chiara sull'età sul posto di lavoro, comprese politiche favorevoli all'età.)</li> <li>2. Qualsiasi formazione sul posto di lavoro fornita ai lavoratori più anziani deve prendere coscienza dei problemi e delle preoccupazioni di tali lavoratori, nonché coltivare il forte valore del lavoro e l'etica che tali lavoratori potrebbero avere.</li> <li>3. I valori e l'atteggiamento dei lavoratori in qualsiasi luogo di lavoro sono molto importanti per i datori di lavoro. I lavoratori più anziani possono essere imbrigliati per dimostrare attributi positivi nel ruolo di mentore e formatore strutturato formale / informale.</li> </ol>	<p>In un articolo intitolato "Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro" (Juhani, 2009) viene presentata una strategia positiva per la promozione dei lavoratori anziani mantenuta sul posto di lavoro. In questo articolo, un modello di Work Ability House fornisce una tabella di marcia importante per lo sviluppo di pratiche che favoriscono la conservazione dei lavoratori senior.</p> <p>Una componente importante di questo modello è la necessità di formazione sul posto di lavoro insieme a corsi di formazione del personale speciale con l'obiettivo di rafforzare le capacità dei lavoratori anziani. Tale formazione sul posto di lavoro include strategie di apprendimento appropriate, ambiente di apprendimento e calendari che possono variare da quelli utilizzati nella formazione tradizionale.</p>
<b>Raccomandazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanciare un'iniziativa prevedeva un alto livello di supporto da parte dei principali dipartimenti governativi e agenzie responsabili per i lavoratori più anziani e i loro datori di lavoro.</li> <li>- Avere un approccio coordinato con collegamenti pertinenti ad altre iniziative di politica nazionale per sostenere la schiacciante richiesta di datori di lavoro e educatori per migliorare le abilità trasferibili e le caratteristiche dei discendenti.</li> </ul>	

- Rivedere l'attuale sistema per migliorarne l'efficienza e l'equità nell'affrontare le esigenze di competenze del mercato del lavoro. Fare ampio uso della formazione sul posto di lavoro in tutti i programmi VET sulla base dei tipi esistenti di prestazioni.
- Incoraggiare tutte le categorie di dipendenti a prepararsi, pianificare e considerarsi per la promozione o per lavorare in altre divisioni e sezioni di un posto di lavoro segnalerà al personale che la formazione e la promozione sono aperte a tutti i candidati adeguatamente qualificati.

## ITALIA – Formazione efficace sul posto di lavoro: soddisfare le esigenze dei lavoratori

<b>Motivazione</b>	
<p>Tra il 2011 e il 2016 le professioni che sono cresciute maggiormente sono riconducibili ad attività caratterizzate da elevata intensità tecnologica e innovazione organizzativa. Addetti al marketing, tecnici della produzione, progettisti di software sono alcuni dei mestieri più richiesti dal mercato. Mostrano invece una decrescita le professioni riconducibili ad attività a bassa intensità tecnologica</p>	
<b>Problemi e sfide per i professionisti e i responsabili delle politiche</b>	<b>Pratica Innovativa</b>
<p>1- Implementare con successo l'agenda digitale italiana "<i>Programma nazionale per la cultura, la formazione e le competenze digitali</i>"</p> <p>2- Cittadini riqualificati in sei aree strategiche: Infrastruttura e sicurezza, egov/Open Data, eCommerce, competenze digitali, comunità intelligenti, ricerca e innovazione.</p> <p>3- Garantire e promuovere l'innesco di un circolo virtuoso tra la domanda di servizi, la partecipazione, l'offerta di organizzazioni pubbliche e private e lo sviluppo di competenze professionali innovative e appropriate per la rivoluzione digitale.</p>	<p>Il progetto "On the Move" è una risorsa educativa aperta per istituzioni e professionisti dell'apprendimento permanente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- raggiungere le persone lontane dall'istruzione;</li> <li>- migliorare la partecipazione all'istruzione superiore e offrire opportunità di apprendimento a bassa soglia</li> <li>- 32 strategie di sensibilizzazione sulle migliori pratiche in tutta l'Unione europea.</li> </ul>
<b>Raccomandazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuovere una ricerca costante finalizzata a comprendere le competenze e le conoscenze richieste dalle aziende.</li> <li>- Incoraggiare la cooperazione nello studio di contenuti, metodi e luoghi di formazione tra aziende ed enti di formazione continua.</li> <li>- Contestualizzare l'ambiente reale e virtuale della formazione per l'obiettivo specifico dei tirocinanti</li> </ul>	



