



# META-SKILLS TRAINING

## GUIDA ALLE BUONE PRATICHE

**SU COME LE META-COMPETENZE SONO STATE FORMATE NEI CONTESTI LAVORATIVI DI TUTTO IL MONDO**

NOVEMBRE 2023



Co-funded by  
the European Union



## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>L'IMPORTANZA DELLA GUIDA ALLA BUONA PRATICA</b> .....	<b>4</b>
<b>A CHI È RIVOLTA LA GUIDA?</b> .....	<b>4</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>5</b>
<b>LE META-COMPETENZE IN BREVEL</b> .....	<b>6</b>
<b>META-COMPETENZE E SOFT SKILLS</b> .....	<b>8</b>
<b>META-COMPETENZE NEL MONDO DEL LAVORO GLOBALE: BISOGNI</b> .....	<b>9</b>
<b>LE META-COMPETENZE NEI LUOGHI DI LAVORO GLOBALI: UN PASSO AVANTI</b> .....	<b>9</b>
<b>BUONE PRASSI NELLA FORMAZIONE ALLE META-COMPETENZE</b> .....	<b>11</b>
<b>BELGIO</b> .....	<b>11</b>
CENTRE BRUXELLOIS D’ACTION INTERCULTURELLE (CBAI).....	<b>11</b>
DISISMI .....	<b>13</b>
<b>FINLANDIA</b> .....	<b>15</b>
FRONTLINE META-SKILLS .....	<b>15</b>
TOGETHER FOR FUTURE VET SKILLS .....	<b>17</b>
<b>FRANCIA</b> .....	<b>19</b>
FRANCE COMPÉTENCES .....	<b>19</b>
ORANGE.....	<b>22</b>
<b>GERMANIA</b> .....	<b>25</b>
AKTION MENSCH.....	<b>25</b>
IKUD SEMINARE: INTERCULTURAL TRAININGS .....	<b>26</b>
<b>UNGHERIA</b> .....	<b>27</b>
MOMENTUM.....	<b>27</b>
ZELDA PROJECT-TRAINING FOR INTERCULTURALITY .....	<b>28</b>
<b>ITALIA</b> .....	<b>30</b>
FONDAZIONE ISMU .....	<b>30</b>
INTERCULTURAL MEDIATOR TRAINING COURSE .....	<b>31</b>
<b>SCOZIA</b> .....	<b>33</b>
EQUALITY AND DIVERSITY SKILLS DEVELOPMENT SCOTLAND .....	<b>33</b>
SCOTTISH QUALIFICATION AUTHORITY (SQA).....	<b>36</b>
<b>SINGAPORE</b> .....	<b>38</b>
AN INTERNATIONALISATION TALENT SOLUTION MAP .....	<b>38</b>
<b>CONSIDERAZIONI FINALI</b> .....	<b>40</b>
<b>RIFERIMENTI E BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>42</b>

# INTRODUZIONE



## LO SCOPO DELLA GUIDA ALLA BUONA PRATICA

La guida è il frutto del lavoro congiunto di 7 organizzazioni: Omnia (Finlandia), KMOP Policy Center (Belgio), 36,6 CC (Scozia), Artemisszió, (Ungheria), ENGIM (Italia), ABU (Germania), e Syncnify (Francia). E' parte del progetto META-COIN (2022-1-FI01-KA220-VET-000086285) finanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea. Il progetto mira, partendo dai fabbisogni di competenze, a identificare i vantaggi di ambienti di lavoro diversificati e le sfide di gruppi di lavoro multiculturali.

Il progetto è quindi dedicato a scoprire approcci efficaci, raccogliendo e analizzando buone pratiche e allo stesso tempo supportando l'acquisizione di competenze lungo tutto l'arco della vita. La sperimentazione utilizzerà una piattaforma di apprendimento per offrire una formazione online e un programma dedicato.

In un'era definita dal cambiamento costante, l'abilità di adattarsi e dare il meglio è un fattore critico. Stiamo attraversando cambiamenti epocali dovuti alla tecnologia, al cambiamento dei paradigmi socio-economici e alla complessità globale. In questo ambiente così dinamico le meta-competenze possono supportare la nostra capacità di apprendimento, innovazione e connessione con gli altri.

Le meta-competenze comprendono una serie di capacità avanzate, come il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, la creatività, l'intelligenza emotiva e l'adattabilità. Queste competenze stanno diventando sempre più cruciali nel mondo del lavoro globale in evoluzione. Poiché la tecnologia continua a rivoluzionare i settori a un ritmo molto rapido, la domanda di competenze tecniche e trasversali specifiche è in costante cambiamento.

Le meta-competenze sono meno suscettibili a tali fluttuazioni e la loro rilevanza abbraccia diversi contesti e professioni. Consentono alle persone di apprendere e applicare rapidamente nuove competenze tecniche, favorendo l'innovazione e una collaborazione efficace. Pertanto, nel panorama del lavoro futuro, le meta-competenze sono fondamentali, poiché forniscono le basi per una forza lavoro resiliente e dinamica in grado di orientarsi e prosperare in mezzo al cambiamento in corso.

Anche se siamo nel pieno dell'Anno Europeo delle Competenze" esiste una diffusa mancanza di comprensione riguardo alla crescente importanza delle meta-competenze nel mondo del lavoro moderno e, più specificamente, alle sue implicazioni. Molte persone, agenzie educative e persino aziende rimangono in gran parte poco avvezze al concetto di meta-competenze poiché sembrano non essere consapevoli di quanto siano cruciali queste capacità nel promuovere l'adattabilità e la resilienza in un panorama professionale in continua evoluzione. Questo divario nella conoscenza può ostacolare la crescita sia personale che organizzativa, poiché gli individui e le organizzazioni potrebbero non dare loro la priorità nelle loro strategie di sviluppo dei talenti o nelle pratiche di assunzione.

Partendo da questa constatazione, lo scopo principale della presente Guida alle Buone Pratiche è quello di colmare il divario tra le esigenze presenti e future del mercato del lavoro globale. Riconoscendo che i materiali, i corsi e le esperienze esistenti potrebbero non essere del tutto sufficienti o adeguatamente allineati con i requisiti in rapida evoluzione del posto di lavoro, questo documento aspira a fornire una risorsa rispetto alle migliori pratiche relative alla formazione sulle meta-competenze in un contesto globale. Cerca di colmare ulteriormente questa lacuna illustrando pratiche comprovate e di successo di varie organizzazioni europee.

Lo scopo di questo lavoro è facilitare lo sviluppo delle competenze necessarie e consentire alle organizzazioni di raggiungere i loro obiettivi specifici. Il documento tenta inoltre di identificare e affrontare le disparità nell'offerta di istruzione e formazione professionale (IFP), considerando al tempo stesso la situazione del mercato nei diversi paesi dell'UE. Raccogliendo e analizzando buone pratiche, esperienze e materiali formativi, mira a illustrare le strategie per soddisfare le future esigenze del mercato del lavoro, sottolineando l'importanza delle meta-competenze e la capacità di prosperare in ambienti diversi e multiculturali.

# L'IMPORTANZA DELLA GUIDA ALLA BUONA PRATICA

Come già accennato, la presente Guida alle buone pratiche offre informazioni preziose per rendere gli individui, le loro interazioni e la loro crescita una priorità nell'IFP e nella CVET. Inoltre, funge da risorsa completa e inestimabile per individui, istituzioni educative, imprese e responsabili politici, poiché affronta le esigenze in evoluzione della futura forza lavoro e offre approfondimenti attuabili per consentire a tutti i soggetti coinvolti di colmare il divario di competenze. Innanzitutto, lo studio funge da catalizzatore per l'innovazione e il miglioramento.

Raccogliendo e analizzando le migliori pratiche da più paesi, fornisce una piattaforma per condividere strategie e metodologie di successo. Imparando dalle esperienze degli altri, questa contaminazione di idee stimola la creatività, incoraggia la collaborazione e ispira lo sviluppo di nuovi approcci alla formazione e allo sviluppo delle competenze.

Questo documento può anche servire come tabella di marcia per lo sviluppo dei talenti e la progressione di carriera. Identificando pratiche efficaci in diversi contesti, fornisce ai luoghi di lavoro moderni le conoscenze necessarie per comprendere le competenze che saranno cruciali in futuro e sollecita i datori di lavoro presenti o futuri ad affinare queste competenze attraverso percorsi formativi e educativi mirati. Per le istituzioni educative, il documento fornisce un quadro per la progettazione del curriculum e lo sviluppo del programma.

Offre approfondimenti sulle tendenze emergenti e su vari settori consentendo agli insegnanti di allineare il proprio curriculum alle esigenze del mercato del lavoro. Questo allineamento non solo accresce la rilevanza dell'istruzione, ma rafforza anche il collegamento tra il mondo della formazione quello del lavoro, favorendo partenariati fruttuosi e garantendo che la futura forza lavoro sia ben preparata alla cooperazione.

La promozione dell'apprendimento continuo, dell'inclusività e dello sviluppo di meta-competenze contribuisce alla creazione di una forza lavoro resiliente e adattabile con individui responsabili, comunicativi e curiosi. Ciò, a sua volta, favorisce la crescita economica, la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile. Allineando le pratiche di istruzione e formazione con le esigenze in evoluzione del posto di lavoro, questo studio aiuta a costruire una futura forza lavoro in grado di superare le incertezze e contribuire a una società prospera perché gli individui hanno imparato quali passi intraprendere quando si verificano cambiamenti nella loro vita personale e lavorativa.

## A CHI È RIVOLTA LA GUIDA?

Il pubblico principale di questa guida comprende enti di istruzione e formazione professionale (IFP) e di istruzione e formazione professionale continua (CVET), imprese, responsabili politici e singoli studenti.

Le istituzioni educative e gli enti di formazione possono utilizzare questa guida come punto di partenza per perfezionare i propri curricula e le metodologie di insegnamento per incorporare una forte enfasi sullo sviluppo delle meta-competenze. Le aziende, dalle PMI alle multinazionali, possono trarre vantaggio dalle intuizioni di questo lavoro per supportare i propri dipendenti a tutti i livelli nel loro sviluppo personale e professionale, aumentando così la loro produttività, innovazione e adattabilità.

I decisori politici possono utilizzare la guida per elaborare politiche informate che promuovono l'istruzione e la formazione sulle meta-competenze, mentre i singoli studenti possono acquisire una migliore comprensione delle meta-competenze di cui hanno bisogno per prosperare nel panorama professionale dinamico, multiculturale e guidato dalla tecnologia di oggi.

# METODOLOGIA

La metodologia per la creazione della Guida alle buone pratiche META-COIN è stata un processo in più fasi che ha favorito la collaborazione tra più organizzazioni.

Il primo passo prevedeva la creazione di report nazionali per ciascun paese partner attraverso una ricerca documentale. Questi report hanno raccolto le migliori pratiche più rilevanti sui curricula e sui programmi di formazione professionale e continua, fornendo un'istantanea dei metodi più efficaci attualmente in uso.

Hanno messo in luce ciò che funziona bene fornendo al tempo stesso una prospettiva più ampia, rivelando tendenze, somiglianze e differenze in Europa. L'utilizzo di una metodologia standardizzata basata su indicatori chiave di prestazione (KPI) definiti ha garantito che i dati raccolti fossero comparabili in diversi contesti. Ciascuna buona prassi identificata è stata valutata (su una scala da 1: meno efficiente a 5: più efficiente) rispetto ai seguenti KPI:

1. Efficacia e Successo;
2. Sostenibilità Ambientale, Economica e Sociale
3. Pari Opportunità e/o Diversità
4. Fattibilità Tecnica;
5. Prospettiva Partecipata;
6. Replicabilità e Adattabilità;
7. Gestione del rischio e della Crisi

A seguito di questo processo di valutazione in più fasi, sono state accertate 15 pratiche esemplari. È stato concordato collettivamente dal partenariato che la Guida avrebbe incorporato queste 15 pratiche selezionate, dettate dal loro allineamento con gli indicatori previsti (KPI) che garantiscono la rappresentanza di tutti i paesi partner. Queste pratiche sono organizzate e presentate nella guida secondo un ordine alfabetico. La seconda fase ha previsto alcune indagini e interviste con aziende e organizzazioni nei paesi partner.

Le interviste e i questionari somministrati in questa fase sono stati di primaria importanza in quanto hanno presentato ai partner la prospettiva del mercato del lavoro. Questo input diretto ha fornito un feedback diretto sull'efficacia dei programmi formativi esistenti e ha identificato i fabbisogni di formazione, dando indicazioni affinché i risultati del progetto diventassero più allineati con le richieste del mercato e consentendo di evidenziare il contesto specifico e le pratiche di successo di ciascuna nazione.

Per raggiungere questo obiettivo, il partenariato ha concordato strumenti di intervista/indagine coerenti in diversi paesi per garantire risposte imparziali e comparabili. Tale metodologia ha previsto la realizzazione di tre distinti questionari indicativi (uno per i dipendenti, uno per i responsabili delle risorse umane ed uno per gli Amministrativi/Dirigenti) sulla base delle tematiche definite dai KPI. Sono stati intervistati un totale di 35 stakeholder in tutti i paesi partecipanti per fornire informazioni reali sulle esigenze di formazione e sull'efficacia degli attuali programmi di formazione.

