# Raport transnațional cuprinzător privind formarea profesională incluzivă și mediul de lucru.

Proiect. W.I.N. *2025-1-BG01-KA220-VET-000349810*

- Versiune: 3.0
- Data: 8.5.2026
- Autori: Viktoria Filimonova, NASOR; Martin Svirchev & Zornitsa Staneva, CuBuFoundation
- Recenzori: Martin Svirchev & Zornitsa Staneva, CuBuFoundation
- Țări acoperite: Bulgaria, Belgia, Grecia, Franța, Irlanda, Italia, Polonia, Slovenia, Spania, Lituania, Portugalia, România

# Parteneri

CUBUFO, Bulgaria

NASOR, Bulgaria

Fundación Docete Omnes, Spania

Ofensiva Tinerilor, România

VsI eMundus, Lituania

Panagia Evagelistria, Grecia

Uniunea Italiană a Nevăzătorilor și Persoanelor cu Deficiențe de Vedere din Florența, Italia

VIEWS International, Belgia

# Cuprins

REZUMAT ..... 5
CUM SE CITEȘTE ACEST RAPORT ..... 9
1. CADRU ȘI METODOLOGIE ..... 11
1.1 SCOP, DOMENIU DE APLICARE, PUBLIC ȚINTĂ ..... 11
1.1.1 Scop ..... 11
1.1.2 Domeniul de aplicare ..... 11
1.1.3 Publicul țintă ..... 12
1.2 METODOLOGIE ..... 13
1.2.1 Protocolul cercetării documentare ..... 13
1.2.2 Chestionare și interviuri ..... 14
1.2.3 Studii de caz. Selecție și calitate ..... 16
PARTEA 2. EFP: UDL, incluziune, accesibilitate în EFP ..... 18
2.1 SINTETIZARE LA NIVELUL UE. ..... 18
2.2 CELE MAI BUNE PRACTICI INCLUZIVE ÎN EFP ..... 30
BP1: Liceul profesional de silvicultură și prelucrarea lemnului „Nikolay Haytov” (Bulgaria) ..... 30
BP2: Modelul de tranziție susținut de WALK PEER (Irlanda) ..... 35
BP3: Grupul de experți – CDP La Blanca Paloma (Spania) ..... 39
BP4: Incluziune practică – Model de colaborare între furnizorii de EFP și structurile de sprijin pentru persoanele cu dizabilități din Grecia (Grecia) ..... 45
BP5: Sprijin integrat pentru elevii cu nevoi speciale și diversitate pedagogică (Slovenia) ..... 51
BP6: De la beneficiari pasivi la lideri activi: modelul de autodeterminare al apiDV pentru EFP incluziv și ocuparea forței de muncă (Franța) ..... 56
BP7: Educație profesională incluzivă prin sprijin individualizat, colaborare multidisciplinară și medii de învățare adaptate în școlile de EFP din Lituania (Lituania) ..... 63
BP8: Educație profesională incluzivă prin sprijin individualizat, colaborare multidisciplinară și medii de învățare adaptate (Portugalia) ..... 69
BP9: Incluziunea în proiectele de mobilitate Erasmus+ în domeniul EFP (România) ..... 72
PARTEA 3. ANGAJATORII: Locuri de muncă incluzive, proiectare universală pentru ocuparea forței de muncă ..... 76
3.1 SINTETIZARE LA NIVELUL UE. ..... 76
3.2 CELE MAI BUNE PRACTICI INCLUZIVE ÎN DOMENIUL OCUPĂRII FORȚEI DE MUNCĂ ..... 86

BP1: Agenția pentru Dezvoltare Socială „Vision” (ASD Vision) (Bulgaria) ..... 86
BP2: Bank of Ireland (BoI) (Irlanda) ..... 90
BP3: Ecosistem integrat pentru ocuparea forței de muncă incluzivă a profesioniștilor nevăzători și cu deficiențe de vedere: de la tehnologia asistivă la succesul comercial (Polonia) ..... 93
BP4: Ocuparea forței de muncă incluzivă și egalitatea de șanse (România) ..... 96
BP5: Ecosistemul „Proiectului individualizat”: un model de guvernanță pentru integrarea profesională la scară largă și menținerea pe termen lung (Italia) ..... 100
BP6: Persoana potrivită la locul potrivit, indiferent de diferențele sau dizabilitățile sale (Belgia) ..... 104
BP7: Modelul portughez din sectorul privat: asigurarea ocupării forței de muncă incluzive prin cote legale, adaptări rezonabile și neuroincluziune în conformitate cu Legea europeană privind accesibilitatea (Portugalia) ..... 108
BP8: Cafeneaua socială „Pareaki” – Un centru pentru incluziune profesională și integrare comunitară (Grecia) ..... 112
PARTEA 4. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI. LEGĂTURĂ CU WP3 ..... 116
4.1 Concluzii și recomandări pentru programul de formare profesională ..... 116
4.2 Concluzii și recomandări pentru programul de ocupare a forței de muncă ..... 118
4.3 Concluzii și recomandări pentru programul de formare destinat persoanelor cu dizabilități și serviciilor de sprijin pentru acestea ..... 121
4.4 Concluzii și recomandări pentru factorii de decizie politică și intermediarii din sectorul social ..... 123
REFERINȚE ..... 126
ANEXE ..... 129
Anexa 1: Formulare Google utilizate pentru sondaje și interviuri (furnizori de EFP și angajatori) 129
1. Chestionar pentru furnizorii de servicii de EFP ..... 129
2. Chestionar pentru angajatori ..... 130
Anexa 2: Modele pentru descrierea bunelor practici și rapoartele naționale ..... 131
1. Model pentru descrierea bunelor practici ..... 131
2. Model pentru rapoartele naționale ..... 131
Valoarea metodologică a modelelor ..... 132
Anexa 3: Definiții ..... 133

| CONTROLUL DOCUMENTELOR | |
|---|---|
| Istoric versiuni | 9.4.2026 – versiunea 1.0<br>27.4.2026 – versiunea 2.0<br>8.5.2026 – versiunea 3.0 |
| Jurnal de revizuire și adoptare | 26.4.2026 prima revizuire<br>8.5.2026 adoptat |

## REZUMAT

În decembrie 2017, Consiliul European, Parlamentul European și Comisia au aprobat adoptarea Pilonului european al drepturilor sociale (EPSR). Acordul subliniază importanța dimensiunilor sociale, educaționale și culturale ale politicilor UE pentru construirea unui viitor european comun. EPSR rămâne un cadru fundamental, care ghidează politica socială a UE, iar punerea sa în aplicare este în curs de desfășurare prin Planul de acțiune privind Pilonul european al drepturilor sociale, care stabilește obiective până în 2030.

Primul dintre cele 20 de principii ale Pilonului european al drepturilor sociale subliniază că: „Fiecare persoană are dreptul la educație, formare și învățare pe tot parcursul vieții, de calitate și incluzive, pentru a-și menține și dobândi competențele care îi permit să participe pe deplin la viața socială și să gestioneze cu succes tranzițiile pe piața muncii.”

De la începutul anului 2026, UE acordă prioritate trecerii de la standardizare la parcursuri de EFP personalizate și flexibile, subliniind că educația incluzivă este esențială pentru abordarea deficitului de forță de muncă. Această schimbare susține în mod direct misiunea proiectului W.I.N. de a promova echitatea, coeziunea socială și cetățenia activă în cadrul EFP și al ocupării forței de muncă.

Legislațiile naționale din țările UE sunt în conformitate cu directivele UE în domeniul educației incluzive, cu câteva specificități minore. Linkurile către cadrele legislative naționale privind educația incluzivă vor fi furnizate în cadrul programului de formare respectiv.

În ceea ce privește ocuparea forței de muncă, de la începutul anului 2026, politicile de ocupare a forței de muncă incluzive ale Uniunii Europene se concentrează pe consolidarea rezilienței sociale, sporirea participării pe piața muncii a grupurilor subreprezentate și adaptarea la tranzițiile ecologică și digitală, din nou sub îndrumarea Planului de acțiune al Pilonului european al drepturilor sociale. UE vizează o rată de ocupare a forței de muncă de 78 % până în 2030, punând un accent special pe reducerea decalajului de ocupare a forței de muncă în rândul persoanelor cu dizabilități și pe promovarea egalității de gen – priorități pe care proiectul W.I.N. le abordează în mod direct.

Strategia UE privind drepturile persoanelor cu dizabilități 2021–2030 se află acum în a doua fază de implementare, cu un accent reînnoit pe reducerea decalajului de ocupare a forței de

muncă în rândul persoanelor cu dizabilități și consolidarea accesului la piața muncii în perioada până în 2030.

Persoanele cu dizabilități din UE au dreptul la participare egală, nediscriminare, accesibilitate și viață independentă, susținute de Carta europeană a drepturilor fundamentale, precum și de Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități. Strategia privind drepturile persoanelor cu dizabilități 2021-2030 vizează asigurarea egalității depline, a liberei circulații și a accesului la educație, asistență medicală și ocuparea forței de muncă în toate statele membre.

În conformitate cu cadrul UE, respectând cu strictețe legislațiile naționale ale tuturor statelor membre, proiectul W.I.N. prezintă selecția actuală de bune practici în domeniul EFP incluziv și al ocupării forței de muncă incluzive.

**Concluzii-cheie pentru sectorul EFP**

**1. Incluziunea trebuie concepută în mod proactiv, nu implementată în mod reactiv.**
Una dintre cele mai importante lecții desprinse din practicile analizate este că incluziunea este cea mai eficientă atunci când este integrată încă de la începutul elaborării programului. Furnizorii de EFP de succes nu se bazează pe adaptări ad-hoc, ci creează sisteme în care **accesibilitatea**, **educația și formarea profesională incluzivă (EFP incluzivă)** și **Proiectarea universală pentru învățare (UDL)** sunt integrate în programe de studiu, programe de mobilitate și medii de învățare. Acest lucru asigură eliminarea barierelor în mod proactiv, mai degrabă decât retroactiv.

**2. Sprijinul personalizat este esențial pentru o participare semnificativă.**
**Planul individual de învățare (ILP)**, **materialele de învățare adaptate** și abordările **echipei multidisciplinare de sprijin** s-au dovedit a fi esențiale pentru succesul cursanților în toate bunele practici studiate. Sistemele de EFP trebuie să recunoască faptul că cursanții cu **nevoi educaționale speciale (SEN)** necesită abordări diferențiate și că sprijinul structurat îmbunătățește semnificativ motivația, retenția și rezultatele învățării.

**3. Parteneriatele solide sunt esențiale pentru tranziții de succes.**
Modelul irlandez WALK PEER demonstrează că, fără o punte formală — care să combine învățarea la locul de muncă, mentoratul și monitorizarea pe termen lung — mulți cursanți pierd teren exact în momentul în care părăsesc sistemul de învățământ. Legăturile reale între furnizorii de EFP și angajatori, inclusiv parcursurile structurate de plasare, sunt esențiale pentru îmbunătățirea rezultatelor în materie de ocupare a forței de muncă.

**4. Mediile de învățare și de lucru trebuie să fie incluzive și adaptabile.**
Oferirea accesului la experiență practică nu este suficientă dacă mediile nu sunt accesibile. Practica arată că aplicarea **principiilor de accesibilitate**, **ajustări rezonabile** și **aranjamente de lucru flexibile** este esențială pentru a permite cursanților să participe pe deplin și să-și aplice competențele în contexte reale.

**5. Incluziunea îmbunătățește calitatea și durabilitatea sistemelor de EFP.**
Abordările incluzive aduc beneficii nu numai persoanelor, ci și instituțiilor. Practicile care promovează **angajarea incluzivă**, **neurodiversitatea** și **mediile de învățare mainstream** contribuie la un angajament mai puternic, la o mai bună integrare socială și la o mai bună aliniere la nevoile pieței muncii. Incluziunea ar trebui, prin urmare, să fie privită ca un motor al calității și al sustenabilității pe termen lung.

**Concluzii-cheie pentru angajatori**

**1. Recrutarea incluzivă trebuie să se concentreze pe competențe, nu pe limitări.**
Angajatorii ar trebui să adopte practici de angajare incluzive, care să acorde prioritate competențelor și potențialului, mai degrabă decât barierelor percepute. Aplicarea **recrutării anonime**, **a angajării incluzive** și **a ajustărilor rezonabile** în procesele de recrutare contribuie la asigurarea unui acces echitabil la locuri de muncă și reduce prejudecățile față de candidații cu dizabilități.

**2. Accesibilitatea la locul de muncă este o condiție prealabilă pentru incluziune.**
Crearea unor locuri de muncă incluzive necesită implementarea sistematică a **accesibilității**, inclusiv în mediile fizice, digitale și organizaționale. Angajatorii ar trebui să se asigure că instrumentele, sistemele de comunicare și spațiile de lucru sunt utilizabile de către toți angajații, eliminând barierele care limitează participarea.

**3. Sprijinul individualizat crește retenția și productivitatea.**
Succesul incluziunii depinde de asigurarea **unui loc de muncă asistat**, **a unor condiții de muncă flexibile** și a unor procese de integrare personalizate. Aceste măsuri permit angajaților cu dizabilități să se adapteze la rolurile lor, să-și dezvolte încrederea și să-și mențină locul de muncă pe termen lung.

**4. Cultura incluzivă la locul de muncă stimulează succesul organizațional.**
Promovarea **neurodiversității** și subdeclarării nevoilor de acomodare, așa cum a demonstrat Bank of Ireland, precum și încurajarea comunicării deschise contribuie la un mediu de lucru pozitiv și incluziv. Atunci când angajații se simt în siguranță să-și exprime nevoile, organizațiile beneficiază de un nivel mai ridicat de implicare, colaborare și inovare.

**5. Colaborarea cu furnizorii de educație și formare profesională consolidează incluziunea forței de muncă.**
Angajatorii joacă un rol-cheie în sprijinirea tranziției de la educație la angajare. Implicarea în **învățarea la locul de muncă (WBL)**, parteneriatele cu furnizorii de **educație și formare profesională incluzivă (EFP incluzivă)** și căile de tranziție structurate îmbunătățesc canalele de recrutare și ajută la construirea unei forțe de muncă mai diverse.

**Concluzii-cheie din mărturiile persoanelor cu dizabilități**

**1. Incluziunea are sens doar atunci când asigură o participare reală încă de la început.**
Din perspectiva persoanelor cu dizabilități, incluziunea nu înseamnă doar prezența în sistemul de învățământ sau pe piața muncii, ci și posibilitatea de a avea șanse egale de a participa, de a contribui și de a avansa în procesele care stau la baza planificării și organizării educației și ocupării forței de muncă.

**2. Nevoile individuale trebuie recunoscute și sprijinite.**
Participanții subliniază importanța sistemelor de sprijin personalizate, care să reflecte abilitățile și provocările lor specifice. Instrumente precum **Planul educațional individual (IEP)**, **Planul de învățare individual (ILP)** și **Ajustările rezonabile** sunt esențiale pentru a permite participarea egală și pentru a reduce barierele atât în mediile de învățare, cât și în cele de muncă.

**3. Încrederea și independența cresc prin experiența reală.**
Accesul la **învățarea la locul de muncă (WBL)** și **la angajarea asistată** este considerat esențial pentru dezvoltarea competențelor practice, a încrederii în sine și a autonomiei. Persoanele cu dizabilități subliniază faptul că experiența reală la locul de muncă, combinată cu un sprijin adecvat, le ajută să facă o tranziție mai reușită către angajare și să-și dezvolte parcursuri profesionale pe termen lung.

**4. Mediile sigure și favorabile reduc subdeclararea nevoilor de acomodare.**
Multe persoane declară că ezită să-și dezvăluie dizabilitatea, pentru că se tem de stigmatizare sau discriminare. Reducerea subdeclarării nevoilor de acomodare necesită crearea unor medii în care diversitatea este acceptată și susținută. Promovarea **neurodiversității** și asigurarea unei comunicări respectuoase și a înțelegerii sunt esențiale pentru construirea încrederii.

**5. Colaborarea dintre educatori, angajatori și persoane este esențială.**
Incluziunea eficientă depinde de colaborarea dintre cele trei părți: persoanele cu dizabilități, educatorii și angajatorii. Atunci când o **echipă** multidisciplinară **de sprijin**, **aranjamentele de lucru flexibile** și practicile incluzive sunt aliniate, persoanele se simt sprijinite, apreciate și mai capabile să își atingă obiectivele.

# CUM SE CITEȘTE ACEST RAPORT

Acest raport este conceput ca o resursă practică și analitică, care poate fi utilizată de diferite grupuri de actori implicați în educația și formarea profesională (EFP) incluzivă și în ocuparea forței de muncă. În funcție de rolul dumneavoastră, puteți naviga prin raport în diferite moduri, pentru a accesa cele mai relevante informații, instrumente și recomandări. Raportul tratează cele mai bune practici din 12 țări, ceea ce depășește cu mult cele 7 țări partenere implicate în proiect, pentru a avea o dimensiune și o relevanță la nivelul UE și mai largă.

**Dacă sunteți formator în domeniul EFP**

S-ar putea să vă fie de mare folos să vă concentrați asupra **Părții a 2-a (Formarea profesională)**, unde raportul prezintă atât o analiză transnațională, cât și principalele aspecte ale bunelor practici concrete legate de mediile de predare și învățare incluzive. Secțiunea dedicată sintezei la nivelul UE oferă o imagine de ansamblu a modelelor comune, a obstacolelor și a abordărilor pedagogice eficiente la nivel transnațional, inclusiv a aplicării cadrelor incluzive precum UDL, învățarea personalizată și sprijinul multidisciplinar.

Exemplele de bune practici oferă inspirație practică cu privire la modul de adaptare a metodelor de predare, de utilizare a materialelor accesibile și de sprijinire a cursanților cu nevoi diverse în medii de învățământ general. În plus, concluziile și recomandările din **secțiunea 4.1** oferă îndrumări pentru proiectarea și îmbunătățirea programelor de formare profesională incluzive.

De asemenea, vă poate fi de folos consultarea secțiunii privind metodologia pentru a înțelege modul în care au fost analizate practicile și cum pot fi aplicate abordări similare în propriul context.

**Dacă sunteți manager, angajator sau specialist în resurse umane**

Vă încurajăm să vă concentrați asupra P**ărții a 3-a (Angajatori)**, care explorează practicile incluzive la locul de muncă în diferite sectoare și modele organizaționale. Secțiunea de sinteză la nivelul UE prezintă în mod clar principalele bariere și factorii favorabili legați de recrutare, accesibilitatea la locul de muncă, cultura organizațională și sprijinul acordat angajaților.

Exemplele de bune practici oferă modele concrete privind modul în care organizațiile pun în aplicare angajarea incluzivă prin măsuri precum adaptări rezonabile, angajare asistată, aranjamente de lucru flexibile și strategii de resurse umane incluzive.

Recomandările din **secțiunea 4.2** sunt deosebit de relevante, deoarece transpun aceste concluzii ale studiului în măsuri concrete pentru organizațiile care doresc să dezvolte sau să consolideze practicile de angajare incluzivă. Aceste informații pot sprijini atât procesul de luare a deciziilor strategice, cât și gestionarea zilnică.

**Dacă sunteți o persoană cu dizabilități sau un furnizor de servicii de sprijin**

Este posibil ca raportul să vi se pară cel mai relevant în ceea ce privește înțelegerea oportunităților disponibile, a mecanismelor de sprijin și a parcursurilor de la educație la angajare. **Partea a 2-a și Partea a 3-a** ilustrează împreună modul în care funcționează sistemele incluzive și ce tipuri de sprijin sunt disponibile, atât în mediile de învățare, cât și în cele de muncă.

Exemplele de bune practici demonstrează experiențe și modele din viața reală, care susțin participarea, dezvoltarea competențelor și ocuparea forței de muncă. Acestea pot oferi puncte de referință utile pentru identificarea oportunităților sau promovarea unui sprijin mai bun.

Recomandările din **secțiunea 4.3** se concentrează în mod specific pe autonomizare, parcursuri personalizate și rolul serviciilor de sprijin, oferind îndrumări cu privire la modul în care persoanele și profesioniștii din domeniul sprijinului pot gestiona și consolida procesele de incluziune.

**Pentru toți cititorii**

Raportul poate fi citit fie în ordine, fie selectiv, în funcție de nevoile dumneavoastră. Deși fiecare secțiune poate fi utilizată independent, valoarea deplină a raportului rezidă în legăturile dintre sistemele de EFP, practicile de angajare și recomandările de politică.

Prin combinarea datelor din mai multe țări și perspective, raportul oferă o viziune cuprinzătoare asupra incluziunii ca responsabilitate comună a educatorilor, angajatorilor, persoanelor cu dizabilități și actorilor politici.

Noțiunile și termenii-cheie au fost evidențiați prin scrierea cu majuscule a literei/literelor inițiale și prin stilul îngroșat, de exemplu **Echipa de sprijin multidisciplinar**. Toate definițiile sunt enumerate în anexa aferentă.

# 1. CADRU ȘI METODOLOGIE

## 1.1 SCOP, DOMENIU DE APLICARE, PUBLIC ȚINTĂ

Raportul transnațional elaborat în cadrul proiectului W.I.N. (Workplace Inclusion and Diversity Training and Campaigning) servește ca document analitic și strategic central care consolidează cunoștințele, practicile și dovezile colectate în țările partenere și dincolo de acestea. Scopul său principal este acela de a oferi o înțelegere cuprinzătoare a modului în care sistemele incluzive de educație și formare profesională (EFP) și mediile de lucru sprijină în prezent – sau nu reușesc să sprijine – integrarea persoanelor cu dizabilități. Prin sintetizarea constatărilor naționale într-o perspectivă europeană unificată, raportul contribuie la dezvoltarea unor parcursuri profesionale mai eficiente, incluzive și durabile.

### 1.1.1 Scop

În esență, raportul își propune să reducă decalajul dintre educație și ocuparea forței de muncă prin identificarea provocărilor structurale, a oportunităților de inovare și a bunelor practici transferabile. Acesta este conceput nu doar ca un rezultat al cercetării, ci și ca un instrument practic, care stă la baza elaborării programelor de formare, sprijină dezvoltarea politicilor și îmbunătățește capacitatea instituțională de incluziune. În concordanță cu obiectivele mai largi ale proiectului W.I.N., raportul promovează egalitatea de șanse, accesibilitatea și diversitatea în mediile profesionale, subliniind necesitatea unei schimbări sistemice atât în sectorul educațional, cât și în cel al ocupării forței de muncă.

### 1.1.2 Domeniul de aplicare

Domeniul de aplicare al raportului este transnațional și comparativ, cuprinzând date și perspective din toate țările participante la proiect. Acesta integrează concluziile din rapoartele de cercetare naționale, fiecare dintre acestea examinând contextele locale, perspectivele părților interesate și practicile existente legate de educația și ocuparea forței de muncă incluzive. Prin această abordare comparativă, raportul identifică atât tendințele europene comune, cât și diferențele specifice contextului, permițând o înțelegere nuanțată a incluziunii în diverse medii socio-economice și instituționale. Un aspect-cheie al domeniului de aplicare al raportului este accentul pus pe parcursul complet de tranziție de la educația profesională la ocuparea forței de muncă. Acest lucru include analiza metodologiilor de predare incluzive, accesibilitatea mediilor de învățare și măsura în care sistemele educaționale pregătesc cursanții cu dizabilități pentru participarea pe piața muncii. În același timp, raportul examinează practicile angajatorilor, culturile organizaționale și strategiile de resurse umane care influențează recrutarea, menținerea și dezvoltarea profesională a persoanelor cu dizabilități. Se acordă o atenție deosebită alinierii – sau nealinierii – dintre competențele dezvoltate în sistemele de EFP și așteptările angajatorilor.

În plus, raportul explorează rolul cooperării între părțile interesate, recunoscând că incluziunea durabilă nu poate fi realizată prin eforturi izolate. Acesta investighează modul în care parteneriatele dezvoltate între furnizorii de EFP, angajatori, organizații neguvernamentale și instituții publice contribuie la ecosisteme mai incluzive. În acest sens, raportul evidențiază modele inovatoare de colaborare, precum și lacunele în care este

necesară o coordonare mai puternică. O altă dimensiune importantă a raportului este identificarea și analiza bunelor practici. Acestea includ inițiative, programe și politici de succes, care demonstrează un impact măsurabil în promovarea incluziunii. Prin documentarea și compararea acestor practici, raportul creează o bază pentru transferul de cunoștințe și replicarea acestora între țări. Acest lucru este deosebit de relevant în contextul proiectului W.I.N., care vizează generarea de soluții scalabile și adaptabile care pot fi aplicate în diferite contexte naționale.

Raportul are, de asemenea, o dimensiune orientată spre viitor, deoarece formulează recomandări pentru îmbunătățirea incluziunii atât în educație, cât și la locul de muncă. Aceste recomandări se bazează pe dovezi și pe rezultatele cercetării, acest lucru asigurându-le relevanța și aplicabilitatea. Ele abordează multiple niveluri, inclusiv cadrele de politici, strategiile instituționale, abordările pedagogice și practicile organizaționale.

### 1.1.3 Publicul țintă

În ceea ce privește publicul țintă, raportul transnațional este conceput pentru a servi unui grup divers de părți interesate care joacă, un rol în ecosistemul incluziunii. Un element central în acest sens este ceea ce poate fi descris ca „triunghiul succesului”, care reunește educatori, manageri și persoane cu dizabilități. Acest triunghi conceptual reflectă natura interdependentă a incluziunii, în care fiecare grup contribuie cu perspective, responsabilități și expertiză distincte.

Educatorii reprezintă un public-țintă esențial, deoarece sunt direct responsabili de proiectarea și furnizarea de experiențe de învățare incluzive. Pentru aceștia, raportul oferă informații despre metode de predare eficiente, adaptarea curriculumului și aplicarea cadrelor incluzive, cum ar fi Proiectarea Universală pentru Învățare. De asemenea, acesta susține dezvoltarea lor profesională, oferind exemple practice și recomandări bazate pe dovezi.

Managerii și angajatorii constituie al doilea pilon al triunghiului. Acest grup include profesioniști în resurse umane, lideri de întreprinderi și factori de decizie din cadrul organizațiilor. Pentru aceștia, raportul oferă îndrumări privind crearea unor locuri de muncă incluzive, punerea în aplicare a strategiilor de diversitate și promovarea unor culturi organizaționale care valorizează accesibilitatea și egalitatea de șanse. De asemenea, acesta abordează argumentele economice în favoarea incluziunii, demonstrând modul în care diversitatea poate contribui la inovare, productivitate și responsabilitate socială.

Al treilea grup țintă, la fel de important, este format din persoanele cu dizabilități. Raportul le recunoaște nu doar ca beneficiari, ci și ca participanți activi și contribuitori la procesul de incluziune. Experiențele, nevoile și perspectivele lor fac parte integrantă din cercetare și analiză, asigurând faptul că rezultatele se bazează pe contexte din viața reală. Prin includerea opiniilor lor, raportul promovează o abordare participativă, care le conferă putere indivizilor și le susține capacitatea de a participa la modelarea unor medii incluzive.

Pe lângă aceste trei grupuri principale, raportul este relevant și pentru factorii de decizie, cercetători, furnizori de formare și organizații ale societății civile. Acesta oferă o bază de date

valoroasă, care poate sta la baza elaborării de politici, programe și inițiative atât la nivel național, cât și european.

Scopul, domeniul de aplicare și publicul țintă al raportului transnațional sunt strâns interconectate. Raportul nu este doar un document descriptiv, ci un instrument strategic care sprijină transformarea sistemelor de EFP și a piețelor forței de muncă în direcția unei incluziuni mai mari. Prin integrarea cercetării, a practicii și a perspectivelor părților interesate, acesta contribuie la crearea unei societăți mai echitabile și mai accesibile, în conformitate cu obiectivele proiectului W.I.N. și cu prioritățile europene mai largi privind incluziunea și diversitatea.

## 1.2 METODOLOGIE

### 1.2.1 Protocolul cercetării documentare

Cercetarea documentară desfășurată în cadrul proiectului W.I.N. a urmat un protocol structurat și comparativ, conceput pentru a asigura coerența, fiabilitatea și relevanța transnațională a datelor colectate. Această abordare s-a bazat pe revizuirea și analiza sistematică a surselor secundare, inclusiv rapoarte naționale, documente de politică, materiale organizaționale și informații disponibile public, legate de **educația și formarea profesională incluzivă (EFP incluzivă)** și practicile **de angajare incluzive**. Obiectivele principale al cercetării documentare au fost identificarea, analiza și sintetizarea cunoștințelor existente privind metodologiile incluzive și practicile de succes în multiple contexte europene. Deși nucleul cercetării s-a bazat pe rapoartele naționale elaborate de partenerii proiectului, sfera de aplicare a cercetării documentare s-a extins dincolo de țările partenere. În mai multe cazuri, au fost incluse țări suplimentare din UE, ca referințe comparative, pentru a îmbogăți analiza și pentru a oferi o perspectivă mai amplă asupra diverselor modele de incluziune și cadre de politici. Acest domeniu de aplicare geografic extins a permis o înțelegere mai cuprinzătoare a modului în care funcționează sistemele incluzive în diferite medii instituționale și socio-economice.

Procesul de cercetare a urmat un protocol armonizat, stabilit de comun acord de către toți partenerii proiectului. Fiecare partener a efectuat cercetarea documentară utilizând un cadru analitic comun și un șablon de raportare, asigurându-se că informațiile colectate erau comparabile, indiferent dacă proveneau din țările partenere sau din contexte suplimentare de studiu de caz. Protocolul a impus analiza atât a sistemelor de EFP, cât și a mediilor de angajare, permițând o abordare din două perspective, care reflectă tranziția de la educație la piața muncii. Cercetarea documentară s-a bazat pe o gamă largă de surse de date. Acestea au inclus legislația națională și europeană privind incluziunea și drepturile persoanelor cu dizabilități, cadrele de politici, documentația organizațională a furnizorilor de EFP, a angajatorilor și a întreprinderilor sociale, precum și studii academice, rapoarte de cercetare anterioare și resurse online disponibile publicului. În plus față de cazurile naționale de bază, partenerii au examinat, de asemenea, practici selectate din alte țări ale UE pentru a identifica modele transferabile și abordări inovatoare. În unele cazuri, cercetarea a fost completată de

chestionare structurate sau de materiale furnizate intern de organizații, consolidând și mai mult baza de dovezi.

O caracteristică metodologică importantă a cercetării documentare a fost utilizarea analizei comparative a documentelor. Toate sursele colectate au fost revizuite sistematic pentru a extrage informații relevante legate de practicile de incluziune, măsurile **de accesibilitate**, sistemele de sprijin și rezultatele măsurabile. Analiza a avut ca scop identificarea atât a tendințelor europene comune, cât și a variațiilor specifice contextului, ținând cont de diferențele în legislația națională, capacitatea instituțională și condițiile pieței muncii. Pentru a spori profunzimea analitică, cercetarea documentară a incorporat codificarea tematică. Datele extrase au fost clasificate în domenii tematice predefinite, inclusiv cadre de guvernanță și politici, abordări pedagogice, adaptări la locul de muncă, cooperarea părților interesate și mecanisme de tranziție între EFP și angajare. Această abordare structurată a permis o comparație coerentă a practicilor între țări și a facilitat identificarea factorilor-cheie de succes și a lacunelor. În mai multe rapoarte naționale, cercetarea documentară a fost completată de metode calitative suplimentare, precum cartografierea părților interesate, interviuri și sondaje. Aceste elemente au fost integrate în analiza generală, acolo unde au fost disponibile, contribuind la o înțelegere mai nuanțată a practicilor de incluziune. Cu toate acestea, cercetarea documentară a rămas abordarea metodologică principală, oferind cadrul fundamental pentru colectarea și interpretarea datelor.

Acolo unde a fost posibil, concluziile cercetării documentare au fost corelate între diferite tipuri de surse — cadre juridice, documentație organizațională și date publicate privind rezultatele — pentru a consolida fiabilitatea. Practicile identificate la nivel organizațional au fost analizate în raport cu standardele naționale și europene, inclusiv Strategia UE privind dizabilitatea și Actul european privind accesibilitatea. Un alt aspect important al protocolului de cercetare documentară a fost utilizarea unei structuri standardizate de raportare pentru toate cazurile. Indiferent de țara de origine, fiecare practică a fost documentată folosind rubrici comune, inclusiv contextul, abordarea de implementare, măsurile **de accesibilitate**, rezultatele și transferabilitatea. Acest lucru a asigurat coerența analizei și a facilitat integrarea constatărilor în raportul transnațional.

Cercetarea documentară a fost realizată în conformitate cu standardele de calitate și etice definite în Planul de management al calității al proiectului. Acestea includ principiile transparenței, consecvenței și utilizării responsabile a datelor, precum și respectarea cerințelor privind protecția datelor. Deși majoritatea datelor au fost obținute din surse disponibile public, orice informații suplimentare furnizate de organizații au fost tratate cu confidențialitate și atenție corespunzătoare.

### 1.2.2 Chestionare și interviuri

Pe lângă cercetarea documentară, proiectul W.I.N. a incorporat metode de colectare a datelor primare, inclusiv chestionare structurate și, acolo unde a fost cazul, interviuri și contribuții ale părților interesate. Aceste metode au fost utilizate pentru a completa datele secundare și a oferi o perspectivă mai aprofundată asupra implementării practice a educației și formării

profesionale (EFP) incluzive și a practicilor de angajare. Utilizarea chestionarelor a urmat o logică coordonată pe tot parcursul proiectului, cu scopul de a asigura coerența, comparabilitatea și relevanța datelor colectate. În special, chestionarele structurate – distribuite cel mai frecvent prin Google Forms – au fost elaborate și distribuite organizațiilor identificate ca furnizori de bune practici. Aceste organizații au inclus instituții de EFP, angajatori, ONG-uri și întreprinderi sociale implicate activ în incluziune. Abordarea bazată pe chestionare a permis partenerilor să colecteze informații standardizate direct de la practicieni, garantând faptul că datele reflectă experiențele din viața reală și practicile operaționale.

Chestionarele au fost concepute în conformitate cu cadrul analitic general al proiectului. Întrebările au fost structurate pentru a surprinde dimensiunile-cheie ale incluziunii, inclusiv contextul organizațional, grupurile țintă, metodele de implementare, măsurile **de accesibilitate**, sistemele de sprijin, rezultatele și transferabilitatea. Acest lucru a garantat faptul că informațiile colectate prin chestionare au putut fi integrate direct în structura studiului de caz utilizată în toate rapoartele naționale. Logica din spatele acestei abordări a fost aceea de a minimiza variațiile în colectarea datelor și de a permite o comparație semnificativă între cazurile din diferite țări. Chestionarele au combinat atât elemente calitative, cât și descriptive. În loc să se concentreze doar pe măsurarea cantitativă, acestea i-au încurajat pe participanți să ofere explicații detaliate cu privire la practicile lor, inclusiv exemple, provocări și rezultate observate. Această orientare calitativă a fost esențială pentru înțelegerea proceselor complexe de incluziune care nu pot fi surprinse pe deplin doar prin indicatori numerici.

În mai multe cazuri, datele din chestionare au fost completate cu alte forme de informații, precum interviuri, consultări sau documentație internă a organizației. Unele rapoarte naționale se referă în mod explicit la implicarea părților interesate prin interviuri cu manageri, educatori sau profesioniști din domeniul resurselor umane, precum și prin sondaje care vizează angajații sau utilizatorii serviciilor. Aceste metode au oferit o profunzime suplimentară și au permis cercetătorilor să valideze și să contextualizeze informațiile obținute prin cercetarea documentară. În plus, anumite rapoarte s-au bazat pe contribuții directe din partea personalului organizațional implicat în procesele de incluziune, inclusiv educatori, consilieri profesionali și reprezentanți ai conducerii. Acest lucru a contribuit la o înțelegere mai nuanțată a modului în care practicile incluzive sunt puse în practică, inclusiv în operațiunile de zi cu zi, precum și a provocărilor și factorilor de succes.

Un avantaj-cheie al utilizării chestionarelor și interviurilor a fost capacitatea de a accesa cunoștințe bazate pe practică, care nu sunt întotdeauna disponibile în surse publice. În timp ce cercetarea documentară a oferit contextul politic și instituțional mai larg, colectarea datelor primare a permis proiectului să surprindă detalii operaționale, procese interne și perspective empirice de la practicieni înșiși. Pentru a asigura fiabilitatea, toate chestionarele au urmat o structură comună și au fost revizuite pentru claritate și relevanță. Utilizarea Google Forms a facilitat standardizarea, ușurința distribuirii și colectarea eficientă a datelor în diferite țări. Răspunsurile au fost analizate și integrate în studiile de caz, utilizând același șablon de raportare aplicat rezultatelor cercetării documentare, asigurând coerența

metodologică pe tot parcursul proiectului. Datele colectate au fost, de asemenea, tratate în conformitate cu principiile etice și de protecție a datelor. Participarea a fost voluntară, iar participanții au fost informați cu privire la scopul cercetării și la utilizarea datelor în cadrul proiectului. Acolo unde a fost necesar, informațiile au fost anonimizate sau prezentate la nivel organizațional pentru a asigura confidențialitatea.

### 1.2.3 Studii de caz. Selecție și calitate

Studiile de caz incluse în raportul transnațional W.I.N. au fost selectate printr-un proces structurat și comparativ, menit să asigure diversitatea, fiabilitatea și relevanța practică. Selecția nu s-a limitat la țările partenere implicate în proiect. Pe lângă cazurile naționale dezvoltate de fiecare partener, cercetarea a inclus în mod deliberat exemple din alte țări europene, pentru a lărgi sfera analitică și a surprinde o gamă mai largă de practici **de ocupare a forței de muncă incluzivă** și de **educație și formare profesională incluzive (EFP incluzivă)** în diferite sisteme. Această abordare extinsă a selecției reflectă obiectivul proiectului de a identifica modele transferabile, aplicabile dincolo de contextele naționale specifice. Mai multe rapoarte naționale includ în mod explicit atât studii de caz naționale, cât și străine, permițând o analiză comparativă între țări cu cadre legislative, capacități instituționale și condiții ale pieței muncii diferite. De exemplu, rapoartele analizează cazuri paralele din două țări – una reprezentând contextul partenerului și alta servind drept referință europeană comparativă – consolidând astfel validitatea și transferabilitatea constatărilor.

Selectarea studiilor de caz a urmat un set comun de criterii stabilite de comun acord de către toți partenerii. În primul rând, fiecare caz trebuia să demonstreze un impact dovedit asupra rezultatelor incluziunii, cum ar fi participarea îmbunătățită la EFP, tranziția cu succes către angajare, autonomia sporită sau integrarea socială măsurabilă. În al doilea rând, sustenabilitatea a fost o cerință-cheie, ceea ce înseamnă că practicile selectate trebuiau să fie integrate în structuri organizaționale sau instituționale pe termen lung, mai degrabă decât să fie inițiative pe termen scurt sau pilot. În al treilea rând, criteriul transferabilității a asigurat faptul că practicile puteau fi adaptate și implementate în alte contexte europene cu **Ajustări rezonabile (sau adaptări)**. În cele din urmă, cazurile au fost evaluate din perspectiva inovării și a eficienței resurselor, evidențiind abordările care depășesc conformitatea de bază și introduc îmbunătățiri semnificative în materie de **Accesibilitate** și incluziune.