## ROMANIA –Apprendimento sul posto di lavoro: i costi e i benefici

<b>Razionale (Motivazione/Ragione)</b>	
<p>All'interno delle organizzazioni, è necessario e benefico sviluppare le capacità e le competenze dei dipendenti per adattarsi al continuo cambiamento delle tecnologie, per aumentare la produttività del lavoro e motivare i dipendenti al lavoro. Tuttavia, la formazione sul posto di lavoro per adulti è vista come un obbligo non come un'opportunità. Uno dei principali ostacoli nell'apprendimento è rappresentato dai costi dei corsi di formazione. I dati statistici mettono in luce la bassa quota di investimenti realizzati dalle organizzazioni rumene nella formazione educativa professionale del costo totale del lavoro. Ciò è dovuto alla mancanza di fondi propri per i corsi di formazione professionale, alla mancanza di informazioni, alla difficoltà di accesso ai fondi, nonché ai costi legati all'interruzione totale o parziale dell'attività dei dipendenti.</p>	
<b>Problemi e sfide per i professionisti e i responsabili delle politiche</b>	<b>Pratica Innovativa</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mancanza di un adeguato sistema di incentivi fiscali per soddisfare le esigenze dei dipendenti adulti.</li> <li>2. La mancanza di incentivi fiscali per gli agenti economici da coinvolgere nella formazione professionale iniziale.</li> <li>3. Misure insufficienti per stimolare gli adulti in grado di lavorare per partecipare a programmi di formazione.</li> </ol>	<p>Nel Regno Unito i datori di lavoro nell'apprendistato e nell'apprendimento sul posto di lavoro hanno introdotto clausole di clawback in alcuni dei programmi di formazione. Pertanto, i dipendenti hanno pagato una percentuale del loro costo di formazione se, alla fine della formazione, hanno lasciato il lavoro in un determinato periodo.</p> <p>Allo stesso modo, i datori di lavoro hanno introdotto un sistema di prestito per i dipendenti più anziani per frequentare corsi di apprendimento sul posto di lavoro, poiché questi discenti hanno avuto la tendenza a comprendere meglio il valore delle competenze.</p>
<b>Raccomandazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Semplificare la procedura di accesso ai fondi europei, ridurre la percentuale di cofinanziamento delle organizzazioni, per facilitare l'istituzione degli enti erogatori di programmi di formazione.</li> <li>– Attuare progetti nazionali per finanziare, totalmente o parzialmente, i corsi di formazione sul posto di lavoro</li> <li>– Implementare un sistema di prestito per frequentare corsi di apprendimento sul posto di lavoro</li> <li>– Motivare gli adulti a partecipare a programmi di formazione attraverso la promozione, l'aumento del salario, l'accesso a nuove tecnologie, lo sviluppo di nuove competenze.</li> </ul>	