Il passo finale ha previsto la realizzazione del presente rapporto di sintesi. Questo rapporto evidenzia i vantaggi di ambienti di lavoro diversificati: con la sua combinazione di prospettive nazionali ed europee, nonché di approcci



dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto, garantisce che la guida alle buone pratiche sia completa e pertinente, rendendola

uno strumento per migliorare la formazione professionale e continua in Europa. Infine, incorporando il punto di vista delle aziende, questo studio fornisce una prospettiva di base sull'efficacia della formazione sulle meta-competenze, fornendo informazioni per perfezionare e migliorare le iniziative future per coprire le esigenze indicate dai partner intervistati nei paesi e nei vari tipi di organizzazioni.

## LE META-COMPETENZE IN BREVE

Le meta-competenze, spesso descritte come abilità di ordine superiore, sono competenze generali che facilitano l'acquisizione e l'applicazione di altre capacità. Nel panorama lavorativo in rapida evoluzione del XXI secolo, queste competenze sono emerse come risorse fondamentali sia per gli individui che per le organizzazioni, trascendendo settori specifici, ruoli lavorativi e confini geografici (Senova, M., 2020).

Le meta-competenze racchiudono un ampio spettro di capacità: includono il pensiero critico, che consente alle persone di analizzare situazioni, risolvere problemi e prendere decisioni in modo efficace (Nurius, P., 1996); la creatività, che guida l'innovazione e l'adattamento di fronte a nuove sfide o opportunità e l'intelligenza emotiva, una componente vitale per costruire forti relazioni interpersonali, gestire i conflitti e guidare i gruppi di lavoro.



Altre meta-competenze, come l'adattabilità e l'apprendimento permanente, sono fondamentali per prosperare nella velocità di cambiamento del nostro pianeta e nel mondo digitale di oggi. Una delle caratteristiche distintive delle meta-competenze è la loro trasferibilità (Barkas, L.A., et al., 2021). A differenza delle hard skills, che di solito sono specifiche per una particolare mansione o settore, le meta-competenze possono essere applicate ad un'ampia gamma di contesti. Ciò le rende particolarmente preziose in un mondo in cui i ruoli lavorativi sono in continua evoluzione e nuove lavorazioni stanno emergendo.

Inoltre, le meta-competenze gettano le basi per l'apprendimento continuo (Spencer, E., Lucas, B., 2021). In un'epoca in cui la conoscenza cresce in modo esponenziale e la durata delle competenze tecniche specifiche si riduce, la capacità di apprendere, disimparare e reimparare è fondamentale. Meta-abilità come il pensiero critico e la creatività (Skills Development Scotland) giocano un ruolo cruciale in questo processo, aiutando le persone a interagire in modo più efficiente, assimilare nuove informazioni, e applicare il loro apprendimento in modi nuovi.

Al giorno d'oggi, non sorprende che molte persone non abbiano una chiara comprensione di cosa siano le meta-competenze e di come possano essere sviluppate. Per sfruttare le risorse delle meta-competenze, è fondamentale che individui, formatori e datori di lavoro ne riconoscano il valore e investano nel loro sviluppo.

Ciò potrebbe comportare l'integrazione della formazione sulle meta-competenze nei curricula formativi e nei programmi di sviluppo professionale in modo più esplicito rispetto a oggi, la creazione di culture che incoraggino la curiosità, la sperimentazione e l'apprendimento continuo e l'implementazione di strategie per valutare e premiare l'uso delle meta-competenze sul luogo di lavoro.

# META-COMPETENZE E SOFT SKILLS

C'è un fraintendimento comune secondo cui le soft skill e le meta-competenze sono la stessa cosa. Sebbene abbiano alcune somiglianze, differiscono in punti fondamentali. Le soft skill sono competenze non tecniche che riguardano il modo in cui gli individui interagiscono tra loro. Comprendono una vasta gamma di capacità, tra cui la comunicazione, il lavoro di squadra, la risoluzione dei conflitti e l'empatia.

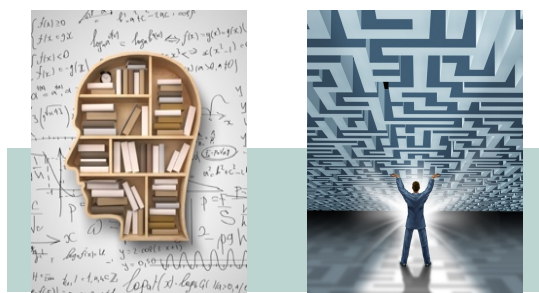
Sono spesso descritte come “capacità delle persone” o “capacità interpersonali” perché facilitano le interazioni e la partecipazione efficace in un gruppo o in un'organizzazione. Le competenze trasversali sono fondamentali sul posto di lavoro poiché favoriscono un ambiente di collaborazione e una efficiente risoluzione dei problemi. Hanno anche un impatto sulla capacità di una persona di orientarsi nella propria carriera, contribuire al proprio team ed essere leader efficaci (Barkas, et al., 2021).

D'altro canto, le meta-competenze sono un insieme di competenze avanzate e di ordine superiore che trascendono professioni o settori specifici. Includono capacità come il pensiero critico, la risoluzione dei problemi, l'ideazione creativa, l'intelligenza emotiva e l'adattabilità (Senova, M., 2020). A differenza delle competenze trasversali, che facilitano principalmente le interazioni umane, le meta-competenze hanno un'applicazione più ampia. Riguardano il modo in cui pensiamo, impariamo e ci adattiamo. Consentono alle persone non solo di apprendere e applicare rapidamente nuove competenze, ma anche di navigare in sistemi complessi, risolvere problemi dalle molteplici sfaccettature e prosperare durante il cambiamento continuo (Prasittichok P, Klaykaew KK., 2022).

Una distinzione fondamentale da sottolineare è che le meta-competenze sono come il “sistema operativo” su cui girano altre competenze. Forniscono il quadro cognitivo che ci consente di apprendere e integrare nuove conoscenze, che si tratti di competenze tecniche, conoscenze specifiche del settore o, addirittura, competenze trasversali (Saunders, et al., 2000). La capacità di apprendere in modo efficace, adattarsi rapidamente e pensare in modo critico, ad esempio, può migliorare la comunicazione, il lavoro di squadra e altre competenze trasversali (Spencer, E., Lucas, B., 2021).

Questo documento si concentra sulle meta-competenze rispetto alle soft o alle hard skills per diversi motivi. In primo luogo, mentre le competenze trasversali e hard sono soggette alle tendenze del mercato del lavoro e ai progressi tecnologici, le meta-competenze sono ampiamente applicabili a diverse professioni e sono meno suscettibili alle fluttuazioni delle richieste del mercato. In secondo luogo, il rapido ritmo del cambiamento tecnologico fa sì che specifiche competenze tecniche possano diventare rapidamente obsolete, ma gli individui dotati di robuste meta-competenze possono apprendere e applicare rapidamente nuove competenze tecniche, garantendone la rilevanza nel mercato del lavoro.

Inoltre, man mano che il lavoro diventa più complesso e interdisciplinare, i professionisti dovranno pensare in modo critico, risolvere nuovi problemi in modo creativo e adattarsi alle mutevoli circostanze: tutte abilità favorite dalle meta-competenze. Data la crescente domanda di queste capacità di ordine superiore, è fondamentale comprendere, insegnare e coltivare le meta-competenze negli individui e nei gruppi di lavoro. A tal fine, l'attenzione alle meta-competenze è in linea con il crescente riconoscimento che l'apprendimento permanente, sostenuto da meta-competenze come imparare ad imparare, sia essenziale per il successo personale e professionale nel XXI° secolo.



# LE META-COMPETENZE NEL MONDO DEL LAVORO GLOBALE: BISOGNI

Nel contesto degli ambienti di lavoro globalizzati, l'importanza delle meta-competenze è in costante aumento. Queste capacità di alto livello fungono da elementi costitutivi per prosperare in ambienti di lavoro diversificati e in rapida evoluzione. In questo ambito, l'applicazione delle meta-competenze in contesti internazionali è ampia e variegata. Il pensiero critico, ad esempio, è essenziale quando si naviga in scenari aziendali interculturali in cui norme, valori e pratiche possono differire notevolmente (Commissione Europea, 2019). Facilita un processo decisionale efficace e la risoluzione dei problemi, consentendo alle persone di analizzare le situazioni in modo obiettivo e di ideare soluzioni che rispettino e integrino prospettive diverse (Nurius, P., 1996).

La creatività, un'altra meta-abilità fondamentale, stimola l'innovazione e l'adattamento in diversi contesti culturali incoraggiando gli individui a sfidare i paradigmi esistenti, generare nuove idee e sviluppare soluzioni uniche ai problemi. Il benessere emotivo e le competenze interculturali (Commissione Europea, 2019), d'altro canto, sono cruciali nei team di lavoro che comprendono persone da ogni parte del mondo e dove la comprensione, il rispetto e la risposta adeguata a una varietà di segnali emotivi nelle interazioni personali possono favorire relazioni più forti e coesione del team, rendendo il posto di lavoro un territorio più umano, creando fiducia e apertura tra i dipendenti. È interessante notare che, nonostante il crescente riconoscimento del valore delle meta-competenze, vi è una carenza evidente di letteratura esplicitamente dedicata alla formazione delle meta-competenze. In effetti, queste capacità di ordine superiore, spesso definite con nomenclature diverse, sono state un tema di fondo in numerosi articoli di ricerca. Tuttavia, raramente sono al centro del discorso, spesso oscurate sotto etichette come "competenze trasversali", "soft skills" o "competenze del XXI secolo".

Il documento "LifeComp", ad esempio, evidenzia tre aree di competenza interconnesse che sono direttamente collegate allo sviluppo delle meta-competenze: "Personale", "Sociale" e "Imparare ad imparare". Ciascuna area comprende tre competenze: Autoregolamentazione, Flessibilità, Benessere (Area personale), Empatia, Comunicazione, Collaborazione (Area sociale), Mentalità di crescita, Pensiero critico e Gestione dell'apprendimento (Area Imparare a imparare) (Commissione europea, 2020). "GreenComp" and "Digital Competence Framework for Citizens" (DigComp) sono due documenti dell'Unione Europea (EU Science Hub) e sono i quadri europei per le competenze che concorrono alla formazione di una Europa più sostenibile e inclusiva. (European Commission, 2022) e sono importanti documenti di riferimento per chiunque si approcci a questo tema.

Partendo dalle interviste approfondite condotte dal partenariato con varie parti interessate nei paesi partecipanti, è apparso evidente che lo sviluppo e l'implementazione delle meta-competenze presentano una serie di sfide che richiedono attenzione collettiva e azione strategica per realizzare appieno il loro potenziale. La prima sfida nasce dalla natura stessa delle meta-competenze. A differenza delle competenze trasversali o tecniche/hard, che sono spesso specifiche e chiaramente definite, le meta-abilità come la risoluzione dei problemi, la creatività, l'intelligenza emotiva e l'adattabilità sono competenze che sembrano astratte e più difficili da misurare. Ciò le rende più difficili da identificare, trasmettere e valutare, sia per gli individui che per le organizzazioni, poiché occorre un clima che consenta agli individui di esplorarle.

La seconda sfida riguarda le differenze culturali. In un ambiente di lavoro internazionale, comprendere e interpretare le meta-competenze può essere complicato a causa delle sfumature culturali. Ad esempio, una dimostrazione di intelligenza emotiva o una soluzione creativa in una cultura potrebbero non essere percepite allo stesso modo in un'altra. Colmare efficacemente questi divari culturali con meta-competenze sviluppate e applicate è un compito complesso che, ancora una volta, richiede uno spazio appropriato, curiosità, crescita ed esplorazione, nonché conoscenza di tali lacune, per gli individui che interagiscono tra loro. La terza sfida deriva dalla natura in rapida evoluzione del lavoro: i progressi tecnologici, le mutevoli tendenze del settore e l'evoluzione dei ruoli lavorativi rendono difficile prevedere quali meta-competenze saranno più preziose in futuro. Questa incertezza può rendere



difficile per gli individui sapere quali competenze sviluppare e per le organizzazioni sapere a quali competenze dare priorità nei loro programmi di formazione.

La quarta sfida fa leva sulla disparità globale nell'accesso alle opportunità di formazione e sviluppo. Mentre alcuni individui in determinate regioni o settori possono avere ampie opportunità di sviluppare le proprie meta-competenze, altri potrebbero essere trascurati a causa della mancanza di risorse o di consapevolezza, portando a un divario di competenze che potrebbe esacerbare le disuguaglianze sociali ed economiche. La sfida finale risiede nell'integrazione delle meta-competenze nei programmi esistenti di istruzione e sviluppo professionale. I sistemi educativi tradizionali e i programmi di formazione si sono spesso concentrati sulle competenze trasversali o tecniche/hard, con meno enfasi sulle meta-competenze. Cambiare questi sistemi per incorporare meglio le meta-competenze richiede un cambiamento significativo nella mentalità e nell'approccio.

In sostanza, le meta-competenze forniscono agli individui la versatilità e la resilienza necessarie negli ambienti di lavoro globali, frenetici e in continua evoluzione di oggi, nonché nelle loro vite personali e nei percorsi di apprendimento individuali. Non sono legati a un lavoro o a un settore specifico, ma sono ampiamente applicabili a diversi ruoli e contesti. Man mano che i luoghi di lavoro internazionali diventano sempre più diversificati e interconnessi, l'importanza di queste meta-competenze non può che aumentare. Investire nello sviluppo di queste competenze può quindi aiutare le organizzazioni a rendere la propria forza lavoro a prova di futuro promuovendo una cultura dell'apprendimento tra i dipendenti e promuovendo una crescita sostenibile sulla scena globale.