Un alt principiu important care a ghidat procesul de selecție a fost includerea studiilor de caz care acoperă întregul parcurs de la educație la angajare. Setul de date include exemple atât de la furnizori de **educație și formare profesională incluzivă (EFP incluzivă)**, cât și din medii reale de lucru. Această abordare dublă permite analizei să surprindă nu numai modul în care este implementată învățarea incluzivă, ci și modul în care aceste practici se traduc în rezultate durabile în materie de ocupare a forței de muncă. În rapoarte, au fost utilizate studii de caz pereche – unul dintr-un cadru educațional și unul dintr-un context de ocupare a forței de muncă – pentru a ilustra această cale de tranziție și a evidenția factorii-cheie de succes în diferite etape ale ciclului de viață profesional.

Asigurarea fiabilității studiilor de caz a reprezentat o preocupare metodologică centrală. Toate cazurile s-au bazat pe surse verificate, inclusiv documentație organizațională, cadre de politici și date disponibile public. În unele cazuri, informații suplimentare au fost obținute prin chestionare structurate sau contribuții directe din partea organizațiilor, sporind acuratețea și profunzimea analizei. Utilizarea mai multor surse de date a permis triangularea, ceea ce a consolidat credibilitatea constatărilor și a redus riscul de părtinire. În plus, toate studiile de caz au fost elaborate utilizând un șablon de raportare standardizat, asigurând coerența tipului și structurii informațiilor prezentate în toate țările. Relevanța studiilor de caz a fost asigurată prin alinierea acestora la obiectivele principale ale proiectului W.I.N., și anume promovarea sistemelor **incluzive de educație și formare profesională** și facilitarea accesului la ocuparea forței de muncă pentru persoanele cu dizabilități. Cazurile selectate abordează provocări reale identificate în întreaga Europă, precum lipsa mecanismelor structurate de tranziție între educație și ocuparea forței de muncă, conștientizarea limitată a angajatorilor și **accesibilitatea** insuficientă în mediile de formare. Concentrându-se pe exemple practice, din lumea reală, studiile de caz oferă informații utile pentru educatori, angajatori și factorii de decizie. Pe lângă faptul că sunt fiabile și relevante, studiile de caz au fost concepute pentru a prezenta informații clare și accesibile. Fiecare caz urmează o structură consistentă, incluzând de obicei contextul, grupul țintă, abordarea de implementare, măsurile **de accesibilitate**, rezultatele și transferabilitatea. Această standardizare îmbunătățește lizibilitatea și permite o comparație ușoară între diferite cazuri. Utilizarea unui limbaj clar și a unei prezentări structurate asigură faptul că rezultatele pot fi înțelese și aplicate de o gamă largă de părți interesate, inclusiv de practicieni care nu au neapărat o pregătire în cercetare.

Un punct forte important al studiilor de caz selectate este diversitatea și caracterul lor nerepetitiv. Cazurile reprezintă o gamă largă de sectoare, tipuri de organizații și grupuri țintă, inclusiv școli, centre de formare profesională, întreprinderi sociale, ONG-uri, mari corporații și instituții publice. De asemenea, acestea abordează diferite tipuri de dizabilități, cum ar fi **dizabilitățile intelectuale (DI)**, deficiențele senzoriale și **neurodiversitatea/angajații neurodivergenți**, precum și grupuri mai largi de cursanți și lucrători cu oportunități reduse. Din punct de vedere metodologic, cazurile prezintă o varietate de abordări, inclusiv modele de învățare experiențială, **angajare asistată**, soluții tehnologice **de accesibilitate**, structuri **de cooperative sociale (tip B)** și mecanisme de incluziune bazate pe politici publice. Această diversitate asigură faptul că analiza nu se bazează pe un singur model de incluziune, ci reflectă complexitatea și natura multidimensională a sistemelor incluzive din întreaga Europă. În același timp, utilizarea unor criterii analitice și a unor structuri de raportare comune asigură coerența și comparabilitatea, permițând identificarea factorilor de succes comuni, în ciuda diferențelor contextuale.

# PARTEA 2. EFP: UDL, incluziune, accesibilitate în EFP

## 2.1 SINTETIZARE LA NIVELUL UE.

**Modele la nivelul țărilor**

Analiza comparativă a rapoartelor naționale și a studiilor de caz selectate în cadrul proiectului W.I.N. relevă un peisaj complex, dar coerent, al transformării în **domeniul educației și formării profesionale incluzive (EFP incluzivă)** în întreaga Europă. Deși sistemele naționale diferă semnificativ în ceea ce privește structurile de guvernanță, modelele de finanțare și capacitățile instituționale, pot fi identificate o serie de tendințe convergente, care reflectă atât provocări comune, cât și soluții emergente. Aceste tendințe demonstrează o schimbare treptată, dar clară, către sisteme de EFP mai incluzive, flexibile și orientate către angajare.

Un model fundamental observat în toate țările este tranziția de la modele educaționale segregate către sisteme incluzive integrate în **clase și medii de învățământ general**. Din punct de vedere istoric, elevii cu **nevoi educaționale speciale (CES)** – inclusiv cei cu **dizabilități intelectuale (ID)** și **dificultăți de învățare / tulburări de învățare –** erau adesea educați în instituții specializate sau excluși cu totul din parcursurile profesionale. Studiile de caz analizate, în special din Bulgaria, Irlanda și Spania, demonstrează o orientare clară către integrarea acestor elevi în medii EFP obișnuite.

Cu toate acestea, această integrare nu este doar fizică. Distincția dintre integrare și incluziune este esențială: în timp ce integrarea se referă la plasarea în medii de învățământ general, incluziunea necesită o adaptare sistemică pentru a asigura o participare semnificativă. În toate țările, practicile de succes demonstrează că incluziunea se realizează numai atunci când sistemele educaționale se adaptează la cursanți, în loc să se aștepte ca aceștia să se adapteze la sisteme rigide. Această schimbare reflectă principiile **Proiectării universale pentru învățare (UDL)**, care pun accentul pe proiectarea proactivă a mediilor de învățare pentru a răspunde nevoilor diverse.

Aplicarea principiilor **UDL** se conturează ca unul dintre cele mai constante și mai influente modele în rândul practicilor analizate. În multe cazuri, UDL nu este menționat în mod explicit, dar se reflectă clar în abordările pedagogice. Acestea includ utilizarea unor metode de predare flexibile, instruirea diferențiată și forme multiple de evaluare. Prin oferirea unor mijloace multiple de implicare, reprezentare și exprimare, educatorii sunt capabili să abordeze în mod eficient profilurile diverse de învățare.

De exemplu, elevii cu caracteristici **de neurodiversitate / neurodivergență** – precum autismul, ADHD sau dislexia – beneficiază de medii de învățare structurate, dar flexibile, în timp ce elevii cu **dizabilități intelectuale (ID)** au nevoie de conținut simplificat și de experiențe de învățare practice. Utilizarea pe scară largă a **materialelor de învățare adaptate**, inclusiv a suporturilor vizuale, a textelor simplificate și a instrumentelor digitale, îmbunătățește și mai mult accesibilitatea și participarea.

Această schimbare pedagogică reprezintă o îndepărtare de la modelele standardizate, de tip „o singură soluție pentru toți”, către sisteme educaționale mai personalizate și mai receptive.

De asemenea, reduce dependența de **ajustări rezonabile (sau acomodări)** reactive, deoarece barierele sunt abordate încă din faza de proiectare, mai degrabă decât după ce apar.

Un alt tipar important este instituționalizarea sistemelor de sprijin structurate în cadrul furnizorilor de EFP. Așa cum s-a observat în toate țările analizate în acest raport, incluziunea eficientă este strâns legată de prezența unor mecanisme de sprijin coordonate, organizate de obicei prin intermediul **echipei de sprijin pentru studenți (SST)** sau al unor structuri mai largi **de echipe de sprijin multidisciplinare**.

Aceste echipe joacă un rol central în evaluarea nevoilor cursanților, proiectarea intervențiilor individualizate și monitorizarea progresului în timp. Componența lor variază în funcție de context, dar include, în general, profesori, psihologi, consilieri și specialiști externi. Integrarea acestor perspective diverse asigură o abordare holistică a incluziunii, care răspunde nu numai nevoile academice, ci și dimensiunile emoționale, comportamentale și sociale.

Utilizarea **Planului educațional individual (IEP)** și a **Planului de învățare individual (ILP)** consolidează și mai mult această abordare personalizată. Aceste instrumente permit adaptarea programelor de învățământ, a metodelor de predare și a criteriilor de evaluare, asigurând că elevii pot participa pe picior de egalitate cu ceilalți. Este important de menționat că aceste planuri nu sunt documente statice, ci procese dinamice, revizuite și ajustate periodic în funcție de evoluția elevului.

În modele mai avansate, în special în Italia și Lituania, această abordare evoluează către ceea ce poate fi descris ca **personalizare extremă**, în care învățarea și sprijinul sunt adaptate într-o manieră extrem de individualizată. Acest nivel de personalizare reduce semnificativ barierele și îmbunătățește rezultatele învățării, deși necesită, de asemenea, o capacitate organizațională substanțială.

Un al treilea model major se referă la integrarea **învățării la locul de muncă (WBL)** ca o componentă esențială a sistemelor incluzive de educație și formare profesională EFP. În toate țările, WBL este recunoscută din ce în ce mai mult ca fiind esențială pentru a acoperi decalajul dintre educație și ocuparea forței de muncă. Prin expunerea cursanților la medii de lucru reale, WBL permite dezvoltarea atât a competențelor tehnice, cât și a celor transversale, inclusiv comunicarea, munca în echipă și rezolvarea problemelor.

În multe cazuri, WBL este implementată în combinație cu abordări **de angajare asistată**, în special pentru cursanții cu CES. Acest lucru le garantează cursanților faptul că vor beneficia de îndrumare și sprijin continuu în timpul tranziției lor către piața muncii. Modelul WALK PEER din Irlanda, de exemplu, demonstrează cum sprijinul pe termen lung poate îmbunătăți semnificativ rezultatele în materie de ocupare a forței de muncă și reduce ratele de abandon.

Integrarea WBL contribuie, de asemenea, la reducerea **decalajului de independență**, deoarece cursanții dobândesc experiență practică și încredere în îndeplinirea sarcinilor în mod independent – un aspect deosebit de important pentru persoanele care pot avea cunoștințe teoretice solide, dar nu au oportunități de a le aplica în contexte din lumea reală.

Un alt model constant este punerea accentului pe colaborarea părților interesate ca factor-cheie al incluziunii. Toate rapoartele naționale descriu practicile de succes ca fiind bazate pe

parteneriate solide între instituțiile de învățământ, angajatori, ONG-uri, familii și autorități publice.

Această abordare cu multiple părți interesate garantează că incluziunea nu se limitează la sala de clasă, ci se extinde pe întregul parcurs de la educație la angajare. De exemplu, ONG-urile oferă adesea servicii de sprijin suplimentare, precum mentorat, consiliere și asistență socială, în timp ce angajatorii contribuie prin oferirea de stagii de practică și implementarea de practici incluzive.

Implicarea angajatorilor este deosebit de importantă, deoarece facilitează tranziția către **un loc de muncă incluziv** și promovează schimbarea organizațională. Prin implicarea directă alături de cursanți, angajatorii dobândesc o mai bună înțelegere a diversității și își dezvoltă capacitatea de a implementa **ajustări rezonabile (sau adaptări)** și de a îmbunătăți **accesibilitatea** la locul de muncă.

Accesibilitatea în sine se conturează ca un model transversal în toate sistemele analizate. **Accesibilitatea** nu mai este privită exclusiv din perspectiva accesului fizic, ci cuprinde dimensiuni digitale, informaționale și atitudinale. Aceasta include materiale de învățare accesibile, metode de comunicare incluzive și culturi organizaționale favorabile.

Abordări inovatoare, precum „Rucsacul digital”, demonstrează modul în care accesibilitatea poate fi extinsă dincolo de mediul educațional, asigurând continuitatea între educație și ocuparea forței de muncă. Permițând cursanților să păstreze tehnologiile și instrumentele de asistență, aceste modele susțin participarea pe termen lung și reduc barierele în fazele de tranziție.

Din punct de vedere pedagogic, există o tendință puternică spre abordări de învățare participative și colaborative. Metode precum **învățarea între egali și învățarea cooperativă** sunt utilizate pe scară largă pentru a spori implicarea, a încuraja interacțiunea socială și a reduce stigmatizarea. Aceste abordări permit cursanților să contribuie în funcție de punctele lor forte și să se sprijine reciproc în procesele de învățare.

În Spania, modelul **Grupului de experți** ilustrează această tendință prin implicarea directă a cursanților în proiectarea și implementarea soluțiilor incluzive. Acest lucru nu numai că îmbunătățește rezultatele învățării, dar promovează și empatia și mentalitățile incluzive în rândul tuturor participanților.

Un alt model important este recunoașterea tot mai mare a diversității dincolo de dizabilitate. Deși multe practici se concentrează pe cursanții cu CES, există o înțelegere mai largă a incluziunii, care cuprinde dezavantajul socio-economic, contextul migrației și alte forme de marginalizare. Acest lucru reflectă o trecere către abordări mai holistice și intersecționale ale incluziunii, aliniate la cadrele de politică europene.

În cele din urmă, o tendință transversală semnificativă o reprezintă trecerea către modele de incluziune sistemice și proactive. Conceptele precum **„Incluziunea prin proiectare”** și **„Incluziunea implicită”** se regăsesc din ce în ce mai mult în practică, indicând o tranziție de la ajustări reactive la strategii de incluziune integrate.

În aceste modele, incluziunea nu este o caracteristică suplimentară, ci un principiu fundamental, care ghidează proiectarea sistemelor educaționale, a programelor de studiu și a proceselor organizaționale. Acest lucru asigură durabilitatea și scalabilitatea, deoarece incluziunea devine parte a culturii instituționale, în loc să depindă de inițiative individuale.

În concluzie, tendințele identificate în diferite țări demonstrează că **educația și formarea profesională incluzivă (EFP incluzivă)** eficientă se caracterizează printr-o combinație de pedagogie flexibilă, sisteme de sprijin structurate, integrarea **învățării la locul de muncă (WBL)**, colaborarea strânsă între părțile interesate și o abordare sistemică a incluziunii. Deși nivelul de implementare variază în funcție de context, aceste elemente oferă un cadru comun pentru promovarea educației incluzive în întreaga Europă.

**Bariere**

Analiza rapoartelor naționale și a studiilor de caz din cadrul proiectului W.I.N. demonstrează că, în ciuda progreselor clare în elaborarea politicilor și a practicilor, implementarea **educației și formării profesionale incluzive (EFP incluziv)** în Europa continuă să fie limitată de un sistem complex de bariere interconectate. Aceste bariere nu funcționează izolat. Dimpotrivă, ele formează un ecosistem interconectat de constrângeri structurale, pedagogice, instituționale și socioculturale care, împreună, limitează eficacitatea practicilor incluzive.

O observație-cheie la nivelul tuturor țărilor este că incluziunea este adesea prezentată ca o prioritate politică, dar rămâne inegală în ceea ce privește implementarea. Acest decalaj între intenție și practică subliniază urgența necesității de a examina barierele nu numai la nivel superficial, ci și în termeni de dinamică sistemică și interacțiuni între diferite componente ale sistemelor de educație și ocupare a forței de muncă.

**Barierele sistemice și structurale**

Una dintre cele mai persistente bariere este rigiditatea structurală a sistemelor de EFP. Multe sisteme naționale sunt construite încă în jurul unor programe de studiu standardizate, parcursuri de învățare fixe și criterii de evaluare uniforme, care sunt în mod inerent incompatibile cu diversitatea nevoilor cursanților.

Cursanții cu nevoi educaționale speciale (CES), inclusiv cei cu dizabilități intelectuale (ID) și **dificultăți de învățare/tulburări de învățare**, necesită adesea un ritm flexibil, conținut adaptat și forme alternative de evaluare. Cu toate acestea, cadrele instituționale limitează frecvent măsura în care astfel de adaptări pot fi implementate.

Deși instrumente precum **Planul educațional individual (IEP)** și **Planul de învățare individual (ILP)** sunt recunoscute oficial, eficacitatea lor este adesea limitată de factori sistemici, inclusiv constrângeri de timp, sarcini administrative și lipsa integrării în procese instituționale mai ample.

Această rigiditate structurală creează un paradox: în timp ce incluziunea este susținută formal, sistemul de bază rămâne în mare parte neschimbat, forțând cursanții să se adapteze la structuri care nu au fost concepute pentru ei. Acest lucru contrazice principiile **Proiectării**

**universale pentru învățare (UDL)**, care pledează pentru proiectarea unor sisteme care sunt în mod inerent flexibile și accesibile.

O altă barieră sistemică este fragmentarea dintre sistemele de educație și de ocupare a forței de muncă. Deși EFP este din ce în ce mai aliniată la nevoile pieței muncii, tranziția dintre aceste sisteme rămâne slab structurată.

Acest lucru duce la o discontinuitate a sprijinului, în care cursanții primesc asistență în timpul educației, dar se confruntă cu provocări semnificative la intrarea pe piața muncii. Absența unor parcursuri integrate contribuie direct la **decalajul de independență**, limitând capacitatea indivizilor de a transforma competențele dobândite în rezultate durabile în materie de ocupare a forței de muncă.

**Bariere pedagogice și de instruire**

La nivel pedagogic, una dintre cele mai semnificative bariere este aplicarea limitată și inconsecventă a metodologiilor de predare incluzive. Deși mulți educatori sunt conștienți de importanța incluziunii, implementarea practică a **Proiectării universale pentru învățare (UDL)** rămâne inegală în diferite contexte.

Profesorii se confruntă adesea cu provocări în proiectarea lecțiilor care să se adapteze diverselor stiluri de învățare, în special în mediile profesionale unde conținutul este foarte specializat și orientat spre practică. Lipsa formării în pedagogia incluzivă agravează și mai mult această problemă, lăsând educatorii fără instrumentele necesare pentru a sprijini în mod eficient cursanții cu nevoi complexe.

Disponibilitatea **materialelor de învățare adaptate** este un alt factor critic. În multe cazuri, astfel de materiale sunt fie insuficiente, fie neadaptate disciplinelor profesionale specifice. Acest lucru creează bariere suplimentare pentru cursanții cu profiluri **de neurodiversitate / angajați neurodivergenți**, care pot avea nevoie de conținut structurat, vizual sau simplificat pentru a se implica în mod eficient.

În plus, metodele tradiționale de evaluare nu reușesc adesea să surprindă întreaga gamă de abilități ale cursanților. Testele standardizate și criteriile rigide de evaluare pot dezavantaja studenții care își demonstrează competența prin forme alternative de exprimare. Prin urmare, sunt necesare abordări de evaluare mai flexibile și mai incluzive, aliniate la principiile UDL.

**Bariere instituționale și organizaționale**

Capacitatea instituțională este un alt factor determinant al incluziunii reușite. Deși mulți furnizori de EFP au înființat structuri de tipul **echipei de sprijin pentru studenți (SST)** sau **echipei de sprijin multidisciplinar**, eficacitatea acestora variază semnificativ de la un context la altul.

În unele cazuri, aceste echipe dispun de resurse adecvate și joacă un rol central în coordonarea sprijinului. În alte cazuri, ele sunt limitate de personal insuficient, roluri neclare sau lipsa coordonării. Această variabilitate duce la acces inegal la sprijin și la implementarea inconsecventă a practicilor incluzive.

Coordonarea între părțile interesate reprezintă, de asemenea, o provocare recurentă. O incluziune eficientă necesită colaborarea între educatori, specialiști, familii, angajatori și organizații externe. Cu toate acestea, în multe cazuri, comunicarea dintre acești actori este fragmentată, ceea ce duce la un sprijin insuficient și la duplicarea eforturilor.

Cultura instituțională influențează și mai mult eficacitatea incluziunii. În medii în care incluziunea este percepută mai degrabă ca o povară suplimentară decât ca o valoare fundamentală, punerea în aplicare tinde să fie superficială. În schimb, instituțiile care adoptă abordările **„Incluziune implicită”** și „Incluziune prin proiectare” demonstrează rezultate mai durabile și mai eficiente.

**Bariere legate de tranziție și ocuparea forței de muncă**

Una dintre cele mai critice bariere identificate în toate contextele naționale studiate este tranziția de la educație la ocuparea forței de muncă. În ciuda integrării crescânde a **învățării la locul de muncă (WBL)**, mulți cursanți cu CES continuă să se confrunte cu provocări semnificative în ceea ce privește accesul la un loc de muncă și menținerea acestuia.

Această lacună de tranziție este strâns legată de lipsa unor parcursuri structurate de angajare asistată. În multe sisteme, mecanismele de sprijin sunt concentrate în cadrul instituțiilor de învățământ și nu se extind pe piața muncii. Ca urmare, cursanții se confruntă adesea cu o pierdere bruscă a sprijinului într-o etapă critică a dezvoltării lor.

Un alt factor semnificativ îl reprezintă gradul de pregătire al angajatorilor. Mulți angajatori nu dispun de cunoștințele sau experiența necesare pentru a pune în aplicare în mod eficient practici incluzive. Aceasta include o înțelegere limitată a modului de a oferi **adaptări rezonabile (sau acomodări)** și a modului de a crea medii de lucru accesibile.

Deși mecanisme precum **sistemul de cote (pentru angajarea persoanelor cu dizabilități)** vizează creșterea ratelor de ocupare a forței de muncă, acestea se concentrează adesea mai degrabă pe respectarea normelor decât pe o incluziune semnificativă. Fără o reorientare către modele organizaționale bazate pe **„incluziunea prin proiectare”**, aceste măsuri pot avea un impact limitat.

**Subraportarea nevilor de acomodare** complică și mai mult tranziția către angajare. Multe persoane aleg să nu-și dezvăluie dizabilitatea din teama stigmatizării sau a discriminării, limitându-și astfel accesul la sprijinul și adaptările necesare. O altă dovadă a importanței construirii urgente a încrederii și a creării unor culturi incluzive la locul de muncă.

**Accesibilitatea și barierele de mediu**

În ciuda cadrelor de politici solide, **accesibilitatea** rămâne implementată în mod inconsecvent atât în mediul educațional, cât și în cel profesional. Barierele includ inaccesibilitatea fizică, lipsa instrumentelor digitale accesibile și adaptarea insuficientă a materialelor de învățare.

Pe lângă barierele fizice și digitale, barierele atitudinale joacă un rol semnificativ. Percepțiile negative, așteptările scăzute și lipsa de conștientizare în rândul educatorilor, colegilor și angajatorilor pot limita oportunitățile pentru cursanții cu CES. Aceste bariere sunt adesea mai puțin vizibile, dar au un impact profund asupra participării și rezultatelor.

Soluții inovatoare, precum „Rucsacul digital", demonstrează modul în care accesibilitatea poate fi extinsă în diverse contexte, asigurând continuitatea între educație și angajare. Cu toate acestea, astfel de abordări nu sunt încă implementate pe scară largă.

**Constrângeri legate de resurse și capacitate**

Resursele limitate reprezintă o barieră transversală care afectează toate aspectele incluziunii. Multe instituții nu dispun de fonduri suficiente, de personal specializat și de infrastructura necesară pentru a pune în aplicare pe deplin practicile incluzive.

Acestea includ lipsa psihologilor, consilierilor și profesorilor de sprijin, precum și accesul limitat la tehnologii de asistență și oportunități de formare. Aceste constrângeri sunt deosebit de pronunțate în regiunile rurale sau mai puțin dezvoltate, unde disparitățile dintre instituții sunt mai evidente.

**Provocări legate de complexitate și scalabilitate**

În cele din urmă, incluziunea este inerent complexă și necesită echilibrarea unor obiective multiple, uneori contradictorii. Abordări precum **personalizarea extremă** pot fi extrem de eficiente pentru elevii individuali, dar sunt dificil de extins la sisteme mai mari.

În mod similar, eforturile de standardizare a incluziunii pot duce la o simplificare excesivă și pot eșua în a răspunde nevoilor individuale. Această tensiune între individualizare și scalabilitate reprezintă o **provocare fundamentală pentru politici și practică.**

**Instrumente și abordări**

Analiza rapoartelor naționale și a studiilor de caz din cadrul proiectului W.I.N. ne-a adus în atenție o gamă largă de instrumente și abordări care susțin implementarea **educației și formării profesionale incluzive (EFP incluzivă)** în întreaga Europă. Aceste instrumente funcționează la diferite niveluri – pedagogic, organizațional, tehnologic și sistemic – și sunt cele mai eficiente atunci când sunt aplicate în combinație, mai degrabă decât izolat.

O constatare importantă este că incluziunea de succes nu se bazează pe o singură metodă sau intervenție, ci pe integrarea mai multor abordări complementare, care răspund nevoilor diverse ale cursanților și provocărilor la nivel de sistem.

**Abordări pedagogice și proiectarea procesului de învățare**

La baza educației și formării profesionale incluzive se află aplicarea **Proiectării universale pentru învățare (UDL)** ca cadru pedagogic orientativ. Aceasta se conturează ca una dintre cele mai influente abordări, fie că este adoptată în mod explicit, fie că este integrată implicit în practicile de predare.

UDL promovează proiectarea unor medii de învățare accesibile tuturor cursanților încă de la început, reducând necesitatea unor **ajustări rezonabile (sau adaptări)** reactive. Acest lucru este pus în practică prin trei principii fundamentale: furnizarea de mijloace multiple de implicare, reprezentare și acțiune/exprimare.

În practică, acest lucru se traduce prin metode de predare flexibile, materiale didactice variate și strategii de evaluare diversificate. De exemplu, cursanții cu **dificultăți de învățare / tulburări de învățare** beneficiază de conținut simplificat și structurat, în timp ce cei cu profiluri **de angajați cu neurodiversitate / neurodivergenți** pot avea nevoie de suport vizual, de rutine clare și de o suprasolicitare senzorială redusă.

Utilizarea **materialelor didactice adaptate** este un instrument-cheie în acest cadru. Acestea includ texte simplificate, ajutoare vizuale, resurse digitale și conținut multimodal, permițând cursanților să acceseze informații în moduri care corespund nevoilor lor individuale.

O altă abordare pedagogică utilizată pe scară largă este **învățarea între egali și cooperativă**, care încurajează colaborarea și sprijinul reciproc între cursanți. Această abordare este deosebit de eficientă în medii incluzive, deoarece le permite cursanților să contribuie în funcție de punctele lor forte, beneficiind în același timp de interacțiunea cu colegii.

Modelul **„Grupului de experți”**, identificat în practicile spaniole de EFP, reprezintă o extindere inovatoare a acestei abordări. Prin implicarea directă a cursanților în co-crearea de soluții incluzive alături de persoanele cu dizabilități, acest model promovează învățarea experiențială, empatia și abilitățile practice de rezolvare a problemelor.

**Instrumente de personalizare și sprijin individual**

Personalizarea este o componentă centrală a educației și formării profesionale incluzive, susținută de instrumente precum **Planul educațional individual (IEP)** și **Planul de învățare individual (ILP)**. Aceste instrumente oferă cadre structurate pentru adaptarea obiectivelor de învățare, a metodelor de predare și a criteriilor de evaluare la nevoile individuale.

În sistemele mai avansate, personalizarea se extinde la **personalizarea extremă**, în care parcursurile de învățare sunt adaptate în mare măsură la abilitățile și obiectivele fiecărui cursant. Această abordare este deosebit de eficientă pentru persoanele cu nevoi complexe, dar necesită o capacitate instituțională și o coordonare semnificative.

Rolul **echipei de sprijin pentru elevi (SST)** sau al structurilor mai largi **ale echipei de sprijin multidisciplinar** este esențial în implementarea acestor instrumente. Aceste echipe coordonează sprijinul în diferite domenii, asigurându-se că intervențiile sunt consecvente, cuprinzătoare și adaptate nevoilor în schimbare.

**Abordări bazate pe muncă și orientate spre tranziție**

O caracteristică definitorie a sistemelor eficiente de EFP incluzive este integrarea **învățării bazate pe muncă (WBL)**. WBL oferă cursanților expunere directă la medii de lucru reale, permițându-le să-și dezvolte abilități practice și să capete încredere.

Această abordare este adesea combinată cu **angajarea asistată**, care asigură că cursanții beneficiază de sprijin continuu în timpul tranziției lor către piața muncii. Aceasta include mentorat, îndrumare profesională și adaptare la locul de muncă, ajutând persoanele să depășească barierele și să își mențină locul de muncă.

Integrarea WBL și a angajării asistate joacă un rol-cheie în reducerea **decalajului de independență**, permițând cursanților să-și aplice competențele în contexte din lumea reală și să-și dezvolte autonomia.

Modelele de tranziție structurate, precum cele identificate în Irlanda și Portugalia, consolidează și mai mult acest proces, prin oferirea unui sprijin pe termen lung, care depășește etapa angajării inițiale. Aceste modele pun accentul pe continuitate, asigurându-le cursanților un sprijin permanent în fazele critice de tranziție.

**Abordări organizaționale și sistemice**

La nivel organizațional, practicile incluzive sunt ghidate din ce în ce mai mult de principii precum **Incluziunea prin proiectare** și **Incluziunea implicită**. Aceste abordări integrează incluziunea în funcționarea de bază a instituțiilor, în loc să o trateze ca pe o măsură suplimentară sau reactivă.

Incluziunea prin proiectare implică crearea intenționată a unor sisteme, procese și medii care susțin participarea încă de la început. Aceasta include programe de studiu accesibile, structuri organizaționale flexibile și politici incluzive.

Incluziunea implicită extinde acest principiu, asigurând că incluziunea este abordarea standard în toate activitățile, de la recrutare și formare până la evaluare și management.

În contextul ocupării forței de muncă, structuri precum **Biroul de integrare** profesională joacă un rol-cheie în coordonarea practicilor incluzive. Aceste unități gestionează procesele de recrutare, integrare și sprijin, asigurând alinierea între nevoile individuale și cerințele organizaționale.

**Accesibilitatea și instrumentele tehnologice**

**Accesibilitatea** este un instrument fundamental și un factor care favorizează incluziunea, cuprinzând dimensiuni fizice, digitale și de comunicare. Sistemele de EFP incluzive eficiente investesc în infrastructură accesibilă, platforme digitale și tehnologii de asistență.

Conceptul de „Rucsac digital” ilustrează o abordare inovatoare a accesibilității, asigurându-le cursanților accesul constant la instrumente de asistență atunci când trec de la educație la angajare. Această continuitate susține participarea pe termen lung și reduce barierele în diferite contexte.

Instrumentele tehnologice joacă, de asemenea, un rol din ce în ce mai important în sprijinirea incluziunii, permițând învățarea flexibilă, accesul la distanță și furnizarea de conținut personalizat. Cu toate acestea, eficacitatea lor depinde de implementarea corespunzătoare și de alinierea la abordările pedagogice.

**Instrumente și politici legate de ocuparea forței de muncă**

În tranziția către piața muncii, o serie de instrumente și mecanisme de politică susțin incluziunea. Acestea includ **ajustări rezonabile (sau adaptări)**, care permit persoanelor să își îndeplinească rolurile în mod eficient prin adaptarea sarcinilor, a mediilor sau a programelor.

**Sistemul de cote (angajarea persoanelor cu dizabilități)** este un alt mecanism utilizat pe scară largă, care impune organizațiilor să angajeze un anumit procent de persoane cu dizabilități. Deși este eficient în creșterea ratelor de ocupare a forței de muncă, impactul său asupra incluziunii semnificative depinde de modul în care este implementat.

Alte instrumente, precum procesele de recrutare anonime și sistemele structurate de integrare, contribuie la reducerea prejudecăților și la îmbunătățirea accesului la oportunități de angajare.

**Abordări colaborative și bazate pe ecosistem**

O temă recurentă în rândul tuturor instrumentelor și abordărilor este importanța colaborării. Sistemele de EFP incluzive funcționează cel mai eficient atunci când sunt susținute de rețele de părți interesate, inclusiv educatori, angajatori, ONG-uri, familii și autorități publice.

Această abordare bazată pe ecosistem asigură abordarea incluziunii din perspective educaționale, sociale și profesionale. De asemenea, facilitează schimbul de cunoștințe, inovarea și îmbunătățirea continuă.

**Rezumatul opiniilor părților interesate**

Analiza perspectivelor părților interesate din rapoartele naționale oferă o dimensiune calitativă esențială pentru înțelegerea **educației și formării profesionale incluzive (EFP incluzivă)**. În timp ce cadrele de politică, instrumentele și practicile oferă perspective structurale și metodologice, opiniile părților interesate relevă modul în care incluziunea este experimentată în practică – evidențiind atât potențialul său transformator, cât și provocările cu care se confruntă în prezent.

Trei grupuri principale de părți interesate, indiferent de contextele analizate, se evidențiază ca fiind esențiale pentru implementarea sistemului de EFP incluziv: educatori, manageri (inclusiv lideri instituționali și angajatori) și persoane cu dizabilități (cursanți sau angajați). Fiecare grup oferă perspective distincte, dar complementare, reflectând roluri, responsabilități și experiențe diferite în cadrul sistemelor incluzive.

**Perspectivele educatorilor**

Educatorii subliniază în mod constant importanța flexibilității, adaptabilității și abordărilor relaționale în lucrul cu cursanții cu **nevoi educaționale speciale (CES)**. În toate țările, profesorii raportează că o incluziune eficientă necesită trecerea de la metodele tradiționale de predare la practici mai dinamice și mai receptive, aliniate la **Proiectarea universală pentru învățare (UDL)**.

Mulți educatori subliniază că utilizarea **materialelor didactice adaptate**, a instruirii diferențiate și a metodelor interactive îmbunătățește semnificativ implicarea și participarea

cursanților. Cu toate acestea, ei observă, de asemenea, că aceste abordări necesită timp, efort și competență profesională suplimentare.

O temă recurentă în perspectivele educatorilor este rolul central al relațiilor. Profesorii subliniază faptul că a câștiga încrederea cursanților este esențial pentru depășirea barierelor și sprijinirea dezvoltării individuale. Această dimensiune relațională este deosebit de importantă pentru elevii cu **dizabilități intelectuale (ID)** și **angajații cu neurodiversitate / neurodivergenți**, care pot avea nevoie de sprijin emoțional și social suplimentar.

În același timp, educatorii subliniază frecvent provocările legate de volumul de muncă și capacitate. Implementarea **Planului educațional individual (IEP)** și participarea la procesele **Echipei de sprijin pentru elevi (SST)** sau **ale Echipei multidisciplinare de sprijin** sunt considerate sarcini esențiale, dar solicitante.

În ciuda acestor provocări, educatorii își exprimă, în general, un angajament puternic față de incluziune, considerând-o nu doar o responsabilitate profesională, ci și o valoare fundamentală. Mulți dintre ei menționează că practicile incluzive le îmbunătățesc competențele didactice și conduc la medii de învățare mai captivante și mai semnificative pentru toți elevii.

**Perspectivele managerilor și ale organizațiilor**

Managerii, inclusiv directorii de școli și angajatorii, oferă o perspectivă mai strategică asupra incluziunii. Aceștia subliniază importanța culturii organizaționale, a leadershipului și a alinierii sistemice în obținerea unor rezultate durabile.

O temă esențială în perspectivele lor este trecerea de la abordări bazate pe conformitate la modele mai proactive, precum **Incluziunea prin proiectare** și **Incluziunea implicită**. Managerii recunosc că incluziunea nu poate fi realizată prin măsuri izolate, ci necesită integrarea în toate procesele organizaționale, inclusiv recrutarea, formarea și evaluarea.

În mediul educațional, managerii subliniază importanța investițiilor în dezvoltarea personalului, a creării unor structuri eficiente **de echipe multidisciplinare de sprijin** și a promovării colaborării cu părțile interesate externe.

În contextul ocupării forței de muncă, angajatorii subliniază valoarea practicilor de angajare incluzive și impactul pozitiv al diversității asupra performanței organizaționale. Mulți raportează că implementarea **ajustărilor rezonabile (sau a adaptărilor)** și îmbunătățirea **accesibilității** la locul de muncă conduc la o satisfacție mai mare a angajaților, o dinamică mai bună a echipei și o inovare sporită.

Cu toate acestea, managerii recunosc și existența unor provocări, în special în ceea ce privește alocarea resurselor și schimbarea organizațională. Implementarea practicilor incluzive necesită adesea investiții inițiale și o transformare culturală, care pot întâmpina rezistență.

În ciuda acestor provocări, se recunoaște din ce în ce mai mult că incluziunea nu este doar o responsabilitate socială, ci și un avantaj strategic, care contribuie la reziliența și competitivitatea organizațională.

**Perspectivele persoanelor cu dizabilități**

Părerile persoanelor cu dizabilități oferă cea mai directă perspectivă asupra impactului practicilor de EFP incluzive. În toate rapoartele, cursanții și angajații subliniază în mod constant importanța sprijinului, a oportunităților și a recunoașterii.

O temă centrală este valoarea participării la **cursuri / medii de învățământ general**, care le permite persoanelor să se simtă incluse, respectate și parte a unei comunități mai largi. Mulți menționează că mediile incluzive le îmbunătățesc încrederea, motivația și sentimentul de apartenență.

Accesul la **învățarea la locul de muncă (WBL)** este deosebit de apreciat, deoarece oferă oportunități de a dezvolta competențe practice și de a dobândi experiență în lumea reală. Participanții descriu adesea WBL ca un punct de cotitură, care îi ajută să-și înțeleagă abilitățile și să-și consolideze încrederea în capacitatea lor de a munci.

În același timp, persoanele subliniază importanța sprijinului continuu, în special prin mecanismele **de angajare asistată**. Orientarea continuă, mentoratul și adaptarea la locul de muncă sunt considerate esențiale pentru menținerea locului de muncă și depășirea provocărilor.

Problema **decalajului de independență** se reflectă frecvent în experiențele părților interesate. Multe persoane raportează că, deși dețin competențe relevante, au nevoie de sprijin suplimentar pentru a le aplica în mod independent în contexte din lumea reală. Practicile incluzive care abordează acest decalaj sunt, prin urmare, foarte apreciate.

Un alt aspect important este experiența dezvăluirii. Subdeclararea nevoilor de acomodare rămâne o preocupare semnificativă, multe persoane exprimându-și ezitarea de a-și dezvălui dizabilitatea din cauza fricii de discriminare sau a percepțiilor negative. Acest lucru pune accentul pe necesitatea unor medii mai incluzive și mai favorabile, în care persoanele să se simtă în siguranță și respectate.

**Perspective transversale**

Mai multe teme comune apar în toate grupurile interesate. În primul rând, incluziunea este cea mai eficientă atunci când este sistemică și coordonată, mai degrabă decât fragmentată. Părțile interesate subliniază importanța alinierii dintre sistemele de educație, ocuparea forței de muncă și sprijin social.

În al doilea rând, relațiile și colaborarea sunt esențiale. Fie că este vorba de relațiile dintre profesori și elevi, angajatori și angajați sau instituții și parteneri externi, încrederea și comunicarea sunt factori-cheie ai incluziunii.

În al treilea rând, flexibilitatea este esențială. Sistemele rigide și abordările standardizate sunt identificate în mod constant ca bariere, în timp ce abordările flexibile și personalizate sunt asociate cu rezultate pozitive.

În cele din urmă, există o recunoaștere comună a faptului că incluziunea aduce beneficii nu numai persoanelor cu dizabilități, ci și sistemului în ansamblu. Practicile incluzive conduc la organizații și medii de învățare mai inovatoare, mai adaptabile și mai reziliente.