## SLOVENIA – Impatto dell'apprendimento sul posto di lavoro: trasferimento nel lavoro quotidiano

<b>Motivazione</b>	
<p>L'apprendimento sul posto di lavoro viene implementato dalle aziende soprattutto quando introducono un nuovo dipendente sul posto di lavoro. In questa fase l'apprendimento sul posto di lavoro è necessario affinché il nuovo dipendente inizi con il lavoro e la formazione sia prevalentemente specifica per il lavoro. Successivamente l'apprendimento sul posto di lavoro è ancora presente, soprattutto quando si verificano problemi e i dipendenti devono scambiarsi conoscenze per continuare con il lavoro.</p> <p>Questo tipo di apprendimento informale sul posto di lavoro viene facilmente trasferito nel lavoro quotidiano poiché consente ai dipendenti di continuare a lavorare, soprattutto se i dipendenti hanno bisogno di usare spesso nuove conoscenze, quindi diventa rapidamente know-how che non hanno nemmeno bisogno di pensare di usarlo. D'altra parte, l'apprendimento informale sul posto di lavoro può essere molto non sistematico e non strutturato, specialmente nelle aziende più piccole senza un reparto di risorse umane indipendente per lo sviluppo dei dipendenti.</p> <p>Il posto di lavoro formale può anche avere un luogo ed è più strutturato; tuttavia a volte non è facilmente trasferibile nel lavoro quotidiano. Dal momento che non è necessariamente utilizzato durante il lavoro di tutti i giorni, può essere presto dimenticato, o talvolta i dipendenti non si rendono nemmeno conto del valore pratico di tale conoscenza. In tal caso, il trasferimento di conoscenza nel lavoro quotidiano è meno probabile e richiede uno sforzo maggiore da parte dei dipendenti e anche incentivi da parte delle aziende.</p>	
<b>Problemi e sfide per i professionisti e i responsabili delle politiche</b>	<b>Pratica Innovativa</b>
<p>1. Come fornire incentivi ai dipendenti e modellare l'ambiente di lavoro per consentire un più facile trasferimento delle conoscenze acquisite nell'apprendimento formale sul posto di lavoro nel lavoro quotidiano.</p> <p>2. Prestare maggiore attenzione alle capacità e alle competenze comuni a un'ampia gamma di posti di lavoro. Le aziende tendono a concentrarsi sulle competenze specifiche del lavoro e meno sulle competenze che possono essere trasferite tra diversi ambienti di lavoro o anche occupazioni.</p> <p>3. Rendere l'apprendimento sul posto di lavoro più sistematico e strutturato al fine di aumentare il trasferimento di conoscenze.</p>	<p>In Finlandia, il programma "NOSTE" (2003-2009) ha mirato a migliorare le competenze chiave degli adulti scarsamente qualificati, le prospettive di carriera e la soddisfazione sul lavoro ed è stato attuato in cooperazione con le parti sociali per attuare processi di apprendimento pratico sul posto di lavoro.</p> <p>Il programma ha mostrato che gli adulti poco qualificati si aspettano che la formazione abbia una stretta connessione con le loro mansioni lavorative e tenga in considerazione la loro precedente storia lavorativa. Il coinvolgimento del datore di lavoro nelle modalità di formazione e il sostegno sociale del gruppo di pari livello di discenti sono fattori di apprendimento di successo.</p>
<b>Raccomandazione</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attuare una formazione formale e rendere la formazione informale strutturata e sistematica.</li> <li>- Dare l'esempio (permettere il contatto tra dipendenti esperti e meno esperti).</li> </ul>	

- Cogliere l'opportunità di imparare dagli errori. Quando un dipendente commette un errore, cogliere l'occasione per spiegare, perché si è verificato l'errore e cosa potrebbe essere fatto meglio la prossima volta.
- Formare la formazione in un modo che sarà simile all'ambiente di lavoro e alle attività quotidiane.
- Concentrarsi sulle competenze generali, non solo sulle abilità specifiche del lavoro.