## LE META-COMPETENZE NEI LUOGHI DI LAVORO GLOBALI: UN PASSO AVANTI

L'identificazione delle buone prassi relative alle meta-competenze è stata il risultato di una ricerca documentale e di interviste con le parti interessate. Gli approfondimenti condivisi durante le interviste fanno luce sull'efficacia di strategie e interventi specifici, offrendo raccomandazioni pratiche per individui, istituzioni educative e organizzazioni che cercano di migliorare le loro meta-competenze.

Una delle buone prassi per sviluppare meta-competenze è integrarle nei programmi educativi fin dalla tenera età. Le istituzioni educative possono progettare programmi interdisciplinari che incorporino le sfide del mondo reale, incoraggino la collaborazione e promuovano il pensiero critico. Attraverso la risoluzione pratica dei problemi e l'esplorazione creativa, gli alunni e gli studenti possono sviluppare solide basi in meta-competenze utili al loro futuro lavorativo.

Un'altra buona pratica è la promozione di una mentalità di crescita. Gli individui che credono nella propria capacità di sviluppare e migliorare le proprie competenze hanno maggiori probabilità di impegnarsi nell'apprendimento continuo e di cercare nuove sfide. Incoraggiare una cultura di sviluppo personale continuo e motivato, in cui gli errori sono visti come opportunità di apprendimento e viene valorizzato lo sforzo, aiuta le persone a sviluppare resilienza e ad continuare il loro percorso di apprendimenti poiché hanno il potere di elaborarlo. (Anakwe, et al., 2000).

L'integrazione della tecnologia è un'altra buona prassi significativa. Sfruttare strumenti e piattaforme digitali può migliorare lo sviluppo delle meta-competenze e offrire opportunità di apprendimento: corsi online, strumenti di collaborazione virtuale ed esperienze di apprendimento gamificate possono coinvolgere le persone e facilitare l'acquisizione di meta-competenze in modo flessibile e accessibile.

Inoltre, le organizzazioni possono dare priorità alla diversità e all'inclusione nelle loro strategie di sviluppo dei talenti. Abbracciare prospettive e background diversi favorisce la creatività, l'innovazione e le competenze interculturali. Costruire gruppi di lavoro diversificati e creare un ambiente di lavoro inclusivo consente lo scambio di idee e prospettive, portando a una migliore risoluzione dei problemi e allo sviluppo di meta-competenze.

# META-COIN INFOGRAFICA

## Sfide alla formazione sulle meta-competenze

### 01

#### Definizione delle Meta-competenze

I risultati delle interviste hanno rivelato una percentuale significativa di persone che non hanno familiarità con il termine "meta-competenze". Alcuni intervistati hanno equiparato le meta-competenze alle competenze trasversali, mostrando confusione sulle loro definizioni distinte. La mancanza di chiarezza attorno a questo termine evidenzia la necessità di un approccio più completo.

### 02

#### Sviluppo di una cultura dell'apprendimento

I risultati delle interviste hanno sottolineato l'importanza di coltivare una cultura dell'apprendimento all'interno delle organizzazioni. Gli intervistati hanno espresso il desiderio di opportunità di apprendimento continuo e di miglioramento delle competenze. Una cultura dell'apprendimento incoraggia l'apertura, la curiosità e una mentalità di crescita.

### 03

#### Il ruolo della diversità culturale

Gli intervistati hanno ampiamente riconosciuto il valore della diversità culturale sul posto di lavoro. Tuttavia, la gestione della diversità richiede comprensione e competenze sfumate per colmare le differenze culturali e facilitare una collaborazione efficace.

### 04

#### Un approccio pratico allo sviluppo delle competenze

Dalle interviste è emerso che gli intervistati preferiscono approcci pratici allo sviluppo delle competenze. La conoscenza teorica dovrebbe essere integrata con applicazioni nel mondo reale, rendendo l'apprendimento pertinente e applicabile. Questo approccio pratico aiuta le persone a interiorizzare nuove competenze in modo più efficace e consente loro di applicare direttamente nel loro ambiente di lavoro ciò che hanno imparato.

### 05

#### Applicazione delle Meta-Competenze sul luogo di Lavoro

Molti intervistati, una volta familiarizzati con il concetto di meta-competenze, ne hanno riconosciuto l'importanza sul posto di lavoro. Hanno capito che le meta-competenze consentono un livello più profondo di risoluzione dei problemi, migliorano la capacità di innovare e facilitano l'adattamento ai cambiamenti del contesto. Tuttavia, hanno anche riconosciuto la sfida nella valutazione e nello sviluppo di queste meta-competenze, chiedendo maggiori risorse e linee guida in questo settore.

Ultimo ma non meno importante, lo sviluppo professionale continuo è essenziale per rafforzare le meta-competenze. L'offerta di formazione continua, workshop e programmi di tutoraggio consente alle persone di rimanere aggiornate e acquisire nuove meta-competenze pertinenti ai loro ruoli mentre seguono i propri percorsi di apprendimento individuali. Incoraggiare i dipendenti ad assumersi la responsabilità del proprio apprendimento e fornire risorse per lo sviluppo autonomo delle competenze sostiene una cultura di crescita e adattabilità.

Queste pratiche, basate sui risultati di ricerche documentali e interviste, rappresentano preziose linee guida per massimizzare il potenziale delle meta-competenze e favorire il successo in un ambiente di lavoro in evoluzione.

## BUONE PRASSI NELLA FORMAZIONE ALLE META-COMPETENZE

La Guida ai buoni prassi presenta una raccolta di approcci esemplari per coltivare e sfruttare le meta-competenze nel posto di lavoro contemporaneo. Queste prassi sono state identificate all'interno del progetto META-COIN, che ha previsto ricerche documentali e interviste con esperti, educatori, datori di lavoro. Come già accennato, queste pratiche sono organizzate e presentate secondo l'ordine alfabetico dei rispettivi paesi.



### BELGIO

#### CENTRE BRUXELLOIS D'ACTION INTERCULTURELLE (CBAI)



Tipo di organizzazione: Non – governativa (ONG)

Livello: Locale and Nazionale

Buona pratica rivolta a: Lavoratori

Sito web: <https://www.cbai.be/formations/initiation-approche-interculturelle/>

Le competenze del CBAI coprono principalmente aree relative alla migrazione, all'interculturalità e alla coesione sociale. Il loro lavoro è svolto da professioni legate all'impegno per la propria visione e mission e alla rete associativa e multiculturale di Bruxelles. 5 campi di competenza sono messi a disposizione del pubblico target e contribuiscono a rafforzare l'organizzazione. I settori di intervento :

- Informazioni su migrazione, interculturalità, coesione sociale, razzismo e discriminazione (Centro risorse, rivista Imag, podcast e documentari, pillole audiovisive, sito web, ecc.).
- Divulgazione culturale: un centro risorse per iniziative e produzioni ad orientamento interculturale; luogo di sostegno e stimolo per la realizzazione di progetti ed eventi prevalentemente associativi (Festival BRuMM, Festival del Cinema Mediterraneo, incontri-dibattito, seminari e colloqui).
- Formazione di attori sociali (ISP, Formazione Continua) organizzata su iniziativa o su richiesta in merito a migrazione, interculturalità, coesione sociale e progetti associativi legati a questi ambiti (formazione di professioni educative e di animazione in ambiente multiculturale, formazione di agenti di sviluppo e di mediazione interculturale, moduli introduttivi all'approccio interculturale; percorsi formativi "Stereotipi e pregiudizi" e "Identità in gioco"). Su richiesta del settore pubblico e associativo o privato del settore sociale, formazione alla coesione sociale e all' accoglienza.

- Supporto a progetti di organizzazioni del volontariato composte da persone con background migratorio o che lavorano su temi legati alla migrazione, all'interculturalità, alla coesione sociale, al razzismo e alla discriminazione (in particolare negli ambiti della comunicazione interculturale e della convivenza; stesura dei dossier di candidatura, supporto al networking delle associazioni con gli enti finanziatori; organizzazione di sessioni informative; schedario delle associazioni; partecipazione alle iniziative organizzate dalle associazioni).
- Supporto metodologico agli enti pubblici nel quadro della piattaforma di coordinamento locale; processo di valutazione con le associazioni nell'ambito dei progetti di coesione sociale comunali e regionali.
- Analisi delle politiche pubbliche, sviluppo di approcci valutativi e sostegno dei sistemi messi in atto nel quadro delle politiche relative alla migrazione e al multiculturalismo.

Key Performance Indicator (KPI)	Risultati della ricerca
Efficacia e Successo	Nel corso di tutte le riforme costituzionali e istituzionali in Belgio, da vent'anni il Centro cerca, attraverso le sue azioni di informazione, formazione, divulgazione culturale e sostegno all'associazionismo, di promuovere le persone immigrate o di origine immigrata, nonché i loro le associazioni come soggetti-attori con bisogni, richieste e progetti multiformi. Allo stesso tempo, dato il carattere multiculturale della Città-Regione di Bruxelles, il CBAI ha reso una delle priorità la formazione di professionisti nella competenza interculturale. Nell'ottica del trasferimento di competenze in tema di "integrazione delle popolazioni di origine straniera", il Centro ha cercato di coniugare diverse dimensioni di azione, spesso separate nel quadro delle politiche pubbliche. Una questione di attualità è come coniugare radicamento locale e gruppi comunitari, integrazione socioprofessionale ed educazione permanente, culture e integrazione. Nel contesto delle nuove politiche pubbliche in cui viene dato un ruolo centrale ai comuni e alla vita locale, ai partenariati pubblico-associativi e all'emergere di nuove professioni, il CBAI ha dovuto riposizionare la propria azione o comunque riflettere sul proprio luogo e ruolo.
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Fin dalla sua fondazione, la CBAI è orientata all'integrazione dei migranti nella società e sul luogo di lavoro. Riconoscendo che la globalizzazione è causa di disuguaglianze socioeconomiche e di incertezze sull'identità, cerca di combattere ogni forma di discriminazione e di promuovere iniziative che permettano a individui e gruppi di costruire progetti comuni. Per quanto riguarda il suo contributo agli SDG, il progetto ha un impatto positivo sugli SDG 4 (Istruzione di qualità), 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica), 10 (Riduzione delle disuguaglianze) e 11 (Città e comunità sostenibili).
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	Non esiste una specificità in merito alle questioni relative all'uguaglianza di genere, ma il CBAI promuove la diversità attraverso l'integrazione sociale dei migranti.
Fattibilità Tecnica	Alla fine degli anni '70, François Persoons, allora ministro della Cultura francese, diede un impulso decisivo alla creazione di un Centro socioculturale per gli immigrati. L'associazione è stata fondata nel 1980 e ha prodotto una relazione in merito al futuro centro. Il titolo della relazione era "Il Centro Socio-Culturale per gli Immigrati (CSCIB) come strumento decisivo e luogo rilevante nella costruzione di una società multirazziale". CBAI oggi può quindi considerarsi un'emanazione mista, frutto di una volontà pubblica e della pressione combinata di organizzazioni di immigrati "di prima generazione" il più delle volte legati al movimento sindacale, ma anche di quello che allora si chiamavano le "nuove" associazioni che già pensavano al futuro, alla presenza degli immigrati e soprattutto a quella delle giovani generazioni, al di là dell'ambito lavorativo, e li vedevano come membri attivi della società civile.

Prospettiva Partecipata	<p>Il CBAI è molto attivo a livello locale. Operatori locali si sono rivolti ad esso per attività di supervisione, formazione e sostegno di équipes, in particolare per la Missione Locale di Fores di Saint-Gilles o di Anderlecht. Inoltre, il Centro ha voluto essere presente nei quartieri attraverso la promozione dell'espressione culturale e artistica, favorendo così la "convivenza" essendo cofondatore, dal 1992, di Bruxelles en Couleurs-Brussels Gekleurd.</p> <p>Senza specifico radicamento territoriale, ma con l'obiettivo di sostenere gli operatori e le associazioni locali, il CBAI ha inoltre costituito, attraverso incontri mensili, la "Rete della Solidarietà" che offre a questi attori l'opportunità di riflettere insieme sulle questioni trasversali, beneficiando di un "terzo spazio", al di fuori delle politiche locali.</p> <p>Per quanto riguarda l'Agenda Interculturale, si è sempre preoccupata di dare voce agli operatori e ai ricercatori impegnati nelle politiche pubbliche o critici nei loro confronti, cercando di informare sulle realtà delle migrazioni ("Presenze Africane" e "Colori Latini"). La formazione degli agenti di sviluppo e di mediazione interculturale, altra attività ricorrente, prosegue ed ha l'originalità di essere al tempo stesso un percorso formativo di integrazione socio-professionale riconosciuto come tale dalle istituzioni regionali ed europee e un'attività di educazione permanente, riconosciuta dalla Comunità francese.</p>
Replicabilità ed Adattabilità	Le organizzazioni coinvolte nell'integrazione degli migranti e nello sviluppo di competenze interculturali possono consultare il materiale educativo e formativo sviluppato dal CBAI, nonché i suoi progetti e le sue azioni.
Gestione del rischio e della crisi	Il CBAI è disponibile a sostenere le associazioni e gli operatori pubblici locali impegnati nell'integrazione sociale degli migranti, insistendo sull'importanza che all'integrazione sociale si accompagni l'emancipazione culturale e civica. Sia nelle politiche del lavoro, dell'alloggio, della formazione o della vita comunitaria, la sua attività mira al riconoscimento delle relazioni "reciproche" e alla costruzione di legami sociali culturali e interculturali per raggiungere la "convivenza" e la "coesione sociale".