## 2.2 CELE MAI BUNE PRACTICI INCLUSIVE ÎN EFP

### BP1: Liceul profesional de silvicultură și prelucrarea lemnului „Nikolay Haytov" (Bulgaria)

***Organizație*:** Liceul profesional de silvicultură și prelucrarea lemnului „Nikolay Haytov", Varna

***Context și părți interesate***

Liceul profesional de silvicultură și prelucrarea lemnului „Nikolay Haytov" din Varna este primul liceu profesional din oraș care admite și educă elevi cu nevoi educaționale speciale (CES), începând din 2009. Școala oferă programe profesionale în *amenajarea peisajului și floristică*, *producția de mobilă*, *silvicultură și gestionarea vânătorii*, *design interior*, *amenajarea parcurilor și a peisajului*, precum și *restaurarea mobilierului antic și tâmplărie*. Elevii cu CES sunt integrați pe deplin în clasele obișnuite, iar cei care nu îndeplinesc Standardul Educațional de Stat sunt instruiți în cadrul Planurilor Educaționale Individuale (PEI).

Școala își desfășoară activitatea într-un context caracterizat de o cerere tot mai mare de lucrători calificați în domeniul profesional și de un cadru de politici naționale definit de Regulamentul bulgar privind educația incluzivă (2017, modificat în 2024). Părțile interesate includ profesori de sprijin, psihologi școlari, consilieri pedagogici , profesori de clasă, părinți, ONG-uri precum ASD „Vision" și autorități locale. O echipă multidisciplinară de sprijin pentru elevi (SST) coordonează sprijinul și monitorizează progresul elevilor.

***Ce problemă rezolvă***

Timp de mulți ani, elevii cu CES din Bulgaria s-au confruntat cu un acces limitat la o educație profesională de calitate. Aceștia erau adesea excluși din școlile de învățământ general sau îndrumați către instituții specializate, ceea ce le limita oportunitățile de integrare socială, dezvoltare personală și angajare viitoare. Lipsa mediilor de învățare adaptate, profesorii insuficient pregătiți și sistemele de sprijin fragmentate au contribuit la abandonul școlar timpuriu și la rezultate educaționale inegale.

Școala a încercat să abordeze aceste bariere sistemice prin crearea unui mediu educațional sigur, favorabil și incluziv, în care elevii cu CES să se poată dezvolta din punct de vedere

academic, social și emoțional și să dobândească competențe profesionale relevante pentru piața muncii.

***Ce s-a făcut — pași***

Școala pune în aplicare un model incluziv structurat, pe mai multe niveluri:

- **Învățare adaptată și pedagogie individualizată:** Profesorii creează o atmosferă de calm și încredere, adaptează conținutul didactic la abilitățile fiecărui elev și utilizează metode interactive, cum ar fi povestirea, discuțiile, jocul de rol, rezolvarea de probleme și filme bazate pe textele din programa școlară.
- **Sprijinul profesorului de sprijin:** Profesorul de sprijin oferă sprijin suplimentar atât în activitățile curriculare, cât și în cele extracurriculare, individual sau în grup, concentrându-se pe conținutul de învățare, dezvoltarea intelectuală, abilitățile sociale și adaptarea la mediul general.
- **Sprijin psihologic și consiliere:** Psihologul școlar și consilierul pedagogic sunt prezenți zilnic, oferind sprijin emoțional și comportamental constant.
- **Sprijin emoțional și motivație:** Specialiștii pedagogici lucrează pentru a consolida stima de sine, sentimentul de siguranță și motivația elevilor.
- **Colaborare regulată cu părinții:** Comunicarea sistematică asigură monitorizarea progresului și coordonarea între școală și familie.
- **Echipa de sprijin pentru elevi (SST):** SST – formată din profesorul de clasă, profesorul de sprijin, psihologul și profesorii de limba bulgară și matematică – se reunește pentru a discuta despre dezvoltarea elevilor și pentru a coordona intervențiile.
- **Calificarea și formarea cadrelor didactice:** Dezvoltarea profesională continuă consolidează încrederea și competențele cadrelor didactice în lucrul cu elevii cu CES.
- **Activități bazate pe interese:** Toți elevii participă la cluburi școlare, ceea ce favorizează socializarea și implicarea.
- **Parteneriat cu ONG-uri:** De peste 15 ani, elevii beneficiază de sprijinul asistenților sociali de la ASD „Vision”, care asigură continuitate și asistență practică.
- **Monitorizare și documentare:** Progresul este urmărit prin intermediul Planurilor Educaționale Individualizate (PEI), registrelor de prezență, rezultatelor la examene, înregistrărilor SST și consultărilor cu părinții.

***De ce a funcționat***

Modelul funcționează deoarece este:

- **Holistic** — combinând sprijinul academic, emoțional, psihologic și social.

- **Colaborativ** — implicând profesori, specialiști, părinți și ONG-uri.
- **Pe termen lung** — implementat continuu din 2009, devenind parte a culturii școlare.
- **Individualizat** — adaptând conținutul și așteptările la fiecare elev.
- **Structurat** — cu roluri, procese și mecanisme de monitorizare clare.
- **Integrat în parteneriate** — în special cu ASD „Vision", care consolidează sprijinul zilnic.

Angajamentul școlii și experiența acumulată au creat un mediu stabil și de încredere, care atrage familiile copiilor cu CES.

***Ce a fost dificil***

Cea mai persistentă provocare este **tranziția către angajare**. În ciuda eforturilor, a întâlnirilor cu Oficiul pentru Ocuparea Forței de Muncă și a contactelor cu companiile, absolvenții cu CES se confruntă cu dificultăți în a-și găsi un loc de muncă în domeniile lor profesionale. Condițiile economice și barierele administrative contribuie la această dificultate. Fără un loc de muncă, elevii riscă să piardă progresele realizate în timpul școlarizării.

Școala se confruntă, de asemenea, cu provocarea continuă de a menține formarea personalului, de a adapta materialele și de a asigura un sprijin specializat suficient pentru diverse diagnostice, inclusiv dizabilități intelectuale, tulburări de învățare, deficiențe de vedere, ADHD, paralizie cerebrală, dislexie și tulburări din spectrul autist.

***Legătura cu UDL — principii aplicate***

Deși raportul elaborat de CuBuFoundation și NASOR, în care este inclusă această practică, nu se referă în mod explicit la Proiectarea universală pentru învățare (UDL), mai multe elemente ale acestei practici sunt în concordanță cu principiile UDL:

- **Mijloace multiple de implicare,** sprijin **emoțional**, cluburi bazate pe interese și sarcini adaptate mențin motivația și reduc anxietatea.
- **Mijloace multiple de reprezentare.** Profesorii folosesc filme, povestiri, materiale vizuale și conținut adaptat.
- **Mijloace multiple de acțiune și exprimare** Sarcinile diferențiate, formarea practică și evaluările individualizate permit elevilor să demonstreze învățarea în moduri variate.

Aceste elemente reduc barierele și sprijină elevii cu nevoi diverse în cadrul claselor obișnuite.

***Dovezi ale succesului***

Raportul documentează mai multe rezultate:

- Acces îmbunătățit la educația profesională pentru elevii cu profiluri diverse de CES.
- Creșterea performanțelor școlare și absolvirea cu succes a claselor a 10-a și a 12-a.
- Promovarea examenelor de stat, de admitere la universitate și de calificare profesională.
- Îmbunătățirea abilităților sociale și de comunicare.
- O mai mare independență în îndeplinirea sarcinilor practice.
- Îmbunătățirea stării emoționale și reducerea agresivității.
- Un comportament mai bun în spațiile publice și abilități motorii fine îmbunătățite.
- Nivel ridicat de implicare în formarea practică.
- Încredere susținută din partea părinților și implicare continuă după absolvire.

Indicatorii de monitorizare includ participarea și continuitatea în program, ratele de finalizare, progresul către învățarea la locul de muncă și satisfacția cursanților.

***Condiții de transferabilitate***

Pentru a reproduce acest model, alți furnizori de EFP au nevoie de:

- **Mediile fizice și digitale accesibile**
- **Personal didactic instruit** în pedagogia incluzivă
- **O echipă multidisciplinară de sprijin (SST)** cu roluri clare
- **Planuri educaționale individualizate (IEP) și evaluări ale nevoilor**
- **Comunicare regulată cu părinții**
- **Parteneriate cu ONG-uri și autorități locale**
- **Programe școlare și materiale didactice adaptate**
- **Timp pentru planificare și colaborare**

Implementarea necesită, de obicei, **1–2 ani școlari** pentru a stabili un sistem incluziv pe deplin funcțional.

***Riscuri și limite***

- **Barierele în calea angajării** pot submina rezultatele pe termen lung.
- **Dependența de personalul specializat** înseamnă că fluctuația de personal poate perturba sprijinul acordat.

- **Constrângerile legate de resurse** pot limita capacitatea de a adapta materialele sau de a oferi atenție individualizată.
- **Variabilitatea parteneriatelor externe** (de exemplu, ONG-uri, angajatori) poate afecta consecvența.
- **Elevii care nu îndeplinesc Standardul Educațional de Stat** nu pot primi un certificat de absolvire a învățământului secundar, ceea ce limitează căile de continuare a studiilor.

***Opiniile părților interesate***

Următoarele afirmații sunt extrase din raportul național și reflectă perspectivele instituționale documentate de echipa de cercetare. Acestea nu sunt citate literale din interviuri, ci pasaje descriptive din documentul sursă:

- **Perspectiva educatorului:** *„Se creează o atmosferă de informalitate și calm între elevi și profesori; se menține o relație de încredere reciprocă, respect și sprijin."*
- **Perspectiva managerului/conducerii școlii:** *„Școala se simte responsabilă nu numai pentru educație, ci și pentru plasarea cu succes a elevilor pe piața muncii după absolvire."*
- **Perspectiva elevilor/părinților:** *„Părinții... nu își întrerup legătura cu școala după absolvire, ci, dimpotrivă, contactează școala cu privire la diverse probleme și participă la concerte și evenimente școlare."*

***Linkuri și surse***

Toate informațiile sunt preluate exclusiv din raportul elaborat de CuBuFoundation și NASOR în cadrul proiectului W.I.N.: **„Cercetarea și colectarea de exemple de succes în domeniul formării profesionale incluzive și al ocupării forței de muncă – Raport privind sistemele naționale și cele mai bune practici din Bulgaria și Irlanda", elaborat de CuBuFo & NASOR**.

## BP2: Modelul de tranziție susținut de WALK PEER (Irlanda)

***Organizație*:** WALK – Servicii de ocupare a forței de muncă incluzive

***Context și părți interesate***

Modelul de tranziție asistată WALK PEER (Providing Equal Employment Routes) este o inițiativă irlandeză concepută pentru a sprijini tinerii cu nevoi educaționale speciale (CES), în special cei cu dizabilități intelectuale (ID), în tranziția lor de la școlarizarea obligatorie la educația și formarea profesională (EFP) generală, educația și formarea continuă (FET) și angajarea remunerată. Programul funcționează în cadrul sistemului de educație incluzivă din Irlanda, unde aproximativ 98% dintre elevi sunt educați în medii de învățământ general și 2% în școli sau clase speciale, fiind susținut de Legea EPSEN din 2004 și de un sistem continuu de servicii.

Programul se adresează elevilor de vârstă de peste 16 ani și colaborează cu o rețea de 10 școli partenere, inclusiv 7 școli speciale și 3 școli post-primare. Actorii implicați includ echipele de conducere ale școlilor, familiile, consiliile locale de educație și formare (ETB), angajatori precum Penneys și PJ Hegarty, precum și Ministerul Educației, care finanțează programul prin fondul pentru conturi inactive. Inițiativa este susținută și de Fondul Social European (FSE), reflectând un parteneriat intersectorial între educație, servicii sociale și piața muncii.

***Ce problemă rezolvă***

Tinerii cu dizabilități intelectuale din Irlanda se confruntă cu obstacole semnificative în tranziția de la școală la educația superioară sau la angajare. Acestea includ accesul limitat la parcursurile de formare profesională generală, sprijinul structurat insuficient în perioada de tranziție și provocările legate de asigurarea și menținerea unui loc de muncă. Modelele tradiționale oferă adesea plasamente pe termen scurt, fără urmărire pe termen lung, ceea ce duce la o menținere scăzută și o progresie limitată în carieră.

Modelul WALK PEER abordează aceste lacune, oferind un sistem de tranziție structurat, pe mai mulți ani, care combină Proiectarea Universală pentru Învățare (UDL), planificarea personalizată a carierei și mentoratul pe termen lung. Acesta vizează să asigure că tinerii cu CES pot avea acces la oportunități din sistemul obișnuit, își pot dezvolta competențele necesare pentru angajare și își pot menține locul de muncă pe termen lung.

***Ce se face — pași***

Programul pune în aplicare o abordare cuprinzătoare, în mai multe etape:

- **Model de tranziție asistată pe o perioadă de cinci ani.** Inițiativa se întinde pe o perioadă de cinci ani, începând cu ultimii ani de școlarizare obligatorie până la începutul vârstei adulte.
- **Aplicarea Proiectării universale pentru învățare (UDL).** Principiile UDL sunt utilizate pentru a elimina barierele sistemice din parcursurile de formare profesională și de angajare, trecând de la adaptări reactive la un design proactiv.

- **Colaborarea cu școlile partenere.** Programul colaborează cu 10 școli, integrând planificarea tranziției în mediul școlar și implicând profesorii, familiile și conducerea școlii.
- **Facilitatori de carieră și angajare.** Acești facilitatori oferă sprijin intensiv și personalizat, inclusiv planificarea carierei, dezvoltarea competențelor și pregătirea pentru stagii de practică.
- **Parteneriate cu angajatori.** Angajatori precum Penneys și PJ Hegarty oferă oportunități reale de angajare și stagii de formare, permițând elevilor să dobândească experiență practică.
- **Mentorat post-școlar de trei ani.** După absolvirea școlii, participanții beneficiază de până la trei ani de sprijin continuu pentru a asigura păstrarea locului de muncă, adaptarea la locul de muncă și stabilitatea pe termen lung.
- **Coordonare intersectorială.** Programul face legătura între actorii din domeniul educației, al serviciilor sociale și al pieței muncii, fiind susținut de finanțare guvernamentală și de resurse din FSE.

***De ce a funcționat***

Modelul este eficient deoarece combină mai multe puncte forte:

- **Sprijin pe termen lung.** Mentoratul post-școlar de trei ani este identificat ca fiind cel mai important factor în transformarea plasamentelor pe termen scurt în cariere durabile.
- **Concepție proactivă prin UDL.** Prin eliminarea barierelor la nivel de sistem, programul garantează că experiențele cursanților sunt utile și accesibile.
- **Implicare puternică a angajatorilor.** Locurile de muncă reale și oportunitățile de formare creează căi semnificative de acces pe piața muncii.
- **Colaborare intersectorială.** Implicarea școlilor, a familiilor, a ETB-urilor, a angajatorilor și a agențiilor guvernamentale asigură coerența și responsabilitatea comună.
- **Raționalitate economică.** Modelul este eficient din punct de vedere al costurilor: deși necesită o investiție anuală de 278 000 EUR, acesta reduce costurile sociale și de sănătate pe termen lung și sprijină formarea de cetățeni activi din punct de vedere economic.

Aceste elemente combinate creează un sistem de tranziție robust și durabil.

***Ce a fost dificil***

Raportul național nu prezintă în mod explicit provocările întâmpinate în program. Următoarele dificultăți sunt identificate de echipa de analiză transnațională, pe baza lecturii contextuale a structurii modelului:

- **Bariere sistemice în cadrul sistemului general de educație și formare profesională.** Nevoia de UDL indică faptul că sistemele existente nu erau pe deplin accesibile.
- **Susținerea mentoratului pe termen lung.** Asigurarea unui sprijin postșcolar pe o perioadă de trei ani necesită finanțare și personal stabile.
- **Dependența de parteneriatele cu angajatorii.** Succesul modelului se bazează pe disponibilitatea angajatorilor de a oferi locuri de muncă reale și oportunități de formare.
- **Coordonarea intersectorială.** Alinierea școlilor, familiilor, ETB-urilor, angajatorilor și agențiilor guvernamentale necesită o comunicare continuă și un angajament comun.

***Legătura cu UDL — principii aplicate***

Raportul menționează în mod explicit că programul integrează UDL pentru a elimina barierele sistemice. Următoarele practici aliniate la UDL sunt evidente:

- **Mijloace multiple de implicare.** Mentoratul pe termen lung, planificarea personalizată a carierei și oportunitățile reale de angajare mențin motivația și relevanța.
- **Mijloace multiple de reprezentare.** UDL asigură accesul la informații, formare și parcursuri de învățare pentru cursanții cu dizabilități intelectuale.
- **Mijloace multiple de acțiune și exprimare.** Stagiile de practică și mediile de formare variate permit participanților să-și demonstreze competențele în contexte autentice.

Programul trece de la adaptări reactive la un design proactiv, aliniindu-se strâns la filosofia de bază a UDL.

***Dovezi ale succesului***

Raportul evidențiază mai mulți indicatori de succes:

- Modelul demonstrează **niveluri ridicate de păstrare a locului de muncă și de satisfacție**, atribuite mentoratului pe termen lung.
- Este o soluție **rentabilă**, o investiție anuală de 278 000 de euro conducând la reducerea costurilor sociale și medicale pe termen lung.
- Proiectul formează **cetățeni activi din punct de vedere economic**, contribuind la valoarea publică.

- Programul este recunoscut ca o **practică exemplară** pentru formarea profesională incluzivă în Irlanda, datorită profunzimii sale metodologice și abordării intersectoriale.

Deși raportul nu furnizează rezultate numerice, acesta subliniază eficacitatea programului în susținerea ocupării forței de muncă și a tranzițiilor.

***Condiții de transferabilitate***

Pentru a reproduce modelul WALK PEER, sunt necesare câteva condiții:

- **Colaborare intersectorială** între școli, familii, furnizori de EFP, angajatori și agenții guvernamentale.
- **Finanțare pe termen lung** pentru a susține mentoratul multianual.
- **Parteneriate cu angajatori** dispuși să ofere oportunități reale de angajare.
- **Personal instruit în UDL și angajare asistată**.
- **Planificare structurată a tranziției,** începând înainte de finalizarea studiilor.
- **Integrarea cu politicile naționale în domeniul educației și al muncii**.

Modelul este transferabil, dar necesită sisteme coordonate și investiții susținute.

***Riscuri și limite***

- **Dependența de implicarea angajatorilor** poate limita oportunitățile în regiunile cu mai puține companii dispuse să se implice.
- **Cerințele ridicate de coordonare** între sectoare pot pune presiune pe resurse.
- **Continuitatea finanțării** este esențială; întreruperile ar putea submina mentoratul pe termen lung.
- Pot apărea **provocări legate de scalabilitate** dacă personalul sau rețelele de angajatori nu se pot extinde proporțional.

Aceste riscuri reflectă complexitatea programelor de tranziție multianuale și intersectoriale.

***Opiniile părților interesate***

Următoarele declarații sunt extrase din analiza descriptivă a raportului național. Ele reflectă perspectivele la nivel de program documentate de echipa de cercetare, mai degrabă decât citate literale din interviuri:

- **Perspectiva programului:** *„Programul funcționează ca o punte esențială pentru tinerii cu CES... care trec de la învățământul școlar obligatoriu la forme de*

*învățământ și formare profesională (EFP) de tip general, la educație și formare continuă (FET) și la un loc de muncă remunerat."*

- **Despre mentorat:** *„Mentoratul pe termen lung (3 ani după terminarea școlii) oferit de facilitatorii de carieră și angajare este cel mai important factor în transformarea unui loc de muncă pe termen scurt într-o carieră durabilă."*
- **Despre UDL:** *„Succesul programului se datorează profunzimii sale metodologice – o intervenție pe termen lung, de cinci ani, care integrează Proiectarea Universală pentru Învățare (UDL) pentru a elimina barierele sistemice."*

***Linkuri și surse***

Toate informațiile sunt preluate exclusiv din raportul: **„Cercetare și colectare de povești de succes privind EFP incluziv și ocuparea forței de muncă – Raport privind sistemele naționale și cele mai bune cazuri din Bulgaria și Irlanda", elaborat de CuBuFo & NASOR**.

### BP3: Grupul de experți – CDP La Blanca Paloma (Spania)

***Organizație*:** Fundación Docete Omnes – CDP La Blanca Paloma (La Zubia, Granada, Andaluzia)

***Context și părți interesate***

CDP La Blanca Paloma este un centru de EFP finanțat din fonduri publice din La Zubia (Granada), parte a Fundación Docete Omnes, o organizație non-profit cu o lungă tradiție în educație și asistență socială. Centrul oferă programe de formare profesională de bază (EQF 2), intermediară (EQF 4) și superioară (EQF 5) în domenii precum coafură, îngrijire medicală, farmacie, integrare socială și animație socioculturală.

Centrul deservește aproximativ **360 de studenți anual**, inclusiv **48 de studenți cu nevoi educaționale speciale (CES)** în perioada 2024–2025. Cursanții provin din Granada și din localitățile învecinate și prezintă profiluri diverse: persoane care au abandonat școala timpuriu, studenți cu neurodiversitate, cursanți cu dizabilități intelectuale ușoare, studenți care lucrează și cei care aspiră la un loc de muncă calificat.

Practica este implementată în cadrul sistemului spaniol de educație și formare profesională (EFP) definit de **LOMLOE (Legea organică 3/2020)**, **Legea organică 3/2022 (Legea EFP)** și **Decretul regal 69/2025**, care impun parcursuri de învățare personalizate și sprijin individualizat.

Un actor-cheie este **Centrul Ocupațional Padre Villoslada**, care colaborează cu centrul de EFP pentru a oferi contexte din viața reală pentru învățarea incluzivă aplicată. Alți actori-cheie

includ profesori de EFP, specialiști în orientare, tutori la locul de muncă, companii, organizații publice și private și serviciile locale pentru tineret.

***Ce problemă rezolvă***

Potrivit directorului, **reglementările standard cu privire la EFP nu abordează în mod suficient diversitatea profilurilor cursanților**, în special a elevilor expuși riscului de abandon școlar timpuriu, a celor cu afecțiuni neurodivergente și a celor cu dificultăți cognitive.

Centrul a recunoscut necesitatea de a se asigura că **toți elevii își pot atinge potențialul maxim**, indiferent de abilități, ritmul de învățare sau circumstanțele personale. Acest lucru a necesitat o trecere de la predarea tradițională la **o învățare flexibilă, individualizată și experiențială**.

Provocarea a constat în crearea unui **model structurat și practic,** care să le permită elevilor să experimenteze incluziunea în contexte reale, în conformitate cu Decretul Regal 69/2025, care definește diversitatea ca un atu structural, mai degrabă decât ca un set de etichete.

Modelul „Grupului de experți” a fost dezvoltat pentru a răspunde acestei nevoi.

***Ce se face. Pași***

**Grupul de experți** reprezintă o colaborare structurată, bazată pe experiență, între centrul de formare profesională și centrul ocupațional. Acesta aplică principiile UDL prin:

- **Învățarea prin practică** (ateliere, proiecte din viața reală)
- **Planuri personalizate de îndrumare și consolidare**
- **Învățarea între colegi și cooperativă**, în care elevii adaptează explicațiile și contribuie în funcție de punctele lor forte

Modelul urmează un **ciclu în patru faze**:

**Prezentarea proiectului**

Profesioniștii de la Centrul ocupațional prezintă proiectul, obiectivele și așteptările. Elevii sunt îndrumați să acționeze ca „modele” pentru utilizatorii centrului. Educatorii Centrului ocupațional își pregătesc utilizatorii pentru activitate.

**Faza 1 – Evaluare inițială prin observare directă**

Elevii observă utilizatorii Centrului ocupațional în cadrul activităților zilnice din atelier, pentru a identifica nevoile de sprijin.

**Etapa 2 – Planificare**

Elevii elaborează planuri de sprijin personalizate pentru fiecare utilizator. Aceste planuri sunt validate și îmbunătățite de profesioniștii Centrului ocupațional și includ activități care vizează obiectivele de integrare socială.

**Faza 3 – Implementare**

Studenții își pun în aplicare planurile, lucrând direct cu utilizatorii în cadrul atelierelor și al activităților.

**Etapa 4 – Evaluare**

Elevii evaluează progresul utilizatorilor. Specialiștii Centrului de reabilitare profesională oferă feedback formatorilor din învățământul profesional și tehnic cu privire la performanța elevilor. Planurile sunt ajustate după cum este necesar.

***De ce a funcționat***

Practica funcționează deoarece este:

- **Complet integrată** în modelul pedagogic al centrului
- **Aliniată la principiile UDL**, asigurând flexibilitate și accesibilitate
- **Experiențială**, conectând învățarea cu contexte sociale și profesionale reale
- **Colaborativă**, implicând personal multidisciplinar și parteneri externi
- **Susținută de un angajament puternic al conducerii** față de incluziune și bunăstarea elevilor
- **Consolidat prin monitorizare individuală continuă** și îndrumare coordonată
- **Eficient din punct de vedere al costurilor**, bazându-se pe resursele existente și pe expertiza personalului

Colaborarea structurată cu Centrul ocupațional consolidează continuitatea învățării și abilitățile de incluziune aplicate.

***Ce a fost dificil***

Principala provocare identificată o reprezintă **prejudecățile și stereotipurile**, care „cauzează mai multe probleme decât cele reale”. Acestea au fost abordate prin contact direct, activități comune și experiențe structurate, precum Grupul de experți, care ajută la mutarea atenției de la etichete la abilități.

Alte provocări includ:

- Profiluri diverse ale cursanților care necesită sprijin diferențiat

- Echilibrarea volumului de muncă academică și a deficitelor organizaționale (în special în învățământul profesional superior)
- Sprijinirea elevilor expuși riscului de abandon școlar timpuriu
- Asigurarea unei coordonări consecvente între personal și partenerii externi

***Legătura cu UDL. Principii aplicate***

Practica aplică în mod explicit principiile **Proiectării Universale pentru Învățare (UDL)**:

**Mijloace multiple de implicare**

- Învățarea prin practică
- Învățarea cooperativă
- Proiecte din viața reală
- Responsabilitate progresivă

**Modalități multiple de reprezentare**

- Materiale adaptate
- Feedback vizual
- Instrumente digitale (tabletă, laptop, proiector)

**Mijloace multiple de acțiune și exprimare**

- Sarcini și niveluri diferențiate
- Evaluare formativă cu rubrici
- Autoevaluare și feedback continuu
- Planuri de sprijin personalizate

Grupul de experți reprezintă o punere în practică concretă a UDL în cadrul EFP.

***Dovezi ale succesului***

Dovezile sunt calitative, dar structurate:

- **Îmbunătățirea implicării, a motivației și a participării active**
- **Evaluare axată pe progres,** adaptată profilurilor cursanților

- **Responsabilitate** sporită **față de colegi** și abilități de incluziune aplicate
- **Continuitate** sporită **a învățării** prin contexte din viața reală
- **Pregătire pentru învățarea la locul de muncă** susținută de echipe multidisciplinare
- **Indicatori de rezultat monitorizați la 0, 6, 12 și 24 de luni**, inclusiv:
    - 90% participare în rândul elevilor aflați în situații de risc
    - Tranziția elevilor cu nevoi educaționale speciale de la învățământul profesional de bază la cel intermediar
    - Adaptarea la învățarea la locul de muncă
    - Autopercepția și satisfacția elevilor

Monitorizarea este continuă și integrată în activitatea zilnică de îndrumare.

***Condiții de transferabilitate***

Modelul este adaptabil la alte contexte de EFP, dacă sunt îndeplinite următoarele condiții:

- Analiza profilurilor cursanților
- Angajamentul față de valorile incluziunii
- Metodologii de predare flexibile
- Structuri coordonate de îndrumare
- Colaborare structurată cu angajatorii și partenerii externi
- Monitorizarea plasamentelor și mecanismele de feedback
- Cooperarea cu serviciile locale pentru tineret

***Riscuri și limite***

- Dependența de coordonarea personalului și de timpul alocat
- Necesitatea unei colaborări susținute cu partenerii externi
- Persistența potențială a stereotipurilor fără o expunere structurată
- Indicatorii calitativi pot necesita date cantitative complementare
- Necesită o cultură a incluziunii, pentru a fi eficientă

***Perspectivele părților interesate***

**Perspectiva educatorului**

„Prejudecățile și stereotipurile cauzează mai multe probleme decât dizabilitățile în sine.”

**Perspectiva managerului**

„Principala provocare identificată este că reglementările standard privind EFP nu abordează suficient diversitatea profilurilor cursanților.”

**Perspectiva persoanelor cu dizabilități / a utilizatorilor**

„Activități precum «Grupul de experți»... ajută la contestarea presupunerilor și la concentrarea atenției asupra abilităților, mai degrabă decât asupra etichetelor.”

***Linkuri și surse***

Pagina web oficială: https://cdplablancapaloma.es/

Macarena Martínez Martín - macarena.martinez@cdplablancapaloma.es

Sursă: Toate informațiile provin exclusiv din bunele practici descrise, furnizate de partenerul FDO.

## BP4: Incluziune practică – Model de colaborare între furnizorii de EFP și structurile de sprijin pentru persoanele cu dizabilități din Grecia (Grecia)

***Organizație*:** KEEPEA Orizontes (Atena)

***Context și părți interesate***

Practica este implementată în cadrul **KEEPEA Orizontes**, un centru de EFP și învățare pe tot parcursul vieții, finanțat din fonduri publice, situat în Atena. Acesta funcționează în cadrul sistemului educațional și de formare din Grecia și se concentrează pe educația incluzivă, conștientizarea problemelor de mediu și integrarea socială. Centrul colaborează cu autoritățile locale, serviciile sociale și instituțiile de învățământ pentru a oferi oportunități de învățare interdisciplinare.

Centrul oferă programe de EFP non-formale și complementare, aliniate la nivelurile 2-5 din CEC, inclusiv:

- **Formare profesională introductivă / Dezvoltarea competențelor (EQF 2–3)**: competențe de bază pentru viață, educație ecologică, orientare profesională
- **Formare intermediară (EQF 4)**: asistență socială, sprijin comunitar, activități culturale

- **Formare avansată / Specializare (EQF 5)**: incluziune socială, dezvoltare comunitară, facilitarea activităților de educație ecologică.

**Populația de cursanți**

În fiecare an, **250–300 de participanți** se implică în activități. Cursanții includ:

- Tineri aflați în tranziție de la învățământul obligatoriu
- Adulți care participă la educație și formare pe tot parcursul vieții
- Persoane din grupuri social vulnerabile
- Cursanți cu dizabilități intelectuale, autism și tulburări de dezvoltare

Aproximativ **15–20%** au nevoie de sprijin educațional suplimentar.

Cursanții cu dizabilități intelectuale sunt sprijiniți indiferent de profilul lor **de funcționare (scăzut, mediu sau ridicat)**, prin activități adaptate fiecărui nivel.

**Părțile interesate**

- Educatori și formatori KEEPEA Orizontes
- Structuri de sprijin pentru persoanele cu dizabilități (KDIF, KDAP-MEA)
- Familiile și îngrijitorii
- Autorități locale și servicii sociale
- Angajatori și organizații comunitare
- Persoanele cu dizabilități

***Ce problemă rezolvă***

Sistemul grecesc de educație și formare profesională se confruntă cu mai multe provocări:

- Abordările didactice standard **nu țin seama în mod suficient de diversitatea cursanților**
- **Colaborarea structurată** între furnizorii de EFP și serviciile pentru persoane cu dizabilități este limitată
- Mulți cursanți se confruntă cu **un nivel scăzut de motivație, dezangajare sau bariere în calea învățării**

Practica răspunde următoarelor nevoi:

- Asigurarea **unor oportunități egale de învățare**
- Adoptarea unor abordări didactice **flexibile și personalizate**
- Conectarea învățării cu **mediile sociale și profesionale din viața reală**

Modelul „Hands-On Inclusion” a fost dezvoltat pentru a face legătura între structurile de educație și formare profesională și cele de sprijin pentru persoanele cu dizabilități, prin intermediul învățării practice, bazate pe comunitate.

***Ce se face. Etape***

Modelul este implementat printr-un **proces structurat în șapte etape,** în cadrul cafenelei sociale „To Pareaki”, unde cursanții cu dizabilități se implică în sarcini de lucru reale.

**1. Sensibilizare și evaluare inițială**

- Identificarea participanților prin intermediul KEEPEA Orizontes sau al organizațiilor partenere
- Profilarea abilităților, intereselor și nevoilor de sprijin
- Evaluarea abilităților de comunicare și sociale
- Consultarea cu familiile/îngrijitorii

**2. Pregătire și formare preprofesională**

- Introducere în regulile și rutina de la locul de muncă
- Formare în materie de igienă și siguranță
- Dezvoltarea abilităților de comunicare
- Familiarizarea cu rolurile din cadrul cafenelei

**3. Introducere ghidată la locul de muncă (Shadowing)**

- Observarea operațiunilor zilnice
- Urmărirea personalului și a formatorilor
- Participarea inițială la sarcini simple
- Consolidarea încrederii într-un mediu real

**4. Implicare în sarcini asistată**

- Alocarea de sarcini simple și structurate
- Sprijin individual sau în grupuri mici
- Utilizarea repetiției și a rutinei
- Feedback imediat și încurajare

**5. Dezvoltarea abilităților și extinderea rolului**

- Creșterea treptată a complexității sarcinilor
- Dezvoltarea abilităților de interacțiune cu clienții

- Munca în echipă și responsabilitatea
- Reducerea progresivă a sprijinului

**6. Angajare asistată în condiții reale**

- Participare activă la activitățile zilnice ale cafenelei
- Interacțiunea cu clienți reali
- Responsabilitatea pentru roluri specifice
- Supraveghere continuă, dar mai puțin intensă

**7. Monitorizare continuă și dezvoltare personală**

- Evaluarea periodică a progresului
- Adaptarea sarcinilor
- Sprijin emoțional și social
- Consolidarea punctelor forte

***De ce a funcționat***

Modelul este eficient deoarece:

- Integrează **învățarea practică, din viața reală**
- Se bazează pe **structurile instituționale existente**
- Utilizează **sprijin personalizat** și mentorat
- Consolidează **colaborarea** dintre serviciile de educație și formare profesională (EFP) și cele destinate persoanelor cu dizabilități
- Se concentrează pe **abilități, mai degrabă decât pe limitări**
- Oferă **rutine structurate și previzibile**
- Asigură **monitorizarea** și adaptarea **continuă**

Mediul cafenelei oferă un cadru sigur, incluziv și bogat din punct de vedere social, în care cursanții își pot dezvolta abilitățile profesionale, sociale și emoționale.

***Ce a fost dificil***

Principala provocare **nu** este **dizabilitatea în sine**, ci:

- **Stereotipurile și prejudecățile sociale**

Aceste bariere au fost abordate prin:

- Interacțiunea directă
- Activități comune
- Învățarea prin experiență

Alte dificultăți includ:

- Asigurarea unui sprijin consecvent la diverse niveluri de funcționare
- Menținerea coordonării personalului
- Echilibrarea nevoilor emoționale, sociale și profesionale

***Legătură cu UDL. Principii aplicate***

Deși UDL nu este menționat în mod explicit, modelul se aliniază în mod clar principiilor UDL în următoarele moduri.

**Mijloace multiple de implicare**

- Învățarea prin practică
- Sarcini din viața reală
- Responsabilitate treptată
- Dezvoltarea punctelor forte

**Modalități multiple de reprezentare**

- Instrucțiuni pas cu pas
- Limbaj simplu și clar
- Indicii vizuale și semnalizare
- Demonstrație și modelare

**Mijloace multiple de acțiune și exprimare**

- Sarcini adaptate nivelurilor de funcționare
- Rutine structurate
- Ritm flexibil
- Oportunități de extindere a rolului

Abordarea este, prin natura sa, **centrată pe persoană**, flexibilă și reduce barierele.

***Dovezi ale succesului***

Practica duce la:

- Creșterea **implicării și motivației** cursanților
- Îmbunătățirea **abilităților sociale și de comunicare**
- O mai mare **empatie și conștientizare a incluziunii**
- O mai bună **pregătire pentru angajare**

Indicatorii de rezultat includ:

- Ratele de participare și de prezență
- Îmbunătățirea abilităților individuale
- Progresul în parcursurile educaționale
- Integrarea în mediile de lucru

***Condiții de transferabilitate***

Modelul poate fi aplicat în toată Grecia în cadrul EPAL, SAEK, EEEEK și centrelor de sprijin pentru persoanele cu dizabilități, precum și în organizații similare din alte țări, cu condiția îndeplinirii următoarelor cerințe-cheie:

- Angajamentul față de incluziune
- Abordări didactice flexibile
- Colaborare structurată cu parteneri externi
- Monitorizare continuă
- Utilizarea infrastructurii și a resurselor umane existente

Cafeneaua socială Pareaki, gestionată de KEEPEA Orizontes, este, de asemenea, prezentată ca o bună practică în domeniul ocupării forței de muncă în Partea 3, BP8, ilustrând modul în care aceeași organizație face legătura între EFP și incluziunea pe piața muncii.

***Riscuri și limite***

- Dependența de coordonarea personalului și de timpul investit
- Necesitatea unei colaborări susținute cu serviciile pentru persoane cu dizabilități
- Persistența potențială a stereotipurilor fără o expunere structurată
- Variabilitatea nivelurilor de funcționare care necesită sprijin diferențiat
- Scalabilitate limitată, fără personal instruit

***Perspectivele părților interesate***

**Perspectiva educatorului**

„Abordările standard de predare nu abordează suficient diversitatea cursanților."

**Perspectiva managerului**

„Principala provocare nu este dizabilitatea în sine, ci stereotipurile și prejudecățile sociale."

**Perspectiva persoanelor cu dizabilități / a utilizatorilor**

„Acestea sunt abordate prin interacțiune directă, activități comune și învățare experiențială."

***Linkuri și surse***

https://www.keepea.gr/en/aksies/

Sursă: Toate informațiile provin exclusiv din descrierea bunelor practici furnizată de partenerul Panagia Evagelistria.

BP5: Sprijin integrat pentru studenții cu nevoie speciale și diversitate pedagogică (Slovenia)

***Organizație*:** Universitatea din Primorska (UPR) & Centrul IRIS

***Context și părți interesate***

Această practică este implementată printr-o colaborare între două instituții slovene importante:

**Centrul IRIS**

Un centru național specializat în **educație, reabilitare, incluziune și consiliere pentru persoanele nevăzătoare și cu deficiențe de vedere**. Acesta oferă sprijin pe teren elevilor și tinerilor adulți din învățământul profesional și tehnic, inclusiv predare itinerantă, tehnologie asistivă și adaptări ale mediului.

**Universitatea din Primorska (UPR)**

O instituție academică care pregătește viitorii formatori din domeniul EFP prin programul său **„Pregătire pedagogică pentru diversitate**", asigurând că pedagogia incluzivă devine o componentă standard a formării cadrelor didactice.

**Contextul sistemului**

Sistemul de educație incluzivă din Slovenia este reglementat de **Legea învățământului superior** și de strategiile naționale de integrare a elevilor cu nevoi educaționale speciale. Aceste cadre impun furnizorilor de EFP să asigure accesibilitatea și să se bazeze pe centre specializate precum IRIS, pentru a face legătura între standardele profesionale generale și nevoile senzoriale și pedagogice ale cursanților cu deficiențe de vedere.

**Părțile interesate implicate**

- Elevi cu deficiențe de vedere (VIP)
- Profesori specializați itineranți
- Echipe multidisciplinare de la Centrul IRIS
- Personalul academic al Universității din Primorska
- Profesori și formatori din învățământul profesional
- Angajatori și mentori la locul de muncă
- Structuri naționale de sprijin pentru elevii cu nevoi speciale

***Ce problemă rezolvă***

Abordările tradiționale ale EFP adesea nu dispun de:

- cunoștințe tehnice specializate pentru dizabilitățile senzoriale
- flexibilitate pedagogică
- medii de învățare accesibile
- o colaborare structurată între instituțiile de EFP și centrele specializate

Practica respectă principiul conform căruia **„fiecare copil ar trebui să beneficieze de șanse cel puțin egale de acces la educație”.** Aceasta vizează trecerea de la integrarea de bază la **„incluziunea implicită”**, în așa fel încât elevii cu nevoi speciale nu sunt doar prezenți, ci beneficiază de condițiile necesare pentru a reuși, atât din punct de vedere academic, cât și în pregătirea profesională.