## SVIZZERA –Didattica innovativa e su misura per impiegati poco qualificati

<b>Motivazione</b>	
<p>Per essere sempre aggiornati sul mercato del lavoro è necessario continuare la formazione. Una ricerca in Svizzera ha notato che i senior e le persone poco qualificate e scarsamente qualificate non partecipano alla formazione. Da un lato, è necessario un sostegno finanziario e, d'altro canto, dovrebbero essere organizzati corsi di formazione ad hoc per questo gruppo target. Nel caso di persone poco qualificate e scarsamente qualificate, una soluzione innovativa potrebbe essere rappresentata dalla possibilità di partecipare a corsi interni o corsi di formazione sul posto di lavoro. In questo caso è importante che il corso di formazione sia personalizzato per il gruppo target e che i contenuti siano semplicemente trasferiti nella vita quotidiana.</p>	
<b>Problemi e sfide per i professionisti e i responsabili delle politiche)</b>	<b>Pratica Innovativa</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Come raggiungere il gruppo target</li> <li>2. Trasferimento delle competenze al corso di formazione sul posto di lavoro e sulla vita quotidiana</li> <li>3. Come riconoscere i lavoratori poco qualificati e come guidare il gruppo target.</li> </ol>	<p>Il progetto „MEET Change - Motivating Elderly Employees for Training and Change“ risponde alla sfida dell'invecchiamento della popolazione migliorando l'accessibilità dei programmi educativi per questo gruppo target a livello aziendale. Formando i responsabili delle risorse umane e gli educatori di adulti su come motivare e responsabilizzare i lavoratori anziani e scarsamente qualificati ad accettare cambiamenti nel loro ambiente di lavoro e a partecipare a programmi di formazione e istruzione, il progetto MEET Change migliorerà l'attrattiva e l'accessibilità dei programmi di apprendimento permanente per persone più anziane e poco qualificate.</p>
<b>Raccomandazione</b>	
<p>Raccomandiamo le seguenti strategie e metodi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sostegno economico all'attuazione del progetto per l'apprendimento basato sul lavoro</li> <li>– supporto economico alle persone come deciso a partecipare a programmi di formazione</li> <li>– responsabilizzazione dei lavoratori poco qualificati</li> <li>– focus sulle abilità di base (leggere, scrivere, TIC, matematica)</li> </ul>	

## Bibliografia

Cambiamento Tecnologico (2017). Mansioni ed occupazione, inapp policy brief, n. 4.

European Commission (2017): Teachers and trainers in work-based learning/apprenticeships. Mapping of models and practices. Final report. Request for Services VT/2015/075 in the Context of EAC-47-2014-4. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Institute for Research on Qualifications and Training of the Austrian Economy (2014): Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes – Austria. Retrieved from: <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/apprenticeship-type-schemes-and-structured-work-based-25> [05.12.2017]

Juhani, I. (2019): Promoting active ageing in the workplace. Retrieved from: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace> [29.12.2017]

Parliament of the Austrian Republic: Apprenticeship - global role model with a bad image in Austria. Federal Council meeting on perspectives of dual education. Parliament Correspondence No. 1232, 17.12.2014. Retrieved from: [https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR\\_2014/PK1232/](https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2014/PK1232/) [05.12.2017]

“Qualität in der Lehre” (Quality for apprenticeship). Retrieved from: <https://www.qualitaet-lehre.at/ausbilden-im-betrieb/lehrbetrieb-werden/weiterbildung-fuer-ausbilderinnen/> [06.12.2017]

Wagner, Elfriede /ReferNet Austria (2015): Supporting teachers and trainers for successful reforms and quality of VET – mapping their professional development in the EU: Austria. Retrieved from: <https://refernet.at/en/dokumente/498-at-tt-article-en-final/file> [06.12.2017]

## Links

[http://egov.formez.it/sites/all/files/programma\\_nazionale\\_cultura\\_formazione\\_competenze\\_digitali\\_-\\_linee\\_guida.pdf](http://egov.formez.it/sites/all/files/programma_nazionale_cultura_formazione_competenze_digitali_-_linee_guida.pdf) [29.12.2017]

<http://www.employers.ee/wp-content/uploads/Information-Bulletin-Meeting-in-Vilnius.pdf>  
<http://en.liddk.lv/projekts/developing-apprenticeship-in-company-trainer-training-and-apprenticeship-promotion/> [18.12.2017]

<http://meet-change.eu/index.php/en/> [29.12.2017]

<http://www.onthemove-project.eu/index.html> [29.12.2017]

[https://www.researchgate.net/publication/291818132\\_NOSTE-programme\\_for\\_low-skilled\\_adults](https://www.researchgate.net/publication/291818132_NOSTE-programme_for_low-skilled_adults) [29.12.2017]