## DISISMI

Tipo di Organizzazione: Non-governativa (ONG)

Livello: Locale and Nazionale

Buona pratica rivolta a: Lavoratori

Sito web: <https://crvi.be/insertion-socioprofessionnelle-des-migrants-comme-la-priorite-concrete-dun-projet-ambitieux-des-centres-regionaux-dintegration/>



Il suo scopo è quello di offrire a qualsiasi persona straniera o di origine straniera, che vive nel territorio di Liegi-Huy-Waremme, un sostegno individualizzato durante tutto il suo percorso di integrazione socio-professionale. Il target group sono quei gruppi o persone la cui richiesta di integrazione socioprofessionale non trova generalmente sbocco nelle tradizionali organizzazioni di integrazione socioprofessionale. Ha lo scopo di aiutare queste persone a iniziare la fase di ricerca, avvio e transizione del loro percorso di integrazione sociale e professionale. Per adempiere a questa missione, si avvale di un team multidisciplinare (avvocati, assistenti sociali, ecc.) che offre supporto in attività quali l'equipollenza dei diplomi, la residenza, l'orientamento alla formazione, l'assistenza nelle procedure amministrative, l'accesso all'assistenza sociale, ecc.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	Per ciascuna persona, si tratta di stabilire un piano d'azione individualizzato per promuovere il benessere, l'integrazione e l'acquisizione di conoscenze relative all'ambiente di vita del beneficiario. A livello comunitario, si tratta di individuare le problematiche che interessano il maggior numero di persone e quindi impostare azioni di formazione o informazione che possano portare benefici diretti o indiretti. L'obiettivo è aiutare le persone a rimuovere gli ostacoli alla loro integrazione e trovare soluzioni a lungo termine.
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Supportando i migranti nel loro percorso di integrazione sociale e professionale, il progetto migliora la sostenibilità sociale ed economica. Per quanto riguarda il suo contributo agli SDG, il progetto ha un impatto positivo sugli SDG 3 (buona salute e benessere), 4 (istruzione di qualità), 8 (lavoro dignitoso e crescita economica), 10 (riduzione delle disuguaglianze) e 11 (città e comunità sostenibili).
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	Al progetto hanno partecipato una percentuale quasi equivalente di uomini (46,4%) e donne (53,6%).
Fattibilità Tecnica	Necessità di esperti a sostegno dell'integrazione sociale e professionale (avvocati, assistenti sociali, consulenti legali, ecc.)
Prospettiva Partecipata	<p>Il DiSISMI ha accolto un gran numero di partecipanti, tra cui la maggioranza di cittadini provenienti da paesi al di fuori dell'Unione Europea. Nei primi tre trimestri del 2021, nonostante la pandemia, 967 extraeuropei, 153 europei e 29 apolidi e/o persone di nazionalità sconosciuta hanno beneficiato su base volontaria della supervisione del progetto. In termini di nazionalità, sempre nel 2021, i più rappresentati sono stati, nell'ordine, Marocco, Siria, Burundi, Camerun e Belgio (comprendendo principalmente persone che hanno ottenuto la nazionalità belga nel corso del processo).</p> <p>Quattro osservazioni sui partecipanti a questo progetto:            La prima è che il 30% delle persone ha una richiesta di sostegno multiforme, il che provoca un carattere multiplo e una complessità di interventi che eventualmente si sviluppano. Il secondo è l'esistenza di barriere sociali (come, ad esempio, quella abitativa) che possono paralizzare il processo di integrazione. Il terzo è che gli interventi devono essere multipli e non lineari. E il quarto è che alcuni interventi devono essere sistemici: case di cura, case per rifugiati, progetti sociali e comunitari e strutture per persone disabili.</p> <p>Inoltre, operatori provenienti dal Regno Unito e dall'Italia rappresentano un'ampia gamma di professioni coinvolte nell'assistenza sociale e sanitaria (dipendenti o studenti dei settori socio-sanitari nonché direttori di strutture sanitarie, tutor e formatori di corsi in l'ambito socio-sanitario)</p>
Replicabilità ed Adattabilità	La replicabilità e l'adattabilità del progetto non pongono molte difficoltà, poiché il progetto mira a offrire servizi a sostegno dell'integrazione sociale e professionale. Tuttavia, questi servizi devono considerare i contesti nazionali.
Gestione del rischio e della crisi	I principali ostacoli rilevati sono cinque: la barriera linguistica, il mancato riconoscimento delle competenze e dei diplomi, l'accesso limitato alla formazione, la discriminazione nelle assunzioni, negli alloggi, ecc. e la non conoscenza dei codici sociali e culturali. Per rimuoverli, vengono utilizzate cinque aree di lavoro: supporto

	individualizzato e non standardizzato, apprendimento specifico per i bisogni, apprendimento di codici culturali e sociali, supporto per il riconoscimento di competenze e diplomi, e un approccio coordinato.
--	---



## FINLANDIA

### FRONTLINE META-SKILLS

Tipo di Organizzazione: Ente di Formazione (VET)  
 Livello: Locale, nazionale europeo e internazionale  
 Buona pratica rivolta a: lavoratori

Sito web: [Kursssi: Lähiesimiestyön ammattitutkinto - mallipohja \(omnia.fi\)](http://Kursssi.Lähiesimiestyön ammattitutkinto - mallipohja (omnia.fi))



Il modulo online sulle meta-competenze di prima linea e le micro-competenze sono soluzioni per rispondere alle mutevoli esigenze dei clienti nel mondo del lavoro attraverso molteplici prospettive.

Il metodo online offre a tutti pari opportunità di acquisire competenze rilevanti per il lavoro, indipendentemente dal tempo e dal luogo. Il cambiamento di velocità nel mondo del lavoro sfida a riflettere sul contenuto dei pacchetti formativi, su quali competenze siano in definitiva rilevanti per i lavoratori in modo che siano in grado di orientare responsabilmente se stessi e i loro team verso i loro obiettivi sempre più complessi.

Le meta-competenze sono la chiave in questo senso, poiché sono le competenze che li aiuteranno ad affrontare il cambiamento ora e in futuro. Il mondo del lavoro ha sempre più bisogno di talenti e cresce anche il bisogno di riconoscere le competenze precedentemente acquisite. Le "etichette delle competenze" sono le soluzioni di oggi, con un approccio nuovo.

Oltre all'apprendimento indipendente, ne sono necessari altri per ampliare le prospettive e sviluppare capacità di pensiero per apprendere e sviluppare competenze. Ciò è facilitato da soluzioni pedagogiche che guidano la discussione e l'interazione creativa con il proprio team, i colleghi e i formatori.

Allo stesso tempo, i partecipanti apprendono l'importanza del dialogo, sia online che negli incontri dal vivo. Il modulo online è già stato utilizzato in due percorsi formativi.

L'implementazione può essere introdotta ad altri livelli, su misura per le aziende e come prodotto.

Key Performance Indicator (KPI)	Risultati della ricerca
Efficacia e Successo	Un lavoro di accompagnamento di alta qualità ha un impatto notevole sul funzionamento del gruppo di lavoro e quindi sul successo dell'azienda, che ha anche un forte impatto sull'economia nazionale. Uno dei messaggi chiave del modulo online sulle meta-competenze è l'autoconsapevolezza e l'accettazione di sé in tutti i suoi aspetti. Ciò consente tolleranza anche verso gli altri. Questa idea

	<p>è una delle forze trainanti perché i formatori e i dipendenti possano fare bene e possano anche essere cittadini attivi nel loro tempo libero.</p> <p>La società, la vita lavorativa, le professioni e l'istruzione stanno attraversando grandi cambiamenti e ciò richiede un'offerta educativa e formativa diversificata e orientata al lavoro. La diversità dei percorsi di apprendimento e l'evoluzione degli ambienti di insegnamento, orientamento e apprendimento implicano anche la necessità di nuovi approcci e forti capacità di progettazione pedagogica. L'offerta online ha già dimostrato il suo valore creando pari opportunità di apprendimento per gli studenti indipendentemente da dove lavorano o vivono. Il modulo online sulle meta-competenze è una sezione di un percorso formativo completamente online. È anche trasferibile ad altre qualifiche. I feedback ricevuti mostrano inoltre che importanti competenze sono state trasferite sul posto di lavoro nelle diverse situazioni di interazione dello studente.</p>
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	<p>Il corso online di Meta-competenze del Manager funziona come un modulo replicabile online, al quale gli studenti aggiungono contenuti e approfondimenti attraverso le loro discussioni. Il modulo può essere collegato a diversi tipi di percorso.</p> <p>Le soluzioni pedagogiche si basano su metodi di deep learning. Diversi ambienti di apprendimento come il posto di lavoro e gli ambienti digitali sono stati utilizzati in modo nuovo. L'uso delle competenze come mezzo per dimostrare le competenze è ancora sconosciuto a molti, così come il loro utilizzo nelle qualifiche. Le competenze sono state costantemente introdotte nella vita di tutti i giorni, sperimentate in modo creativo, apprese e migliorate.</p> <p>Il modulo online ha già dimostrato di essere efficace in termini di risultati di apprendimento e il lavoro degli orientatori ha assunto nuove dimensioni nella vita quotidiana degli studenti. Gli studenti, i team e le aziende ne traggono vantaggio, così come la società in generale. Questo tipo di formazione ha suscitato un interesse positivo nei dipartimenti HR dei partner e stiamo motivando gli studenti a sviluppare le proprie capacità.</p> <p>Normalmente i coach farebbero pagare circa €1000-1300 per un'intera giornata di coaching, e questi argomenti richiederebbero alcuni giorni di coaching/moduli online, quindi si risparmia senza compromettere l'efficacia.</p> <p>Gli open badge aiutano gli studenti a sviluppare ulteriormente le proprie competenze e a dimostrarle visivamente sotto forma di badge e certificati digitali. Gli studenti che hanno richiesto i badge potranno utilizzarli anche durante gli esami. La necessità di altra documentazione sarà ridotta, il completamento della qualifica diventerà più facile da comprendere e progredirà attraverso il processo di richiesta dei badge e con lo sviluppo delle competenze. Anche il tempo dell'insegnante viene ridotto, con l'idea che la necessità di orientamento è ridotta e diventa più facile scrivere le descrizioni dimostrative in Wilma (la piattaforma finlandese di apprendimento).</p>
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	<p>Questa è parte del corso e una delle meta-competenze critiche (Abilità sociali: area di discussione: la diversità: una forza e una sfida per il posto di lavoro. Area di discussione: Meta-competenze del lavoratore in prima linea Coaching di leadership, situazioni difficili e capacità di feedback )</p>
Fattibilità Tecnica	<p>Ha suscitato interesse l'erogazione online e il modulo online rappresenta una risposta innovativa e di alta qualità a questa esigenza. È stato progettato per essere versatile in una varietà di ambienti di apprendimento, senza dimenticare,</p>



	<p>soprattutto, il posto di lavoro. L'elemento H5P è stato utilizzato in un modo nuovo, vivo e che migliora l'apprendimento; I materiali H5P sono stati incorporati nella piattaforma, il materiale fa uso di una varietà di elementi di attivazione degli studenti, come schede di dialogo, caselle di scrittura, parole trascinabili, opzioni Vero/Falso, ecc. Sono stati aggiunti anche file audio ai materiali per migliorare l'accessibilità. Il gioco Seppo, i muri virtuali Padlet, Kahoot, ecc. sono stati utilizzati nelle riunioni di Teams e/o nei moduli di apprendimento. Il modulo online permette anche il dialogo e sfata l'idea di un corso online monolingue svolto interamente da soli.</p>
Prospettiva Partecipata	<p>Le meta-competenze sono misurate tramite Open Badge. Molti esperti ritengono che gli Open badge saranno uno strumento sempre più importante per identificare le competenze in futuro. Gli istituti scolastici e alcune aziende li hanno adottati in una certa misura, ad esempio nella formazione continua. Nell'esame Lat viene considerato anche l'uso innovativo delle competenze negli esami, che facilita l'ulteriore documentazione dello studente e guida il completamento dell'esame. Gli open badge richiesti tramite l'implementazione online rendono visibili le competenze di una persona. Il destinatario dei badge può allegare badge digitali al proprio CV o ad altri documenti.</p>
Replicabilità e Adattabilità	<p>Il modulo online "Meta-competenze in prima persona" è stato sperimentato con tre studenti dal 02/2022. Nell'implementazione a partire dal 05/2022, 18 studenti hanno completato il modulo e, nell'implementazione a partire dall'11/2022, 9 studenti sono nel programma. Sul lato Open Omnia, uno studente ha completato una parte su misura del modulo. Il modulo è stato anche aggiunto al programma di due specializzazioni (Leadership e Business Management).</p> <p>Il feedback è stato molto incoraggiante, gli obiettivi di competenza del modulo sono stati raggiunti e il lavoro nei team è migliorato. Questo corso è valutato a livello locale (nazionale). L'implementazione può essere introdotta ad altri livelli, adattata alle aziende e come prodotto.</p>
Gestione del rischio e della crisi	<p>Il corso è stato testato e i rimandi sono stati incoraggianti, gli obiettivi raggiunti e il personale ha lavorato meglio nei gruppi di lavoro.</p> <p>Lo sviluppatore principale dell'implementazione web ha frequentato un corso di aggiornamento nella primavera e nell'autunno del 2022. La formazione ha ulteriormente accresciuto l'interesse per i KPI (indicatori chiave di performance) e l'incarico finale ha portato alla formazione di un team KPI. Gli indicatori di competenza consentono al richiedente di rendere visibili le competenze fase di pre-servizio che rimangono nascoste sotto i criteri di qualificazione. Se lo si desidera, il badge può essere allegato a domande di lavoro, CV e/o post sui social media (ad esempio LinkedIn). I primi badge sono stati assegnati il 1° novembre 2022. Al 15 novembre 2022 sono stati assegnati complessivamente 7 badge e questo numero è destinato ad aumentare.</p>

## TOGETHER FOR FUTURE VET SKILLS



Tipo di organizzazione: Pubblica e Privata

Livello: europeo

Buona pratica rivolta a: Persone in cerca di orientamento e coach professionisti in azienda

Sito Web: <https://www.tovet.eu/>

Essendo uno strumento di riferimento per gli erogatori di istruzione e formazione, questa raccomandazione identifica otto competenze chiave ritenute vitali per la realizzazione personale, uno stile di vita a sostegno della salute e della sostenibilità, l'occupabilità, la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale. Tutte le competenze chiave sono considerate ugualmente importanti e gli aspetti essenziali in un ambito supporteranno lo sviluppo delle competenze in un altro. Nel progetto ToVET sono stati creati 16 badge per integrare tutte le otto competenze chiave per l'apprendimento permanente che il Consiglio dell'Unione Europea ha sviluppato nel documento del 2018.