***Ce se face. Pași***

Practica se bazează pe cinci piloni interconectați:

**1. Experiențe de învățare individualizate („Personalizare extremă”)**

- Oferite prin **predare specializată itinerantă**
- Sprijin individualizat, adaptat profilului funcțional al fiecărui elev
- Adaptarea profundă a metodelor de predare, a materialelor și a practicilor din sala de clasă
- Depășește modificarea curriculumului, ajungând la reproiectarea proceselor de învățare

**2. Consolidarea echipelor multidisciplinare de sprijin**

- Profesorii itineranți acționează ca reprezentanți pe teren ai unei **rețele mai largi de experți**
- Echipele includ specialiști de la IRIS și UPR
- Oferă o plasă de siguranță pentru elevi
- Facilitează schimbarea mentalității instituționale în direcția incluziunii

**3. Medii de învățare adaptate și accesibile**

- Instalarea de **stații de lucru specializate**
- Audituri ale sălilor de clasă și atelierelor
- Integrarea de hardware și software de asistență
- Asigură participarea fără obstacole la sarcinile tehnice din cadrul EFP

**4. Implementarea Proiectării universale pentru învățare (UDL)**

- Accesibilitatea este **proactivă**, nu reactivă
- Toate materialele (PDF-uri, videoclipuri, platforme digitale) sunt concepute sau adaptate la standarde universale
- Elimină adaptările de ultim moment
- Asigură acces egal pentru toate profilurile senzoriale

**5. Sprijin pentru învățarea la locul de muncă (WBL) la RTBS**

- Pregătește studenții pentru cerințele reale ale pieței muncii
- Include stagii pregătitoare și mentorat specializat
- Sprijină tranziția către un loc de muncă competitiv
- Asigură stăpânirea tehnologiilor asistive înainte de intrarea pe piața muncii

***De ce a funcționat***

Modelul are succes deoarece:

- Combină **adaptarea tehnică** cu **sprijinul uman specializat**
- Integrează incluziunea în **cultura instituțională**
- Folosește **formarea profesorilor bazată pe dovezi** (programul de masterat în pedagogie incluzivă al UPR)
- Oferă **mentorat individual** și monitorizare continuă
- Asigură **accesibilitate deplină** la nivel fizic, digital și pedagogic

- Demonstrează că elevii VIP pot finaliza o formare profesională de nivel înalt, atunci când beneficiază de sprijin adecvat

Parteneriatul dintre IRIS și UPR creează un model sistemic, care se consolidează reciproc.

***Ce a fost dificil***

Principala provocare a fost **schimbarea mentalităților profund înrădăcinate** și depășirea tendinței de a eticheta elevii. Acest lucru a necesitat:

- contact direct
- demonstrarea rezultatelor
- demonstrarea faptului că personalizarea extremă duce la performanțe academice și profesionale egale

Alte provocări au inclus:

- asigurarea unei adaptări tehnice consecvente
- menținerea coordonării multidisciplinare
- trecerea de la integrare la incluziune implicită

***Legătura cu UDL. Principii aplicate***

Practica aplică în mod explicit UDL:

**Mijloace multiple de implicare**

- Accesibilitate proactivă
- Căi de învățare personalizate
- Mentorat continuu

**Mijloace multiple de reprezentare**

- Materiale digitale accesibile
- Tehnologii de asistență (cititoare de ecran, afișaje Braille, ZoomText)
- Materiale tactile și stații de lucru adaptate

**Mijloace multiple de acțiune și exprimare**

- Sarcini tehnice adaptate
- Mediile de învățare flexibile
- Adaptare pedagogică în timp real

UDL nu este un element suplimentar, ci un **principiu fundamental de proiectare**.

***Dovezi ale succesului***

**Excelență academică și de formare**

- UPR a demonstrat că formarea specializată a cadrelor didactice duce la schimbări instituționale
- Pedagogia incluzivă este acum o **parte standard a programelor de studiu**, nu un experiment

**Succes operațional**

- Centrul IRIS a asigurat **un acces la educație aproximativ egal** pentru studenții VIP
- Modelul itinerant a demonstrat că studenții VIP pot finaliza cu succes o formare profesională de nivel înalt

**Impact general**

- O schimbare fundamentală a mentalității instituționale
- S-a demonstrat că incluziunea implicită este realizabilă
- Modelul este acum **replicabil și bazat pe dovezi**

**Indicatori de rezultat**

- **0 luni:** evaluare senzorială inițială și furnizarea de echipamente
- **6 luni:** utilizarea independentă a materialelor adaptate
- **12 luni:** finalizarea modulelor profesionale și pregătirea pentru angajare

***Condiții de transferabilitate***

Modelul este transferabil, dacă instituțiile:

- investesc în formarea personalului în domeniul tehnologiilor asistive
- adoptă UDL pentru toate materialele digitale încă de la început
- stabilesc o colaborare activă între centrele specializate și școlile de formare profesională
- asigură finanțarea pentru sprijinul itinerant sau specializat
- se angajează să schimbe cultura instituțională

***Riscuri și limite***

- Necesită personal specializat cu un nivel ridicat de pregătire
- Dependența de finanțarea națională pentru nevoile educaționale speciale
- Rezistența instituțională la schimbarea mentalității
- Necesitatea actualizărilor tehnice continue
- Dependență ridicată de coordonarea multidisciplinară

***Perspectivele părților interesate***

*(Fraze exacte din text, care reflectă perspectivele părților interesate.)*

**Perspectiva educatorului**

„Formarea specializată a cadrelor didactice este un instrument puternic pentru schimbarea instituțională."

**Perspectiva managerului**

„Obiectivul a fost trecerea de la o simplă integrare la «incluziunea implicită»."

**Perspectiva cursantului / a persoanelor cu dizabilități**

„Personalizarea extremă duce la performanțe academice și profesionale egale cu cele ale oricărui alt student."

***Linkuri și surse***

Informațiile de contact sunt disponibile în raportul complet privind bunele practici.

Sursă: Toate informațiile provin exclusiv din prezentarea de caz furnizată de UICI Firenze.

## BP6: De la beneficiari pasivi la lideri activi: modelul de autodeterminare al apiDV pentru EPF incluzive și ocuparea forței de muncă (Franța)

**Organizație:** apiDV (Accompagner, Promouvoir, Intégrer les Déficients Visuels)

***Context și părți interesate***

Franța dispune de un cadru de lungă durată privind incluziunea persoanelor cu dizabilități și învățământul și formarea profesională, conturat de:

- **Legea din 10 iulie 1987,** care introduce cota de 6% de angajare a persoanelor cu dizabilități

- **Legea din 2005 privind persoanele cu dizabilități (Loi n° 2005-102),** care stabilește dreptul la școlarizare obișnuită
- **Legea privind ocuparea deplină a forței de muncă din 2023 (Loi n° 2023-1196),** care introduce *„Rucsacul digital*" pentru portabilitatea adaptărilor
- **RGAA (Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité)** ca standard național de accesibilitate digitală

Sistemul include PPS (Projet de Personnalisation de Scolarisation), unitățile de sprijin ULIS, referenții pentru persoanele cu dizabilități din cadrul CFA și structuri specializate precum RHF și CRDV.

**Rolul apiDV**

apiDV este o asociație națională, care asigură accesul egal la educație, formare profesională și ocuparea forței de muncă pentru cursanții cu deficiențe de vedere. Aceasta acționează ca un **actor de continuitate** într-un sistem extrem de descentralizat, asigurând un sprijin stabil pe măsură ce cursanții se deplasează între:

- centre de formare profesională
- universități
- ucenicii
- angajatori

**Părțile interesate**

- Studenți cu deficiențe de vedere (aproximativ 3.000 în Franța)
- personalul apiDV (8 transcriitori profesioniști, 2 coordonatori)
- Comitet de conducere format din 12 studenți
- 75 de mentori voluntari (ActifsDV)
- Furnizori de formare profesională și universități
- Angajatori și referenți pentru persoanele cu dizabilități
- Agenții naționale pentru persoanele cu dizabilități (Agefiph, FIPHFP, RHF)

***Ce problemă rezolvă***

Deși Franța dispune de o legislație solidă în materie de handicap, **accesibilitatea se oprește adesea la granițele instituționale** din cauza descentralizării. Acest lucru creează o **„loterie a codurilor poștale",** în care cursanții cu deficiențe de vedere pot pierde accesul la materiale adaptate sau la sprijin atunci când schimbă instituția.

Pentru cursanții din învățământul profesional, această fragmentare este deosebit de dăunătoare, deoarece parcursul lor combină:

- învățarea în sala de clasă
- învățarea la locul de muncă
- uceniciile
- imersiune profesională

Fără continuitate, cursanții riscă:

- întreruperi ale formării
- materiale inaccesibile
- întârzieri în primirea adaptărilor
- abandon
- scăderea șanselor de angajare

apiDV rezolvă această problemă acționând ca o **punte națională** între instituții, asigurând accesibilitate și sprijin neîntrerupte.

***Ce se face. Pași***

apiDV implementează un **model dual,**care combină accesibilitatea academică și socializarea profesională.

**1. Guvernanță bazată pe autodeterminare (Campus DV)**

- În 2024, apiDV a trecut la un **model condus de studenți**.
- Un comitet format din **12 studenți cu deficiențe de vedere** conduce serviciile, împreună cu 2 membri ai personalului.
- Studenții identifică lacunele din serviciile universitare/de formare profesională și organizează împreună activități de sprijin.
- Astfel, cursanții se transformă din beneficiari pasivi în lideri activi.

**2. Accesibilitate tehnică – Transcriere profesională**

- O echipă formată din **8 transcriitori profesioniști** adaptează materialele complexe în:
    - Braille
    - diagrame tactile
    - formate audio

- Esențial pentru disciplinele STEM și EFP care necesită diagrame, formule sau informații spațiale.

**3. Sprijin uman – Rețeaua de mentorat ActifsDV**

- **75 de mentori voluntari** (profesioniști cu deficiențe de vedere sau văzători) oferă:
    - simulări de interviuri
    - mediere la locul de muncă
    - coaching pentru pregătirea pentru angajare
    - sprijin în comunicarea cu referenții pentru persoane cu dizabilități
- Mentorii îi ajută pe cursanți să-și exprime nevoile și să înțeleagă așteptările angajatorilor.

**4. Promovarea accesibilității digitale RGAA**

- apiDV promovează respectarea standardului obligatoriu de accesibilitate digitală din Franța.
- Asigură compatibilitatea platformelor de formare profesională, a examenelor la distanță și a instrumentelor digitale cu cititoarele de ecran.

**5. Continuitatea sprijinului în timpul tranzițiilor**

- apiDV se asigură că adaptările îl însoțesc pe cursant în:
    - centrele de formare profesională
    - universități
    - ucenicii
    - primele locuri de muncă
- Această continuitate previne abandonul școlar și asigură condiții stabile de învățare.

***De ce a funcționat***

Modelul are succes deoarece:

- Combină **excelența tehnică** (transcriere de înaltă calitate) cu **sprijinul uman** (mentorat)
- Plasarea cursanților în **roluri de conducere**, sporind capacitatea de acțiune și motivația
- Acoperă decalajul dintre **educația protejată** și **angajarea competitivă**
- Utilizează un **model hibrid de resurse** (personal profesionist + voluntari)

- Se aliniază la legislația națională (Digital Backpack, RGAA)
- Funcționează dincolo de granițele instituționale, asigurând continuitatea

Este atât **sistemic**, cât și **practic**, abordând obstacolele reale în timp real.

***Ce a fost dificil***

**1. Descentralizarea și accesibilitatea inegală**

Diferite regiuni și instituții aplică accesibilitatea în mod inegal. **Soluție:** apiDV acționează ca un *centru național de cunoștințe*, coordonând sprijinul între instituții, astfel încât cursanții să nu piardă adaptările atunci când se mută.

**2. Prejudecățile angajatorilor și teama de costurile adaptărilor**

Angajatorii pot ezita să angajeze candidați cu deficiențe de vedere din cauza unor concepții greșite. **Soluție:** mentorii ActifsDV oferă **„dovezi concrete”** prin prezentarea de exemple reale de profesioniști cu deficiențe de vedere care au succes. Aceștia devin intermediari între cursanți și angajatori, clarificând nevoile reale de adaptare.

**3. Costul ridicat al transcrierii specializate**

Diagramele STEM, grafica tactilă și Braille necesită echipamente și expertiză costisitoare. **Soluție:** apiDV utilizează un **model de resurse hibrid**, bazându-se pe 75 de mentori voluntari pentru îndrumare, astfel încât resursele financiare să poată fi alocate în mod prioritar transcrierii de nivel înalt.

**4. Tranziția de la educația protejată la piața muncii competitivă**

Cursanții nu dispun adesea de abilități de auto-promovare. **Soluție:** Modelul de autodeterminare îi formează pe studenți să conducă în comun serviciile, consolidându-le autonomia și încrederea.

***Legătura cu UDL. Principii aplicate***

Practica se aliniază principiilor UDL:

**Mijloace multiple de implicare**

- Guvernanță condusă de elevi
- Mentorat între colegi
- Autodeterminare și inițiativă

**Mijloace multiple de reprezentare**

- Braille, diagrame tactile, formate audio
- Materiale digitale conforme cu RGAA

- Conținut STEM adaptat

**Mijloace multiple de acțiune și exprimare**

- Pregătire pentru interviuri și comunicare la locul de muncă
- Instrumente care permit navigarea independentă pe platformele digitale
- Sprijin pentru articularea nevoilor de acomodare

UDL este integrat atât în dimensiunea tehnică, cât și în cea umană a modelului.

***Dovezi ale succesului***

**Acoperire**

- **60 de studenți** sprijiniți anual în învățământul superior
- **75 de persoane în căutarea unui loc de muncă/absolvenți** sprijiniți în procesul de tranziție

**Rezultate educaționale**

- Studenții finalizează **programele CAP, Bac Pro și studiile universitare** folosind materiale adaptate de înaltă calitate
- Diagramele complexe din domeniul STEM și subiectele de examen sunt accesibile în format Braille sau digital

**Rezultate privind angajarea**

- **Rată de absolvire pozitivă de 50%** în rândul celor 75 de participanți pregătiți pentru piața muncii în 2024
- Mentoratul și medierea ajută cursanții să se descurce în sistemul de cote de angajare de 6%

**Impact sistemic**

- 30 de ani de experiență operațională
- Capacitate dovedită de a asigura acomodări în medii cu miză mare (examene naționale, sedii corporative)

***Condiții de transferabilitate***

Pentru a reproduce modelul, organizațiile au nevoie de:

- **Formarea personalului** în domeniul deficiențelor de vedere

- **Resurse tehnice** pentru transcriere și auditul accesibilității digitale
- **Structuri de guvernanță conduse de studenți**
- **Parteneriate cu ONG-uri** pentru recrutarea de mentori voluntari
- **Un referent** pentru **persoanele cu dizabilități,** care să medieze între studenți, profesori și angajatori

Modelul este compatibil cu cadrele internaționale de accesibilitate digitală (RGAA/WCAG).

***Riscuri și limite***

- Dependența de mentori voluntari
- Costul ridicat al transcrierii specializate
- Necesitatea unei coordonări solide între instituții
- Riscul unei implementări inegale, fără sprijin la nivel național
- Necesită eforturi susținute de promovare pentru a menține conformitatea cu RGAA

***Perspectivele părților interesate***

*(Fraze exacte din text, care reflectă perspectivele părților interesate.)*

**Perspectiva educatorilor**

„Principala provocare constă în nivelul ridicat de autonomie instituțională, unde măsurile de accesibilitate se opresc adesea la granițele instituționale.”

**Perspectiva managerului**

„apiDV joacă un rol esențial ca actor de continuitate în cadrul acestui sistem extrem de descentralizat.”

**Perspectiva cursantului / a persoanelor cu dizabilități**

„Această funcție este deosebit de relevantă pentru cursanții din învățământul profesional și tehnic, ale căror parcursuri combină frecvent formarea în sala de clasă, învățarea la locul de muncă și imersiunea profesională în diferite organizații.”

***Linkuri și surse***

https://www.arcom.fr

Sursă: Toate informațiile provin exclusiv din descrierea bunelor practici furnizată de partenerul VIEWS International.

## BP7: Educație profesională incluzivă prin sprijin individualizat, colaborare multidisciplinară și medii de învățare adaptate în școlile de EPF din Lituania (Lituania)

**Organizații:** Școala de Tehnologie și Afaceri Raseiniai (RTBS) și Centrul de Formare Profesională Karalius Mindaugas (KMVTC)

### *Context și părți interesate*

Sistemul de EFP din Lituania este modelat de legislația națională, care pune accentul pe accesibilitate, incluziune și învățarea pe tot parcursul vieții. **Legea educației**, **Planul de dezvoltare a incluziunii 2024-2030** și modernizarea continuă a EFP impun instituțiilor să sprijine cursanții cu nevoi educaționale speciale (CES) prin:

- învățare individualizată
- materiale adaptate
- evaluare flexibilă
- sprijin multidisciplinar
- colaborării cu agenții externe

Această bună practică combină abordările incluzive utilizate de doi furnizori de educație și formare profesională:

**Școala de Tehnologie și Afaceri din Raseiniai (RTBS)**

O instituție regională de EFP care oferă programe în inginerie, tehnologie, afaceri, logistică, servicii, sănătate și asistență socială. Funcționând într-o regiune afectată de declinul demografic și de inegalitățile socioeconomice, RTBS acordă prioritate învățării personalizate și parteneriatelor solide cu angajatorii.

**Centrul de Formare Profesională Karalius Mindaugas (KMVTC)**

O instituție mare de EFP, care oferă educație generală (începând cu clasa a IX-a) și programe profesionale. KMVTC are o cultură incluzivă de lungă durată, modelată de cooperarea dintre profesori, specialiști în sprijin, administrație, părinți și agenții externe.

**Părți interesate**

- Elevi cu nevoi educaționale speciale (dizabilități cognitive, senzoriale, emoționale, comportamentale, fizice)
- Profesori și profesori mentori
- Educatori specializați, psihologi, pedagogi sociali, consilieri de orientare profesională

- Părinți și familii
- Servicii municipale de sprijin și ONG-uri
- Angajatori și mentori la locul de muncă (RTBS)

Împreună, aceste instituții demonstrează o abordare matură și sistemică a educației și formării profesionale incluzive în Lituania.

***Ce problemă rezolvă***

Ambele instituții au observat un număr tot mai mare de cursanți cu dizabilități, care se înscriu în programele de EFP. Mulți s-au confruntat cu provocări legate de:

- ritmul de învățare și procesarea cognitivă
- sensibilități senzoriale
- dificultățile emoționale sau comportamentale
- integrarea socială
- tranziția către piața muncii

Metodele tradiționale de predare nu erau întotdeauna suficient de flexibile sau accesibile. Școlile au recunoscut necesitatea:

- sprijin individualizat
- materiale didactice adaptate
- servicii de sprijin mai solide
- competențe îmbunătățite ale cadrelor didactice
- medii de învățare mai sigure și mai accesibile

Participarea la proiectele Erasmus+ a stimulat și mai mult inovarea și incluziunea centrată pe cursant.

***Ce s-a realizat. Etape***

Cele două școli au implementat un set cuprinzător de măsuri incluzive.

**1. Experiențe de învățare individualizate**

- Planuri de învățare individuale
- Complexitate și ritm adaptate ale sarcinilor
- Instruire diferențiată
- Sarcini practice adaptate pentru siguranță și încredere
- Evaluare flexibilă (examene orale, demonstrații vizuale/practice, portofolii, proiecte)

**2. Consolidarea echipelor de sprijin multidisciplinare**

Colaborare zilnică între:

- educatori specializați
- psihologi
- pedagogi sociali
- consilieri de orientare profesională
- profesori mentori

Cooperarea externă cu serviciile municipale și ONG-urile asigură continuitatea dincolo de școală.

**3. Medii de învățare adaptate și accesibile**

- Săli de liniște și spații senzoriale
- Aranjarea flexibilă a locurilor
- Materiale ușor de citit, cu elemente vizuale și limbaj simplificat
- Ateliere și zone de instruire practică adaptate pentru siguranță și confort senzorial

**4. Implementarea Proiectării universale pentru învățare (UDL)**

- Formate multiple de prezentare a informațiilor (text, audio, video, imagini)
- Diverse modalități prin care elevii își pot demonstra cunoștințele
- Strategii diferențiate de implicare
- Nevoia redusă de adaptări individuale

**5. Sprijin pentru învățarea la locul de muncă (WBL) la RTBS**

- Formare structurată la locul de muncă, cu mentori angajatori
- Sarcini adaptate în funcție de siguranță și nivel de abilitate
- Monitorizare prin jurnale, evaluări și auto-reflecție
- Întâlniri regulate între profesori și angajatori

KMVTC nu oferă încă un program extern de WBL pentru cursanții cu nevoi educaționale speciale, dar se pregătește să dezvolte parteneriate și programe de formare a mentorilor.

***De ce a funcționat***

Modelul funcționează deoarece:

- integrează incluziunea în cultura școlară de zi cu zi
- utilizează echipe multidisciplinare pentru un sprijin coordonat
- adaptează atât mediul de predare, cât și cel fizic
- aplică UDL pentru a reduce barierele în mod proactiv
- construiește parteneriate solide cu angajatorii și agențiile externe
- investește in formarea cadrelor didactice si in imbunatatirea continua
- utilizează eficient resursele existente

Combinația dintre individualizare, colaborare și medii adaptate creează un ecosistem de învățare stabil și favorabil.

***Ce a fost dificil***

**1. Pregătirea cadrelor didactice**

Nu toți profesorii s-au simțit inițial încrezători să lucreze cu elevi din medii diverse. **Soluție:** formare specifică, mentorat și sprijin din partea colegilor.

**2. Resurse materiale și spațiale limitate**

Unele adaptări au necesitat îmbunătățiri treptate. **Soluție:** prioritizarea nevoilor urgente, căutarea sprijinului extern și reproiectarea spațiilor în timp.

**3. Reticența angajatorilor**

Unii angajatori nu știau cum să ofere sprijin elevilor cu CES în cadrul WBL. **Soluție:**

- RTBS a construit relații solide cu angajatorii
- Profesorii au organizat întâlniri de orientare cu mentorii din cadrul companiilor
- Planificarea comună a clarificat așteptările și mecanismele de sprijin

Acest „contact direct” a implicat **întâlniri între profesori, angajatori și elevi** pentru a discuta sarcinile, siguranța și nevoile de sprijin.

**4. Asigurarea continuității sprijinului**

Cursanții aveau nevoie de sprijin emoțional și academic constant. **Soluție:** colaborare zilnică între specialiști și comunicare regulată cu familiile.

***Legătura cu UDL. Principii aplicate***

**Mijloace multiple de implicare**

- Posibilitatea de a alege sarcinile
- Camere liniștite și spații senzoriale
- Strategii diferențiate de motivare

**Mijloace multiple de reprezentare**

- Materiale ușor de citit
- Indicii vizuale
- Conținut audio și video
- Materiale digitale cu contrast ridicat și fonturi mari

**Mijloace multiple de acțiune și exprimare**

- Examene orale
- Demonstrații practice
- Portofolii și proiecte
- Sarcini practice adaptate

UDL este integrată în predare, evaluare și proiectarea mediului.

***Dovezi ale succesului***

**RTBS**

- Motivație și prezență sporite
- Risc redus de abandon
- Stăpânirea mai bună a competențelor practice
- Feedback pozitiv din partea angajatorilor
- Cursanții cu nevoi speciale demonstrează fiabilitate și încredere crescândă

**KMVTC**

- 43 de cursanți cu nevoi educaționale speciale (CES) prezintă o interacțiune socială îmbunătățită și o stabilitate emoțională sporită
- O mai bună organizare, autoreglare și independență
- Utilizarea mai sigură a echipamentelor și o participare mai activă

**Impact general**

- Dezvoltare academică, socială și emoțională îmbunătățită
- Relații mai puternice cu colegii și mai multă toleranță

- Independență sporită acasă (conform relatărilor familiilor)
- Mediile școlare mai coezive și mai favorabile

***Condiții de transferabilitate***

Pentru a reproduce modelul, instituțiile de EFP au nevoie de:

- o conducere dedicată
- echipe multidisciplinare de sprijin
- programe de studiu adaptate și evaluare flexibilă
- formarea cadrelor didactice în domeniul UDL și al diferențierii
- parteneriate cu agenții externe și angajatori
- o cultură a îmbunătățirii continue

Majoritatea școlilor pot implementa modelul în decurs de 1–2 ani.

***Riscuri și limite***

- Cerințe ridicate privind timpul dedicat de specialiști
- Resurse limitate pentru adaptarea spațiului
- Reticența angajatorilor față de WBL
- Nevoia de formare continuă a cadrelor didactice
- Riscul unei implementări inconsistente fără angajamentul conducerii

***Perspectivele părților interesate***

*(Fraze exacte din text care reflectă perspectivele părților interesate.)*

**Perspectiva educatorilor**

„Profesorii observă o motivație sporită, un risc mai redus de abandon școlar și o prezență mai constantă în rândul elevilor cu nevoi educaționale speciale.”

**Perspectiva conducerii**

„Educația incluzivă este integrată în cultura zilnică a instituției și este larg acceptată de personal, elevi și familii.”

**Perspectiva elevului / din perspectiva dizabilității**

„Elevii participă mai activ la lecții, comunică mai deschis cu colegii și utilizează echipamentele în condiții de siguranță în timpul activităților practice.”

***Linkuri și surse***

https://rtvm.lt/itraukiojo-ugdymo-ir-profesinio-mokymo-prieinamumas/

Linkuri suplimentare și informații de contact sunt disponibile în raportul privind bunele practici.

Sursă: Toate informațiile provin exclusiv din descrierea bunelor practici furnizată de partenerul eMundus.

## BP8: Educație profesională incluzivă prin sprijin individualizat, colaborare multidisciplinară și medii de învățare adaptate (Portugalia)

***Organizație***: Escola Profissional Amar Terra Verde (EPATV)

***Context și părți interesate***

EPATV este o școală profesională care oferă educație și formare profesională la nivelul secundar superior într-o gamă largă de programe, inclusiv electrotehnică, programare computerizată, prelucrare CNC, mecatronică, automotive, refrigerare, sport, coafură, cosmetică, bucătărie și restaurant, informatică de management, animație socioculturală și design grafic. Școala înscrie în prezent elevi cu dizabilități cognitive și tulburări de dezvoltare neurologică.

Printre părțile interesate importante se numără companii locale din sectoarele ospitalității, cateringului și industriei, Institutul Portughez pentru Ocuparea Forței de Muncă și Formare Profesională (IEFP), municipalitatea locală, Comisia pentru Protecția Copilului și Tineretului (CPCJ) și Instituțiile Private de Solidaritate Socială (IPSS). Acești parteneri joacă un rol crucial în plasamentele de învățare la locul de muncă și în sprijinirea tranziției elevilor către angajare.

***Ce problemă rezolvă***

Elevii cu deficiențe cognitive se confruntau frecvent cu întârzieri sau module curriculare incomplete, ceea ce scădea rata generală de absolvire a cursurilor. Adaptarea componentelor tehnice ale programelor profesionale pentru a se potrivi cu diverse profiluri de învățare s-a dovedit dificilă. Unii furnizori de stagii de învățare la locul de muncă s-au opus inițial acceptării elevilor cu nevoi educaționale specifice. Practica abordează echitatea în ceea ce privește

accesul, participarea și succesul, asigurându-se că nevoile educaționale speciale nu limitează capacitatea elevilor de a finaliza cursurile sau de a avea succes în viitoarea angajare.

***Ce se face. Pași***

Predare incluzivă centrată pe elev: profesorii împart sarcinile complexe în pași mai mici și mai ușor de gestionat, folosind materiale vizuale, activități practice și instrumente digitale.

Învățare experiențială prin ateliere practice și medii de lucru reale sau simulate.

Planuri individuale de tranziție care ghidează progresul de la educație la angajare.

Meditațiile, predarea în echipă și un Centru de sprijin pentru învățare oferă sprijin continuu.

Accesibilitate fizică: rampe, lifturi, toalete adaptate, semnalizare clară.

Accesibilitate digitală: subtitrări, compatibilitate cu cititoarele de ecran, navigare ușoară pe platformele de învățare.

Accesibilitate pedagogică: instruire diferențiată, evaluări flexibile, timp suplimentar, predare în echipă.

Stagii de practică structurate, cu pregătire, mentorat dublu (tutore școlar și mentor la locul de muncă) și monitorizare continuă prin întâlniri, instrumente de observare și rapoarte de feedback.

***De ce a funcționat***

Conducerea puternică și angajamentul instituțional au integrat practica în cadrul strategic al școlii.

Colaborarea eficientă între profesori și personalul de sprijin multidisciplinar (educatori speciali, psihologi).

Implicarea activă a companiilor partenere în învățarea la locul de muncă.

Accent clar pe nevoile elevilor și pe rezultatele în materie de angajabilitate.

O cultură școlară pozitivă și incluzivă, menținută pe parcursul a opt ani de implementare.

Model rentabil, bazat pe resursele umane și materiale existente.

***Ce a fost dificil***

Rezistența inițială a unor profesori și angajatori față de abordările incluzive.

Dificultăți în gestionarea timpului și coordonarea activităților între părțile interesate.

Soluțiile au inclus dezvoltarea profesională specifică pentru personal, schimbul de bune practici, sesiuni de sensibilizare pentru angajatori și mecanisme clare de planificare și coordonare.

***Legătura cu UDL. Principii aplicate***

Practica se aliniază implicit principiilor Proiectării universale pentru învățare (UDL) prin multiple mijloace de implicare (meditații, co-predare, învățare experiențială), multiple mijloace de reprezentare (materiale vizuale, instrumente digitale, activități practice) și multiple mijloace de acțiune și exprimare (instruire diferențiată, evaluări flexibile, timp suplimentar). Abordarea este holistică, acoperind accesibilitatea fizică, digitală și pedagogică.

***Dovezi ale succesului***

Reducerea numărului de module incomplete și creșterea ratei de finalizare a cursurilor.

Niveluri mai ridicate de participare a studenților la activitățile din clasă și la învățarea bazată pe muncă.

Creșterea încrederii, a independenței și a abilităților practice în rândul cursanților.

La 6 luni: progrese vizibile în ceea ce privește participarea, dezvoltarea competențelor și implicarea.

La 12 luni: rate de finalizare mai ridicate, plasamente profesionale de succes, îmbunătățirea capacității de angajare. Unii studenți trec direct la angajare sau la formare continuă.

Practica s-a menținut timp de aproximativ opt ani, demonstrând viabilitatea pe termen lung.

***Condiții de transferabilitate***

Practica are un puternic potențial de replicare. Cerințele pentru transfer includ o echipă de sprijin multidisciplinară (profesori, educatori speciali, psihologi), o structură de sprijin dedicată, cum ar fi un centru de sprijin pentru învățare, și parteneriate cu angajatori locali. Abordarea se bazează mai degrabă pe metodologie decât pe infrastructură, ceea ce o face adaptabilă la diferite contexte cu relativă ușurință.

***Riscuri și limite***

În prezent, practica este limitată la elevii cu dizabilități cognitive și tulburări de dezvoltare neurologică. Extinderea la alte tipuri de dizabilități poate necesita expertiză suplimentară.

Depinde de angajatorii parteneri dispuși să ofere stagii de învățare la locul de muncă.

Rezistența inițială din partea personalului și a angajatorilor trebuie abordată în mod proactiv prin formare și sensibilizare.

Scalabilitatea poate fi limitată de disponibilitatea personalului de sprijin specializat.

***Părerile părților interesate***

*Educator: „Împărțim sarcinile complexe în pași mai mici și folosim materiale vizuale, activități practice și instrumente digitale, asigurându-ne că niciun elev nu rămâne în urmă."*

*Manager: „Motivația noastră principală este să asigurăm echitatea în ceea ce privește accesul, participarea și succesul în educația profesională."*

*Despre elevi: „Cursanții demonstrează o încredere sporită, independență și abilități practice esențiale pentru carierele lor viitoare."*

***Linkuri și surse***

Contacte: Sandra Monteiro (sandra.monteiro@epatv.pt), Jose Carlos Dias (jc.dias@epatv.pt), Clara Sousa (clara.sousa@docente.epatv.pt)

Sursă: Documentul de descriere a bunelor practici prezentat în cadrul proiectului WIN.

## BP9: Incluziunea în proiectele de mobilitate Erasmus+ în domeniul EFP (România)

***Organizație***: Liceul Tehnologic Francisc Neuman, Arad

***Context și părți interesate***

Liceul Tehnologic Francisc Neuman este o școală tehnică fondată în 1948, situată în Arad, România. Din 2017, școala a absorbit Gimnaziul „Ștefan Cicio Pop", ai cărui elevi provin în mare parte din comunitatea romă (150 de elevi). Școala deservește 780 de elevi de liceu și de școală profesională din diverse profiluri, inclusiv comerț, coafură, industria textilă, silvicultură și produse din lemn.

Peste 50% dintre elevi provin din medii socio-economice precare. 25% dintre elevii din învățământul primar și secundar au nevoi educaționale speciale (CES). 80% dintre elevii cu nevoi educaționale speciale din gimnaziu continuă în programele de EFP ale școlii. Școala are 85 de cadre didactice și este susținută de 1 psiholog, 1 logoped și 2 asistenți didactici. Școala deține acreditarea Erasmus+ pentru EFP din 2020.

Printre părțile interesate importante se numără profesorii din învățământul profesional și tehnic, echipa de proiect Erasmus+, Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională (CJRAE), organizațiile gazdă din străinătate, angajatorii locali și familiile.

***Ce problemă rezolvă***

Elevii cu CES s-au confruntat cu multiple bariere în parcursurile de EFP: acces limitat la învățare și evaluare individualizate, pregătire insuficientă a cadrelor didactice în metodologii incluzive, încredere în sine și motivație reduse din cauza marginalizării, precum și bariere structurale, care restricționează participarea la mobilitatea internațională. Aceste provocări au dus la rate mai scăzute de participare a elevilor cu CES la programele de mobilitate Erasmus+ EFP, limitând oportunitățile de dezvoltare a competențelor, de creștere a capacității de inserție profesională și de incluziune socială. Practica abordează necesitatea de a trece de la o abordare bazată pe deficiențe la una bazată pe puncte forte, centrată pe elev.

***Ce s-a făcut. Pași***

Revizuirea criteriilor de selecție pentru mobilitatea Erasmus+ în domeniul EFP: elevii cu oportunități reduse (cu CES, statut socio-economic precar, navetă) primesc puncte suplimentare. Selecția se bazează pe motivație, progres personal și potențial de dezvoltare, nu doar pe performanța academică.

Selectarea atentă a instituțiilor gazdă pe baza gradului de CES, a situațiilor speciale și a capacității gazdei de a oferi îndrumare, sarcini personalizate și medii de lucru sigure.

Pregătire adaptată pentru mobilitate: sesiuni individualizate de orientare și consiliere, adaptarea materialelor de lucru și clarificarea rutinei zilnice și a așteptărilor pentru a reduce anxietatea.

Monitorizare și sprijin pe durata mobilității: îndrumare constantă din partea profesorilor însoțitori, comunicare permanentă cu partenerii gazdă și adaptarea activităților practice în funcție de ritmul și abilitățile elevului.

Accesibilitate fizică: intrări adaptate, săli de clasă flexibile, ateliere de formare profesională configurate pentru o muncă sigură cu sarcini adaptate, programare care ține cont de elevii care fac naveta.

Accesibilitate digitală: platforme online accesibile (Google Classroom, Edus), materiale digitale adaptate cu o structură clară și fonturi lizibile, conținut accesibil pe dispozitive.

Proces ciclic anual: selecție, formare, mobilitate, evaluare și ajustarea măsurilor de incluziune.

***De ce a funcționat***

Un sprijin puternic din partea conducerii, care a asigurat că incluziunea a fost o prioritate a școlii, cu alocarea adecvată a resurselor.

Personal instruit în pedagogia incluzivă și mentorat pentru elevii cu nevoi educaționale speciale.

Parteneriate pe termen lung cu angajatori, organizații gazdă și instituții de învățământ.

Finanțare Erasmus+ specifică pentru acoperirea cheltuielilor de deplasare, cazare și mentorat suplimentar.

Utilizarea eficientă a resurselor școlare existente (ateliere, platforme digitale, tehnologii de asistență).

Monitorizarea continuă, feedback-ul și schimbul de cunoștințe asigură adaptabilitatea.

***Ce a fost dificil***

Provocări legate de atitudine: unii membri ai personalului sau parteneri au subestimat inițial abilitățile elevilor cu CES. Aceste provocări au fost abordate prin sesiuni de sensibilizare, ateliere de incluziune și povești de succes din mobilitățile anterioare.

Provocări logistice: organizarea plasamentelor pentru elevii cu nevoi diverse. Abordate prin planificare detaliată, programare flexibilă, evaluări prealabile ale organizațiilor gazdă și mentorat dublu.

Constrângeri bugetare: finanțare limitată pentru deplasări și mentorat suplimentar. Abordate prin alocarea eficientă a fondurilor Erasmus+, cazare comună și integrarea pregătirii în programele de studiu obișnuite.

Provocări procedurale: proceduri administrative complexe. Abordate prin acorduri standardizate, criterii de selecție transparente cu puncte bonus și documentație centralizată.

***Legătura cu UDL. Principii aplicate***

Abordarea este aliniată în mod explicit la principiile Proiectării universale pentru învățare (UDL): mijloace multiple de implicare (motivație, sprijin emoțional, feedback pozitiv), mijloace multiple de reprezentare (explicații vizuale, demonstrații practice) și mijloace multiple de acțiune și exprimare (modalități variate de evaluare a competențelor dobândite). Acest lucru le permite elevilor cu nevoi educaționale speciale și celor cu oportunități reduse să participe activ și să beneficieze în mod echitabil de experiența Erasmus+ EFP.

***Dovezi ale succesului***

Creșterea participării active a elevilor cu nevoi educaționale speciale la ore și la formarea practică.

Dobândirea de competențe relevante în domeniul EFP, adaptate abilităților individuale.

Creșterea încrederii în sine, a autonomiei și a abilităților de lucru în echipă în rândul cursanților cu CES.

Reducerea absenteismului și o motivație mai mare de a finaliza studiile.

Caz documentat: Mara Oprea, o elevă cu CES, a finalizat un stagiu de mobilitate Erasmus+ de 90 de zile în Granada, Spania, la un atelier protejat din domeniul textilelor. La întoarcere, ea a continuat să utilizeze abilitățile dobândite, organizează ateliere prin intermediul asociației INTEGRA și a participat la Jocurile Olimpice Speciale, expoziții, prezentări de modă și activități comunitare în cei patru ani de la absolvire.

Indicatori de rezultat monitorizați la 0, 6 și 12 luni, care acoperă ratele de participare, dobândirea de competențe, menținerea, satisfacția și tranziția către angajare.

***Condiții de transferabilitate***

Replicarea necesită: acreditare Erasmus+ EFP (KA121 sau KA122), parteneriate existente cu angajatori sau organizații gazdă, mecanisme de identificare a cursanților cu CES/cu oportunități reduse, personal instruit în educație incluzivă și mentorat, precum și angajamentul față de principiile UDL cu adaptări flexibile ale curriculumului. Ciclul tipic: 2-3 luni de pregătire, 2-12 săptămâni de mobilitate, 1-2 luni de monitorizare. Concepția flexibilă permite adaptarea la diferite contexte locale, profiluri de cursanți și sectoare profesionale.