Il contenuto di questo studio è suddiviso in diverse sezioni. Le prime tre sezioni rappresentano l'implementazione delle competenze chiave personali, sociali, "imparare ad imparare", digitali e imprenditoriali. Le sezioni successive presentano diversi metodi utilizzati per implementare le competenze chiave sia in generale che nelle materie professionali. Le ultime due sezioni introducono gli strumenti sviluppati nel progetto ToVET: open badge per le competenze chiave e uno strumento per identificare le competenze chiave durante una mobilità internazionale o altre attività.

I badge sono suddivisi in diverse categorie a seconda del loro contenuto e della loro natura. Alcuni sono considerati come "badge prerequisiti" e devono essere ottenuti prima di richiedere gli altri badge. I cosiddetti Meta Badge sono badge collettivi combinati di due o più badge di contenuto. Questi Meta Badge vengono distribuiti automaticamente a un individuo che ha ottenuto con successo tutti i badge di contenuto ad esso appartenenti.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	Descrizione dell'implementazione delle competenze chiave personali, sociali, di "imparare a imparare", digitali e imprenditoriali. Descrizione dei metodi utilizzati per implementare le competenze chiave sia in generale che nelle materie professionali. Ci sono le descrizioni dei Meta Badge per misurare e valutare le 16 meta-abilità/competenze chiave (Open Badges2 – Tovet).
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Per soddisfare le esigenze del futuro, nel 2018 la Commissione europea ha adottato la raccomandazione rivista sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente, che definisce un insieme di competenze fondamentali necessarie per lavorare e vivere nel 21° secolo.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	Non ci sono particolari linee guida, ma vengono discusse come priorità orizzontali che devono essere incluse nella strategia di internazionalizzazione e ciascuna organizzazione dovrebbe adattare i propri obiettivi e le proprie attività tenendo presenti queste priorità (pagina 42, Progetto Erasmus+ (tovet.eu))
Fattibilità Tecnica	La digitalizzazione è una delle competenze chiave/meta-competenze descritte (Open Badges2 – Tovet). Guide digitali, open badge. La trasformazione digitale è discussa anche nella guida strategica (p. 46 Progetto Erasmus+ (tovet.eu))
Prospettiva Partecipata	Esistono competenze chiave: abilità interculturali come benessere personale e sociale, imparare a imparare, consapevolezza ed espressione culturale; Cittadinanza digitale; Sicurezza e benessere online; Multilingue; Cittadinanza; Sviluppo globale; Sostenibilità, ecc.
Replicabilità e Adattabilità	Sono state descritte le migliori pratiche durante i seminari del progetto (Risultati – Tovet) e raccolta una strategia per l'internazionalizzazione dell'istruzione e della formazione professionale del progetto Erasmus+ (tovet.eu)

Gestione del rischio e della crisi	<p>Non misurato. L'argomento viene discusso durante i seminari e descritto nella strategia del Progetto Erasmus+ (tovet.eu)  <a href="https://www.tovet.eu/wp-content/uploads/2022/08/FINAL-strategy-guidebook-1.pdf">https://www.tovet.eu/wp-content/uploads/2022/08/FINAL-strategy-guidebook-1.pdf</a></p> <p>e audiolibri:  <a href="https://www.tovet.eu/wp-content/uploads/2022/03/D1-WP4-EN-Guidebook-on-good-practices-and-tools-for-key-competences-for-lifelong-learning-Report-EN.pdf">https://www.tovet.eu/wp-content/uploads/2022/03/D1-WP4-EN-Guidebook-on-good-practices-and-tools-for-key-competences-for-lifelong-learning-Report-EN.pdf</a></p>
------------------------------------	--



## FRANCIA

### FRANCE COMPÉTENCES



Tipo di organizzazione: Fondo nazionale

Livello: locale e nazionale

Buona pratica rivolta a: lavoratori

Sito Web: <https://www.francecompetences.fr/france-competences/#qui-sommes-nous>

France Compétences è un ente pubblico francese creato nel 2018 nell'ambito della riforma del governo sulla formazione professionale. Suo compito principale è garantire il finanziamento, il monitoraggio e la valutazione dei programmi di formazione professionale e di apprendistato in Francia. France Compétences mira a fornire un quadro chiaro e completo per lo sviluppo delle competenze per sostenere la competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori.

Inoltre, France Compétences è responsabile della gestione del Registro nazionale delle certificazioni professionali (RNCP) e dell'Elenco nazionale delle certificazioni professionali (RNCP). Questi elenchi descrivono tutte le certificazioni professionali riconosciute in Francia e forniscono informazioni sulle competenze e sulle qualifiche richieste per le diverse professioni.

L'organizzazione supervisiona inoltre la raccolta e la distribuzione dei fondi per i programmi di formazione professionale e di apprendistato, compresa la tassa di apprendistato (ossia una tassa che le aziende pagano per avere almeno un dipendente), valutando al tempo stesso la qualità e la pertinenza dei programmi di formazione professionale e si opera per garantire che soddisfino le esigenze dei datori di lavoro e dei lavoratori.

Nel complesso, lo scopo principale di France Compétences è:

1. Identificare le competenze necessarie ai lavoratori e garantire la qualità delle azioni formative (in particolare il rispetto degli standard nazionali) in modo che ciascun corso possa raggiungere obiettivi formativi specifici.
2. Gestire i finanziamenti dedicati alla formazione professionale e studio-lavoro (operatori delle competenze, regioni, Caisse des dépôts, comitati paritetici interprofessionali regionali, ecc.).
3. Garantire la pertinenza delle certificazioni: registrazione e aggiornamento delle certificazioni iscritte nel RNCP (Elenco Nazionale delle Certificazioni Professionali) affinché siano in linea con le esigenze dei datori di lavoro

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>Uno degli obiettivi principali di France Compétences è migliorare la qualità e la pertinenza dei programmi di formazione professionale. Per raggiungere questo obiettivo, l'organizzazione ha implementato diverse misure, tra cui l'istituzione di un processo di certificazione per gli enti di formazione e la creazione del Quadro nazionale di qualità per la formazione professionale (NFQ). L'NFQ stabilisce gli standard per la progettazione, l'erogazione e la valutazione dei programmi di formazione professionale, con particolare attenzione al soddisfacimento delle esigenze dei datori di lavoro e dei lavoratori.</p> <p>Secondo i dati pubblicati da France Compétences, il numero di programmi di formazione professionale certificati ai sensi della NFQ è aumentato da 27 nel 2019 a 302 nel 2021. Inoltre, il numero di erogatori di formazione certificati da France Compétences è aumentato da 162 nel 2019 a 1.377 nel 2021. Un altro ruolo chiave di France Compétences è quello di supervisionare la distribuzione dei fondi per i programmi di formazione professionale e apprendistato. Nel 2019 l'organizzazione ha gestito oltre 6 miliardi di euro per la formazione professionale e l'apprendistato. Questo importo può essere in parte attribuito agli sforzi del governo volti a sostenere la formazione professionale e l'apprendistato nell'ambito della ripresa economica post-pandemia.</p>
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	<p>France Compétences ha un impatto significativo sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale dei programmi di formazione professionale e di apprendistato in Francia.</p> <p><b>Sostenibilità ambientale:</b> France Compétences incoraggia lo sviluppo di programmi di formazione professionale che diano priorità alla sostenibilità ambientale. Ad esempio, fornisce sostegno finanziario per programmi di formazione sui lavori verdi e sullo sviluppo sostenibile, che possono aiutare a ridurre l'impatto ambientale e promuovere la sostenibilità.</p> <p><b>Sostenibilità economica:</b> promuovendo programmi di formazione professionale e di apprendistato, France Compétences aiuta a sviluppare una forza lavoro qualificata essenziale per la sostenibilità economica delle imprese e delle industrie. L'organizzazione gestisce inoltre la raccolta e la distribuzione dei fondi per i programmi di formazione professionale e di apprendistato, il che aiuta a garantire che questi programmi siano finanziariamente sostenibili.</p> <p><b>Sostenibilità sociale:</b> France Compétences sostiene la sostenibilità sociale dei programmi di formazione professionale e di apprendistato lavorando per garantire che soddisfino le esigenze sia dei datori di lavoro che dei lavoratori. Promuove inoltre l'inclusività e la diversità nei programmi di formazione, che possono aiutare a ridurre le disuguaglianze sociali e promuovere la sostenibilità sociale.</p>
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	<p>France Compétences si impegna a promuovere l'uguaglianza di genere e le prospettive della diversità nelle sue politiche e pratiche. L'organizzazione riconosce l'importanza di garantire parità di accesso alla formazione professionale e ai programmi di apprendistato per individui di ogni provenienza e identità. Uno dei modi in cui France Compétences promuove l'uguaglianza di genere è attraverso il sostegno all'apprendistato per le donne in campi non tradizionali. L'organizzazione ha stabilito partenariati con aziende e altri enti per creare opportunità di apprendistato in settori quali l'edilizia, la tecnologia e la produzione, che sono tradizionalmente dominati dagli uomini. France Compétences lavora anche per</p>

	<p>garantire che i programmi di formazione professionale siano accessibili alle persone con disabilità.</p>
Fattibilità Tecnica	<p>In quanto organizzazione pubblica e moderna, France Compétences riconosce l'importanza della tecnologia nel sostenere la sua missione e i suoi obiettivi. La tecnologia può consentire a France Compétences di essere più efficiente ed efficace nella gestione dei programmi di formazione professionale e di apprendistato, nonché nella valutazione della loro qualità e pertinenza.</p> <p>Un esempio del ruolo della tecnologia per France Compétences è lo sviluppo e la gestione di piattaforme e strumenti digitali che possono essere utilizzati da studenti, formatori e datori di lavoro. Queste piattaforme possono fornire accesso a risorse di apprendimento, facilitare la comunicazione e la collaborazione e supportare l'erogazione di programmi di formazione professionale in modo più flessibile e personalizzato.</p> <p>Un altro esempio è l'uso dell'analisi dei dati per monitorare e valutare le prestazioni e l'impatto dei programmi di formazione professionale. Analizzando i dati sui risultati degli studenti e sulle tendenze del mercato del lavoro, France Compétences può identificare le aree di miglioramento e garantire che i programmi di formazione professionale siano in linea con le esigenze dei datori di lavoro.</p>
Prospettiva Partecipata	<p>France Compétences lavora a stretto contatto con varie parti interessate come agenzie governative, datori di lavoro, rappresentanti dei lavoratori ed enti di formazione per garantire che le loro esigenze e aspettative siano prese in considerazione nel processo decisionale. L'organizzazione si consulta con queste parti interessate per comprendere le loro priorità e preoccupazioni e per raccogliere feedback sulle politiche e iniziative proposte. Ciò consente a France Compétences di prendere decisioni informate e di garantire che le sue azioni siano in linea con le esigenze dei diversi attori del sistema di formazione professionale. Inoltre, i suoi orientamenti strategici sono determinati da una governance quadripartita composta da Stato, Regioni, organizzazioni sindacali e rappresentanza dei datori di lavoro a livello nazionale e interprofessionale.</p>
Replicabilità e Adattabilità	<p>France Compétences è un'organizzazione pubblica appositamente progettata per soddisfare le esigenze e le sfide del sistema di formazione professionale francese. Mentre altri paesi o organizzazioni potrebbero trarre ispirazione dalla sua missione e dalle sue attività, replicare e adattare France Compétences ad altri contesti richiederebbe probabilmente un'attenta considerazione di una serie di fattori.</p> <p>Alcuni dei fattori chiave che dovrebbero essere presi in considerazione includono la formazione professionale e i sistemi di istruzione esistenti nel paese, il quadro giuridico e normativo che disciplina la formazione professionale, i meccanismi di finanziamento disponibili per la formazione professionale e il contesto culturale e sociale delle persone coinvolte.</p>
Gestione del rischio e della crisi	<p>Putroppo, non ci sono dati disponibili per valutare l'efficacia del piano di gestione delle crisi e dei rischi dell'organizzazione, tuttavia, in quanto ente pubblico, France Compétences, ha la responsabilità di gestire i rischi e le crisi in modo efficace per garantire la continuità delle sue operazioni e l'erogazione dei suoi servizi. A tal fine, l'organizzazione ha messo in atto un quadro di gestione del rischio che le consente di identificare, valutare e mitigare i rischi che potrebbero avere un impatto sulle sue operazioni o sulla sua reputazione.</p>

## ORANGE

Tipo di organizzazione: Compagnia di telecomunicazioni

Livello: Locale, nazionale, europeo e internazionale

Buona pratica rivolta a: lavoratori occupati

Sito Web: <https://www.orange.com/en>



Orange è uno dei principali operatori di telecomunicazioni al mondo con un fatturato di 42,3 miliardi di euro nel 2020 e 142.000 dipendenti in tutto il mondo al 31 dicembre 2020, di cui 82.000 dipendenti in Francia. Al 31 dicembre 2020 il Gruppo conta una base clienti totale di 259 milioni in tutto il mondo, inclusi 214 milioni di clienti mobili e 22 milioni di clienti fissi a banda larga.

Il Gruppo è presente in 26 paesi. Orange è anche un fornitore leader di servizi IT e di telecomunicazioni globali a società multinazionali, con il marchio Orange Business Services. Nel dicembre 2019, il Gruppo ha presentato il suo nuovo piano strategico "Engage 2025", che, guidato dalla responsabilità sociale e ambientale, mira a reinventare il proprio modello di operatore. Accelerando nelle aree di crescita e ponendo i dati e l'intelligenza artificiale al centro del suo modello di innovazione, il Gruppo sarà un datore di lavoro attraente e responsabile, adatto alle professioni emergenti.

In termini di formazione professionale, il programma di leadership di Orange, chiamato "Orange Campus", è progettato per fornire ai dipendenti le competenze di cui hanno bisogno per diventare leader efficaci e per prepararli alle sfide del futuro. Attraverso questo impegno, Orange Campus trasforma il mondo digitale in un'opportunità professionale proponendo un'offerta strutturata attorno a 4 aree prioritarie per il Gruppo: Dati/IA, Cybersecurity, Competenze per tutti e ovviamente management. Il programma viene erogato attraverso un mix di sessioni in aula, apprendimento online e attività esperienziali e copre una gamma di argomenti come leadership, comunicazione, lavoro di squadra, intelligenza emotiva e altro ancora.

Oltre al programma di formazione di base, Orange offre anche una serie di opportunità di sviluppo ai propri dipendenti, come coaching, mentoring e rotazione del lavoro. Ciò consente ai dipendenti di applicare le proprie competenze in situazioni del mondo reale e di acquisire una preziosa esperienza in diverse aree dell'azienda.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>Un fattore chiave dell'efficacia del programma è il suo approccio personalizzato. Il programma Orange Campus è personalizzato per soddisfare le esigenze specifiche di ciascun dipendente, in base al ruolo, al livello e alle aspirazioni di carriera. Ciò garantisce che i dipendenti ricevano la formazione di cui hanno bisogno per eccellere nei loro ruoli attuali e prepararsi per le sfide future.</p> <p>Il programma utilizza un approccio di apprendimento misto che combina sessioni in aula, apprendimento online e attività esperienziali. Questo approccio consente ai dipendenti di apprendere in vari modi e di applicare le proprie competenze in situazioni del mondo reale.</p> <p>Il programma Orange Campus viene erogato da formatori esperti che hanno una profonda conoscenza delle sfide di leadership che Orange e il settore delle telecomunicazioni devono affrontare. Ciò garantisce che la formazione sia pertinente e concreta. .</p>

<p>Sostenibilità ambientale, economica e sociale</p>	<p>Sostenibilità ambientale: Orange ha fissato obiettivi ambiziosi per ridurre la propria impronta di carbonio e promuovere l'energia rinnovabile. L'azienda si è impegnata a ridurre le proprie emissioni di carbonio del 30% entro il 2025 e a ricavare il 50% della propria elettricità da fonti rinnovabili entro il 2025. Orange sta inoltre investendo in tecnologie ad alta efficienza energetica e lavorando per ridurre i rifiuti e il consumo di acqua.</p> <p>Sostenibilità economica: in quanto importante azienda di telecomunicazioni, Orange è impegnata a promuovere la sostenibilità economica investendo nell'innovazione e sostenendo le comunità locali. L'azienda investe molto in ricerca e sviluppo per sviluppare nuove tecnologie e servizi che soddisfino le esigenze dei propri clienti. Orange sostiene anche le comunità locali attraverso una serie di programmi, come la fornitura di formazione sull'alfabetizzazione digitale e il sostegno alle piccole imprese.</p> <p>Sostenibilità sociale: Orange si impegna a promuovere la sostenibilità sociale promuovendo la diversità e l'inclusione e sostenendo i propri dipendenti. L'azienda ha fissato obiettivi per aumentare la rappresentanza delle donne nelle posizioni dirigenziali e promuovere la diversità e l'inclusione nella sua forza lavoro. Orange implementa inoltre rigorosi standard etici, sia all'interno delle proprie attività che nella catena di fornitura, conducendo controlli regolari. Infine, Orange sostiene i propri dipendenti attraverso una serie di programmi, come la fornitura di modalità di lavoro flessibili e la promozione dell'equilibrio casa/lavoro.</p>
<p>Uguaglianza di Genere e/o Diversità</p>	<p>Orange riconosce l'importanza dell'uguaglianza di genere e ha fissato obiettivi per aumentare il numero di donne in posizioni di leadership. L'azienda ha implementato un programma per aiutare le donne a tornare al lavoro dopo un'interruzione di carriera e fornisce formazione ai manager sulle questioni relative alla parità di genere. Orange collabora anche con organizzazioni esterne per promuovere l'emancipazione delle donne e l'uguaglianza di genere.</p> <p>Inoltre, Orange promuove una cultura di inclusione sul posto di lavoro che riconosce e valorizza la diversità. L'azienda ha implementato politiche e programmi a sostegno della diversità, come la promozione delle pari opportunità indipendentemente dalla razza, dall'etnia, dall'età, dalla religione o dall'orientamento sessuale. L'azienda ha inoltre ricevuto numerosi premi e riconoscimenti per le sue iniziative.</p>
<p>Fattibilità Tecnica</p>	<p>Essendo uno dei principali fornitori di telecomunicazioni in Francia e nel mondo, Orange fa molto affidamento sulla tecnologia per fornire ai propri clienti servizi affidabili e di alta qualità. Orange utilizza una gamma di tecnologie in tutte le sue operazioni aziendali, dalle reti che alimentano i suoi servizi voce e dati alle piattaforme digitali che consentono ai clienti di accedere e gestire i propri account online. L'azienda investe molto in ricerca e sviluppo per garantire di rimanere all'avanguardia nelle tecnologie e nelle tendenze emergenti nel settore delle telecomunicazioni.</p> <p>Uno dei modi principali in cui Orange utilizza la tecnologia nei suoi programmi di formazione professionale è attraverso le piattaforme di e-learning. Orange offre una gamma di corsi e moduli online a cui i dipendenti possono accedere quando preferiscono. Ciò consente ai dipendenti di apprendere secondo i propri ritmi e secondo il proprio programma, il che è particolarmente utile per coloro che lavorano in remoto o hanno orari impegnativi. Inoltre, Orange utilizza la tecnologia</p>

	<p>per fornire supporto e coaching continui ai propri dipendenti. L'azienda offre una gamma di strumenti e piattaforme di coaching digitale che i dipendenti possono utilizzare per ottenere feedback sulle proprie prestazioni e ricevere coaching e supporto personalizzati.</p>
Prospettiva Partecipata	<p>Uno dei modi principali in cui Orange promuove una cultura partecipativa è attraverso i suoi organi di rappresentanza dei dipendenti. Questi organi, che comprendono comitati aziendali, rappresentanti dei dipendenti e comitati per la salute e la sicurezza, forniscono ai dipendenti voce in capitolo nei processi decisionali dell'azienda. Garantiscono inoltre che le preoccupazioni e le idee dei dipendenti siano prese in considerazione quando vengono prese le decisioni più importanti.</p> <p>Oltre agli organi di rappresentanza dei dipendenti, Orange incoraggia la partecipazione anche attraverso i suoi programmi di innovazione. L'azienda ha creato laboratori di innovazione e piattaforme di crowdsourcing, che consentono ai dipendenti di presentare idee per nuovi prodotti, servizi e processi.</p>
Replicabilità e Adattabilità	<p>Il programma Orange Campus può essere adattato a diversi settori, poiché le competenze richieste per una leadership e una collaborazione efficaci sono essenziali in tutti i settori. Modificando il contenuto del programma per affrontare le sfide e le opportunità specifiche di un particolare settore, il programma può essere personalizzato per soddisfare le esigenze specifiche di diversi settori.</p>
Gestione del rischio e della crisi	<p>In quanto grande azienda di telecomunicazioni, Orange si trova ad affrontare una serie di potenziali crisi e rischi. Per gestire questi rischi, la società ha implementato una serie di strategie e processi di gestione delle crisi e dei rischi.</p> <p>Un elemento chiave dell'approccio di gestione del rischio di Orange è la valutazione regolare del rischio. L'azienda utilizza un quadro di gestione del rischio che include una varietà di strumenti e tecniche per identificare potenziali rischi e vulnerabilità e sviluppare strategie di mitigazione. Per rispondere alle crisi, Orange ha istituito un team dedicato alla gestione delle crisi responsabile dello sviluppo e dell'attuazione dei piani di risposta alle crisi. Questo team comprende rappresentanti di tutta l'azienda, comprese le unità IT, legale, delle comunicazioni e aziendali.</p> <p>Orange ha inoltre sviluppato piani completi di continuità aziendale per garantire che le operazioni critiche possano continuare in caso di crisi. L'azienda verifica regolarmente i propri piani di continuità operativa per garantirne l'efficacia. La gestione della reputazione è un altro elemento importante dell'approccio di Orange alla gestione delle crisi e dei rischi. L'azienda pone una forte enfasi sul monitoraggio dei social media e di altri canali per potenziali problemi di reputazione.</p>





## GERMANIA

### AKTION MENSCH

Tipo di organizzazione: Rete Civica e Sociale

Livello: nazionale

Buona pratica rivolta a: datori di lavoro e aziende

Sito web: <https://www.aktion-mensch.de/inklusion>



Aktion Mensch punta sull'educazione e sul sostegno all'inclusione intesa come diversità mentale e fisica. Il suo obiettivo è di inclusione sociale in senso lato, compresa l'inclusione in situazioni scolastiche e lavorative. Offre orientamento, istruzione e sostegno finanziario per realizzare cambiamenti. Uno degli obiettivi principali è colmare il divario tra scuola e lavoro.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	Questa associazione, diffusa a livello nazionale, collabora a livello locale, regionale e nazionale con scuole, enti pubblici, aziende/organizzazioni per l'istruzione inclusiva. Sostiene l'auto-responsabilizzazione come aspetto della resilienza. Le persone ricevono finanziamenti per frequentare o organizzare corsi di istruzione inclusiva. Nel settore privato e pubblico viene finanziata un'azione per la rimozione delle barriere nel raggiungendo circa 1000 progetti sociali al mese, investendo 227 milioni di euro nel 2021.
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	I progetti mirano a una convivenza naturale e a pari opportunità per tutti. L'attenzione si concentra sugli obiettivi di sostenibilità sociale ma, ovviamente, l'inclusione sviluppa anche la sostenibilità economica. Il progetto è in linea con il quadro degli SDG, lavorando su 6 DGS.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	L'associazione opera nel campo dell'inclusione sociale, soprattutto nella scuola e nei luoghi di lavoro poiché le persone mentalmente e fisicamente diverse sono spesso svantaggiate nella società. Attualmente i dipendenti sono 270, di cui circa il 13,5% con disabilità. Si sostiene l'inclusione anche all'interno della associazione stessa. Tuttavia non vengono mostrati dati sul rapporto tra uomini/donne poiché il genere non è il loro focus interno.
Fattibilità Tecnica	L'associazione lavora in molti settori di inclusione. Non vengono menzionati strumenti digitali. Le loro descrizioni del lavoro sono formulate in modo neutrale mentre la loro diversità viene evidenziata come normale.
Prospettiva Partecipata	Aktion Mensch è un'organizzazione molto diversificata e viene ampiamente illustrato. Tuttavia, non vi è alcuna indicazione su come tali competenze vengano misurate o se vi sia un focus anche sulle competenze interculturali o su un sistema di valutazione con determinati criteri. La loro comunicazione, tuttavia, dimostra che apprezzano il contributo e le opinioni dei singoli membri del team.
Replicabilità e Adattabilità	Il lavoro di Aktion Mensch verso una società inclusiva in cui la diversità è normale ha approcci in base alle difficoltà affrontate dalle che lavorano insieme e quindi tutto il loro lavoro è focalizzato sull'adattabilità a più scuole, lavoro e altri ambienti.