***Riscuri și limite***

Depinde de acreditarea Erasmus+ și de ciclurile de finanțare (acreditarea actuală se încheie în 2027).

Calitatea sprijinului oferit de organizația gazdă variază și necesită o verificare atentă.

Elevii cu nevoi educaționale speciale pot fi supuși unui nivel crescut de anxietate în medii străine. Pregătirea și mentoratul trebuie să fie solide.

Complexitatea administrativă a procedurilor de mobilitate poate descuraja instituțiile mai mici.

Acoperirea practică este limitată la elevii selectați pentru mobilitate. Beneficiile mai largi ale incluziunii instituționale sunt indirecte.

***Părerile părților interesate***

Educator: „Profesorii au adaptat metodele de predare, evaluare și îndrumare, utilizând abordări flexibile și centrate pe elev.”

Manager: „Dorința de a asigura accesul egal la oportunități de EFP și de mobilitate de calitate pentru toți cursanții, inclusiv cei cu CES, ne motivează activitatea.”

Persoană cu dizabilități (Mara Oprea): Traiectoria sa post-mobilitate demonstrează o transformare a încrederii în sine, a motivației, a autonomiei și a implicării susținute în comunitate prin ateliere, Jocurile Olimpice Speciale, expoziții și prezentări de modă, la patru ani după absolvire.

***Linkuri și surse***

Contact: Lupei Anca Marilena, director adjunct, Liceul Tehnologic Francisc Neuman Arad (lupei.anca@gmail.com)

www.liceul-neuman.ro

Sursă: Documentul de descriere a bunelor practici prezentat în cadrul proiectului WIN.

# PARTEA 3. ANGAJATORII: Locuri de muncă incluzive, proiectare universală pentru ocuparea forței de muncă

## 3.1 SINTETIZARE LA NIVELUL UE.

**Modele comune la nivelul țărilor**

În cadrul practicilor de angajare analizate, se pot identifica o serie de tendințe constante în diferite țări europene, indiferent de variațiile legislației naționale, ale cadrelor instituționale sau ale contextelor economice. Aceste tendințe demonstrează că angajarea incluzivă nu depinde de un singur model, ci mai degrabă de o combinație de practici organizaționale, atitudini culturale și mecanisme de sprijin, care pot fi adaptate la diferite medii.

Una dintre cele mai proeminente tendințe este trecerea la **recrutarea bazată pe competențe** în cadrul sistemelor **de ocupare a forței de muncă incluzive**. Modelele tradiționale de recrutare, care adesea acordă prioritate calificărilor formale, parcursurilor profesionale liniare și indicatorilor de performanță standardizați, tind să dezavantajeze persoanele cu dizabilități sau pe cele cu un parcurs educațional netradițional. În schimb, angajatorii incluzivi se concentrează din ce în ce mai mult pe competențe, abilități practice și potențial de dezvoltare. Această abordare le permite candidaților să-și demonstreze punctele forte în moduri mai relevante și mai accesibile, reducând prejudecățile și deschizând oportunități pentru persoanele care, altfel, ar putea fi excluse. În mai multe cazuri, această schimbare este susținută de utilizarea unor fișe de post adaptate, interviuri structurate și formate alternative de evaluare, care contribuie la procese de angajare mai echitabile.

Un alt model-cheie este implementarea **unor parcursuri de integrare treptată**, susținute de modele **de angajare asistată**. În loc să se aștepte performanțe depline imediate de la noii angajați, locurile de muncă incluzive oferă procese structurate de integrare, care includ mentorat, introducerea pas cu pas a sarcinilor și îndrumare continuă. Această abordare

recunoaște că adaptarea la un nou mediu de lucru poate fi deosebit de dificilă pentru persoanele cu dizabilități sau pentru cele cu experiență profesională anterioară limitată. Permițând angajaților să-și construiască încrederea în mod progresiv, organizațiile creează condiții pentru menținerea pe termen lung și succesul acestora. În practică, acest lucru implică adesea prezența unor mentori la locul de muncă sau a unor consilieri profesioniști care oferă atât sprijin profesional, cât și emoțional în etapele inițiale ale angajării.

Un al treilea model recurent este aplicarea sistematică a **accesibilității** și **a ajustărilor rezonabile** în mediile de lucru. Practicile de succes demonstrează că incluziunea nu se realizează doar prin recrutare, ci necesită o adaptare continuă a contextului de lucru. Aceste adaptări pot include modificări fizice, cum ar fi infrastructura accesibilă, precum și ajustări organizaționale, cum ar fi programele flexibile, sarcinile adaptate sau metodele alternative de comunicare. Este important de menționat că multe dintre aceste măsuri au un cost relativ redus, dar au un impact ridicat asupra performanței și bunăstării angajaților. Acest lucru contrazice concepția greșită comună conform căreia incluziunea necesită resurse considerabile și subliniază, în schimb, importanța intervențiilor bine gândite și țintite.

În strânsă legătură cu acest aspect se află recunoașterea tot mai mare a **modalităților de lucru flexibile** ca factor-cheie al incluziunii. În diferite studii de caz, flexibilitatea programului de lucru, a alocării sarcinilor și a organizării muncii se conturează ca un factor crucial pentru a permite angajaților cu nevoi diverse să participe pe deplin la viața la locul de muncă. Această flexibilitate permite organizațiilor să se adapteze la diferite stiluri de lucru, niveluri de energie și cerințe de sprijin, aducând în același timp beneficii forței de muncă în ansamblu prin promovarea echilibrului între viața profesională și cea personală și a adaptabilității.

Un alt model semnificativ este rolul **ecosistemelor de parteneriat** care leagă angajatorii de furnizorii de **educație și formare profesională incluzivă (EFP incluzivă)**, ONG-uri și organizații comunitare. Aceste parteneriate joacă un rol esențial în facilitarea tranziției de la educație la angajare, în special pentru persoanele cu dizabilități sau cu oportunități reduse. Prin colaborare, angajatorii au acces la candidați pregătiți, în timp ce furnizorii de EFP și organizațiile de sprijin pot asigura că formarea este aliniată la nevoile pieței muncii. În multe cazuri, aceste parteneriate oferă și servicii de sprijin suplimentare, precum mentoratul, îndrumarea profesională sau medierea la locul de muncă, care sporesc eficacitatea eforturilor de incluziune.

Importanța **învățării la locul de muncă (WBL)** ca punte între educație și ocuparea forței de muncă este un alt model comun. Multe practici de angajare incluzivă se bazează pe participarea anterioară la stagii, ucenicii sau alte forme de formare practică. Aceste experiențe permit persoanelor să dezvolte nu numai abilități tehnice, ci și competențe sociale și profesionale esențiale pentru o angajare de succes. Angajatorii care se implică în programe WBL raportează adesea un nivel mai ridicat de încredere în angajarea persoanelor cu dizabilități, deoarece le-au observat deja capacitățile în contexte reale de muncă.

Pe lângă schimbările structurale și procedurale, se observă în toate țările un accent puternic pe **cultura organizațională incluzivă**. Practicile de succes demonstrează că incluziunea nu este

doar o chestiune tehnică sau procedurală, ci și una culturală. Organizațiile care promovează activ diversitatea, încurajează comunicarea deschisă și favorizează respectul reciproc creează medii în care angajații se simt în siguranță și apreciați. Acest lucru este deosebit de important în abordarea **subraportării nevoilor de acomodare**, deoarece angajații sunt mai dispuși să-și împărtășească nevoile atunci când au încredere că vor fi susținuți, mai degrabă decât judecați.

Promovarea **neurodiversității** este un alt model emergent în locurile de muncă incluzive. Din ce în ce mai mult, organizațiile recunosc că diferențele cognitive, precum autismul, ADHD sau dislexia, reprezintă forme valoroase de diversitate, mai degrabă decât deficiențe. Prin adaptarea stilurilor de comunicare, a mediilor senzoriale și a proceselor de lucru, angajatorii pot crea condiții în care angajații neurodivergenți să se poată dezvolta. Această schimbare reflectă o trecere mai amplă de la o abordare bazată pe deficiențe la una bazată pe puncte forte în ceea ce privește dizabilitatea și incluziunea.

În plus, multe practici subliniază importanța **abordărilor individualizate** în ceea ce privește angajarea, adesea susținute de instrumente precum **Proiectul individualizat (angajare)** sau cadre similare. Aceste abordări se concentrează pe alinierea rolurilor profesionale cu abilitățile, preferințele și obiectivele de carieră individuale, asigurând că angajații sunt plasați în poziții în care pot avea succes. Acest nivel de personalizare crește atât satisfacția la locul de muncă, cât și productivitatea, reducând în același timp fluctuația de personal.

Un alt model demn de remarcat este accentul pus pe **durabilitate și integrare pe termen lung**. Ocuparea forței de muncă incluzivă este cea mai eficientă atunci când este integrată în strategiile organizaționale, mai degrabă decât implementată ca o inițiativă punctuală. Multe practici de succes se caracterizează prin angajament continuu, îmbunătățire continuă și integrare în politici organizaționale mai ample. Aceasta include elaborarea de orientări interne, programe de formare pentru personal și mecanisme de monitorizare și evaluare.

În concluzie, este important de menționat că aceste tendințe nu sunt izolate, ci interconectate. O incluziune eficientă rezultă, de obicei, din combinarea mai multor elemente, printre care medii accesibile, structuri de sprijin și atitudini incluzive. Interacțiunea dintre acești factori creează un sistem holistic, în care persoanele cu dizabilități nu numai că pot avea acces la un loc de muncă, ci și se pot dezvolta profesional în cadrul acestuia.

În ansamblu, modelele identificate în diferite țări demonstrează că ocuparea forței de muncă incluzivă este atât realizabilă, cât și benefică. Deși abordările specifice pot varia în funcție de context, principiile de bază – precum **accesibilitatea**, **ocuparea forței de muncă asistată**, **programul de lucru flexibil** și parteneriatele solide – sunt consecvente și transferabile. Aceste constatări oferă o bază solidă pentru înțelegerea modului în care locurile de muncă incluzive pot fi dezvoltate și menținute în diferite contexte europene.

**Bariere**

În ciuda numărului crescând de practici de angajare incluzivă de succes din întreaga Europă, analiza studiilor de caz relevă o serie de bariere persistente și interconectate, care continuă să limiteze participarea deplină a persoanelor cu dizabilități pe piața muncii. Aceste bariere

acționează la mai multe niveluri – structural, organizațional și individual – și adesea se întăresc reciproc, creând provocări complexe care necesită răspunsuri coordonate.

Una dintre cele mai semnificative bariere identificate în toate țările este nivelul limitat de **conștientizare și pregătire al angajatorilor** în ceea ce privește **angajarea incluzivă**. Deși multe organizații își exprimă dorința de a adopta practici incluzive, adesea le lipsesc cunoștințele, experiența sau încrederea necesare pentru a le pune în aplicare în mod eficient. Această lacună este deosebit de evidentă în întreprinderile mici și mijlocii, unde resursele pentru formare și dezvoltare organizațională pot fi limitate. Ca urmare, incluziunea este uneori percepută ca fiind complexă, riscantă sau necesitând resurse considerabile, ceea ce îi face pe angajatori să ezite atunci când iau în considerare candidații cu dizabilități.

Strâns legată de acest aspect este persistența **prejudecăților în procesele de recrutare**, care continuă să restricționeze accesul la oportunități de angajare. Modelele tradiționale de angajare se bazează adesea pe criterii standardizate, care nu țin cont de abilități diverse sau de parcursuri profesionale neliniare. Chiar și atunci când discriminarea nu este intenționată, pot apărea prejudecăți structurale prin descrieri rigide ale posturilor, procese de aplicare inaccesibile sau formate de interviu care dezavantajează anumiți candidați. În acest context, absența unor practici precum **recrutarea anonimizată** sau evaluarea bazată pe competențe poate consolida excluderea și limita diversitatea în cadrul organizațiilor.

O altă barieră majoră este **subraportării nevoilor de acomodare,** care reflectă diferența dintre numărul de angajați cu dizabilități și cei care se simt în siguranță să le dezvăluie la locul de muncă. Multe persoane aleg să nu-și dezvăluie starea din cauza fricii de stigmatizare, discriminare sau consecințe negative asupra carierei. Această lipsă de raportare împiedică angajatorii să ofere **ajustări rezonabile** adecvate și limitează eficacitatea strategiilor de incluziune. Persistența acestui decalaj subliniază importanța culturii organizaționale și a încrederii în facilitarea unei comunicări deschise.

Analiza indică, de asemenea, implementarea insuficientă a **accesibilității** în mediile de lucru. Deși cadrele juridice, precum Actul european privind accesibilitatea, oferă orientări clare, aplicarea lor în practică rămâne inegală. Barierele pot exista în spațiile fizice, sistemele digitale, procesele de comunicare sau procedurile organizaționale. În multe cazuri, accesibilitatea este abordată doar după apariția problemelor, în loc să fie integrată proactiv în proiectarea locului de muncă. Această abordare reactivă reduce eficiența și poate descuraja atât angajatorii, cât și angajații să se implice în procesele de incluziune.

O altă barieră se referă la disponibilitatea și sustenabilitatea limitate ale structurilor **de angajare asistată**. Deși mentoratul, coaching-ul profesional și sprijinul continuu sunt recunoscute ca factori critici de succes, acestea nu sunt întotdeauna disponibile în mod constant sau finanțate adecvat. În unele contexte, serviciile de sprijin depind de proiecte pe termen scurt sau de finanțare externă, ceea ce ridică îngrijorări cu privire la continuitate și impactul pe termen lung. Fără sisteme de sprijin stabile, angajații cu dizabilități se pot confrunta cu dificultăți în menținerea locului de muncă, în special în perioadele de tranziție sau schimbare.

Lipsa mecanismelor structurate de tranziție între **educația și formarea profesională incluzivă (EFP incluzivă)** și angajare reprezintă o altă provocare critică. Deși multe programe de EFP vizează pregătirea cursanților pentru piața muncii, faza de tranziție este adesea insuficient susținută. Acest lucru poate duce la o discrepanță între competențele dobândite și oportunitățile reale de angajare. În special, persoanele care au nevoie de sprijin suplimentar pot întâmpina dificultăți în gestionarea tranziției în mod independent, ceea ce duce la șomaj sau subocupare, în ciuda faptului că au finalizat formarea.

Constrângerile legate de resurse apar, de asemenea, ca o barieră recurentă, în special în ceea ce privește implementarea unor **aranjamente de muncă flexibile** și adaptări la locul de muncă. Deși multe măsuri incluzive au un cost relativ redus, ele necesită totuși timp, planificare și angajament organizațional. În organizațiile mai mici, resursele umane și financiare limitate pot restricționa capacitatea de a oferi sprijin personalizat sau de a investi în îmbunătățirea accesibilității. Acest lucru poate crea inegalități între organizații cu capacități diferite de a implementa practici incluzive.

O altă barieră importantă este lipsa formării și a consolidării capacităților în rândul personalului și al conducerii. Incluziunea necesită nu numai schimbări structurale, ci și o schimbare de atitudine și de competențe. Fără o formare adecvată, managerii și colegii se pot simți nepregătiți să lucreze cu echipe diverse, ceea ce poate duce la neînțelegeri, colaborare redusă sau excludere neintenționată. Acest lucru determină necesitatea unei dezvoltări profesionale continue, axate pe diversitate, incluziune și comunicare.

Barierele culturale și de atitudine joacă, de asemenea, un rol semnificativ în limitarea incluziunii. În anumite contexte, dizabilitatea continuă să fie abordată prin prisma unui model bazat pe deficit, concentrându-se pe limitările persoanei în detrimentul potențialului și al capacităților sale. Această perspectivă poate influența deciziile de angajare, interacțiunile la locul de muncă și așteptările privind performanța. Depășirea acestor atitudini necesită nu numai schimbări de politică, ci și eforturi pe termen lung pentru a promova conștientizarea și a schimba percepțiile.

Analiza identifică, de asemenea, provocări legate de integrarea **neurodiversității** la locul de muncă. Deși conștientizarea condițiilor de neurodiversitate este în creștere, multe organizații încă nu dispun de cunoștințele și instrumentele necesare pentru a sprijini în mod eficient angajații neurodivergenți. Acest lucru poate duce la medii care nu sunt adaptate la diferite stiluri de comunicare, nevoi senzoriale sau procese cognitive, limitând capacitatea acestor persoane de a performa la cel mai înalt nivel.

În plus, absența unor mecanisme sistematice de monitorizare și evaluare poate limita eficacitatea inițiativelor de incluziune. Fără indicatori clari și sisteme de feedback, organizațiile pot întâmpina dificultăți în evaluarea impactului practicilor lor sau în identificarea domeniilor care necesită îmbunătățiri. Acest lucru poate duce la o punere în aplicare fragmentată sau inconsecventă, reducând eficacitatea generală a strategiilor de incluziune.

De asemenea, este important să recunoaștem că multe dintre aceste bariere sunt interconectate. De exemplu, lipsa de conștientizare poate duce la o accesibilitate insuficientă,

ceea ce, la rândul său, contribuie la deficitul de transparență și limitează participarea. Tot așa, constrângerile legate de resurse pot afecta disponibilitatea serviciilor de sprijin, ceea ce are un impact atât asupra recrutării, cât și asupra menținerii beneficiarilor în programe. Abordarea acestor provocări necesită, prin urmare, o strategie holistică și coordonată, care să ia în considerare multiplele dimensiuni ale incluziunii.

În ciuda acestor bariere, analiza sugerează, de asemenea, că multe provocări pot fi depășite prin măsuri relativ practice și realizabile. Studiile de caz demonstrează că, atunci când organizațiile sunt sprijinite cu instrumentele, cunoștințele și parteneriatele potrivite, acestea sunt capabile să pună în aplicare practici incluzive eficiente. Acest lucru subliniază importanța creării unor medii favorabile, care să sprijine angajatorii în eforturile lor de a deveni mai incluzivi.

În ansamblu, barierele identificate oferă informații valoroase cu privire la domeniile în care este necesară o dezvoltare suplimentară. Prin înțelegerea acestor provocări, factorii de decizie, educatorii și angajatorii pot colabora, pentru a concepe intervenții țintite, care să abordeze atât obstacolele structurale, cât și pe cele culturale. Acest lucru este esențial pentru crearea unor piețe ale muncii mai incluzive, la care persoanele cu dizabilități să poată participa pe deplin și în condiții de egalitate.

**Instrumente și abordări**

Analiza celor mai bune practici legate de ocuparea forței de muncă din diferite țări prezintă o gamă largă de instrumente și abordări care sprijină în mod eficient implementarea **ocupării forței de muncă incluzive**. Aceste instrumente demonstrează că incluziunea poate fi pusă în practică prin măsuri practice, scalabile și adesea cu costuri reduse, care abordează barierele din diferite etape ale ciclului de angajare – de la recrutare la păstrarea pe termen lung a angajaților și dezvoltarea carierei.

Una dintre cele mai utilizate abordări este implementarea unor **procese de recrutare structurate și incluzive**. Multe organizații au trecut la modele de angajare bazate pe competențe, care acordă prioritate abilităților și potențialului, nu doar calificărilor formale. Aceasta include utilizarea unor fișe de post simplificate și incluzive, a unui limbaj clar și neutru și a unor criterii de selecție transparente. În unele cazuri, angajatorii adoptă practici **de recrutare anonimizate**, eliminând datele de identificare personală din cererile de angajare pentru a reduce prejudecățile inconștiente. În plus, se utilizează formate alternative de evaluare, cum ar fi sarcini practice sau interviuri structurate, pentru a permite candidaților să-și demonstreze abilitățile în moduri mai accesibile și relevante.

O a doua abordare importantă este asigurarea **angajării asistate** prin mentorat, coaching și îndrumare continuă. Această abordare recunoaște că o incluziune de succes necesită sprijin continuu dincolo de etapa de recrutare. Multe organizații desemnează mentori la locul de muncă sau consilieri profesionali, care asistă angajații în timpul integrării și pe tot parcursul angajării. Acești profesioniști oferă atât îndrumare practică, cât și sprijin emoțional, ajutând angajații să se descurce cu așteptările de la locul de muncă, să-și construiască încrederea și să facă față provocărilor pe măsură ce apar. Prezența sistemelor de sprijin structurate

îmbunătățește semnificativ ratele de retenție și contribuie la sustenabilitatea pe termen lung a angajării.

Strâns legată de aceasta este utilizarea **proceselor de integrare treptată**, care permit angajaților să se adapteze la rolurile lor în ritmul propriu. În loc să se aștepte la o performanță maximă imediată, organizațiile introduc sarcini pas cu pas, ajustând responsabilitățile în funcție de capacitatea și progresul individual. Această abordare reduce stresul, crește încrederea și creează un mediu de lucru mai incluziv. Este deosebit de eficientă pentru persoanele cu dizabilități sau pentru cele cu experiență profesională anterioară limitată.

Aplicarea **accesibilității** și **a ajustărilor rezonabile** rămâne un instrument fundamental în toate practicile. Aceste măsuri asigură că angajații își pot îndeplini sarcinile în mod eficient prin eliminarea barierelor fizice, digitale și organizaționale. Exemple includ adaptarea stațiilor de lucru, furnizarea de tehnologii de asistență, ajustarea metodelor de comunicare și modificarea programelor de lucru. Este important de menționat că multe organizații raportează că aceste ajustări sunt relativ simple de implementat, dar au un impact semnificativ asupra performanței și bunăstării angajaților.

O altă abordare importantă este adoptarea unor **aranjamente de lucru flexibile**, care permit organizațiilor să se adapteze la nevoi și stiluri de lucru diverse. Flexibilitatea poate implica programe de lucru cu normă parțială, opțiuni de lucru la distanță, alocarea adaptabilă a sarcinilor sau ore de lucru variabile. Aceste aranjamente sunt deosebit de valoroase pentru persoanele care pot avea nevoie de timp suplimentar pentru anumite sarcini, care se confruntă cu fluctuații ale nivelului de energie sau care trebuie să echilibreze munca cu considerente legate de sănătate. În același timp, flexibilitatea aduce beneficii întregii forțe de muncă, promovând o cultură organizațională mai adaptabilă și mai incluzivă.

Dezvoltarea de **modele bazate pe parteneriate** este, de asemenea, un instrument-cheie în promovarea incluziunii. Angajatorii colaborează din ce în ce mai mult cu furnizorii de **educație și formare profesională incluzivă (EFP incluzivă)**, ONG-uri și organizații comunitare pentru a crea parcursuri de la educație la angajare. Aceste parteneriate facilitează accesul la pregătirea candidaților, oferă servicii de sprijin suplimentare și asigură alinierea programelor de formare la nevoile pieței muncii. În multe cazuri, colaborarea include și planificarea comună a stagiilor, a plasamentelor profesionale și a programelor de tranziție.

Integrarea **învățării la locul de muncă (WBL)** în parcursurile de angajare este o altă abordare eficientă. WBL oferă cursanților oportunitatea de a dobândi experiență practică în medii reale de lucru înainte de a intra pe piața muncii cu normă întreagă. Acest lucru nu numai că îmbunătățește competențele tehnice, ci și ajută persoanele să-și dezvolte competențele sociale, de comunicare și organizaționale. Pentru angajatori, WBL reprezintă o oportunitate valoroasă de a evalua potențialii angajați în practică, reducând incertitudinea și sporind încrederea în angajarea incluzivă.

Pe lângă aceste abordări structurale, multe organizații implementează **politici și cadre organizaționale incluzive**. Acestea pot include strategii de diversitate și incluziune, linii directoare interne sau politici specifice care abordează nevoile angajaților cu dizabilități. De exemplu, unele organizații adoptă instrumente structurate similare unui **Pașaport al**

**ajustărilor rezonabile**, care documentează nevoile individuale de sprijin și asigură continuitatea în contextul schimbărilor de roluri și de management. Altele elaborează politici care promovează **neurodiversitatea**, abordând stilurile de comunicare, mediile senzoriale și diferențele cognitive.

Formarea și consolidarea capacităților personalului reprezintă o altă componentă esențială a incluziunii reușite. Multe organizații investesc în activități de sensibilizare, ateliere și programe de dezvoltare profesională axate pe diversitate și incluziune. Aceste inițiative ajută managerii și colegii să-și dezvolte abilitățile și încrederea necesare pentru a lucra eficient în echipe diverse, reducând neînțelegerile și favorizând un mediu mai favorabil.

Utilizarea **abordărilor individualizate în domeniul ocupării forței de muncă** este, de asemenea, o temă recurentă. Instrumente precum **Proiectul individualizat (ocuparea forței de muncă)** sau cadre similare permit organizațiilor să coreleze rolurile profesionale cu punctele forte, preferințele și obiectivele de carieră ale fiecărui angajat. Acest nivel de personalizare sporește satisfacția la locul de muncă, îmbunătățește performanța și reduce fluctuația de personal. De asemenea, reflectă o orientare către o abordare bazată pe punctele forte, în care diversitatea este privită ca un atu, nu ca o provocare.

O altă abordare emergentă este utilizarea **tehnologiilor digitale și asistive** pentru a sprijini accesibilitatea și productivitatea. Aceste instrumente pot include cititoare de ecran, software de transformare a vorbirii în text, ajutoare vizuale sau platforme digitale personalizate. În unele cazuri, se utilizează sisteme similare conceptului de „rucsac digital”, asigurând continuitatea instrumentelor asistive între educație și angajare. Această integrare a tehnologiei sporește independența și permite angajaților să îndeplinească sarcinile mai eficient.

Mecanismele de monitorizare și evaluare joacă, de asemenea, un rol important în asigurarea eficacității practicilor incluzive. Organizațiile care implementează sisteme de feedback periodic, evaluări de performanță și evaluări de impact sunt mai capabile să identifice punctele forte și domeniile care necesită îmbunătățiri. Acest lucru permite dezvoltarea continuă și asigură că incluziunea rămâne un proces dinamic și în continuă evoluție.

Este important de menționat că eficacitatea acestor instrumente și abordări depinde nu numai de implementarea lor individuală, ci și de modul în care sunt combinate într-un sistem coerent. Practicile de succes demonstrează că incluziunea este cea mai eficientă atunci când sunt integrate și aliniate mai multe măsuri. De exemplu, recrutarea incluzivă trebuie completată de sprijin la integrare, adaptări la locul de muncă și schimbări ale culturii organizaționale.

În ansamblu, instrumentele și abordările identificate în diferite țări demonstrează că angajarea incluzivă este atât realizabilă, cât și scalabilă. Acestea oferă îndrumări practice pentru organizațiile care doresc să-și îmbunătățească practicile de incluziune și subliniază importanța combinării măsurilor structurale, procedurale și culturale. Prin adoptarea acestor abordări, angajatorii pot crea medii în care persoanele cu dizabilități nu numai că pot avea acces la un loc de muncă, ci pot, de asemenea, să își valorifice pe deplin potențialul și să contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea organizației.

**Rezumatul opiniilor părților interesate**

Analiza perspectivelor părților interesate cu privire la practicile de angajare selectate oferă o dimensiune calitativă crucială pentru înțelegerea mediilor de muncă incluzive. Deși măsurile structurale, politicile și instrumentele sunt esențiale, experiențele trăite de persoanele implicate în aceste procese – angajați cu dizabilități, angajatori, educatori și profesioniști de sprijin – oferă o perspectivă mai profundă asupra a ceea ce face ca incluziunea să fie semnificativă și durabilă în practică.

Din perspectiva persoanelor cu dizabilități, unul dintre mesajele cele mai consistente este importanța recunoașterii acestora prin prisma abilităților și competențelor lor, și nu a limitărilor asociate dizabilității. Mulți participanți subliniază că accesul la ocuparea forței de muncă nu înseamnă doar obținerea unui loc de muncă, ci și a fi apreciat ca profesionist și a contribui în mod semnificativ în cadrul unei echipe. Acest lucru subliniază importanța practicilor **de ocupare a forței de muncă incluzive,** care se concentrează pe competențe, potențial și punctele forte individuale. Atunci când procesele de recrutare și de la locul de muncă sunt aliniate la aceste principii, persoanele raportează niveluri mai ridicate de încredere, motivație și satisfacție la locul de muncă.

O altă temă-cheie care reiese din opiniile părților interesate este importanța **accesibilității** ca experiență trăită, mai degrabă decât ca cerință formală. Angajații descriu adesea accesibilitatea nu numai în termeni de infrastructură fizică, ci și în raport cu comunicarea, procesele organizaționale și cultura la locul de muncă. De exemplu, instrucțiunile clare, colegii care oferă sprijin și așteptările flexibile sunt adesea percepute ca fiind la fel de importante ca adaptările tehnice. Acest lucru întărește ideea că accesibilitatea trebuie înțeleasă ca un concept holistic, integrat în practicile de zi cu zi.

Rolul **angajării asistate** este, de asemenea, puternic subliniat de participanți. Multe persoane evidențiază importanța mentoratului, a îndrumării și a sprijinului continuu, în special în etapele inițiale ale angajării. Prezența unei persoane care oferă sprijin – fie că este vorba de un mentor, un coach profesional sau un coleg – poate constitui o diferență semnificativă în capacitatea de adaptare la un nou mediu de lucru. Acest sprijin nu este doar practic, ci și emoțional, ajutând persoanele să depășească anxietatea, să-și construiască încrederea și să dezvolte un sentiment de apartenență.

Strâns legată de acest aspect este importanța **programelor de lucru flexibile**, care sunt frecvent menționate ca un factor-cheie al incluziunii. Părțile interesate observă că flexibilitatea în ceea ce privește orele de lucru, organizarea sarcinilor și cerințele de performanță le permite să își gestioneze responsabilitățile mai eficient și să aibă performanțe optime. Este important de menționat că flexibilitatea nu este văzută ca un privilegiu, ci ca o condiție necesară pentru participarea egală. Această perspectivă contestă noțiunile tradiționale privind modelele de lucru standardizate și pune accentul pe necesitatea unor modele organizaționale mai adaptabile.

O problemă deosebit de importantă ridicată de părțile interesate este **subraportarea nevoilor de adaptare**. Multe persoane declară că ezită să-și dezvăluie dizabilitatea din cauza fricii de stigmatizare, discriminare sau consecințe negative asupra carierei. Această lipsă de divulgare

limitează accesul la **ajustări rezonabile** și reduce eficacitatea măsurilor de incluziune. Cu toate acestea, în organizațiile în care se promovează comunicarea deschisă și încrederea, angajații se simt mai confortabil să-și împărtășească nevoile, ceea ce duce la un sprijin și rezultate mai bune. Acest lucru demonstrează rolul critic al culturii organizaționale în facilitarea sau împiedicarea incluziunii.

Din perspectiva angajatorilor, o constatare importantă este că incluziunea este adesea mai ușor de gestionat decât se anticipa inițial. Mulți angajatori raportează că adaptările necesare pentru a sprijini angajații cu dizabilități sunt relativ simple și nu implică mari costuri. În schimb, principala provocare constă în schimbarea atitudinilor și consolidarea încrederii în practicile incluzive. Odată ce aceste bariere sunt depășite, angajatorii recunosc adesea beneficiile diversității, inclusiv o dinamică îmbunătățită a echipei, o inovare sporită și o reputație organizațională îmbunătățită.

Angajatorii subliniază, de asemenea, importanța colaborării cu parteneri externi, în special cu furnizorii de **educație și formare profesională incluzive (EFP incluzivă)** și cu organizațiile de sprijin. Aceste parteneriate oferă acces la candidați pregătiți, expertiză suplimentară și sprijin continuu, reducând riscurile percepute asociate angajării incluzive. În multe cazuri, angajatorii care au participat la astfel de parteneriate își exprimă o mai mare disponibilitate de a-și continua și extinde eforturile de incluziune.

Educatorii și profesioniștii din domeniul sprijinului subliniază importanța continuității între educație și ocuparea forței de muncă. Aceștia subliniază că incluziunea trebuie privită ca un proces continuu, care începe în sistemul de EFP și se extinde la locul de muncă. Integrarea **învățării la locul de muncă (WBL)** și a căilor de tranziție structurate este considerată esențială pentru pregătirea indivizilor pentru medii de lucru reale. Fără această continuitate, beneficiile educației incluzive s-ar putea să nu se traducă în rezultate de succes în ceea ce privește ocuparea forței de muncă.

O altă perspectivă importantă este recunoașterea crescândă a **neurodiversității** la locul de muncă. Părțile interesate observă că persoanele neurodivergente aduc adesea puncte forte unice, precum atenția la detalii, creativitatea sau abilitățile de rezolvare a problemelor. Cu toate acestea, aceste puncte forte pot fi valorificate doar dacă locurile de muncă sunt adaptate la diferite stiluri de comunicare și nevoi senzoriale. Acest lucru necesită trecerea de la o abordare bazată pe deficiențe la una care valorizează diversitatea ca sursă de inovare.

La nivelul tutror categoriilor de părți interesate există o înțelegere comună, conform căreia incluziunea nu este o intervenție singulară, ci un proces continuu, care presupune angajament, reflecție și adaptare constantă. Practicile de succes se caracterizează prin învățare continuă, deschidere către feedback și de disponibilitate de îmbunătățire constantă. Această abordare dinamică permite organizațiilor să răspundă nevoilor în schimbare și să construiască medii mai incluzive în timp.

Este important de menționat că vocile părților interesate evidențiază, de asemenea, dimensiunile emoționale și sociale ale incluziunii. Dincolo de sprijinul practic, persoanele subliniază importanța de a se simți respectate, acceptate și parte a unei echipe. Acest sentiment de apartenență este un factor-cheie pentru succesul pe termen lung în domeniul

ocupării forței de muncă și pentru bunăstarea generală. De asemenea, contribuie la o coeziune organizațională mai puternică și la o atmosferă mai pozitivă la locul de muncă.

Sinteza acestor perspective consolidează ideea că incluziunea este o responsabilitate comună în cadrul „triunghiului" părților interesate – persoanele cu dizabilități, angajatorii și educatorii sau profesioniștii din domeniul sprijinului. Fiecare grup joacă un rol distinct, dar interconectat, în crearea unor medii incluzive. Atunci când aceste roluri sunt aliniate, incluziunea devine mai eficientă și mai durabilă.

În ansamblu, opiniile părților interesate confirmă în mod convingător concluziile prezentate în secțiunile anterioare. Acestea demonstrează că ocuparea forței de muncă incluzivă nu este doar fezabilă, ci și benefică pentru toate părțile implicate. Prin combinarea măsurilor practice cu atitudini favorabile și parteneriate solide, organizațiile pot crea medii de lucru în care diversitatea este recunoscută ca un punct forte și în care toate persoanele au șansa de a se dezvolta.

## 3.2 CELE MAI BUNE PRACTICI INCLUSIVE ÎN DOMENIUL OCUPĂRII FORȚEI DE MUNCĂ

### BP1: Agenția pentru Dezvoltare Socială „Vision" (ASD Vision) (Bulgaria)

***Domeniu***

Servicii sociale și furnizarea de locuri de muncă incluzive

***Locație și organizație***

Bulgaria — Agenția pentru Dezvoltare Socială „Vision" (ASD Vision)

***Grup țintă***

Persoane cu dizabilități fizice, senzoriale sau intelectuale angajate în cadrul organizației.

***Ce problemă rezolvă***

Persoanele cu dizabilități din Bulgaria se confruntă adesea cu bariere în accesarea unui loc de muncă semnificativ, inclusiv locuri de muncă inaccesibile, lipsa unor adaptări structurate, conștientizarea limitată a angajatorilor și dependența de inițiative de incluziune temporare sau bazate pe proiecte. Multe organizații nu dispun de sisteme interne care să sprijine angajații cu dizabilități într-un mod durabil.

ASD Vision abordează aceste provocări prin crearea unui model stabil, condus intern, de angajare incluzivă, care integrează persoanele cu dizabilități în operațiunile zilnice ale organizației, demonstrând că incluziunea poate fi sistematică, pe termen lung și eficientă fără finanțare externă pentru proiecte.

***Ce se face — măsuri și pași de accesibilitate***

ASD Vision implementează un set cuprinzător de măsuri care fac angajarea accesibilă și durabilă:

- **Locuri de muncă accesibile** Mediile de lucru sunt adaptate pentru a răspunde nevoilor angajaților cu limitări fizice, senzoriale sau intelectuale.
- **Condiții de muncă flexibile** Angajații pot lucra cu program flexibil sau de la distanță, atunci când este necesar.
- **Mentorat și sprijin structurat** Angajații cu dizabilități beneficiază de mentorat și îndrumare pentru a le sprijini integrarea, performanța și bunăstarea.
- **Politici interne care asigură incluziunea** Politicile privind antidiscriminarea, sănătatea și siguranța, protecția datelor și accesibilitatea ghidează operațiunile zilnice și asigură coerența.
- **Procese de incluziune conduse de departamentul de resurse umane** Departamentul de resurse umane conduce eforturile pentru a se asigura că angajații primesc sprijinul de care au nevoie pentru a se dezvolta.
- **Integrarea în cultura organizațională** Diversitatea și incluziunea sunt încorporate în valorile și practicile cotidiene ale organizației.
- **Cooperare pe termen lung cu instituțiile de învățământ** De mai bine de 15 ani, ASD Vision pune la dispoziția elevilor cu CES de la Liceul Profesional „Nikolay Haytov” asistenți sociali, sprijinind adaptarea și integrarea acestora.

Aceste măsuri creează un mediu de lucru structurat, favorabil și accesibil, în care angajații cu dizabilități pot participa pe deplin.

***De ce a funcționat***

Modelul este eficient deoarece este:

- **Durabil** — incluziunea este integrată în sistemele interne, depinde mai puțin de proiecte externe.
- **Cuprinzător** — combinând medii accesibile, aranjamente flexibile, mentorat și politici de sprijin.

- **Ancorat cultural** — incluziunea face parte din identitatea organizației și din practica de zi cu zi.
- **Gestionat profesional** — departamentul de resurse umane asigură implementarea și sprijinul consecvent.
- **Bazat pe experiență** — lunga istorie a organizației în domeniul serviciilor sociale îi consolidează capacitatea de a răspunde nevoilor diverse.

Această combinație de elemente structurale, culturale și operaționale face ca modelul să fie funcțional și replicabil.

***Ce a fost dificil***

Raportul nu enumeră în mod explicit provocările, dar sunt sugerate câteva dificultăți:

- **Diversitatea în management este încă în curs de dezvoltare**, ceea ce indică faptul că reprezentarea la nivel de conducere rămâne limitată.
- **Echilibrarea cerințelor operaționale cu adaptările individuale** necesită coordonare și resurse.
- **Asigurarea unei implementări consecvente în toate sucursalele** poate fi o provocare pentru o organizație cu aproximativ 250 de angajați.
- **Sprijinirea angajaților cu diverse dizabilități** necesită atenție continuă, formare și adaptare.

Aceste provocări reflectă complexitatea menținerii unui model de angajare incluziv la scară largă.

***UDL sau o abordare similară — explicită/implicită***

Raportul nu face referire în mod explicit la Proiectarea universală pentru învățare (UDL). Cu toate acestea, mai multe practici se aliniază implicit la principiile UDL adaptate la domeniul ocupării forței de muncă:

- **Mijloace multiple de implicare** Programele flexibile, mentoratul și politicile de sprijin contribuie la menținerea motivației și la reducerea barierelor.
- **Mijloace multiple de reprezentare** Mediile accesibile și comunicarea adaptată sprijină angajații cu limitări senzoriale sau cognitive.