Gestione del rischio e della crisi	L'azienda ha installato un sistema di mentoring per i propri dipendenti. Tutta la comunicazione pubblica mira alla comunicazione e alla cooperazione.
------------------------------------	---

## IKUD SEMINARE: INTERCULTURAL TRAININGS

Tipo di organizzazione: Non governativa (ONG)  
 Livello: locale, nazionale, europeo e internazionale  
 Buona pratica rivolta a: lavoratori e datori di lavoro  
 Sito Web: <https://www.ikud-seminare.de/>



Lo scopo dei Seminari IKUD è di aiutare a sviluppare le competenze interculturali. Hanno puntato sulla didattica in questo campo come risposta professionale ai bisogni formativi per l'internazionalizzazione nel lavoro interculturale e diversificato nella formazione/istruzione e negli ambienti di lavoro.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	E' stato istituito un corso di formazione per formatori interculturali e IKUD è diventato leader nel proprio settore grazie al suo approccio scientifico. Inoltre, la sua metodologia consente di acquisire conoscenze di base, informazioni specifiche su paesi e culture, nonché esempi individuali da trasferire sul campo. Lavora con molte organizzazioni e aziende internazionali.
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	La sostenibilità è molto importante per IKUD. Riescono a fare tutto elettronicamente. La visione della sostenibilità sociale e le competenze interculturali sono il suo tema centrale. Per questo, coprono molti degli SDG trasferendo questa visione al personale e ai formatori esterni. Per il suo lavoro è molto importante impiegare persone con background e culture diverse.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	Il team, relativamente piccolo, non dispone di un sistema di valutazione né di statistiche sul rapporto tra uomini e donne, ma sono più le donne che lavorano in questo settore. Il team è molto diversificato sotto tutti gli aspetti, poiché questo è un must per lavorare sullo sviluppo delle competenze interculturali. Il team ha una visione comune sul valorizzare le culture e comunicare in modo mirato.
Fattibilità Tecnica	L'azienda lavora fisicamente e digitalmente. Ad esempio, i corsi dei formatori sono live online, funzionano con strumenti digitali e gestione CRM. Competenze interculturali e background diversi sono un must nelle descrizioni dei profili professionali.
Prospettiva Partecipata	È difficile misurare le competenze interculturali: strumenti come l'International Profiler non sono impostati abbastanza bene per essere conformi agli approcci sostenibili all'apprendimento interculturale. L'approccio economico di tali strumenti non ha basi scientifiche. I formatori hanno partecipato ai loro corsi e questa è la valutazione.
Replicabilità e Adattabilità	La partecipazione del personale alla formazione interculturale è molto replicabile. Inoltre, il modo in cui funziona l'IKUD, adattando i corsi aziendali alle esigenze dei clienti – o alle loro stesse esigenze, è molto replicabile. Per questo è necessaria

	un'analisi precisa del gruppo target, anche per quanto riguarda compiti, clienti e percorsi di comunicazione.
Gestione del rischio e della crisi	Innanzitutto, il lavoro dell'IKUD implica lavorare con persone in crisi. Ma guardando all'azienda, il costante adeguamento dei curricula è un aspetto della gestione del cambiamento. La pandemia è stata una grande opportunità per far crescere le competenze interculturali anche nella gestione dei rischi e dei conflitti. Inoltre, IKUD ha un InterVision – coaching di gruppo tra pari – e un sistema di supervisione. Tutto il personale è formato nella mediazione interculturale che supporta la comunicazione interna e lo sviluppo.



## UNGHERIA

### MOMENTUM



Tipo di organizzazione: Rete Civica e Sociale

Livello: internazionale

Buona pratica rivola a: persone in cerca di orientamento e coach professionisti

Sito Web: <https://www.momentumproject.eu/>

Utilizzando un approccio sensibile al genere, Momentum riunisce le parti interessate più rilevanti - organizzazioni della società civile, organizzazioni governative e non governative, centri per l'impiego, istituti di istruzione, organizzazioni dell'economia sociale e imprenditori - per generare impatto e cambiamento sociale attraverso una collaborazione dinamica. In cooperazione con le parti interessate locali in cinque paesi dell'UE – Grecia, Italia, Spagna, Portogallo e Ungheria – Momentum offre formazione professionale a giovani donne migranti e rifugiate, dotandole di competenze e strumenti educativi e imprenditoriali per entrare nel mercato del lavoro. Momentum è un programma della durata di 24 mesi, implementato da gennaio 2022 a dicembre 2023, e finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione dell'Unione Europea (AMIF).

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>Esistono numerose iniziative che sostengono l'obiettivo del progetto, ovvero sostenere l'istruzione professionale e l'occupazione di giovani donne migranti o rifugiate. Oltre a un programma di tutoraggio, sono previsti seminari e consulenza occupazionale. D'altro canto, è stato fatto uno sforzo per definire/cambiare le politiche riguardanti l'integrazione del gruppo target coinvolgendo le autorità locali.</p> <p>Dopo aver identificato le lacune nelle competenze e gli ostacoli sia dal lato del datore di lavoro che da quello dei dipendenti, si creano strategie per affrontarli offrendo, tra le altre cose, percorsi di apprendimento per i dipendenti, processi bilaterali per le parti interessate e facilitazione dei primi incontri datore di lavoro-dipendente.</p>

Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Per il progetto è fondamentale promuovere l'occupabilità di persone provenienti da contesti sociali diversi, collegarli con i datori di lavoro e modellare l'approccio delle autorità locali nei confronti dei gruppi target. Riunendo le comunità, Impact Hub (la principale organizzazione ungherese) si dedica a risolvere le sfide nel quadro degli SDG.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	Il progetto si concentra sulle donne con un background migrante e rifugiati con un approccio sensibile al genere. Questi gruppi sono spesso svantaggiati nel mercato del lavoro; pertanto, è un approccio altamente auspicabile nelle condizioni attuali.
Fattibilità Tecnica	Il progetto comprende una serie di attività che richiedono conoscenze e competenze in diverse aree come mentoring, elaborazione delle politiche, mercato del lavoro locale, ecc. Nessuna informazione sugli strumenti digitali. Le competenze interculturali sono fondamentali per il successo del progetto poiché mira a riunire potenziali dipendenti provenienti da contesti culturali diversi con datori di lavoro locali.
Prospettiva Partecipata	Momentum riunisce le parti interessate più rilevanti - organizzazioni della società civile, organizzazioni governative e non governative, centri per l'impiego, istituti di istruzione, organizzazioni dell'economia sociale e imprenditori - per generare impatto e cambiamento sociale attraverso una collaborazione dinamica. Mappa gli ostacoli alla collaborazione e stabilisce strategie per essere in grado di rispondere alle esigenze dei partecipanti riguardo alla loro occupabilità e al mercato del lavoro.
Replicabilità e Adattabilità	I risultati, le strategie e le attività del progetto possono essere applicati a molteplici ambienti di lavoro. Forniscono un quadro prezioso che può essere adattato agli ambienti locali. Il progetto è implementato in 5 paesi europei con diversi approcci alla migrazione che dimostrano la variabilità delle attività proposte.
Gestione del rischio e della crisi	Nessuna informazione disponibile

## ZELDA PROJECT-TRAINING FOR INTERCULTURALITY

Tipo di organizzazione: Non governativa (ONG)

Livello: Internazionale

Buona pratica raccolta a: lavoratori e aziende

Sito Web: <https://www.training4interculturality.eu/>



Lo scopo del progetto ZELDA è rafforzare le competenze professionali dei formatori per adulti attraverso il trasferimento della metodologia e creando una forte rete professionale che lavora con la metodologia unica e orientata alla pratica di Margalit Cohen-Emerique. Le competenze interculturali non possono essere improvvisate poiché necessitano di una formazione specifica e di un atteggiamento autoriflessivo. L'approccio interculturale di Cohen Emerique invita formatori, educatori, volontari e tutti a convivere con queste differenze e shock culturali

come un'opportunità per prendere coscienza dei punti di vista culturali di tutti e condividerli per promuovere il dialogo e la comprensione reciproca.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	Il progetto può essere ben integrato nel lavoro quotidiano perché fornisce un approccio nella vita privata o professionale per affrontare le differenze culturali che possono caratterizzare l'ambiente di lavoro o di apprendimento. Il metodo comprende un quadro completo di competenze che i formatori interculturali devono possedere per essere in grado di facilitare l'esperienza di apprendimento e l'autoriflessione.
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Il metodo consente alle persone di riflettere sulle proprie esperienze negli incontri con gli altri e di rivalutarle in modo che in un ambiente di lavoro possa portare a una maggiore efficienza. A livello istituzionale può contribuire alla prevenzione del burnout e alla sostenibilità delle identità professionali. Nessuna informazione sugli SDG.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	La diversità è vista in una forma complessa che va oltre le nazionalità. Considera la cultura come una visione individuale del mondo.
Fattibilità Tecnica	È progettato principalmente per un ambiente di formazione faccia a faccia. Può essere adattato a contesti online che richiedono strumenti digitali di base ampiamente utilizzati al giorno d'oggi e che non necessitano di competenze specifiche. Inoltre, alcuni moduli formativi includono materiali multimediali (interviste, brevi video) fruibili sia online che offline.
Prospettiva Partecipata	Il metodo è il risultato di un partenariato internazionale, che ha un approccio simile alla formazione interculturale e le stesse basi teoriche. L'obiettivo era quello di riunire le competenze istituzionali e le pratiche innovative utilizzate nei contesti locali. Le competenze interculturali sono percepite come un insieme di abilità che aiutano a comprendere situazioni conflittuali con una profonda comprensione dei concetti di identità, comunicazione, valori e percezione. È necessario un professionista esperto per formare adeguatamente gli altri al metodo. Ciò richiede una partecipazione attiva, perché l'apprendimento si basa sulle esperienze precedenti dei partecipanti.
Replicabilità e Adattabilità	È disponibile un curriculum formativo che può essere replicato e applicato a diversi contesti. Inoltre, una raccolta di pratiche innovative fornisce contenuti aggiuntivi per concentrarsi su diversi argomenti e competenze. È un modello internazionale perché non si concentra su un punto di vista particolare (ad esempio, gli ungheresi che lavorano con i tedeschi), ma piuttosto fornisce uno strumento per decentralizzare la nostra percezione e scoprire come la cultura e i valori si manifestano in una situazione particolare. La replicabilità di questo metodo è stato uno dei foci della partnership.
Gestione del rischio e della crisi	Il metodo stesso si basa sui conflitti percepiti. Questi forniscono un punto di partenza per riflessioni sulle proprie azioni e su quelle degli altri. L'obiettivo è rivalutare questi conflitti e riformulare le risposte ad essi. Le competenze interculturali vengono utilizzate per aiutare a negoziare confini e soluzioni in una situazione di crisi (shock culturali).



# ITALIA

## FONDAZIONE ISMU



Tipo di Organizzazione: centro di ricerca

Livello: Nazionale

Buona pratica rivolta a: ,Enti Locali, aziende, enti operanti nel contest migratorio, università

Sito web: <https://www.ismu.org/>

Fondazione ISMU ETS è un ente scientifico indipendente, che promuove e realizza **studi, ricerche**, corsi di **formazione, progetti** e attività di **divulgazione** sulla società multiethnica e multiculturale, con particolare riguardo al fenomeno delle migrazioni internazionali.

Negli anni ISMU ha assunto un ruolo di riferimento sui temi delle migrazioni, dell'integrazione e dell'intercultura, divenendo interlocutrice privilegiata nella governance di tali processi nei confronti di: istituzioni di governo a livello nazionale ed europeo, amministrazioni locali e periferiche, enti socio-sanitari, espressioni del volontariato e dell'associazionismo, organizzazioni no profit, istituti scolastici di ogni ordine e grado, centri di ricerca e di documentazione italiani e stranieri, agenzie internazionali, rappresentanze diplomatiche e consolari, organismi impegnati nella pastorale per i migranti, organizzazioni sindacali, imprese, istituzioni finanziarie, sistema dei media e della comunicazione, istituzioni museali e centri culturali.

Per la realizzazione delle proprie finalità statutarie ISMU si avvale di uno staff di ricercatori e collaboratori interni, di un'équipe di esperti e consulenti provenienti dal mondo accademico, di reti consolidate di partnership a livello nazionale, europeo e internazionale.

ISMU ETS si presenta oggi come un ricco e articolato sistema di competenze e di capacità professionali e operative che ne fanno un'istituzione unica nel suo genere a livello nazionale.

Per realizzare le attività di ricerca e di intervento la Fondazione è organizzata in **otto Settori**

- Economia e Lavoro
- Educazione
- Europa e Paesi terzi
- Famiglia e Minori
- Legislazione
- Religioni
- Salute e Welfare
- Statistica

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>Esempi di corso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dati statistici sulla migrazione;</li> <li>2. Salute dei migranti e accesso ai servizi sanitari;</li> <li>3. La diversità come risorsa;</li> <li>4. Legislazione sull'immigrazione;</li> </ol>

	5. Lotta contro la discriminazione; 6. Educazione e insegnamento interculturale; 7. Insegnamento dell'italiano come seconda lingua.
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Le competenze interculturali sono al centro dell'azienda, così come lo è il gruppo target incluso nelle ricerche (migranti, donne, imprenditori con background migratorio, ecc.) tutti finalizzati alle politiche di inclusione e integrazione.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	Come sopra
Fattibilità Tecnica	Tutte le ricerche sono pubblicate sia in formato cartaceo che online. Le competenze tecniche non sono rilevanti per lavorare in azienda o per svolgere le ricerche anche se è auspicabile un certo grado di conoscenza degli strumenti di comunicazione in quanto esiste un dipartimento specifico.
Prospettiva Partecipata	Essendo un'organizzazione che lavora specificamente su questioni interculturali, le competenze interculturali permeano tutti i dipartimenti.
Replicabilità e Adattabilità	I risultati delle ricerche sono preziosi e potrebbero fornire molti suggerimenti su COME implementare e replicare le buone pratiche che vengono spesso illustrate sebbene alcune di queste domande non siano applicabili.
Gestione del rischio e della crisi	Non abbiamo abbastanza informazioni a riguardo. Ma certamente l'azienda, essendo un centro di ricerca sulle migrazioni contemporanee e sui temi correlati, si è adattata a tutti i cambiamenti della società.