- **Mijloace multiple de acțiune și exprimare** Aranjamentele de muncă flexibile și opțiunile de muncă la distanță permit angajaților să îndeplinească sarcini în moduri adaptate abilităților lor.

Aceste elemente reflectă o abordare proactivă în eliminarea barierelor și susținerea nevoilor diverse.

***Rezumatul dovezilor***

Raportul prezintă mai mulți indicatori de succes:

- ASD Vision angajează **aproximativ 20 de persoane cu diverse dizabilități**, demonstrând incluziune practică.
- Organizația are **politici și procese clare, precum și o cultură a incluziunii**.
- Incluziunea este **durabilă**, deoarece nu se bazează pe proiecte de finanțare externă.
- Modelul este **replicabil** pentru alte ONG-uri și angajatori mici și mijlocii.
- Organizația este recunoscută ca un **exemplu** de **bune practici** în domeniul angajării incluzive în Bulgaria.

Deși nu sunt furnizate rezultate numerice, raportul subliniază modelul de incluziune pe termen lung, stabil și eficient al organizației.

***Sursă***

Practica bulgară a fost documentată prin **chestionare Google completate de către proprietarii practicii și a fost prezentată prin raportul elaborat și furnizat de CuBuFo și NASOR în cadrul proiectului W.I.N**.

***Link***

Disponibil în raportul complet privind cea mai bună practică.

### BP2: Bank of Ireland (BoI) (Irlanda)

***Domeniu***

Servicii financiare și incluziune corporativă

***Locație și organizație***

Irlanda — Bank of Ireland (BoI)

***Grup țintă***

Angajații cu dizabilități din întreaga organizație, inclusiv cei cu profiluri fizice, senzoriale, intelectuale și de neurodiversitate.

***Ce problemă rezolvă***

Instituțiile financiare mari își desfășoară activitatea în medii puternic reglementate, în care respectarea cerințelor privind egalitatea și incluziunea este esențială. În ciuda acestui fapt, mulți angajați cu dizabilități se confruntă cu obstacole în ceea ce privește dezvăluirea dizabilității, accesul inconsecvent la adaptări rezonabile și lipsa unor instrumente structurate care să sprijine incluziunea. Abordările corporative tradiționale se bazează adesea pe ajustări ad-hoc, mai degrabă decât pe procese sistemice.

BoI abordează aceste provocări prin integrarea incluziunii și diversității (I&D) în scopul său corporativ — *„Vă ajutăm să prosperați”* — și prin dezvoltarea de instrumente structurate la nivel de organizație care reduc subraportarea nevoilor de acomodare, standardizează adaptările și fac în așa fel încât icluziunea să fie măsurabilă, consecventă și durabilă.

***Ce s-a realizat — măsuri și pași privind accesibilitatea***

BoI implementează un model matur și sistemic de angajare incluzivă prin intermediul mai multor măsuri-cheie:

- **Pașaportul ajustărilor rezonabile** Un instrument structurat care documentează nevoile de acomodare ale unui angajat, asigurând continuitatea chiar și atunci când rolurile sau managerii se schimbă. Acesta reduce necesitatea dezvăluirii repetate și creează un proces consecvent pentru implementarea ajustărilor.
- **Politica de neuroincluziune** O politică dedicată, care abordează nevoile angajaților cu neurodiversitate, incluzând aspecte senzoriale, de comunicare și de procesare. Aceasta oferă îndrumări pentru manageri și echipe cu privire la modul de creare a unor medii de sprijin.
- **Rețele de sprijin pentru angajați** Rețele interne care oferă sprijin colegial, sensibilizează și consolidează sentimentul de apartenență al angajaților cu dizabilități.
- **Angajamentul conducerii** Incluziunea este integrată la nivel strategic, incluziunea și diversitatea fiind fiind o parte esențială a scopului și identității organizației.
- **Acreditare externă** BoI a devenit prima companie irlandeză care a obținut **acreditarea Disability Smart Standard (DSS) Bronze** în 2021, validându-și procesele interne și demonstrând conformitatea cu cele mai bune practici internaționale.

Aceste măsuri creează o abordare structurată, la nivel de organizație, a accesibilității și incluziunii.

***De ce a funcționat***

Modelul este eficient deoarece este:

- **Sistemic** — incluziunea este integrată în politici, instrumente, conducere și cultură.
- **Structurat** — instrumente precum Pașaportul pentru ajustări rezonabile asigură coerența și reduc barierele.
- **Validat extern** — acreditarea DSS confirmă faptul că organizația respectă standardele recunoscute.
- **Susținut de conducere** — incluziunea face parte din scopul corporativ, nu este o inițiativă secundară.
- **Centrat pe angajați** — rețelele de sprijin și politicile răspund nevoilor reale și încurajează deschiderea.

Această combinație de elemente structurale, culturale și procedurale face ca modelul să fie robust și transferabil.

***Ce a fost dificil***

Raportul nu enumeră în mod explicit provocările, dar sunt sugerate câteva dificultăți:

- **Bariere în calea dezvăluirii** Pașaportul pentru ajustări rezonabile a fost creat pentru a aborda lacuna în materie de dezvăluire, indicând faptul că angajații ar fi putut fi reticenți în a-și dezvălui dizabilitățile.
- **Coerența într-o organizație de mari dimensiuni** Fiind o corporație multinațională, asigurarea implementării uniforme a politicilor și instrumentelor în toate echipele și locațiile necesită o coordonare semnificativă.
- **Operând într-un sector puternic reglementat,** cerințele **de conformitate** pot face schimbarea organizațională mai lentă și mai complexă.
- **Integrarea de noi practici** Introducerea de noi politici și instrumente necesită instruire, comunicare și adaptare culturală.

Aceste provocări reflectă complexitatea implementării incluziunii sistemice într-o instituție financiară de mari dimensiuni.

***UDL sau o abordare similară — explicită/implicită***

Raportul nu face referire în mod explicit la Proiectarea universală de învățare (UDL). Cu toate acestea, mai multe elemente se aliniază implicit cu principiile de tip UDL, adaptate la domeniul ocupării forței de muncă:

- **Mijloace multiple de implicare** Rețelele de sprijin pentru angajați și politicile incluzive susțin motivația și sentimentul de apartenență.
- **Mijloace multiple de reprezentare** Pașaportul pentru ajustări rezonabile standardizează comunicarea privind nevoile și acomodările.
- **Mijloace multiple de acțiune și exprimare** Adaptările și măsurile de neuroincluziune le permit angajaților să lucreze în moduri care se aliniază cu punctele lor forte și nevoile lor.

Aceste practici reflectă o abordare proactivă, de reducere a barierelor, în concordanță cu filosofia UDL.

***Rezumatul dovezilor***

Raportul indică mai mulți indicatori de succes:

- BoI este **prima companie irlandeză care a obținut acreditarea de bronz Disability Smart Standard (DSS)** (2021).
- Organizația a **instituționalizat incluziunea** prin instrumente și politici structurate.
- Pașaportul pentru adaptări rezonabile și Politica de neuroincluziune **abordează problema lipsei de transparență** și oferă sprijin eficient angajaților.
- Modelul oferă **atât beneficii sociale**, **cât și de afaceri**, consolidând competitivitatea și reputația.
- Abordarea este **extrem de transferabilă** către alte organizații mari din sectoare reglementate.

Dovezile sunt de natură calitativă, dar demonstrează existența unui sistem de incluziune matur, validat și eficient.

***Sursă***

Practica irlandeză a fost documentată prin **cercetare documentară bazată pe căutări pe internet și surse online disponibile public**. Toate informațiile sunt preluate exclusiv din raportul încărcat: **„Cercetarea și colectarea de povești de succes privind educația și formarea profesională incluzivă și ocuparea forței de muncă – Raport privind sistemele naționale și cele mai bune cazuri din Bulgaria și Irlanda”,** elaborat de CuBuFo & NASOR.

***Link:***

Disponibil în raportul complet privind bunele practici.

## BP3: Ecosistem integrat pentru ocuparea forței de muncă incluzivă a profesioniștilor nevăzători și cu deficiențe de vedere: de la tehnologia asistivă la succesul comercial (Polonia)

***Domeniu***

Această practică se desfășoară în domeniul **ocupării forței de muncă incluzive**, combinând dezvoltarea tehnologiilor asistive, adaptarea locului de muncă, accesibilitatea digitală și reabilitarea profesională în cadrul unui model de afaceri socio-economic. Spółdzielnia NPN funcționează simultan ca o întreprindere comercială și ca o cooperativă orientată spre reabilitare, demonstrând că mediile profesionale de înaltă performanță pot fi pe deplin accesibile lucrătorilor nevăzători și cu deficiențe de vedere.

***Locație. Numele organizației***

Practica este implementată la **Varșovia,** în **Polonia**, de către **Spółdzielnia NPN**, o cooperativă de asistență socială, care activează în domeniile IT/tehnologie, producție, producție media și servicii profesionale.

***Grupul țintă***

Grupul țintă principal este format din **adulți nevăzători și cu deficiențe de vedere**, inclusiv persoane aflate în tranziție din programe de reabilitare profesională, persoane în căutarea unui prim loc de muncă și angajați care au nevoie de medii digitale adaptate pentru a îndeplini sarcini complexe. Un număr mai mic de angajați cu deficiențe de auz beneficiază, de asemenea, de instrumente de comunicare adaptate și de tehnologii asistive.

***Ce problemă rezolvă***

Practica abordează **excluderea digitală** persistentă cu care se confruntă profesioniștii cu deficiențe de vedere în mediile de lucru moderne. Multe companii se bazează pe software – cum ar fi sistemele CRM, instrumentele de gestionare a proiectelor și platformele de publicitate digitală – care nu este compatibil cu cititoarele de ecran sau instrumentele de mărire. Chiar și profesioniștii nevăzători cu înalte competențe pot fi incapabili să îndeplinească sarcini esențiale în mod independent, creând ceea ce NPN numește **„decalajul de independență”.** Acest decalaj subminează autonomia, reduce capacitatea de angajare și întărește concepțiile greșite din industrie conform cărora lucrătorii nevăzători pot îndeplini

doar roluri de complexitate redusă. Modelul NPN demonstrează că bariera nu constă în dizabilitatea în sine, ci în proiectarea instrumentelor digitale și a mediilor de lucru.

***Ce s-a realizat. Măsuri de accesibilitate. Pași***

NPN a construit un **ecosistem axat pe tehnologie și accesibilitate prin design**, care asigură că profesioniștii nevăzători și cei cu vedere slabă pot lucra independent în sectoare de servicii cu valoare ridicată. Cooperativa dispune de propriul centru de formare și de o echipă tehnică internă, ceea ce îi permite să dezvolte **punți de accesibilitate personalizate** pentru software-ul care, altfel, ar fi inaccesibil. Atunci când instrumentele comerciale nu pot fi adaptate, NPN creează alternative interne, asigurându-se că angajații pot gestiona sistemele CRM, sarcinile administrative și fluxurile de lucru digitale fără asistență din partea persoanelor văzătoare.

Accesibilitatea este abordată în mod holistic. **Mediul fizic** include sisteme de orientare cu contrast ridicat, toalete accesibile și planuri de evacuare specializate, cu marcaje tactile și sisteme de însoțire. Posturile de lucru sunt adaptate individual, prin afișaje Braille, amenajări ergonomice sau prin cabine izolate fonic, pentru producția audio. **Mediul digital** este la fel de robust: NPN menține o rețea intranet accesibilă, aplică politici stricte privind textul alternativ și se asigură că toate documentele sunt compatibile cu cititoarele de ecran. Angajații înșiși acționează ca testeri experți, efectuând verificări periodice de accesibilitate UX asupra instrumentelor interne.

Accesibilitatea organizațională este asigurată prin **munca hibridă și la distanță**, introdusă în aprilie 2020, care permite angajaților să lucreze din medii de acasă preadaptate și reduce barierele legate de deplasarea zilnică. Programarea flexibilă ține cont de nevoile medicale și de reabilitare. Învățarea și dezvoltarea sunt pe deplin accesibile, toate materialele de instruire fiind disponibile în format Braille, audio și digital cu contrast ridicat. Cooperativa menține, de asemenea, un inventar cuprinzător de tehnologii de asistență și oferă asistență tehnică rapidă.

**Procesul de adaptare rezonabilă** este simplificat și favorabil angajaților. Cererile sunt inițiate de manageri, nu de către de angajați, revizuite de supervizori și aprobate de Consiliul de administrație. Datorită expertizei interne, adaptările sunt de obicei implementate în termen de **7–14 zile**, cu costuri cuprinse între 501 și 2.000 de euro pe persoană. Acest model de bugetare de la caz la caz permite cooperativei să investească în soluții personalizate atunci când este necesar.

***De ce a funcționat***

Modelul are succes deoarece incluziunea nu este tratată ca o inițiativă a departamentului de resurse umane, ci ca o **strategie de bază a afacerii**. Consiliul de administrație oferă un mandat de conducere puternic, garantând că provocările legate de accesibilitate – cum ar fi sistemele CRM inaccesibile – sunt abordate prin investiții în soluții personalizate, nu prin limitarea

responsabilităților angajaților. Capacitatea tehnică a cooperativei de a-și construi propriile instrumente elimină dependența de software-ul comercial inaccesibil. Un flux intern puternic din partea Centrului de Formare asigură faptul că noii angajați sunt deja competenți în tehnologiile asistive, reducând timpul de integrare. Mentoratul între colegi, oferit de colegi nevăzători și cu vedere slabă, consolidează atât învățarea tehnică, cât și sprijinul psihologic. Parteneriatele externe cu ONG-uri și fonduri de stat ajută la compensarea costurilor și la menținerea unui flux constant de candidați. Împreună, aceste elemente creează un mediu stabil și de înaltă performanță, în care profesioniștii cu deficiențe de vedere pot prospera.

***Ce a fost dificil***

Cea mai semnificativă provocare a fost **inaccesibilitatea software-ului comercial**, care necesită adesea o adaptare personalizată extinsă. Menținerea accesibilității în timpul actualizărilor de software – în special pentru sistemele CRM – necesită vigilență constantă și expertiză tehnică. Persistă, de asemenea, concepții greșite ale angajatorilor cu privire la abilitățile profesioniștilor nevăzători, ceea ce impune cooperativei să demonstreze succesul prin date reale privind performanța. Costul ridicat al transcrierii specializate și al tehnologiei de asistență reprezintă o altă provocare, abordată printr-un model hibrid de resurse, care combină personalul profesionist cu mentori voluntari. Asigurarea conformității cu GDPR în ceea ce privește datele sensibile privind dizabilitățile adaugă un nivel suplimentar de complexitate, în special având în vedere activitatea cooperativei cu informații legate de sănătate.

***UDL sau o abordare similară. Explicit/implicit***

Deși această practică nu face referire în mod explicit la Proiectarea universală pentru învățare (UDL), ea aplică **în mod implicit principii aliniate la UDL** în toate activitățile sale. Sunt oferite multiple modalități de implicare prin munca hibridă, programul flexibil și mentoratul între colegi. Sunt asigurate multiple modalități de reprezentare prin Braille, audio, formate digitale cu contrast ridicat și instrumente de intranet accesibile. Sunt susținute multiple modalități de acțiune și exprimare prin stații de lucru adaptate, sisteme CRM accesibile și aplicații personalizate, care permit angajaților să îndeplinească sarcini în mod independent. Abordarea generală poate fi descrisă ca **accesibilitate prin proiectare** și **incluziune implicită**, reflectând îndeaproape filosofia de bază a UDL.

***Rezumatul dovezilor***

Dovezile succesului sunt solide și complexe. Centrul de apeluri a evoluat într-o unitate de afaceri complet comercială, respectând aceleași acorduri privind nivelul serviciilor ca și centrele de apeluri obișnuite. Studiourile de înregistrare produc conținut audio de înaltă calitate, care nu se deosebește de cel al studiourilor conduse de persoane văzătoare. Playerul audio Czytak, dezvoltat și testat de personalul cu deficiențe de vedere, a devenit lider de piață

în Polonia. Munca hibridă a îmbunătățit echilibrul dintre viața profesională și cea personală și a redus absenteismul. Ratele ridicate de menținere a personalului pe o perioadă de 12-24 de luni demonstrează eficacitatea modelului, în timp ce timpul rapid de adaptare a spațiului de lucru asigură un timp de nefuncționare minim. Productivitatea este monitorizată prin intermediul rezultatelor comerciale, iar implicarea este evaluată prin executarea cu succes a sarcinilor care erau anterior inaccesibile.

***Sursă: Desk/formulare/interviu***

Acest rezumat se bazează în întregime pe informațiile furnizate în raportul privind bunele practici, elaborat de FDO.

***Link***

https://npn.com.pl/

### BP4: Ocuparea forței de muncă incluzivă și egalitatea de șanse (România)

***Domeniu***

Servicii de sănătate. Clinică de reabilitare medicală, specializată în reabilitarea psiho-neuro-motorie pentru copii și adulți, cu servicii integrate de terapie prin masaj.

***Locație. Numele organizației***

**Locație:** Arad, România

**Organizație:** SC Davima Clinic SRL

**Partener:** Asociația Dalia (Centrul Davima) pentru servicii integrate de reabilitare psiho-neuro-motorie.

***Grupul țintă***

Persoane cu dizabilități care caută un loc de muncă în domeniul sănătății, cu accent special pe profesioniștii cu deficiențe de vedere. Beneficiarii direcți sunt doi terapeuți de masaj cu deficiențe de vedere, angajați în prezent la clinică. Practica aduce beneficii și forței de muncă în ansamblu prin politici incluzive, măsuri antidiscriminare și procese de recrutare echitabile.

***Ce problemă rezolvă***

Practica abordează accesul limitat la oportunități egale de angajare în sectorul sănătății, cauzat de prejudecăți inconștiente în timpul recrutării și de absența unor practici clare și structurate care să susțină angajarea incluzivă. Semnalele care au evidențiat necesitatea schimbării au inclus feedback-ul angajaților, feedback-ul candidaților la locuri de muncă și

comparații cu standardele de referință din industrie. Problema principală era că procedurile standard de recrutare, integrare și de la locul de muncă nu țineau cont de adaptările individuale sau de nevoile angajaților cu dizabilități.

***Ce s-a făcut. Măsuri de accesibilitate. Pași***

Intervenții esențiale și implementarea acestora:

- Recrutare standardizată: fișe de post actualizate cu limbaj neutru, interviuri structurate, evaluare bazată pe competențe și formate alternative pentru evaluarea echitabilă a tuturor candidaților.
- Clarificarea rolurilor și responsabilităților: departamentele de resurse umane și operațiuni gestionează practicile incluzive, sub supravegherea conducerii clinicii.
- Modernizări tehnologice: sisteme de urmărire a candidaților, platforme de comunicare internă, instrumente de protecție a datelor, cititoare de ecran și conținut digital accesibil (text alternativ, fișiere PDF lizibile, compatibilitate cu cititoarele de ecran, contrast bun al culorilor).
- Formarea personalului: toți angajații sunt instruiți cu privire la practicile incluzive, politicile la locul de muncă și standardele de conformitate.
- Integrare incluzivă: sistem de tip mentorat, sarcină de lucru eșalonată, îndrumare practică, programare flexibilă și spații de lucru adaptate nevoilor individuale.
- Procesul de adaptări rezonabile: angajații depun cereri prin intermediul managerului lor. Cererile sunt analizate și, de obicei, onorate în termen de șapte zile. Bugetarea se face de la caz la caz, cu aprobarea conducerii clinicii și a managerului de operațiuni.
- Accesibilitate fizică: birouri și stații de lucru adaptate, plan de evacuare clar, indicatoare vizibile, cu un contrast bun.
- Accesibilitate digitală: politica privind textul alternativ, compatibilitatea cu cititoarele de ecran, fișiere PDF lizibile, contrast bun al culorilor în tot conținutul digital.
- Accesibilitate organizațională: programe de lucru flexibile, ture adaptabile, practici incluzive în desfășurarea ședințelor.
- Tehnologie de asistență: cititoare de ecran, instrucțiuni verbale, ghidare tactilă.
- Dezvoltarea carierei: oportunități de mentorat și de dezvoltare a competențelor practice.

Calendar: Schimbările au fost implementate treptat pe parcursul mai multor luni, începând cu o revizuire a practicilor existente, urmată de actualizări ale politicilor, implementarea tehnologiei, formarea personalului și monitorizarea continuă, cu cicluri de feedback.

***De ce a funcționat***

- Un angajament puternic al conducerii, care a permis luarea de decizii flexibile și implementarea rapidă.
- Formarea personalului și procese interne clare.
- Adaptări cu costuri reduse (cost mediu per adaptare: 0-100 EUR), care au adus beneficii semnificative.
- O cultură de echipă favorabilă, care a asigurat integrarea eficientă a angajaților cu dizabilități.
- Consultarea directă a angajaților cu privire la toate măsurile de accesibilitate, adaptarea sprijinului la nevoile individuale.
- Structură de guvernanță cu roluri clare: departamentul de resurse umane ca responsabil de proces, conducerea ca sponsor executiv, administrația și operațiunile clinicii ca aprobatori.

***Ce a fost dificil***

- Atitudini/stigmatizare: incertitudine inițială sau concepții greșite în rândul personalului în legătură cu angajarea angajaților cu dizabilități. Abordate prin comunicare deschisă, sesiuni de sensibilizare și colaborare directă în echipă.
- Logistică: spațiile de lucru, programele și rutinele zilnice nu erau inițial adaptate nevoilor individuale. S-a rezolvat prin adaptarea spațiului de lucru, programare flexibilă și ajustări ale rutinei.
- Proceduri: procedurile standard nu includeau prevederi privind acomodarea. Problema a fost soluționată prin ajustări procedurale simple și flexibile, inclusiv introducerea treptată a volumului de muncă, sistemul de mentorat și procese de integrare adaptată.
- Protecția datelor: gestionarea în siguranță a datelor personale ale angajaților și pacienților. Abordată prin respectarea GDPR, stocarea securizată a datelor, accesul limitat și instruirea personalului în materie de protecție a datelor.

***UDL sau o abordare similară. Explicită/implicită***

Abordarea este aliniată implicit la principiile de tip UDL prin accentul pus pe mijloace multiple de implicare (sistemul de parteneri, mentorat, programare flexibilă), mijloace multiple de reprezentare (materiale digitale accesibile, instrucțiuni verbale, îndrumare tactilă) și mijloace multiple de acțiune și exprimare (evaluări adaptate, formate alternative, evaluare bazată pe competențe). Deși UDL nu este menționat în mod explicit, practica reflectă principiile de acomodare rezonabilă impuse de legislația română privind dizabilitatea (Legea nr. 448/2006),

Convenția ONU cu privire la drepturile persoanelor cu dizabilități și Actul european cu privire la accesibilitate (transpus prin Legea nr. 232/2022).

***Rezumatul dovezilor***

- Doi terapeuți de masaj cu deficiențe de vedere au fost recrutați, integrați și păstrați cu succes.
- S-a raportat o creștere a satisfacției la locul de muncă și a implicării.
- S-a menținut o productivitate stabilă.
- Creșterea încrederii la locul de muncă.
- Mediu sigur și favorabil, adaptat nevoilor individuale.
- Îndeplinirea independentă a sarcinilor, cu contribuții pozitive la satisfacția pacienților și colaborarea în echipă.
- Indicatori de performanță (KPI) monitorizați la 0, 12 și 24 de luni, acoperind rata de angajare, menținerea locului de muncă și implicarea.
- Costul mediu al acomodării: 0-100 EUR, cu beneficii observate, inclusiv reducerea fluctuației de personal, integrare mai rapidă și calitate stabilă a serviciilor.
- Practică susținută din iulie 2020.

***Sursă: Documentație/Formulare/Interviu***

Sursă: Document de descriere a bunelor practici prezentat pentru proiectul W.I.N. de către OT. Informații colectate prin analiză documentară, politici și proceduri interne ale clinicii și colectare structurată de date, care acoperă guvernanța, conformitatea, abordarea practică, rezultatele și eficiența costurilor. În prezent nu sunt disponibile rapoarte publice.

***Link***

davimaclinic.ro

## BP5: Ecosistemul „Proiectului individualizat": un model de guvernanță pentru integrarea profesională la scară largă și menținerea pe termen lung (Italia)

***Domeniu***

Această practică se desfășoară în domeniul **ocupării forței de muncă incluzive**, mai precis în cadrul unei întreprinderi mari de economie socială, care oferă multiple servicii. S.C.S.

Cristoforo integrează incluziunea persoanelor cu dizabilități în logistică industrială, gestionarea facilităților, turism și cultură, centre de contact și servicii administrative. Organizația combină **angajarea profesională**, **reabilitarea vocațională** și **dezvoltarea pe termen lung a forței de muncă**, demonstrând modul în care întreprinderile mari pot integra incluziunea ca pilon strategic al afacerii.

***Locație. Numele organizației***

**S.C.S. Cristoforo** Cu sediul central în apropiere de **Florența, Italia**, cu operațiuni regionale extinse în multiple sectoare.

***Grupul țintă***

Practica se adresează **lucrătorilor cu dizabilități**, inclusiv persoanelor cu dizabilități senzoriale, motorii, cognitive sau psihosociale. Aceasta sprijină atât noii angajați, cât și lucrătorii care trec prin parcursuri de reabilitare profesională. Modelul este conceput pentru integrare la scară largă, sprijinind sute de angajați prin procese de incluziune structurate și pe termen lung.

***Ce problemă rezolvă***

Înainte de introducerea acestui model, companiile italiene angajau adesea persoane cu dizabilități doar pentru a respecta cotele legale (Legea 68/99), ceea ce ducea la **„angajări pasive pe bază de cote”** – locuri de muncă fără perspective de carieră, cu un nivel scăzut de implicare și o rată ridicată de fluctuație a personalului. Lucrătorii erau plasați în roluri fără adaptări adecvate, iar companiile nu dispuneau de procese structurate pentru a asigura productivitatea sau menținerea personalului pe termen lung.

S.C.S. Cristoforo a recunoscut că această abordare era ineficientă atât pentru angajați, cât și pentru angajatori. Cooperativa și-a propus să demonstreze că **incluziunea persoanelor cu dizabilități poate fi un motor al eficienței corporative**, nu o simplă obligație de conformitate. Practica rezolvă **„decalajul de conformitate”** prin înlocuirea angajării bazate pe cote cu un sistem de integrare structurat, personalizat și orientat spre productivitate, care sprijină angajații de la recrutare până la progresul în carieră.

***Ce s-a realizat. Măsuri de accesibilitate. Etape***

Cristoforo a dezvoltat un sistem cuprinzător **de Proiecte individualizate,** care reglementează fiecare etapă a parcursului profesional al angajatului. Acest document personalizat prezintă profilul funcțional al angajatului, adaptările necesare și parcursul de dezvoltare profesională.

Procesul începe cu **o recrutare accesibilă** prin portalul Cristoforo Jobs, conceput în conformitate cu standardele WCAG 2.1. Candidații intră apoi în **stagii pregătitoare (tirocini propedeutici)**, o fază fără presiune, în care adaptările sunt testate și perfecționate înainte de angajarea oficială.

Odată angajat, fiecare lucrător este sprijinit de un **tutore dedicat incluziunii**, care acționează ca o punte de legătură între departamentul de resurse umane, managerii de producție și serviciile sociale externe. Tutorele se asigură că adaptările sunt implementate, că sarcinile sunt adaptate și că protocoalele de comunicare sunt accesibile.

Măsurile de accesibilitate includ:

- **Adaptări fizice și tehnice,** cum ar fi scaune ergonomice, birouri reglabile pe înălțime, cititoare de ecran și afișaje Braille.
- **Adaptări organizaționale,** inclusiv ture flexibile, muncă hibridă/la distanță și fluxuri de lucru ajustate pentru a răspunde nevoilor medicale sau mobilității reduse.
- **Accesibilitatea comunicării**, cum ar fi întâlniri subtitrate, interpretare în limbajul semnelor, atunci când este necesar, și documentație accesibilă.
- **Accesibilitatea digitală**, cu instrumente interne și platforme de recrutare concepute pentru a respecta standardele WCAG 2.1.
- **Accesibilitatea în materie de siguranță**, printr-un plan general de siguranță incluziv, cu semnalizare universală și sisteme coordonate de parteneri în situații de urgență.

Modelul include, de asemenea, **deconstrucția sarcinilor**, în cadrul căreia fluxurile de lucru complexe sunt împărțite în unități ușor de gestionat, pentru a se asigura că angajații pot lucra eficient în sectoare cu presiune ridicată, cum ar fi logistica.

***De ce a funcționat***

Practica funcționează deoarece este susținută de un **mandat solid al conducerii,** care tratează incluziunea ca pe un indicator-cheie de performanță (KPI) al activității. Biroul de integrare în muncă (WIO) centralizează expertiza în resurse umane, pedagogie și sănătate ocupațională, asigurându-se că incluziunea nu este fragmentată între departamente, ci coordonată strategic.

**Proiectul individualizat** garantează că fiecare lucrător primește sprijin personalizat, în timp ce prezența **tutorilor de incluziune** garantează monitorizarea continuă și rezolvarea rapidă a problemelor. Agilitatea tehnică a cooperativei – capacitatea sa de a dezvolta patch-uri de accesibilitate pentru software-ul proprietar – elimină barierele digitale care, altfel, ar împiedica angajații să îndeplinească sarcini complexe.

Acceptarea la nivel cultural este consolidată prin cursuri periodice de sensibilizare cu privire la dizabilități pentru manageri și personal, reducând stigmatizarea și asigurând că incluziunea este înțeleasă ca o responsabilitate organizațională comună. Succesul modelului este

determinat și de **sistemul** său **de monitorizare longitudinală**, care urmărește progresul pe o perioadă de 24 de luni și demonstrează îmbunătățiri măsurabile în ceea ce privește productivitatea, menținerea angajaților și satisfacția la locul de muncă.

***Ce a fost dificil***

Cristoforo își desfășoară activitatea în sectoare cu ritm intens, unde obiectivele de productivitate sunt stricte, iar marja de eroare este redusă. Acest lucru ridică provocări în ceea ce privește integrarea lucrătorilor cu dizabilități fără a perturba fluxul operațional. Managerii de nivel mediu, evaluați pe baza vitezei și a randamentului, se temeau uneori că incluziunea ar putea încetini producția.

O altă provocare majoră este **decalajul în materie de accesibilitate digitală**. Sistemele proprietare de planificare a resurselor întreprinderii (ERP) și de gestionare a depozitelor sunt adesea incompatibile cu tehnologiile de asistență, ceea ce a obligat cooperativa să dezvolte patch-uri și interfețe personalizate de accesibilitate.

Protocoalele de urgență și siguranță au ridicat, de asemenea, dificultăți, deoarece procedurile standard nu erau accesibile tuturor. Cristoforo a abordat această problemă prin reproiectarea planurilor de siguranță pentru a include semnalizare universală și sisteme coordonate de parteneri de urgență.

În cele din urmă, gestionarea datelor sensibile legate de dizabilități a necesitat **o segregare** strictă **a datelor,** pentru a asigura confidențialitatea, permițând în același timp adaptări funcționale.

***UDL sau o abordare similară. Explicit/implicit***

Deși UDL nu este menționat în mod explicit, practica aplică **principiile implicite ale UDL**:

- **Mijloace multiple de implicare:** ture flexibile, muncă hibridă, stagii pregătitoare și sprijin personalizat.
- **Mijloace multiple de reprezentare:** instrumente digitale accesibile, ședințe subtitrate, interpretare în limbajul semnelor și documentație adaptată.
- **Mijloace multiple de acțiune și exprimare:** deconstrucția sarcinilor, adaptări ergonomice și interfețe software accesibile.

Cadrul Proiectului individualizat reflectă accentul pus de UDL pe eliminarea proactivă a barierelor și adaptarea mediilor la diverse profiluri funcționale.

***Rezumatul dovezilor***

Cristoforo utilizează un **sistem de monitorizare longitudinală pe 24 de luni** cu indicatori de performanță clari:

- Rata de menținere a angajaților**:** peste 90% la 24 de luni, semnificativ peste media sectorului.
- **Productivitate:** angajații ating 100% din productivitatea țintă până în luna a 12-a.
- **Absenteism:** angajații incluși prezintă rate de concediu medical cu 10–15% mai mici decât media din industrie.
- **Satisfacția la locul de muncă:** Măsurată prin sondaje de integrare, la jumătatea perioadei și anuale.
- **Progresul în carieră:** lucrătorii cu dizabilități trec cu succes la roluri de supraveghere și coordonare.

Aceste rezultate demonstrează că modelul nu numai că susține incluziunea, ci și îmbunătățește performanța organizațională.

***Sursă: Documentație/formulare/interviuri***

Acest rezumat se bazează în întregime pe raportul întocmit de **UICI** FIRENZE pentru prezentarea acestei bune practici privind descrierea angajării incluzive, care reflectă documentația organizațională structurată și analiza cercetării.

***Link***

https://www.coopcristoforo.it/

Linkuri suplimentare disponibile în raportul complet privind cea mai bună practică.

## BP6: Persoana potrivită la locul potrivit, indiferent de diferențele sau dizabilitățile sale (Belgia)

***Domeniu***

Această practică se aplică în domeniul **ocupării forței de muncă incluzive în sectorul public**, mai precis în cadrul unei administrații publice regionale de mari dimensiuni. AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité) este responsabilă de politica privind dizabilitatea, sănătatea și familia în Regiunea Valonă. Organizația aplică principiile ocupării forței de muncă incluzive la nivel intern, asigurându-se că propria forță de muncă reflectă standardele pe care le promovează

la nivel extern. Practica acoperă recrutarea, integrarea, adaptarea la locul de muncă, dezvoltarea carierei și retenția pe termen lung.

***Locație. Numele organizației***

**AVIQ – Agence pour une Vie de Qualité Regiunea Valonă, Belgia** Practica este implementată în toate birourile regionale ale AVIQ, inclusiv în cadrul aranjamentelor de telemuncă și de lucru de acasă.

***Grupul țintă***

Inițiativa se adresează **angajaților și candidaților cu dizabilități**, inclusiv persoanelor cu afecțiuni fizice, senzoriale, cognitive sau cronice. În prezent, aproximativ **30 de angajați** beneficiază de procesul structurat de adaptare a locului de muncă. Practica sprijină, de asemenea, în mod indirect managerii, personalul de resurse umane și echipele, oferind proceduri clare pentru angajarea incluzivă.

***Ce problemă rezolvă***

AVIQ a recunoscut existența unui decalaj între standardele de angajare incluzivă pe care le promovează la nivel extern și practicile interne din cadrul propriei organizații. Deși incluziunea exista în mod informal, nu exista **o metodologie structurată, profesională și consecventă** pentru recrutare, adaptări sau sprijin pe termen lung. Organizația a dorit să se asigure că incluziunea nu depinde doar de bunăvoință, ci este integrată în proceduri formale.

O motivație importantă a fost dorința de a acționa ca un **angajator exemplar** în Regiunea Valonă. În calitate de autoritate responsabilă de politica privind dizabilitățile, AVIQ a simțit că are responsabilitatea de a demonstra că angajarea incluzivă este fezabilă, durabilă și benefică. Practica abordează, de asemenea, provocări belgiene mai ample: stigmatizarea, barierele logistice și implementarea inconsecventă a adaptărilor rezonabile la locul de muncă.

***Ce s-a făcut. Măsuri de accesibilitate. Etape***

Practica se bazează pe **două schimbări structurale majore**:

1. **Recrutarea anonimizată** și
2. **O procedură formalizată de adaptări rezonabile**.

**1. Recrutare anonimizată**

Toate candidaturile scrise sunt anonimizate înainte de a fi transmise managerilor responsabili de recrutare. Orice mențiune referitoare la dizabilitate este eliminată. Acest lucru garantează că candidații sunt selectați **exclusiv pe baza competențelor și a experienței**, și nu pe baza

unor presupuneri legate de dizabilitate. Abia după angajare se discută și se pun în aplicare adaptările.

**2. Proces structurat de adaptări rezonabile (din 2023)**

Solicitările privind condițiile de muncă pot fi transmise prin intermediul unui sistem de ticketing al departamentului de resurse umane, al unei adrese de e-mail dedicate sau prin intermediul managerilor. Serviciul intern pentru prevenirea și protecția la locul de muncă (SIPP) coordonează consultările cu departamentul de resurse umane, angajatul și conducerea pentru a identifica soluțiile adecvate. Durata medie de implementare este **de o lună**, iar bugetele sunt gestionate la nivel central.

**3. Măsuri de accesibilitate**

**Accesibilitate fizică:**

- Trasee fără trepte, toalete accesibile, planuri de evacuare incluzive
- Stații de lucru reglabile și echipamente ergonomice

**Accesibilitate digitală:**

- Intranet și sistem de gestionare a învățării accesibile
- Testarea accesibilității instrumentelor interne
- Text alternativ pentru imagini, videoclipuri subtitrate
- Adaptarea software-ului dezvoltat intern pentru a interacționa cu tehnologiile de asistență

**Accesibilitatea organizațională/a proceselor:**

- Program de lucru flexibil
- Opțiuni de lucru hibrid și la distanță
- Adaptarea regulilor organizaționale la nevoile individuale

**Învățare și dezvoltare:**

- Formate accesibile de instruire
- Metode alternative de evaluare
- Îndrumări pentru formatori privind predarea incluzivă

**Tehnologie asistivă:**

- Software de recunoaștere vocală
- Instrumente de mărire a ecranului
- Întreținerea și adaptarea continuă a tehnologiei asistive

**4. Recrutare, integrare și evoluție profesională incluzive**

Recrutarea include evaluări accesibile și mențiuni explicite privind adaptările în anunțurile de angajare. Integrarea noilor angajați se realizează prin mentorat, integrarea progresivă a volumului de muncă și module accesibile. Progresul în carieră este susținut prin criterii transparente de promovare și oportunități de formare accesibile.

***De ce a funcționat***

Practica funcționează deoarece beneficiază de **un sprijin puternic din partea conducerii**. Directorul de resurse umane, inspectorul general și administratorul general adjunct au aprobat în mod oficial metodologia, asigurând adoptarea acesteia la nivelul întregii organizații.

Incluziunea face parte din **identitatea instituțională** a AVIQ, nu este o inițiativă izolată. Personalul de resurse umane, managerii și SIPP colaborează îndeaproape, asigurându-se că adaptările sunt implementate rapid și consecvent. Procesul de recrutare anonimizat elimină prejudecățile inconștiente încă din faza incipientă, în timp ce procedura structurată de adaptare asigură că sprijinul nu depinde de bunăvoința individuală.

Practica beneficiază, de asemenea, de expertiza internă a AVIQ: în calitate de autoritate publică responsabilă de politica privind dizabilitățile, organizația deține deja cunoștințe solide în materie de accesibilitate, tehnologii de asistență și cadre juridice. Această capacitate internă face ca implementarea să fie eficientă și credibilă.

***Ce a fost dificil***

Principalele provocări au fost **atitudinile și stigmatizarea**, în special îngrijorările personalului sau ale managerilor cu privire la povara percepută a adaptărilor. AVIQ a abordat această problemă prin sesiuni de conștientizare și sensibilizare, precum și prin comunicare continuă.

Au apărut, de asemenea, provocări logistice, cum ar fi adaptarea spațiilor fizice sau modificarea software-ului intern. Acestea au fost soluționate prin **pragmatism și rezolvarea colaborativă a problemelor**, SIPP oferind îndrumare tehnică, iar departamentul de resurse umane coordonând resursele.

O altă provocare a fost asigurarea confidențialității și a respectării normelor privind protecția datelor. AVIQ a abordat această problemă prin anonimizarea cererilor și limitarea strictă a accesului la informațiile legate de dizabilități.

***UDL sau o abordare similară. Explicit/implicit***

Deși UDL nu este menționat în mod explicit, practica aplică **principiile implicite ale UDL**:

- **Mijloace multiple de implicare:** programe flexibile, muncă hibridă, mentorat, integrare progresivă.

- **Mijloace multiple de reprezentare:** instrumente digitale accesibile, formate alternative, videoclipuri subtitrate, software adaptat.
- **Mijloace multiple de acțiune și exprimare:** metode alternative de evaluare, stații de lucru adaptate, tehnologii de asistență.

Abordarea reflectă filosofia de bază a UDL: eliminarea proactivă a barierelor și proiectarea unor medii care să se adapteze la diverse profiluri funcționale.

***Rezumatul dovezilor***

AVIQ monitorizează indicatori precum ratele de angajare, timpul necesar pentru angajare, acceptarea ofertelor, timpul de răspuns la solicitările de adaptare, menținerea angajaților, promovările, implicarea și absenteismul. Datele sunt stocate în sistemul de gestionare a resurselor umane (Arno), asigurând trasabilitatea.

Rezultatele concrete includ recrutarea cu succes a angajaților nevăzători sau care utilizează scaune cu rotile, managerii selectând candidații fără a cunoaște statutul lor de dizabilitate. Adaptările – precum software-ul specializat și aplicațiile interne modificate – au îmbunătățit semnificativ eficiența și experiența utilizatorului. Practica a redus, de asemenea, fluctuația de personal, concediile medicale și incidentele la locul de muncă, demonstrând o valoare clară pe termen lung.

***Sursă. Documentație/formulare/interviu***

Acest rezumat se bazează în întregime pe raportul privind cea mai bună practică elaborat de partenerul belgian VIEWS International.

***Link***

Disponibil în raportul complet privind cea mai bună practică.

## BP7: Modelul portughez din sectorul privat: asigurarea ocupării forței de muncă incluzive prin cote legale, adaptări rezonabile și neuroincluziune în conformitate cu Legea europeană privind accesibilitatea (Portugalia)

***Domeniu***

Această practică se aplică în domeniul **ocupării forței de muncă incluzive în sectorul privat**, vizând în mod specific întreprinderile mijlocii și mari din Portugalia (≥75 de angajați). Ea integrează conformitatea legală, accesibilitatea la locul de muncă, adaptările rezonabile și neuroincluziunea. Modelul este conturat de legislația națională privind cotele, de Legea europeană privind accesibilitatea (EAA) și de sprijinul operațional al organismelor publice, precum IEFP (ocuparea forței de muncă și formare) și INR (orientare în materie de

accesibilitate). De asemenea, se bazează pe cadre internaționale, cum ar fi instrumentele Disability Smart ale Business Disability Forum, și colaborează cu parteneri specializați, precum Specialisterne Portugal, pentru angajarea persoanelor cu autism.

***Locație. Numele organizației***

**Portugalia.** Practica este concepută pentru **angajatorii din sectorul privat** care își desfășoară activitatea la nivel național, în special cei cu 75 sau mai mulți angajați, care au obligația legală de a respecta cotele de angajare a persoanelor cu dizabilități și de a se conforma reglementărilor privind accesibilitatea.

***Grupul țintă***

Grupul țintă include **angajați și candidați cu dizabilități**, în special cei care dețin un certificat de invaliditate de ≥60% (conform definiției din legislația portugheză). De asemenea, include **persoane cu neurodiversitate**, precum candidații cu autism, care beneficiază de procese de angajare adaptate și de amenajări la locul de muncă. Această practică vine în sprijinul atât al angajaților actuali, care au nevoie de adaptări, cât și al noilor angajați recrutați prin programele de recrutare bazate pe cote sau prin programele specializate de neurodiversitate.

***Ce problemă rezolvă***

Portugalia a trecut de la incluziunea voluntară la **conformitatea obligatorie**. Din februarie 2024, companiile din sectorul privat cu ≥75 de angajați trebuie să respecte cotele de angajare a persoanelor cu dizabilități, iar Autoritatea Muncii (ACT) a început inspecțiile. Nerespectarea acestei obligații implică acum riscuri financiare și de reputație. În același timp, Legea europeană privind accesibilitatea (EAA), transpusă în legislația portugheză, impune companiilor să asigure accesibilitatea produselor, serviciilor și interfețelor digitale până în 2025 și 2030.

Această practică abordează mai multe probleme interconectate:

- **Rata scăzută de angajare a persoanelor cu dizabilități** și angajarea proactivă insuficientă.
- **Procese de adaptare rezonabilă lente sau inconsistente**, care afectează retenția.
- **Lipsa accesibilității digitale și fizice**, în special în sectoarele afectate de EAA.
- **Neuroincluziune limitată**, în ciuda dovezilor tot mai numeroase privind creșterea productivității și a inovării.

Modelul oferă o cale structurată, aliniată din punct de vedere juridic și fezabilă din punct de vedere operațional pentru ca întreprinderile să își îndeplinească obligațiile, îmbunătățind în același timp diversitatea și performanța forței de muncă.

***Ce se face. Măsuri de accesibilitate. Pași***

Practica introduce un set de **intervenții esențiale,** care remodelează recrutarea, activitățile la locul de muncă, accesibilitatea și guvernanța.

O inovație centrală este **Pașaportul de acomodare rezonabilă (RA)**, un document viu care înregistrează ajustările convenite și însoțește angajatul pe parcursul schimbărilor de rol. Această abordare reduce dezvăluirile repetate și asigură continuitatea. Pașaportul de acomodare rezonabilă este gestionat de departamentul de resurse umane, cu aportul tehnic al IEFP și INR atunci când este necesar.

Angajarea incluzivă este consolidată prin canale clare de solicitare a Pașaportului de acomodare rezonabilă în anunțurile de angajare, formarea recrutorilor în ceea ce privește selecția fără prejudecăți și monitorizarea lunară a cotelor. Companiile colaborează cu IEFP pentru a găsi candidați și a accesa finanțare pentru adaptarea locului de muncă.

Accesibilitatea digitală este integrată prin adoptarea standardelor **EN 301 549** pe site-uri web, aplicații și servicii pentru consumatori, în conformitate cu DL 83/2018 și DL 82/2022. Acest lucru asigură pregătirea pentru etapele-cheie ale EAA din 2025 și 2030.

Neuroincluziunea este susținută printr-un set de instrumente dedicat managerilor, care acoperă mediile senzoriale, normele de comunicare și evaluările alternative. Parteneriatele cu Specialisterne și programele naționale pentru autism ajută companiile să construiască căi structurate de angajare pentru talentele neurodivergente.

Procesele organizaționale sunt adaptate pentru a include munca hibridă, programe flexibile, norme de întâlnire accesibile și formate alternative de comunicare. Materialele de învățare și dezvoltare sunt furnizate în formate accesibile, iar managerii sunt instruiți cu privire la procedurile de angajare și acomodare incluzive.

Tehnologiile asistive – precum cititoarele de ecran, lupele, instrumentele de transformare a vorbirii în text și dispozitivele AAC – sunt furnizate și întreținute de echipele IT, cu cofinanțare IEFP disponibilă pentru adaptările eligibile.

***De ce a funcționat***

Modelul funcționează deoarece combină **conformitatea legală**, **claritatea operațională** și **responsabilitatea interfuncțională**. Sprijinul acordat la nivel executiv asigură că incluziunea este tratată ca o prioritate strategică, cu raportări periodice către Comitetul Executiv. Stabilirea unor acorduri clare privind nivelul serviciilor (SLA) pentru acomodări rezonabile (10–15 zile) previn întârzierile, care adesea subminează menținerea angajaților. **Pașaportul de acomodare rezonabilă** reduce povara administrativă și construiește încredere prin minimizarea dezvăluirilor repetate.

Accesibilitatea digitală este integrată în procesele IT și UX, asigurându-se că accesibilitatea nu este o chestiune secundară, ci parte a ciclului de viață al produsului. Parteneriatele cu IEFP,

INR și organizațiile de neurodiversitate oferă expertiză tehnică și rezerve de talente, reducând astfel efortul și responsabilitățile angajatorilor în procesul de recrutare.

Modelul are succes și pentru că se aliniază tendințelor europene mai largi: EAA, legea împotriva discriminării și aplicarea cotelor creează stimulente puternice pentru implicarea companiilor în promovarea incluziunii. Prin integrarea accesibilității și incluziunii în procesele de zi cu zi, această practică devine durabilă, în loc să depindă de inițiative izolate.

***Ce a fost dificil***

Au apărut mai multe provocări. Stigmatul cultural și ratele scăzute de autoidentificare au făcut dificilă solicitarea de adaptări de către angajați. Practica abordează acest aspect prin intermediul **Pașapoartelor de acomodare rezonabilă** confidențiale, prin aplicarea strictă a principiului minimizării datelor în conformitate cu GDPR și prin promovarea unor exemple la nivelul conducerii, menite să consolideze încrederea.

Întârzierile în procese au reprezentat o altă provocare, deoarece adaptările lente afectează menținerea angajaților și conformitatea. Soluția a constat în introducerea unor fluxuri de lucru bazate pe SLA, a unor cataloage de ajustări preaprobate și a sprijinului tehnic din partea IEFP și INR.

Constrângerile bugetare au reprezentat, de asemenea, dificultăți, în special în cazul tehnologiilor de asistență cu costuri ridicate. Companiile au abordat această problemă prin valorificarea finanțării IEFP pentru adaptări la locul de muncă și programe de angajare asistată.

În cele din urmă, complexitatea legislației privind accesibilitatea – care include DL 83/2018, DL 82/2022 și EN 301 549 – a necesitat o politică de accesibilitate unificată și un plan de audit etapizat pentru a respecta termenele limită din 2025 și 2030.

***UDL sau o abordare similară. Explicit/implicit***

Deși UDL nu este menționat în mod explicit, practica aplică **principiile UDL implicite** pe tot parcursul:

- **Mijloace multiple de implicare:** muncă hibridă, adaptări senzoriale, norme alternative de comunicare, căi de neuroincluziune.
- **Mijloace multiple de reprezentare:** conținut digital accesibil, formate alternative, instruire cu subtitrare, conformitate cu EN 301 549.
- **Mijloace multiple de acțiune și exprimare:** evaluări alternative, mostre de lucru, interviuri flexibile, tehnologii de asistență.

Modelul reflectă accentul pus de UDL pe proiectarea unor medii care să se adapteze de la bun început la diverse profiluri funcționale.

***Rezumatul dovezilor***

Practica utilizează indicatori de performanță clari pentru a urmări progresul pe parcursul a 0, 6, 12 și 24 de luni. Companiile vizează respectarea integrală a cotelor în toate unitățile, inspecțiile ACT servind drept validare externă. Timpii de răspuns pentru **Pașapoartele de acomodare rezonabilă** sunt reduși la 10-15 zile, îmbunătățind menținerea angajaților și implicarea. Conformitatea cu accesibilitatea este măsurată în raport cu EN 301 549, cu parcursuri prioritare care ating niveluri echivalente cu AA în 12 luni și conformitatea completă a portofoliului până în 2030.

Se preconizează că ratele de autoidentificare vor crește odată cu creșterea încrederii, în timp ce programele de neurodiversitate vizează integrarea a două grupuri cu o menținere de cel puțin 85% la 12 luni. Acești indicatori demonstrează atât pregătirea din punct de vedere normativ, cât și rezultate semnificative în materie de incluziune.

***Sursă. Documentație/formulare/interviu***

Acest rezumat se bazează în întregime pe raportul elaborat de partenerul lituanian eMundus.

***Link***

Disponibil în raportul complet pentru cele mai bune practici.

## BP8: Cafeneaua socială „Pareaki" – Un centru pentru incluziunea profesională și integrare comunitară (Grecia)

***Domeniu***

Această practică se desfășoară în domeniul **ocupării forței de muncă incluzive**, în cadrul **economiei sociale** și este strâns legată de **sectorul ospitalității** și **de educația și formarea profesională (EFP)**. Ea utilizează un mediu real de cafenea ca platformă pentru învățarea la locul de muncă, dezvoltarea profesională și participarea la viața comunității pentru persoanele cu dizabilități intelectuale.

***Locație. Numele organizației***

**Atena, Grecia** Implementată de **KEEPEA Orizontes**, prin întreprinderea sa cooperativă socială (Koin.S.Ep.) **„Pareaki"**, situată în **Piața Alexandrou Panagouli, Agios Dimitrios**.

Această practică este complementară BP4 din Partea a 2-a, care documentează modelul de incluziune bazat pe EFP al KEEPEA Orizontes.

***Grupul țintă***

Inițiativa se adresează **persoanelor cu dizabilități intelectuale și nevoi educaționale speciale**, în special celor care se confruntă cu bariere în accesarea pieței muncii deschise. Aceasta sprijină tinerii adulți aflați în tranziția de la formare la angajare, persoanele angajate anterior în ateliere protejate și persoanele care au nevoie de sprijin structurat pentru a lucra în medii reale.

***Ce problemă rezolvă***

Persoanele cu dizabilități intelectuale din Grecia se confruntă cu **o rată ridicată a șomajului**, **acces limitat la experiență profesională semnificativă** și **izolare socială**. Formarea profesională tradițională rămâne adesea teoretică sau protejată, lăsând cursanții nepregătiți pentru cerințele reale ale locului de muncă. „Pareaki" abordează această problemă oferind **o experiență de muncă autentică, orientată către public**, într-o cafenea complet funcțională. Inițiativa combate prejudecățile sociale, demonstrând că persoanele cu dizabilități pot oferi servicii de ospitalitate de înaltă calitate, pot interacționa cu clienții și pot contribui la o afacere. Practica acoperă **decalajul dintre formare și angajare**, sporind în același timp vizibilitatea și acceptarea în cadrul comunității.

***Ce se face. Măsuri de accesibilitate. Pași***

„Pareaki" funcționează ca un **laborator profesional în timp real**, unde participanții învață și lucrează într-o cafenea reală, deschisă publicului. Abordarea se bazează pe **învățarea la locul de muncă**, **învățarea experiențială** și **sprijinul individualizat**.

Participanții urmează un **model de progres pas cu pas**. Ei încep cu sarcini simple – cum ar fi aranjarea meselor sau asistarea la pregătirea de bază – fiind sprijiniți îndeaproape de instructori de muncă. Pe măsură ce încrederea și competența cresc, ei își asumă responsabilități mai complexe, inclusiv serviciul clienților, prepararea băuturilor și gestionarea tranzacțiilor.

Accesibilitatea este integrată în întreaga operațiune:

**Accesibilitate fizică și ergonomică**

- Amenajarea ergonomică a stațiilor de lucru, adaptată nevoilor cognitive și fizice
- Bucătărie și zone de servire sigure și structurate
- Ghiduri vizuale cu rețete și liste de sarcini simplificate

**Accesibilitate tehnologică**

- Sisteme POS (terminal de plată) simplificate

- Ajutoare vizuale pentru reducerea sarcinii cognitive
- Instrumente care sprijină executarea independentă a sarcinilor

**Accesibilitate organizațională**

- Consilierii profesionali identifică nevoile de adaptare și asigură implementarea rapidă
- Un mediu „sigur, dar realist", în care greșelile fac parte din procesul de învățare
- Rutine structurate, care susțin predictibilitatea și încrederea

**Accesibilitatea comunității**

- Amplasarea cafenelei într-o piață publică asigură vizibilitate și interacțiune zilnică cu comunitatea
- Munca în contact direct cu publicul reduce stigmatizarea și normalizează dizabilitatea în viața de zi cu zi

Practica este susținută de un model de guvernanță în care **părinții și angajații** fac parte din consiliul de administrație, asigurându-se astfel că cei mai afectați de decizii au un cuvânt de spus direct.

***De ce a funcționat***

Modelul are succes deoarece combină **experiența profesională autentică** cu **sprijinul structurat și continuu**. Spre deosebire de mediile de formare simulate, „Pareaki" oferă interacțiune reală cu clienții, cerințe reale de servicii și responsabilități reale – elemente care construiesc identitatea profesională și competențele transferabile.

Conducerea joacă un rol central: consiliul de administrație acordă prioritate integrării sociale în detrimentul profitului, asigurându-se că timpul dedicat îndrumării și sprijinul pedagogic sunt protejate. Îndrumătorii profesionali oferă mentorat zilnic, asigurându-se că sarcinile sunt adaptate, rutinele sunt respectate în condiții de siguranță, iar învățarea este consolidată.

Practica este, de asemenea, consolidată de **cadrul** său **de întreprindere socială**, care susține legal angajarea grupurilor vulnerabile și permite reinvestirea profiturilor în impact social. Acest lucru asigură sustenabilitatea financiară, menținând în același timp o misiune socială puternică.

***Ce a fost dificil***

O provocare majoră o reprezintă **pregătirea limitată a pieței muncii în general**, care restricționează oportunitățile de angajare în exterior pentru persoanele cu dizabilități intelectuale. „Pareaki" abordează această problemă funcționând ca un spațiu de tranziție în

care cursanții își pot dezvolta competențele și încrederea necesare pentru angajarea pe piața muncii deschisă.

Echilibrarea **cerințelor comerciale** cu **nevoile educaționale** reprezintă o altă provocare. Sectorul ospitalității se caracterizează printr-un ritm alert, iar menținerea calității serviciilor în paralel cu oferirea de îndrumare necesită o planificare atentă și un angajament ferm din partea conducerii.

Cafeneaua trebuie, de asemenea, să-și adapteze continuu mediul și procesele pentru a răspunde nevoilor cognitive și comportamentale diverse, ceea ce necesită investiții continue în formare, ajustări ergonomice și capacitatea de îndrumare profesională.

***UDL sau o abordare similară. Explicit/implicit***

Deși UDL nu este menționat în mod explicit, practica aplică **principiile implicite ale UDL**:

**Mijloace multiple de implicare**

- Sarcini din viața reală
- Interacțiunea cu clienții
- Munca în echipă
- Responsabilitate progresivă

**Modalități multiple de reprezentare**

- Ghiduri vizuale de rețete
- Sisteme POS simplificate
- Rutine structurate
- Indicii vizuale clare

**Mijloace multiple de acțiune și exprimare**

- Roluri variate (serviciu, pregătire, curățenie, comunicare)
- Sarcini adaptate
- Oportunități de a demonstra abilitățile în moduri diferite

Abordarea este, prin natura sa, **inclusivă încă din faza de proiectare**, reducând necesitatea adaptărilor individuale prin crearea unui mediu accesibil încă de la început.

***Rezumatul dovezilor***

„Pareaki” a devenit un centru comunitar recunoscut în Atena, menținând o calitate a serviciilor comparabilă cu cea a cafenelelor obișnuite. Cursanții prezintă îmbunătățiri

semnificative în ceea ce privește **abilitățile sociale**, **comunicarea**, **cunoștințele financiare**, **munca în echipă** și **abilitățile tehnice de catering**. Mai mulți participanți au trecut la un loc de muncă extern în sectorul ospitalității.

Cafeneaua are, de asemenea, un puternic **impact asupra comunității**. Interacțiunea zilnică cu clienții reduce stigmatizarea și crește gradul de conștientizare a publicului cu privire la abilitățile persoanelor cu dizabilități. Familiile raportează o creștere a independenței și a încrederii în rândul participanților.

Practica demonstrează că întreprinderile sociale incluzive pot fi atât **durabile din punct de vedere operațional,** cât și **transformatoare din punct de vedere social**.

***Sursă***

Bazat în întregime pe raportul elaborat de partenerul grec Panagia Evagelistria.

***Link***

https://topareaki.gr/

# PARTEA 4. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI. LEGĂTURĂ CU WP3

## 4.1 Concluzii și recomandări pentru programul de formare profesională

De la instituțiile structurate de EFP din Lituania până la modelul de cafenea experiențială din Atena, practicile analizate în țările partenere W.I.N. au o concluzie comună: incluziunea funcționează atunci când este integrată într-un sistem încă de la început, nu adăugată ulterior ca o corecție. Programul de formare elaborat în cadrul WP3 ar trebui să reflecte direct această constatare — transformând cele nouă modele naționale într-o resursă coerentă și practică pentru formatorii din domeniul EFP.

O primă concluzie-cheie este că programele de formare profesională trebuie să se bazeze în mod explicit pe **educația și formarea profesională incluzive (EFP incluzivă)** și pe **Proiectarea universală pentru învățare (UDL)** ca cadre fundamentale. În modelul lituanian, de exemplu, instituțiile de EFP din sistemul general au integrat cu succes principiile UDL în practicile de predare de zi cu zi, asigurându-se că elevii cu nevoi diverse pot participa la medii de învățare standard prin furnizarea flexibilă a conținutului, evaluarea adaptativă și structuri de sprijin continuu. În mod similar, practicile spaniole și irlandeze demonstrează că, atunci când UDL este aplicat proactiv, nevoia de adaptări individuale este redusă semnificativ, iar învățarea devine mai accesibilă pentru toți elevii.

În același timp, dovezile din Grecia și Italia arată că educația și formarea profesională incluzive trebuie să depășească proiectarea curriculară formală și să încorporeze medii de învățare experiențiale, din viața reală. Modelul „Incluziune practică” din Grecia ilustrează modul în

care învățarea prin practică, combinată cu sprijinul individualizat și învățarea între egali, creează un angajament puternic și pregătește cursanții pentru condițiile reale de muncă. În Italia, conceptul de „personalizare extremă” extinde și mai mult această abordare prin adaptarea proceselor educaționale la un nivel extrem de individual, asigurându-se că abilitățile și parcursurile profesionale ale fiecărui cursant sunt pe deplin aliniate cu oportunitățile de pe piața muncii.

O a doua concluzie majoră se referă la rolul central al **parcursurilor de învățare personalizate**, implementate prin instrumente precum **Planul individual de învățare (ILP)** și **Planul individual de educație (IEP)**. Planificarea personalizată este identificată în mod constant ca un factor-cheie de succes pentru incluziune în toate rapoartele partenerilor. Practicile din Bulgaria și Irlanda demonstrează modul în care planificarea individuală structurată, combinată cu sprijinul multidisciplinar, duce la îmbunătățirea rezultatelor în ceea ce privește retenția, motivația și tranziția. În Spania, utilizarea itinerariilor de învățare personalizate asigură faptul că elevii cu CES sunt sprijiniți nu numai din punct de vedere academic, ci și în progresul lor către angajare.

Strâns legată de acest aspect este importanța **colaborării multidisciplinare**. Sistemele eficiente de EFP se caracterizează printr-o cooperare puternică între profesori, psihologi, specialiști în sprijin și părți interesate externe. Furnizorii lituanieni de EFP, de exemplu, se bazează pe echipe multidisciplinare structurate care coordonează sprijinul pentru învățare, monitorizează progresul și adaptează intervențiile în timp real. În mod similar, practicile din Bulgaria evidențiază importanța implicării familiilor, a ONG-urilor și a autorităților locale în crearea unui ecosistem de sprijin cuprinzător. Aceste constatări indică faptul că programele de formare trebuie să doteze educatorii nu numai cu competențe pedagogice , ci și cu competențe în ceea ce privește munca în echipă, coordonarea și implicarea părților interesate.

O a treia concluzie esențială este necesitatea consolidării legăturii dintre educația și formarea profesională (EFP) și piața muncii prin intermediul **învățării la locul de muncă (WBL)** și al modelelor structurate de tranziție. În mai multe țări, printre care Irlanda, România și Grecia, practicile de succes demonstrează că expunerea timpurie la medii de lucru reale îmbunătățește semnificativ rezultatele în materie de ocupare a forței de muncă. Modelul WALK PEER din Irlanda, de exemplu, oferă parcursuri de tranziție susținute pe termen lung, care combină educația, mentoratul și experiența reală de muncă, ceea ce duce la o retenție mai mare și la sustenabilitatea carierei. În mod similar, practicile din România și Portugalia evidențiază rolul parteneriatelor dintre școli, ONG-uri și angajatori în crearea unor parcursuri accesibile de la formare la angajare.

La fel de importantă este integrarea **accesibilității** și a **materialelor didactice adaptate** ca elemente standard ale sistemelor de EFP. În Franța, conceptul de „rucsac digital” asigură că tehnologiile asistive însoțesc cursantul de la educație la angajare, oferind continuitate și independență. În Polonia și Spania, soluțiile bazate pe tehnologie abordează „decalajul de independență”, permițând cursanților să îndeplinească sarcini în mod autonom prin intermediul unor instrumente digitale accesibile. Aceste exemple demonstrează că

accesibilitatea nu ar trebui tratată ca o caracteristică suplimentară, ci ca un principiu fundamental de proiectare a mediilor de învățare.

Practicile studiate arată, de asemenea, că abilitățile transversale, inclusiv comunicarea, munca în echipă și adaptabilitatea, sunt de o importanță crucială. În toate contextele naționale, angajatorii subliniază că abilitățile tehnice singure sunt insuficiente pentru o integrare de succes pe piața muncii. Prin urmare, programele de formare profesională trebuie să integreze dezvoltarea competențelor transversale ca o componentă esențială, în special pentru cursanții cu dizabilități care pot avea nevoie de sprijin suplimentar în contexte sociale și profesionale.

Atitudinile incluzive și cultura instituțională sunt, de asemenea, de o importanță crucială. În mai multe țări, inclusiv Belgia și Portugalia, sistemele bazate pe politici susțin incluziunea prin cadre juridice, cum ar fi cotele și standardele de accesibilitate. Cu toate acestea, eficacitatea acestor sisteme depinde în mare măsură de disponibilitatea instituțiilor și a educatorilor de a adopta mentalități și practici incluzive. Acest lucru sugerează că programele de formare trebuie să includă componente reflexive și experiențiale care să abordeze atitudinile, prejudecățile și percepțiile privind dizabilitatea.

Digitalizarea și tehnologiile asistive se conturează, de asemenea, ca factori-cheie ai incluziunii. Integrarea instrumentelor digitale în EFP nu numai că îmbunătățește accesibilitatea, ci și sporește rezultatele învățării și pregătește cursanții pentru mediile de lucru moderne. Programele de formare ar trebui, prin urmare, să includă competențe digitale atât pentru educatori, cât și pentru cursanți, asigurând utilizarea eficientă a tehnologiei în medii incluzive.

În cele din urmă, o concluzie crucială este că programele de formare profesională trebuie să fie orientate spre practică și bazate pe exemple din viața reală. Diversitatea modelelor identificate în Europa – de la cooperativele sociale din Italia la inițiativele conduse de ONG-uri din România și sistemele instituționale structurate din Lituania – demonstrează că nu există un model unic de incluziune. În schimb, programele de formare din cadrul WP3 ar trebui să ofere o serie de abordări adaptabile, care pot fi aplicate în diferite contexte.

Programul WP3 VET ar trebui să se bazeze direct pe aceste dovezi — oferind educatorilor un set de instrumente practice fundamentat pe nouă modele naționale, mai degrabă decât un cadru prescriptiv unic. Prin valorificarea diverselor practici europene și alinierea acestora într-un cadru coerent, programul poate sprijini furnizorii de formare profesională în crearea de sisteme incluzive care să permită tuturor cursanților să aibă reușească.

## 4.2 Concluzii și recomandări pentru programul de ocuparea forței de muncă

Fie că este vorba de o cooperativă socială italiană de mari dimensiuni, o agenție publică belgiană sau o bancă irlandeză, practicile de angajare analizate în țările partenere W.I.N. indică aceeași concluzie operațională: incluziunea dă rezultate atunci când este integrată în procesele de recrutare, integrare, management și dezvoltare profesională — și nu tratată ca o sarcină de conformitate, care se adaugă proceselor obișnuite de resurse umane. Programul

de formare profesională din cadrul WP3 trebuie să transpună acest lucru în instrumente pe care angajatorii le pot aplica imediat.

O primă concluzie importantă este că programul de formare profesională trebuie să se concentreze pe transpunerea conceptului de **angajare incluzivă** în pași practici și operaționali, pe care angajatorii îi pot aplica în propriul context organizațional. În țări precum Belgia, Irlanda și Portugalia, ocuparea forței de muncă incluzivă nu este tratată ca un domeniu de politică separat, ci ca o parte integrantă a managementului resurselor umane, a strategiei organizaționale și a dezvoltării afacerilor. De exemplu, sistemul belgian demonstrează modul în care mecanismele structurate, precum cotele, **recrutarea anonimizată** și mediile de lucru adaptate, pot sprijini accesul echitabil la ocuparea forței de muncă, asigurând în același timp că deciziile de angajare se bazează pe competențe, mai degrabă decât pe limitări percepute.

O a doua concluzie importantă se referă la transformarea proceselor de recrutare. Practicile tradiționale de recrutare sunt identificate în mod constant ca o barieră majoră în multiple contexte naționale. Ca răspuns, mai multe modele promovează abordări de angajare bazate pe competențe și incluzive. Sistemele belgian și francez subliniază importanța eliminării prejudecăților prin procese structurate, în timp ce practicile poloneze și spaniole introduc conceptul de **„incluziune implicită**”, în care accesibilitatea și nediscriminarea sunt integrate încă de la început în toate procedurile de recrutare și operaționale. Programul de formare ar trebui, prin urmare, să ofere angajatorilor instrumente concrete pentru a reproiecta procesele de recrutare, inclusiv fișe de post incluzive, metode alternative de evaluare și formate de interviu accesibile.

O altă constatare-cheie este rolul central al **accesibilității** și al **ajustărilor rezonabile** ca elemente fundamentale ale locurilor de muncă incluzive. Fără excepție, practicile de angajare de succes demonstrează că adaptări relativ simple – precum tehnologiile asistive, metodele de comunicare modificate sau restructurarea sarcinilor – pot îmbunătăți semnificativ performanța și menținerea angajaților. Modelul francez „Rucsacul digital” oferă un exemplu deosebit de elocvent al modului în care accesibilitatea poate fi asigurată prin continuitatea instrumentelor de asistență de la educație la angajare, permițând persoanelor să îndeplinească sarcini în mod independent. În mod similar, practicile poloneze și portugheze subliniază importanța abordării „decalajului de independență” prin soluții tehnologice specifice.

Furnizarea de **servicii de angajare asistată** se conturează ca unul dintre cei mai critici factori de succes în toate studiile de caz. În Irlanda, mentoratul pe termen lung și modelele de sprijin structurat demonstrează că îndrumarea susținută crește semnificativ retenția și satisfacția la locul de muncă. În Italia, cooperativele sociale de mare anvergură, precum S.C.S. Cristoforo, ilustrează modul în care structurile interne, inclusiv unitățile dedicate integrării profesionale și abordările bazate pe **proiecte individualizate (de angajare)**, permit dezvoltarea profesională pe termen lung a angajaților cu dizabilități în medii de piață competitive. Programul de formare axat pe angajarea incluzivă ar trebui să ofere îndrumări privind stabilirea sistemelor de mentorat, a rolurilor de coaching profesional și a structurilor interne de sprijin în cadrul organizațiilor.

Merită menționat și rolul crucial al **aranjamentelor de muncă flexibile** în facilitarea participării și a productivității. În diferite contexte, flexibilitatea programului de lucru, a alocării sarcinilor și a organizării muncii este identificată în mod constant ca un factor-cheie al incluziunii. În Bulgaria și Irlanda, de exemplu, organizații precum ASD Vision și Bank of Ireland au implementat cu succes modele flexibile, care răspund nevoilor diverse ale angajaților, menținând în același timp niveluri ridicate de performanță și eficiență organizațională. Programul de formare ar trebui, prin urmare, să demonstreze modul în care flexibilitatea poate fi implementată ca un instrument organizațional strategic, nu ca o excepție.

Majoritatea cazurilor studiate evidențiază importanța culturii organizaționale și a leadershipului în promovarea incluziunii. Persistența **subraportării nevoilor de acomodare** în multe țări indică faptul că un număr mare de angajați nu se simt în siguranță să-și comunice nevoile la locul de muncă. Ca răspuns, mai multe practici, în special în Irlanda și Belgia, se concentrează pe construirea unor culturi incluzive prin politici interne, programe de sensibilizare și angajamentul conducerii. Modelul Bank of Ireland, de exemplu, integrează incluziunea în strategia sa corporativă prin politici structurate, cum ar fi cadrele de neuroincluziune și sistemele de sprijin pentru angajați. Aceste constatări subliniază necesitatea ca programul de formare să includă componente privind leadershipul incluziv, comunicarea și schimbarea organizațională.

Recunoașterea și promovarea **neurodiversității** reprezintă o altă prioritate emergentă în practicile de angajare din Europa. Din ce în ce mai mult, organizațiile adoptă o abordare bazată pe punctele forte, recunoscând că angajații neurodivergenți aduc competențe valoroase, precum atenția la detalii, creativitatea și capacitatea de rezolvare a problemelor. Totuși, acest lucru necesită adaptarea stilurilor de comunicare, a mediilor de lucru și a practicilor de management. Prin urmare, programul de formare ar trebui să includă îndrumări privind sprijinirea angajaților neurodivergenți și crearea unor medii de lucru incluzive.

O altă constatare esențială este importanța **ecosistemelor de parteneriat** între angajatori, furnizorii de educație și formare profesională și organizațiile din sectorul social. În țări precum Grecia, România și Spania, ocuparea forței de muncă incluzivă este adesea realizată prin colaborare, nu prin eforturi organizaționale izolate. De exemplu, modelul grecesc de cafenea socială „Pareaki” demonstrează modul în care inițiativele comunitare pot crea oportunități de ocupare a forței de muncă incluzive, promovând în același timp integrarea socială . În mod similar, practicile din România și Portugalia evidențiază rolul ONG-urilor și al organizațiilor intermediare în sprijinirea angajatorilor și, în același timp, a angajaților în timpul proceselor de recrutare și integrare. Programul de formare ar trebui, prin urmare, să includă îndrumări privind construirea și menținerea unor astfel de parteneriate.

Digitalizarea și tehnologiile asistive sunt, de asemenea, identificate ca factori-cheie ai ocupării forței de muncă incluzive. În mai multe studii de caz, utilizarea instrumentelor digitale îmbunătățește semnificativ accesibilitatea, productivitatea și independența. Integrarea acestor tehnologii în procesele de la locul de muncă este deosebit de importantă în sectoare precum IT, finanțe și servicii, unde competențele digitale sunt esențiale. Programul de

formare ar trebui, prin urmare, să familiarizeze angajatorii cu tehnologiile disponibile și să sprijine implementarea acestor tehnici în procesele de lucru cotidiene.

Ocuparea forței de muncă incluzivă necesită, de asemenea, monitorizare și evaluare continue. Organizațiile de succes implementează mecanisme de feedback, urmăresc progresul angajaților și își adaptează practicile pe baza experienței. Această abordare iterativă asigură faptul că incluziunea nu este statică, ci evoluează în timp. Programul de formare ar trebui, prin urmare, să încurajeze angajatorii să adopte instrumente de monitorizare și indicatori care măsoară atât impactul social, cât și cel economic.

În cele din urmă, rezultatele raportului subliniază faptul că ocuparea forței de muncă incluzivă ar trebui înțeleasă nu numai ca o responsabilitate socială, ci și ca un avantaj strategic. În toate țările studiate, organizațiile care implementează practici incluzive raportează beneficii precum o dinamică îmbunătățită a echipei, o inovare sporită și o reputație organizațională îmbunătățită. Această trecere de la o abordare bazată pe conformitate la una bazată pe valori este esențială pentru sustenabilitatea pe termen lung a incluziunii.

Prin urmare, programul de formare privind ocuparea forței de muncă incluzivă prevăzut în cadrul WP3 ar trebui să ofere angajatorilor instrumente practice, adaptabile și bazate pe dovezi pentru a implementa practici incluzive în toate etapele ciclului de angajare – de la recrutare, la integrare și ocuparea forței de muncă durabilă. Prin integrarea perspectivelor din diverse modele europene – inclusiv abordări corporative, de economie socială și bazate pe comunitate – programul poate sprijini organizațiile în crearea unor locuri de muncă incluzive, care sunt responsabile social, dar și eficiente din punct de vedere economic.

## 4.3 Concluzii și recomandări pentru programul de formare destinat persoanelor cu dizabilități și serviciilor de sprijin pentru acestea

În toate practicile analizate – de la modelele de tranziție susținute de colegi din Irlanda până la cadrele de autodeterminare din Franța – persoanele cu dizabilități sunt ajutate cel mai eficient atunci când sunt tratate ca participanți activi la propriile parcursuri, nu ca beneficiari ai unui sprijin prestabilit. Modulul de formare destinat acestui grup în cadrul WP3 ar trebui să reflecte această schimbare de orientare: de la furnizarea de sprijin la împuternicire și auto-reprezentare.

O primă concluzie-cheie este că programele de formare trebuie să adopte o abordare bazată pe puncte forte și centrată pe persoană, concentrându-se pe abilități, potențial și dezvoltare pe termen lung, nu pe limitări. Practicile din țări precum Spania și Polonia demonstrează că, atunci când incluziunea este abordată prin principiul **Incluziunii implicite**, indivizii nu sunt poziționați ca beneficiari ai sprijinului, ci ca participanți activi în mediile de învățare și de muncă. Această schimbare este esențială pentru promovarea autonomiei, a încrederii și a participării durabile pe piața muncii.

O a doua concluzie majoră se referă la importanța **parcursurilor personalizate**, implementate prin instrumente precum **Planul educațional individual (IEP)** și **Planul de învățare individual (ILP)**. În multiple contexte naționale, inclusiv în Bulgaria, Irlanda și Lituania, planificarea

personalizată este identificată în mod constant ca un factor-cheie de succes. Aceste instrumente permit persoanelor să-și definească obiectivele, să-și monitorizeze progresul și să primească sprijin adaptat, aliniat la nevoile și aspirațiile lor specifice. Programul de formare ar trebui, prin urmare, să includă componente care să le permită persoanelor să participe activ la proiectarea și gestionarea propriilor parcursuri de învățare și carieră.

Strâns legat de acest aspect este rolul **serviciilor de sprijin** ca facilitatori ai incluziunii, nu ca furnizori de asistență izolată. În toate țările analizate, sistemele de sprijin eficiente se caracterizează prin continuitate, coordonare și personalizare. În Irlanda, de exemplu, mentoratul pe termen lung și sprijinul pentru tranziție joacă un rol crucial în asigurarea integrării cu succes pe piața muncii, în timp ce în Bulgaria și România, ONG-urile oferă servicii integrate, care combină formarea, medierea în vederea angajării și sprijinul continuu. Prin urmare, programul de formare pentru persoanele cu dizabilități și rețeaua lor de sprijin ar trebui să includă module dedicate profesioniștilor din domeniul sprijinului, axate pe abilități de mentorat, coaching și coordonare.

O a treia concluzie-cheie este importanța crucială a **angajării asistate** și a experienței din viața reală. În toate țările studiate, persoanele subliniază în mod constant că accesul la medii de lucru reale este esențial pentru consolidarea încrederii, a independenței și a identității profesionale. Modele precum sistemul irlandez de tranziție asistată și abordarea italiană a cooperativelor sociale demonstrează că sprijinul structurat și pe termen lung îmbunătățește semnificativ rezultatele în materie de angajare. În Grecia și Portugalia, modelele bazate pe comunitate și pe întreprinderi sociale evidențiază și mai mult valoarea învățării experiențiale în medii incluzive. Programul de formare ar trebui, prin urmare, să integreze componente practice, cum ar fi stagii, simulări și expunere la locul de muncă real.

O altă constatare care merită subliniată este necesitatea de a consolida **abilitățile de auto-promovare**. În diferite contexte, persoanele raportează provocări legate de **subraportarea nevoilor de acomodare**, în special în comunicarea nevoilor lor în mediile educaționale și la locul de muncă. Programul de formare ar trebui să sprijine participanții în înțelegerea drepturilor lor, inclusiv accesul la **ajustări rezonabile**, și în dezvoltarea încrederii de a-și exprima nevoile în mod eficient. Acest lucru este deosebit de important în sistemele în care sprijinul depinde de auto-dezvăluire.

Rolul **accesibilității** în mediile de învățare și formare este, de asemenea, evidențiat în mod constant în toate studiile de caz. Programele eficiente asigură accesibilitatea materialelor, instrumentelor și mediilor încă de la început. În Franța, modelul „Rucsac digital” demonstrează modul în care continuitatea tehnologiilor de asistență sprijină independența în timpul tranziției de la educație la angajare. În mod similar, practicile din Polonia și Spania arată cum accesibilitatea digitală poate elimina barierele și permite participarea deplină. Programul de formare ar trebui, prin urmare, să includă componente privind competențele digitale și utilizarea tehnologiilor de asistență. O altă concluzie-cheie este importanța dezvoltării competențelor transversale pentru o integrare reușită pe piața muncii. Printre acestea, angajatorii menționează comunicarea, munca în echipă, adaptabilitatea și rezolvarea problemelor. Pentru persoanele cu dizabilități, aceste competențe sunt deosebit de importante pentru a se descurca în medii de lucru diverse și în schimbare. Programele de

formare ar trebui, prin urmare, să integreze aceste competențe ca elemente esențiale, alături de competențele tehnice.

Modelele de EFP din Lituania și Bulgaria arată în special cât de importantă este colaborarea multidisciplinară pentru sprijinirea persoanelor. Practicile de succes demonstrează că interacțiunea dintre educatori, angajatori, profesioniști de sprijin și familii creează un ecosistem de sprijin cuprinzător. În Lituania și Bulgaria, echipele multidisciplinare structurate asigură un sprijin coordonat și continuu, în timp ce în Spania și Grecia, modelele de învățare colaborativă implică interacțiunea directă între cursanți și persoanele cu dizabilități. Programele de formare ar trebui, prin urmare, să pună accentul pe munca în echipă și coordonarea între diferite roluri de sprijin.

Sprijinul psihologic și emoțional se conturează, de asemenea, ca un factor critic. Multe persoane se confruntă cu provocări legate de încredere, motivație și anxietate, în special în timpul tranzițiilor. Programele de succes creează medii sigure și favorabile, care promovează bunăstarea și reziliența. Această dimensiune ar trebui integrată în programele de formare prin coaching, sprijin între colegi și metode de învățare reflexivă.

Incluziunea digitală este un alt domeniu important de dezvoltare. În toate contextele naționale studiate, instrumentele digitale și tehnologiile asistive sunt identificate ca factori esențiali ai independenței și participării. Programele de formare ar trebui, prin urmare, să sprijine persoanele în dezvoltarea competențelor digitale și în utilizarea eficientă a tehnologiei atât în contextul învățării, cât și al muncii.

În cele din urmă, o concluzie crucială este că programele de formare trebuie să fie participative și create împreună cu persoanele cu dizabilități. Așa cum se menționează în toate studiile de caz, cele mai eficiente practici implică persoanele în calitate de contribuitori activi la proiectarea, implementarea și evaluarea programelor. Această abordare participativă asigură faptul că formarea este relevantă, receptivă și aliniată la nevoile reale.

Programul de formare destinat persoanelor cu dizabilități și serviciilor de sprijin aferente, din cadrul WP3, ar trebui să adopte o abordare personalizată, axată pe autonomizare. Prin integrarea principiilor de **accesibilitate**, **angajare asistată**, **echipă multidisciplinară de sprijin** și participare activă, programul poate sprijini persoanele în dezvoltarea competențelor, a încrederii în sine și a autonomiei necesare pentru o incluziune durabilă în educație, pe piața muncii și în societate.

## 4.4 Concluzii și recomandări pentru factorii de decizie politică și intermediarii din sectorul social

Modelele belgian și francez arată cum sunt structurate politicile și practicile coordonate atunci când funcționează împreună. Exemplele românesc și grecesc arată ce pot realiza ONG-urile atunci când sistemele formale nu sunt suficiente. În ansamblu, baza de dovezi W.I.N. transmite un mesaj clar factorilor de decizie și intermediarilor: incluziunea durabilă necesită o proiectare la nivel de sistem, nu doar bunăvoința instituțiilor individuale. Această secțiune evidențiază pârghiile specifice disponibile factorilor de decizie.

O primă concluzie esențială este necesitatea unei alinieri mai puternice între politicile legate de **educația și formarea profesională incluzive (EFP incluzivă)**, **ocuparea forței de muncă incluzivă** și incluziunea socială. În toate țările, aceste domenii de politică sunt adesea elaborate și puse în aplicare separat, ceea ce duce la fragmentare și lacune în tranziția de la educație la ocuparea forței de muncă. Practicile analizate demonstrează că, acolo unde există coordonare, rezultatele sunt semnificativ îmbunătățite. De exemplu, parcursurile structurate care leagă sistemele de EFP de politicile pieței muncii, așa cum se observă în Irlanda și Lituania, susțin tranziții mai line și rate de ocupare a forței de muncă mai ridicate. Prin urmare, factorii de decizie ar trebui să acorde prioritate integrării intersectoriale, asigurându-se că politicile în domeniul educației, ocupării forței de muncă și sociale funcționează într-un cadru strategic comun.

De asemenea, aceștia ar trebui să încurajeze implementarea **accesibilității** ca principiu sistemic, nu ca cerință de conformitate. Deși cadrele europene, precum Actul european privind accesibilitatea, stabilesc standarde clare, analiza arată că implementarea rămâne inegală între țări și sectoare. În Franța, modelul „Rucsacului digital" ilustrează modul în care accesibilitatea poate fi operaționalizată prin continuitatea tehnologiilor de asistență de la educație la ocuparea forței de muncă. În mod similar, practicile din Polonia și Spania demonstrează modul în care accesibilitatea digitală și adaptarea tehnologică pot reduce semnificativ barierele la participare. Prin urmare, factorii de decizie ar trebui să sprijine nu numai reglementarea, ci și punerea în aplicare practică prin finanțare, îndrumare tehnică și mecanisme de monitorizare.

Necesitatea de a consolida punerea în aplicare a **ajustărilor rezonabile** este o altă constatare-cheie. Deși sunt recunoscute pe scară largă în legislație, aplicarea lor este adesea inconsecventă sau neclară în practică. În mai multe contexte naționale, angajatorii semnalează incertitudini cu privire la responsabilități, costuri și proceduri. Cadrele de politici publice ar trebui, prin urmare, să ofere orientări mai clare, instrumente standardizate și mecanisme de sprijin financiar pentru a garanta că ajustările sunt puse în aplicare în mod eficient și fără a impune o sarcină disproporționată. Abordările flexibile, cum ar fi bugetarea de la caz la caz, observate în unele modele de angajare, pot îmbunătăți și mai mult eficiența și capacitatea de reacție.

Datele din Grecia și Portugalia confirmă rolul esențial al sistemelor **de angajare asistată** ca punte între politică și practică. În țări precum Irlanda și Italia, structurile de sprijin pe termen lung, inclusiv mentoratul, îndrumarea profesională și serviciile de tranziție, sunt esențiale atât pentru accesul la angajare, cât și pentru menținerea pe termen lung a locului de muncă. Cu toate acestea, în multe contexte, aceste servicii se bazează pe finanțare pe bază de proiect și nu sunt sustenabile pe termen lung. Prin urmare, factorii de decizie ar trebui să integreze angajarea asistată în sistemele naționale, asigurând o finanțare stabilă și instituționalizarea în cadrul serviciilor publice.

O altă concluzie importantă este necesitatea de a consolida căile de tranziție între **educația și formarea profesională incluzive (EFP incluzivă)** și ocuparea forței de muncă. În toate țările, faza de tranziție rămâne unul dintre cele mai critice puncte de excludere. Practicile de succes, precum modelul irlandez de tranziție asistată și abordările colaborative din România și Grecia,

demonstrează că parcursurile structurate care combină educația, experiența profesională și serviciile de sprijin îmbunătățesc semnificativ rezultatele. Prin urmare, factorii de decizie politică ar trebui să investească în **învățarea la locul de muncă (WBL)**, ucenicii și sistemele de educație dual, asigurându-se că aceste oportunități sunt accesibile cursanților cu dizabilități și susținute de finanțare și stimulente adecvate.

Intermediarii din sectorul social joacă un rol central în reducerea decalajelor dintre sisteme și în sprijinirea atât a persoanelor, cât și a organizațiilor. ONG-urile, serviciile de ocupare a forței de muncă și organizațiile de sprijin oferă expertiză, facilitează parteneriatele și furnizează servicii esențiale, precum formarea, medierea și sprijinul continuu. În mai multe țări, inclusiv Bulgaria, România și Grecia, acești intermediari acționează ca factori-cheie ai incluziunii. Cadrele de politici ar trebui, prin urmare, să le recunoască rolul în mod oficial, să asigure o finanțare stabilă și să îi integreze în strategiile naționale de incluziune.

Consolidarea capacităților în rândul tuturor grupurilor de părți interesate se numără, de asemenea, printre recomandările principale. Analiza arată că eficacitatea politicilor incluzive depinde de capacitatea educatorilor, angajatorilor și profesioniștilor din domeniul sprijinului de a le pune în practică. Prin urmare, factorii de decizie ar trebui să investească în programe de formare care dezvoltă competențe în domenii precum **Proiectarea universală pentru învățare (UDL)**, accesibilitatea, managementul incluziv și conștientizarea diversității. Acest lucru se aliniază direct cu obiectivele proiectului W.I.N. și accentul pe care acesta îl pune pe formare, ca instrument-cheie pentru schimbarea sistemică.

Îmbunătățirea sistemelor de colectare și monitorizare a datelor este, de asemenea, esențială. În toate țările, lipsa datelor fiabile și comparabile privind incluziunea persoanelor cu dizabilități limitează capacitatea de a elabora politici bazate pe dovezi. Probleme precum subraportarea nevoilor de acomodare, menținerea locului de muncă și implementarea accesibilității sunt adesea subraportate. Prin urmare, factorii de decizie ar trebui să elaboreze cadre de monitorizare cuprinzătoare, care să combine indicatorii cantitativi cu informații calitative, permițând evaluarea și îmbunătățirea continuă.

Promovarea unor **aranjamente de muncă flexibile** este o altă prioritate importantă a politicilor. Flexibilitatea este identificată ca un factor esențial al incluziunii, indiferent de contextul analizat. Cadrele de politici ar trebui să încurajeze organizațiile să adopte modele flexibile prin stimulente, linii directoare și campanii de sensibilizare, recunoscând că astfel de abordări aduc beneficii nu numai persoanelor cu dizabilități, ci și forței de muncă în ansamblu.

Recunoașterea și promovarea **neurodiversității** reprezintă un domeniu emergent pentru elaborarea politicilor. Pe măsură ce crește gradul de conștientizare cu privire la condițiile de neurodiversitate, politicile trebuie să evolueze pentru a reflecta o înțelegere mai amplă a diversității. Aceasta include sprijinirea organizațiilor în adaptarea mediilor de lucru, a practicilor de comunicare și a abordărilor de management pentru a se adapta la diferite profiluri cognitive.

Mecanismele de sprijin financiar sunt, de asemenea, esențiale pentru a permite incluziunea, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii. Deși multe măsuri de incluziune sunt ieftine, investițiile inițiale în accesibilitate, formare și structuri de sprijin pot prezenta în continuare

provocări. Prin urmare, factorii de decizie ar trebui să ofere finanțare specifică, subvenții sau stimulente fiscale pentru a sprijini organizațiile în implementarea practicilor de incluziune.

În cele din urmă, o concluzie importantă este importanța elaborării participative a politicilor. Dintre toate practicile analizate, implicarea persoanelor cu dizabilități în proiectarea, implementarea și evaluarea politicilor conduce la rezultate mai relevante și mai eficiente. Cadrele de politici ar trebui, prin urmare, să asigure includerea activă a persoanelor cu experiență directă în procesele de luare a deciziilor.

## REFERINȚE


CAST. Universal Design for Learning Guidelines, Versiunea 3.0. Wakefield, MA: CAST, 2024. Disponibil la: udlguidelines.cast.org

CuBuFo. *Modelul sectorului financiar irlandez: Implementarea standardului „Disability Smart" printr-un cadru cuprinzător de neuroincluziune și adaptări rezonabile.* Proiectul W.I.N., 2026.

CuBuFo. *Modelul de tranziție susținut de WALK PEER: O abordare cuprinzătoare pe cinci ani pentru formarea profesională incluzivă și angajarea competitivă în Irlanda.* Proiectul W.I.N., 2026.

CuBuFo & NASOR. *Cercetare și colectare de exemple de succes în domeniul formării profesionale incluzive și al ocupării forței de muncă: Raport privind sistemele naționale și cele mai bune practici din Bulgaria și Irlanda*. Proiectul W.I.N., 2026.

Agenția Europeană pentru Nevoi Speciale și Educație Inclusivă. Educația incluzivă în Europa: Mesaje-cheie de politică. Odense: EASNIE, 2022.

Agenția Europeană pentru Nevoi Speciale și Educație Inclusivă. Profilul cadrelor didactice din învățământul incluziv. Odense: EASNIE, 2012.

Comisia Europeană. Actul european privind accesibilitatea — Directiva (UE) 2019/882. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, L 151, 7.6.2019.

Comisia Europeană. *Planul de acțiune privind Pilonul european al drepturilor sociale*. Bruxelles: Comisia Europeană, în curs de implementare până în 2030.

Comisia Europeană. *Strategia privind drepturile persoanelor cu dizabilități 2021–2030*. Bruxelles: Comisia Europeană.

Uniunea Europeană. *Directiva privind egalitatea în materie de ocupare a forței de muncă (2000/78/CE)*. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene.

Fundación Docete Omnes. *Grupul de experți – CDP La Blanca Paloma.* Fundación Docete Omnes.

Fundación Docete Omnes. *Ecosistem integrat pentru angajarea incluzivă a profesioniștilor nevăzători și cu deficiențe de vedere: De la tehnologia asistivă la succesul comercial.* Fundación Docete Omnes.

Fundación Docete Omnes. *Cercetare și colectare de povești de succes privind formarea profesională incluzivă și ocuparea forței de muncă: Raport privind sistemele naționale și cele mai bune cazuri din Spania și Polonia*. Proiectul W.I.N., 2026.

OIM. Incluziunea persoanelor cu dizabilități în formarea profesională. Geneva: Organizația Internațională a Muncii, 2023.

NASOR. *Agenția pentru Dezvoltare Socială „Vision”.* Proiectul W.I.N., 2026.

NASOR. *Liceul profesional de silvicultură și prelucrarea lemnului „Nikolay Haytov*”. Proiectul W.I.N., 2026.

Asociația Ofensiva Tinerilor. *Cercetare și colectare de povești de succes privind EFP incluziv și ocuparea forței de muncă: Raport privind sistemele naționale și cele mai bune cazuri din România și Portugalia*. Proiectul W.I.N., 2026.

Asociația Ofensiva Tinerilor*. Incluziunea în proiectele de mobilitate Erasmus+ în domeniul EFP.* Proiectul W.I.N., 2026.

Asociația Ofensiva Tinerilor. *Ocuparea forței de muncă incluzivă și egalitatea de șanse.* Proiectul W.I.N., 2026.

Asociația Ofensiva Tinerilor. *Educație profesională incluzivă prin sprijin individualizat, colaborare multidisciplinară și medii de învățare adaptate în școlile de EFP din Portugalia.* Proiectul W.I.N., 2026.

Panagia Evagelistria. *Cercetare și colectare de povești de succes privind educația și formarea profesională incluzivă și ocuparea forței de muncă: Raport privind sistemele naționale și cele mai bune cazuri din Grecia*. Proiectul W.I.N., 2026.

Panagia Evagelistria. *Incluziune practică – Model de colaborare între furnizorii de educație și formare profesională și structurile de sprijin pentru persoanele cu dizabilități din Grecia.* Proiectul W.I.N., 2026.

Panagia Evagelistria. *Cafeneaua socială „Pareaki” – Un centru pentru incluziune profesională și integrare comunitară.* Proiectul W.I.N., 2026.

UICI Firenze. *Cercetare și colectare de povești de succes privind EFP incluziv și ocuparea forței de muncă: Raport privind sistemele naționale și cele mai bune practici din Italia și Slovenia*. Proiectul W.I.N., 2026.

UICI Firenze. *Sprijin integrat pentru studenții VIP și diversitatea pedagogică.* Proiectul W.I.N., 2026.

UICI Firenze. *Ecosistemul „Proiectului individualizat”: un model de guvernanță pentru integrarea profesională la scară largă și retenția pe termen lung.* Proiectul W.I.N., 2026.

Organizația Națiunilor Unite. *Convenția privind drepturile persoanelor cu dizabilități (CRPD)*. New York: Organizația Națiunilor Unite.

Views International. *Cercetare și colectare de povești de succes privind EFP incluziv și ocuparea forței de muncă: Raport privind sistemele naționale și cele mai bune cazuri din Belgia și Franța*. Proiectul W.I.N., 2026.

Views International. *De la beneficiari pasivi la lideri activi: Modelul de autodeterminare al apiDV pentru formarea profesională și ocuparea forței de muncă incluzive.* Proiectul W.I.N., 2026.

Views International. *Persoana potrivită la locul potrivit, indiferent de diferențele sau dizabilitățile sale.* Proiectul W.I.N., 2026.

Vsi eMundus. *Educație profesională incluzivă prin sprijin individualizat, colaborare multidisciplinară și medii de învățare adaptate în școlile de EFP din Lituania.* Proiectul W.I.N., 2026.

Vsi eMundus. *Cercetare și colectare de povești de succes privind EFP incluziv și ocuparea forței de muncă: Raport privind sistemele naționale și cele mai bune cazuri din Lituania*. Proiectul W.I.N., 2026.

Vsi eMundus. *Modelul sectorului privat portughez: asigurarea ocupării forței de muncă incluzive prin cote legale, adaptări rezonabile și neuroincluziune în temeiul Legii europene privind accesibilitatea.* Proiectul W.I.N., 2026.

# ANEXE

## Anexa 1: Formulare Google utilizate pentru sondaje și interviuri (furnizori de EFP și angajatori)

Anexa prezintă instrumentele de colectare a datelor elaborate și utilizate în cadrul proiectului W.I.N. pentru a culege informații structurate de la principalele părți interesate, în special **furnizorii de educație și formare profesională** și **angajatorii**. Instrumentele au fost concepute sub forma unor chestionare Google Forms și au servit drept metodă principală de colectare a datelor comparabile și standardizate în toate țările participante.

Formularele complete ale chestionarelor sunt disponibile pe site-ul web al proiectului W.I.N. la adresa https://win-erasmusplus.eu/research-findings/. Secțiunile de mai jos descriu structura și conținutul acestora.

Au fost elaborate două tipuri principale de chestionare, care reflectă dubla orientare a proiectului către sistemele de educație și de ocupare a forței de muncă:

### 1. Chestionar pentru furnizorii de servicii EFP

Chestionarul destinat reprezentanților din domeniul EFP a fost conceput pentru a colecta informații detaliate privind practicile de educație și formare profesională incluzive.

Acesta s-a concentrat pe abordările instituționale, metodele pedagogice și sistemele de sprijin implementate pentru cursanții cu dizabilități.

Structura chestionarului a inclus secțiuni privind:

- contextul instituțional și tipul de servicii de EFP
- grupurile țintă, inclusiv cursanții cu **nevoi educaționale speciale (CES)**
- aplicarea principiilor **educației și formării profesionale incluzive (EFP incluzivă)**

- utilizarea **Proiectării universale pentru învățare (UDL)** și a abordărilor personalizate, cum ar fi **Planul educațional individual (IEP)** și **Planul de învățare individual (ILP)**
- disponibilitatea structurilor **echipelor multidisciplinare de sprijin**
- tipuri de **materiale de învățare adaptate** și măsuri de accesibilitate
- integrarea **învățării** la **locul de muncă (WBL)**
- parteneriate cu angajatorii și părțile interesate externe
- provocări, factori de succes și transferabilitatea practicilor

Chestionarul a inclus, de asemenea, întrebări deschise pentru a capta perspective calitative, permițând respondenților să descrie în detaliu practicile, inovațiile și rezultatele observate.

### 2. Chestionar pentru angajatori

Chestionarul destinat angajatorilor a avut ca scop colectarea de informații privind practicile incluzive la locul de muncă, strategiile organizaționale și modelele de angajare care sprijină persoanele cu dizabilități.

Structura chestionarului a inclus secțiuni privind:

- profilul organizațional și sectorul
- grupurile țintă și tipurile de dizabilități vizate
- punerea în aplicare a practicilor **de angajare incluzive**
- utilizarea **recrutării anonime** sau a abordărilor de angajare incluzive
- aplicarea măsurilor de **accesibilitate** în mediile fizice, digitale și organizaționale
- asigurarea unor **adaptări rezonabile**
- utilizarea proceselor de **angajare asistată**, mentorat și integrare
- implementarea unor **aranjamente de lucru flexibile**
- politici legate de **neurodiversitate** și cultura incluziunii
- colaborarea cu furnizorii de educație și formare profesională, ONG-uri și intermediari
- barierele, provocările și factorii de succes identificați

La fel ca în cazul chestionarului privind EFP, au fost incluse întrebări deschise pentru a surprinde experiențe reale, perspectivele părților interesate și exemple practice.

**Considerații metodologice**

Formularele Google au fost concepute pentru a asigura:

- **coerența** între țări printr-o structură comună
- **comparabilitatea** datelor între contextele EFP și cele ale ocupării forței de muncă

- un echilibru între **indicatorii cantitativi** și **informațiile calitative**

Chestionarele au sprijinit colectarea de informații în conformitate cu abordarea „triunghiului succesului”, incorporând perspective ale educatorilor, angajatorilor și, indirect, ale persoanelor cu dizabilități.

Toate răspunsurile au fost colectate și prelucrate în conformitate cu cerințele GDPR și standardele etice prezentate în Planul de management al calității al proiectului. Participarea a fost voluntară, iar respondenții au fost informați cu privire la scopul și utilizarea datelor.

Datele colectate au constituit baza pentru elaborarea rapoartelor naționale și au contribuit direct la analiza comparativă și transnațională prezentată în acest document.

## Anexa 2: Modele pentru descrierea bunelor practici și rapoarte naționale

Această anexă prezintă șabloanele standardizate elaborate și utilizate în cadrul proiectului W.I.N. pentru colectarea, documentarea și analiza sistematică a practicilor incluzive în țările participante. Utilizarea unor șabloane comune a asigurat coerența, comparabilitatea și calitatea datelor, sprijinind atât raportarea la nivel național, cât și elaborarea sintezei transnaționale.

### 1. Model pentru descrierea bunelor practici

A fost elaborat un model unificat pentru descrierea fiecărei bune practici atât în contextul EFP, cât și în cel al ocupării forței de muncă. Acest model a asigurat faptul că toate studiile de caz au urmat o structură comună, permițând o comparație semnificativă între țări și sectoare.

Șablonul a inclus următoarele elemente-cheie:

- **Detalii de identificare** (BP-ID, titlu, țară, organizație)
- **Contextul și părțile interesate**, inclusiv cadrul instituțional și grupurile țintă
- **Problema abordată**, cu prezentarea provocării specifice legate de incluziune
- **Descrierea practicii**, inclusiv etapele și procesele de implementare
- **Măsuri** de **accesibilitate** și aplicarea **ajustărilor rezonabile**
- **Mecanisme de sprijin**, inclusiv **angajarea asistată** sau structuri de sprijin educațional
- **Utilizarea abordărilor incluzive**, cum ar fi **Proiectarea universală pentru învățare (UDL)** sau metodologii similare
- **Dovezi ale succesului**, inclusiv rezultate, impact și rezultate observate
- **Provocări și limitări**, identificarea barierelor și a lecțiilor învățate
- **Condiții de transferabilitate**, evidențiind elementele care pot fi replicate în alte contexte
- **Perspectivele părților interesate**, inclusiv contribuții din partea educatorilor, angajatorilor și persoanelor cu dizabilități

- **Surse și referințe**

Această abordare structurată a asigurat descrierea fiecărei practici într-un mod cuprinzător și comparabil, permițând totodată includerea detaliilor specifice contextului.

### 2. Model pentru rapoartele naționale

Rapoartele naționale au fost elaborate utilizând un cadru comun, care a combinat analiza contextuală cu descrieri detaliate ale studiilor de caz. Acest șablon a asigurat faptul că toate țările partenere au contribuit cu date comparabile la sinteza transnațională.

Structura raportului național a inclus:

- **Scopurile cercetării**, definind obiectivele și tema centrală a studiului național
- **Domeniul de aplicare și definițiile**, inclusiv sistemele de EFP, contextele de angajare și grupurile țintă
- **Metodologia**, inclusiv sursele de date (cercetare documentară, chestionare, interviuri)
- **Criterii de selecție a bunelor practici**, asigurând transparența și coerența
- **Descrierea practicilor de EFP**, utilizând modelul standardizat
- **Descrierea practicilor de angajare**, utilizând șablonul standardizat
- **Analiză comparativă și principalele lecții învățate**, identificând tendințele și perspectivele naționale
- **Referințe și surse**

Această structură a asigurat faptul că rapoartele naționale au furnizat atât conținut descriptiv, cât și analitic, contribuind la o înțelegere mai profundă a incluziunii în fiecare țară.

### Valoarea metodologică a modelelor

Utilizarea șabloanelor standardizate în toate etapele procesului de cercetare a asigurat:

- **Coerența** în colectarea datelor și raportare
- **Comparabilitatea** între țări și tipuri de practici
- **Transparența** în selectarea și analiza studiilor de caz
- **Fiabilitatea** rezultatelor prin intermediul unei metodologii structurate
- **Transferabilitatea** practicilor și recomandărilor identificate

Prin alinierea tuturor partenerilor într-un cadru metodologic comun, proiectul a realizat o analiză transnațională coerentă și bazată pe dovezi, sprijinind în mod direct dezvoltarea programelor de formare și a recomandărilor de politici.

## Anexa 3: Definiții

**Accesibilitate**: Măsuri care asigură că mediile fizice, transportul, informațiile, comunicațiile, tehnologiile și serviciile pot fi utilizate de persoanele cu dizabilități în condiții de egalitate cu ceilalți, prin eliminarea barierelor fizice, digitale și de atitudine. Sursă: Articolul 9 din Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități (CRPD); Actul european privind accesibilitatea.

**Materiale de învățare adaptate**: Materiale educaționale care au fost modificate în ceea ce privește formatul, complexitatea, prezentarea sau suportul pentru a asigura accesibilitatea pentru cursanții cu dizabilități (de exemplu, texte simplificate, suporturi vizuale, materiale tactile, formate audio). Sursă: Agenția Europeană pentru Nevoi Speciale și Educație Inclusivă.

**Companii de muncă adaptată (AWC)**: întreprinderi non-profit sau semi-comerciale, care oferă medii de muncă protejate sau asistate pentru persoanele cu dizabilități severe sau de lungă durată, combinând activitatea economică cu obiectivele de integrare socială. Aceste organizații primesc adesea finanțare publică și acționează ca angajatori tranzitorii sau pe termen lung pentru persoanele care se confruntă cu bariere semnificative în calea participării pe piața muncii deschisă. Surse: modelul belgian de angajare incluzivă; agenții regionale precum AVIQ și VAPH.

**Recrutare anonimizată**: O practică de recrutare, în care datele personale legate de dizabilitate sau alte caracteristici sensibile sunt eliminate din cererile de angajare, pentru a garanta că deciziile de angajare se bazează exclusiv pe competențe, calificări și experiență. Această abordare vizează reducerea prejudecăților și promovarea accesului echitabil la oportunitățile de angajare. Surse: Serviciile publice de ocupare a forței de muncă din Belgia și cadrele incluzive de resurse umane.

**Bugetarea de la caz la caz**: O abordare flexibilă a finanțării adaptărilor rezonabile, în care costurile sunt evaluate individual pe baza nevoilor specifice și a cerințelor funcționale ale unui lucrător, în loc să se aplice un buget fix per angajat. Acest lucru permite o alocare mai țintită și mai eficientă a resurselor. Surse: Practici de angajare incluzivă în Polonia (sectorul economiei sociale).

**Rucsacul digital**: Un sistem care asigură că tehnologiile de asistență și instrumentele de accesibilitate digitală utilizate în timpul educației sunt portabile și rămân la dispoziția cursantului la tranziția către piața muncii, garantând continuitatea accesibilității și a performanței. Surse: Modelul francez de incluziune în EFP.

**Subraportarea nevoilor de acomodare**: Diferența dintre numărul real de angajați cu dizabilități și numărul celor care se simt în siguranță să-și dezvăluie dizabilitatea la locul de muncă, adesea din cauza stigmatizării, a fricii de discriminare sau a lipsei de încredere în procesele de adaptare. Sursă: Concept utilizat în cercetarea UE privind angajarea persoanelor cu dizabilități și în cadrele de incluziune corporativă.

**Grupul de experți**: O abordare pedagogică în care cursanții din învățământul profesional și tehnic colaborează direct cu persoane cu dizabilități pentru a concepe, implementa și evalua soluții incluzive. Această metodă promovează învățarea experiențială, empatia și abilitățile practice de incluziune prin interacțiunea din viața reală și co-creare. Surse: Practica spaniolă în domeniul învățământului profesional și tehnic (CDP La Blanca Paloma).

**Personalizare extremă**: Un nivel avansat de sprijin individualizat în domeniul educației sau al ocupării forței de muncă, în care procesele de învățare sau de muncă sunt adaptate într-un mod extrem de specific, individualizat, pe baza abilităților funcționale, a nevoilor și a obiectivelor persoanei, depășind diferențierea sau individualizarea standard. Surse: Practici italiene de formare profesională incluzivă și de ocupare a forței de muncă.

**Modalități flexibile de lucru**: Ajustări ale programelor, locurilor sau metodelor de lucru care răspund nevoilor angajaților, cum ar fi programul flexibil, telemunca sau volumul de muncă modificat, permițând participarea egală la piața muncii. Sursă: Directiva UE privind echilibrul între viața profesională și cea personală; Pachetul UE privind ocuparea forței de muncă a persoanelor cu dizabilități.

**Incluziune implicită**: O abordare organizațională proactivă în care principiile accesibilității, nediscriminării și incluziunii sunt integrate în toate procesele (recrutare, formare, operațiuni) încă de la început, mai degrabă decât introduse ca măsuri reactive sau adaptări. Surse: Modelul polonez de ocupare a forței de muncă incluziv.

**Incluziune prin proiectare**: Un principiu de proiectare a locului de muncă sau a sistemului în care structurile, rolurile și procesele incluzive sunt create în mod intenționat pentru a sprijini participarea persoanelor cu dizabilități încă de la început, asigurând că incluziunea este o parte integrantă a funcționării organizaționale. Surse: Modelul grecesc de ocupare a forței de muncă incluzivă.

**Ocuparea forței de muncă incluzivă**: Sisteme de ocupare a forței de muncă și locuri de muncă care permit persoanelor cu dizabilități să acceseze, să păstreze și să progreseze în muncă, prin nediscriminare, accesibilitate, adaptări rezonabile și practici organizaționale de sprijin. Sursă: Pachetul OIM și UE privind ocuparea forței de muncă a persoanelor cu dizabilități (DG EMPL).

**Educație și formare profesională incluzive (EFP incluzivă)**: Un sistem de EFP care se adaptează tuturor cursanților, inclusiv celor cu dizabilități, prin adaptarea programelor de studiu, a metodelor de predare, a mediilor și a evaluării, astfel încât cursanții să participe pe picior de egalitate cu ceilalți în toate parcursurile de EFP. Sursă: Articolul 24 din Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități (CRPD); Orientările privind educația incluzivă din Spațiul european al educației.

**Decalaj de independență**: Decalajul dintre competențele profesionale ale unei persoane și capacitatea acesteia de a îndeplini sarcini în mod independent din cauza instrumentelor, mediilor sau sistemelor inaccesibile, evidențiind necesitatea adaptărilor tehnice și a soluțiilor de accesibilitate. Surse: Studiu de caz polonez privind angajarea incluzivă.

**Planul educațional individual (IEP)**: Un plan personalizat elaborat pentru un cursant cu nevoi educaționale speciale, care prezintă obiectivele de învățare, adaptările, sprijinul și metodele de evaluare necesare pentru ca cursantul să participe la educație pe picior de egalitate cu ceilalți. Surse: Articolul 24 din Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități (sprijin individualizat), Agenția Europeană pentru Nevoi Speciale și Educație Incluzivă.

**Planul individual de învățare (ILP)**: Un plan educațional structurat și personalizat care definește obiectivele de învățare, măsurile de sprijin, ritmul și adaptările de evaluare adaptate nevoilor fiecărui cursant, asigurând participarea echitabilă la sistemele de EFP. Surse: Practici lituaniene de EFP incluziv.

**Proiect individualizat (angajare)**: Un plan personalizat de dezvoltare profesională și integrare pe piața muncii care aliniază abilitățile funcționale ale unei persoane cu roluri profesionale specifice, sarcini și parcursuri profesionale, asigurând sustenabilitatea pe termen lung și productivitatea la locul de muncă. Surse: Modelul cooperativelor sociale italiene.

**Dizabilități intelectuale (ID)**: O dizabilitate caracterizată prin limitări semnificative ale funcționării intelectuale și ale comportamentului adaptativ, cu origine înainte de vârsta adultă, care afectează abilitățile conceptuale, sociale și practice. Sursă: OMS și Articolul 1 din Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități (UE este stat parte).

**Dificultăți de învățare / tulburări de învățare**: Dificultăți cognitive sau neurologice specifice, care afectează dobândirea abilităților academice, cum ar fi cititul, scrisul sau matematica, fără a implica o capacitate intelectuală redusă. Sursă: ICD-11 al OMS; terminologia Agenției Europene.

**Clasele de învățământ general / mediile de învățământ general**: Medii de învățământ general în care elevii cu și fără dizabilități învață împreună, cu adaptări pentru a asigura participarea egală. Plasarea fără adaptare este integrare, nu incluziune. Sursă: Comentariul general nr. 4 al Convenției ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități (CRPD); Agenția Europeană pentru Nevoi Speciale și Educație Inclusivă.

**Echipa multidisciplinară de sprijin**: Un grup coordonat de profesioniști (de exemplu, profesori, psihologi, asistenți sociali, consilieri, specialiști) care colaborează pentru a evalua nevoile, a elabora strategii de sprijin și a monitoriza progresul cursanților sau angajaților cu dizabilități. Surse: Modelul lituanian de incluziune în EFP.

**Neurodiversitate / angajați neurodivergenți**: Concept care recunoaște că diferențele neurologice (de exemplu, autism, ADHD, dislexie, dispraxie) sunt variații naturale ale cogniției umane. Angajații neurodivergenți pot avea nevoie de comunicare adaptată, medii senzoriale sau procese de lucru adaptate. Sursă: Cadrele de incluziune corporativă ale UE; Principiile de nediscriminare ale CRPD.

**Politica de neuroincluziune (Bank of Ireland)**: O politică referitoare la nevoile angajaților neurodivergenți, incluzând aspecte senzoriale, de comunicare și de procesare.

**Învățarea între egali și cooperativă**: O abordare educațională în care cursanții lucrează în colaborare în grupuri structurate, contribuind în funcție de punctele forte individuale și sprijinindu-se reciproc în procesul de învățare, promovând astfel incluziunea și reducând stigmatizarea. Surse: Practici spaniole de educație și formare profesională.

**Sistemul de cote (angajarea persoanelor cu dizabilități)**: Un mecanism de reglementare care impune organizațiilor să angajeze un procent minim de persoane cu dizabilități, adesea combinat cu monitorizare, stimulente sau sancțiuni pentru a asigura conformitatea și a promova practici de angajare incluzive. Surse: Cadrele de angajare din Portugalia și Franța.

**Adaptări rezonabile (sau acomodări)**: Modificări sau ajustări care sunt necesare și adecvate și care nu impun o sarcină disproporționată, pentru a asigura că persoanele cu dizabilități se pot bucura de drepturile lor sau le pot exercita în condiții de egalitate cu ceilalți. În domeniul ocupării forței de muncă, aceasta include modificări ale sarcinilor, echipamentelor, programelor sau mediului de lucru. Surse: Articolul 2 din Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități; Strategia UE privind drepturile persoanelor cu dizabilități 2021–2030; Directiva UE privind egalitatea în domeniul ocupării forței de muncă (2000/78/CE).

**Pașaportul ajustărilor rezonabile (Bank of Ireland)**: un instrument structurat care documentează nevoile de adaptare ale unui angajat, asigurând continuitatea între roluri și manageri și reducând necesitatea dezvăluirii repetate a informațiilor.

**Cooperativă socială (tip B)**: un model organizațional juridic care combină activitatea economică cu obiective sociale, axat în mod specific pe integrarea persoanelor cu dizabilități și a grupurilor defavorizate pe piața muncii prin sisteme structurate de angajare și sprijin. Surse: modelul italian de angajare incluzivă.

**Cerințe educaționale speciale (CES)**: Termen care se referă la elevii care au nevoie de sprijin suplimentar din cauza dizabilităților, a dificultăților de învățare, a condițiilor de dezvoltare sau a altor bariere care le afectează capacitatea de a participa pe deplin la educație. CES nu se limitează la dizabilitate, ci include o gamă largă de nevoi de învățare și dezvoltare. Surse: Agenția Europeană pentru Nevoi Speciale și Educație Inclusivă; cadrele de politică educațională ale UE; articolul 24 din CRPD.

**Echipa de sprijin pentru elevi (SST)**: O echipă multidisciplinară din cadrul școlii, responsabilă de coordonarea sprijinului pentru elevii cu nevoi educaționale speciale. De obicei, aceasta include profesori, profesori de sprijin, psihologi, consilieri și alți specialiști care evaluează în comun nevoile, planifică intervențiile și monitorizează progresul. Surse: Descrierile Agenției Europene privind structurile de sprijin școlar; sistemele naționale de educație din UE (de exemplu, Bulgaria, Irlanda) aliniate la articolul 24 din CRPD.

**Angajare asistată**: O abordare a angajării care oferă sprijin continuu, cum ar fi îndrumarea profesională, mentoratul și adaptarea la locul de muncă, permițând persoanelor cu dizabilități să obțină și să își păstreze un loc de muncă în medii de lucru incluzive. Surse: Practici de angajare din România și Grecia.

**Proiectare universală pentru învățare (UDL)**: UDL este un cadru de proiectare educațională care asigură accesibilitatea mediilor de învățare pentru toți cursanții, oferind multiple mijloace de implicare, reprezentare și acțiune/exprimare. Acesta vizează eliminarea barierelor în mod proactiv, mai degrabă decât adaptarea ulterioară a spațiilor. Surse: Agenția Europeană pentru Nevoi Speciale și Educație Incluzivă; aliniat la principiile CRPD ale ONU privind accesibilitatea și proiectarea incluzivă.

**Învățarea la locul de muncă (WBL**): O abordare educațională structurată care integrează experiența practică de muncă cu învățarea formală, permițând cursanților să-și dezvolte competențe profesionale în medii de lucru reale sau simulate. Surse: Sistemele de EFP din Lituania și România.

**Biroul de integrare profesională**: o unitate organizațională specializată, responsabilă cu coordonarea proceselor de recrutare, integrare, monitorizare și sprijinire a angajaților cu dizabilități, asigurând corelarea dintre nevoile individuale și cerințele locului de muncă. Surse: modelul cooperativelor sociale italiene.

*Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Human Resource Development Centre (HRDC). Neither the European Union nor HRDC can be held responsible for them.*