## CORSO DI FORMAZIONE PER MEDIATORE INTERCULTURALE



Tipo di organizzazione: ente pubblico

Livello: locale

Buona pratica rivolta a: Migranti disoccupati in possesso di diploma e residenza in Italia da almeno 2 anni

Siti web: <https://www.mediatoreinterculturale.it/>

<http://www.comune.torino.it/sfep/sfep/formazione/mediatore.shtml>

La regione Piemonte – attraverso il Fondo Sociale Europeo – offre l'opportunità agli enti di formazione di organizzare corsi per “Mediatori Interculturali”. I corsi sono aperti a persone migranti o con la doppia cittadinanza e non si focalizzano sulla traduzione ma offrono un percorso più approfondito. I partecipanti sono tenuti ad avere un diploma ottenuto nel loro paese di provenienza (prerequisito), residenza in Italia da almeno due anni e stato di disoccupazione. Ogni anno gli enti sono tenuti a rispettare alcune priorità date dalla nazionalità dei rifugiati o richiedenti asilo arrivati in Piemonte.

Il percorso formativo ha una durata di 600 ore, articolate in:

- 384 di lezioni teoriche in classe;
- 200 tirocinio (esperienza pratica)
- 16 esame finale

Argomenti principali :

- Politiche sociali e contesti operative (70 ore);
- Comunicazione e Sviluppo personale (70 ore);
- Accoglienza e presa in carico dell'utenza (100 ore)
- Tecnologie Informatiche (32 ore);
- Lingua italiana ed Educazione alla Cittadinanza (30 ore)
- Orientamento (20 ore);
- Pari Opportunità (50 ore);
- Salute e Sicurezza (12 ore).

Durante il corso I partecipanti effettuano un tirocinio di 200 ore: 85 presso i servizi sociali, 85 presso il settore sanitario e 30 in istituzioni educative.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>Questa iniziativa forma le persone i cui servizi sono maggiormente necessari nell'istruzione, nei servizi sociali e nelle reti di supporto. Tuttavia, la maggior parte di questi servizi, essendo pubblici, non possono essere occupati a causa di un embargo sul pubblico impiego e/o un embargo sui cittadini stranieri che lavorano per il settore pubblico. Tuttavia, alcuni partecipanti hanno creato una propria azienda per offrire i servizi. Una delle esperienze più riuscite è la seguente: <a href="https://www.mediatoreinterculturale.it/">https://www.mediatoreinterculturale.it/</a></p> <p>Il mediatore interculturale è il ponte tra le culture che va oltre la semplice "traduzione" dei verbi.</p>
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Le competenze interculturali sono al centro di questa pratica con l'obiettivo di integrare i migranti nel contesto locale e renderli cittadini e lavoratori.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	I corsi per mediatori interculturali sono aperti a uomini e donne e il rapporto è a favore delle donne, talvolta perché possono permettersi di non lavorare per un anno (la durata del corso) non essendo capofamiglia. I corsi sono aperti solo ai migranti.
Fattibilità Tecnica	Il corso fornisce gli strumenti digitali come strumento per integrarsi nel mercato e per sfruttare tutte le opportunità offerte dalla digitalizzazione del settore pubblico.
Prospettiva Partecipata	I partecipanti devono sostenere un esame alla fine del corso e dopo ogni modulo è previsto un test. L'esame darà loro una certificazione di specializzazione (EQF 5).
Replicabilità e Adattabilità	Il corso è stato spesso preso a modello sia in Italia che in Europa come buona pratica tenendo conto di un approccio multiculturale e di networking. A causa di tutti gli attori coinvolti (servizi sociali, autorità locali, sanità, istruzione...), la sua replicabilità può coinvolgere molti aspetti che la rendono difficile da replicare.
Gestione del rischio e della crisi	N/A





## SCOZIA

### EQUALITY AND DIVERSITY SKILLS DEVELOPMENT SCOTLAND



Tipo di organizzazione: Ente per le competenze

Livello: nazionale

Buona pratica rivolta a: lavoratori e aziende

Sito Web: <https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/>

Skills Development Scotland (SDS) fornisce una serie di competenze e strategie economiche per modellare la forza lavoro scozzese in modo da soddisfare le esigenze dei clienti e contribuire efficacemente alla crescita economica della Scozia. In tutta la Scozia, SDS aiuta le persone a sviluppare le proprie competenze di gestione della carriera e occupabilità durante tutto il percorso professionale, dalla scuola fino a ulteriori opportunità di apprendimento e occupazione.

SDS utilizza l'intelligence sulle competenze per contribuire a informare le decisioni delle persone in tutta la Scozia, in tutte le fasi della loro carriera, in modo che possano cogliere le opportunità che si presentano. L'obiettivo è fornire supporto a coloro che ne hanno più bisogno, garantendo che tutti gli individui possano raggiungere il loro pieno potenziale. Lavora con datori di lavoro e gruppi di datori di lavoro su base nazionale, settoriale, regionale, locale e individuale; aiutandoli a riconoscere e articolare le loro esigenze di competenze attuali e future e a interagire con il sistema delle competenze per garantire che si soddisfino tali esigenze a breve, medio e lungo termine.

SDS fornisce supporto ai datori di lavoro scozzesi aiutando i datori di lavoro di tutta la Scozia a investire nelle competenze esistenti, a sviluppare nuovi talenti attraverso assunzioni paritarie e inclusive e a ottenere il prodotto giusto per far crescere la propria attività. Fornisce inoltre consulenza orientativa e servizi di orientamento con l'obiettivo di dotare la forza lavoro attuale e futura della Scozia. Si impegna a sviluppare e far crescere in Scozia un sistema di apprendimento basato sul lavoro inclusivo e di livello mondiale attraverso i programmi di apprendistato. Sostenere gli apprendisti per sostenere i vantaggi che l'apprendimento basato sul lavoro può portare alle imprese, ai singoli individui e all'economia scozzese.

Il rapporto SDS Mainstreaming dimostra come, attraverso un'ampia gamma di politiche, iniziative e attività di miglioramento continuo, SDS stia lavorando per integrare l'uguaglianza e la diversità e adempiere alle responsabilità come ente del settore pubblico.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>Nel corso degli anni SDS si è impegnata a incorporare una serie di nuove iniziative e a garantire che fossero integrate nella propria attività principale. Ciò è possibile grazie agli impegni della SDS volti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportare le persone nella realizzazione del proprio potenziale;</li> <li>• Raggiungere la parità di accesso e di opportunità per tutti;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilizzare approcci adattivi e innovativi;</li> <li>● Sostenere posti di lavoro equi e paritari;</li> <li>● Dare l'esempio come datore di lavoro;</li> <li>● Sostenere i valori aziendali attraverso il lavoro.</li> </ul> <p>SDS ha sviluppato un unico piano integrato per raggiungere i propri risultati in materia di uguaglianza attraverso la progettazione e l'erogazione dei servizi. Questo sviluppo si basa sull'apprendimento tratto dai piani d'azione per l'uguaglianza di apprendistato e informazione, consulenza e orientamento (CIAG).</p>
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	<p>Essendo un'organizzazione nazionale, SDS è impegnata nella sostenibilità ambientale, economica e sociale come una delle sue caratteristiche principali.</p> <p>In quanto ente di formazione nazionale responsabile della promozione e dell'erogazione della formazione sull'occupabilità e sulla forza lavoro scozzese, ha l'enorme responsabilità di promuovere e sviluppare nuove pratiche lavorative in materia di sostenibilità ambientale, economica e sociale e, a tal fine, incorpora questo elemento di formazione in tutti i suoi numerosi organismi nazionali. quadri di formazione in tutti i settori occupazionali.</p> <p>SDS ha introdotto 4 nuove modalità collettive di lavoro per raggiungere la sostenibilità ambientale, economica e sociale che includono quattro missioni politiche separate, identificate come quelle che hanno maggiori probabilità di stimolare la produttività, l'uguaglianza, il benessere e la sostenibilità, e su quali agenzie dovrebbero concentrarsi.</p>
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	<p>SDS è pienamente impegnata nella parità di genere e la promuove attraverso la sua organizzazione e i 300 fornitori di formazione che sostiene e finanzia attraverso il governo scozzese.</p> <p>La SDS sostiene gli specialisti in materia di parità, i datori di lavoro e gli enti di formazione affinché intraprendano azioni positive; affrontino episodi di segregazione di genere o altri casi di "sotto rappresentanza" negli apprendistati migliorando la parità di accesso a tali opportunità.</p> <p>Il consiglio di amministrazione di SDS è composto per oltre il 50% da donne e il 53% del personale attuale si identifica come donna. La SDS impiega circa il 15% di minoranze etniche, una percentuale superiore alla media nazionale scozzese.</p> <p>Nell'ambito della politica SDS, incorpora la valutazione/monitoraggio delle pari opportunità nelle attività annuali di autovalutazione e sviluppo del personale.</p>

Fattibilità Tecnica	<p>SDS si impegna a fornire i propri servizi nel modo più innovativo, efficace ed efficiente possibile.</p> <p>Riconoscendo i numerosi vantaggi che la tecnologia può offrire ai propri clienti si cerca ove opportuno, ad adottare un approccio “digital first” per sviluppare i propri servizi da promuovere tra i clienti e i datori di lavoro.</p> <p>I siti Web sono adattati a diversi clienti e offrono supporto, consulenza e guida specifici per quel pubblico.</p> <p>Si utilizzano una serie di strumenti digitali diversi e si è sviluppata una propria piattaforma interattiva per consentire ai propri utenti (fornitori di formazione/datori di lavoro) di caricare facilmente i dettagli dei propri dipendenti e i progressi durante la formazione.</p> <p>Questo sistema è noto come FIPS (Funding Information and Processing System) ed è specifico per gli utenti SDS.</p>
Prospettiva Partecipata	<p>Le competenze interculturali vengono misurate attraverso il dipartimento delle risorse umane e attraverso sondaggi tra circa 300 fornitori di formazione sostenuti attraverso i finanziamenti di Skills Development Scotland.</p> <p>SDS ha prodotto una serie di guide per aiutare i datori di lavoro e la forza lavoro ad aumentare la diversità interculturale e sostenere che un luogo di lavoro equo e inclusivo è migliore per il personale e l'azienda tutta. Un processo di reclutamento imparziale e un luogo di lavoro accessibile e accogliente significano che avrai a disposizione un ventaglio più ampio di talenti.</p>
Replicabilità e Adattabilità	<p>SDS offre delle guide per i datori di lavoro che riguardano tutti gli aspetti relative alle assunzioni, all'apprendistato e alla leadership. Le guide sono disponibili online in seguito a registrazione.</p> <p><a href="https://employers.skillsdevelopmentscotland.co.uk/webinars#/">https://employers.skillsdevelopmentscotland.co.uk/webinars#/</a></p> <p><a href="https://employers.skillsdevelopmentscotland.co.uk/manage-your-workforce/upskilling-and-reskilling">https://employers.skillsdevelopmentscotland.co.uk/manage-your-workforce/upskilling-and-reskilling</a></p>
Gestione del rischio e della crisi	<p>SDS è molto attiva nel rispondere al cambiamento, in quanto organismo nazionale per la formazione deve reagire rapidamente alle esigenze del mercato del lavoro, alla domanda dei datori di lavoro, ai cambiamenti digitali, ai cambiamenti ambientali e ai cambiamenti delle linee guida sull'occupazione nel Regno Unito.</p> <p>SDS ha in atto un piano strategico triennale che copre tutti gli aspetti del cambiamento, della gestione del rischio e, a lungo termine, al lavoro per capire come si risponde collettivamente al mondo che cambia e come si possono supportare le persone e le imprese a prosperare fino al 2035.</p> <p>Un futuro umano - Piano strategico 2019-2022</p> <p><a href="https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/45753/a-human-future-strategic-plan-2019-2022.pdf">https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/45753/a-human-future-strategic-plan-2019-2022.pdf</a></p> <p>Guardando al futuro, SDS ha riconosciuto la necessità di incorporare le META-Skills in tutti i nuovi quadri di apprendistato scozzese.</p>

## SCOTTISH QUALIFICATION AUTHORITY (SQA)



Tipo di organizzazione: ente scozzese per l'accreditamento

Livello: nazionale

Buona pratica rivolta a: lavoratori e aziende

Sito Web: <https://www.sqa.org.uk/sqa/>

SQA è l'organismo nazionale di accreditamento e riconoscimento delle competenze in Scozia. Sviluppa, mantiene e migliora il quadro di qualifiche acquisite nelle scuole, nelle università, nel mondo del lavoro e negli enti di formazione scozzesi. Questi includono: Qualifiche nazionali, ottenute nelle scuole e nelle università (National 1–5, Highers e Advanced Highers), qualifiche nazionali superiori, spesso studiate nei college, che possono fungere da ponte per ulteriori studi all'università e una serie di qualifiche professionali, sviluppate con partner del settore e rispondenti ai fabbisogni, qualifica professionale scozzese per l'apprendistato e altra formazione in azienda.

In qualità di ente di accreditamento, SQA stabilisce e mantiene standard per molti altri enti certificatori e per qualifiche accreditate come le qualifiche professionali scozzesi, che forniscono la prova che gli studenti possono svolgere bene il proprio lavoro (questi possono essere studiati nelle università o sul posto di lavoro). L'SQA svolge anche un ruolo importante nel sostenere gli apprendistati e la più ampia politica di sviluppo della forza lavoro giovane, e le loro qualifiche fanno parte della maggior parte degli apprendistati moderni scozzesi. Anche la loro funzione di Accreditamento fornisce un contributo importante in questo ambito. E' orgogliosa del suo ruolo unico nel sistema dell'istruzione e delle competenze. Il suo lavoro sostiene gli studenti a tutti i livelli, in diversi tipi di centri (pubblici e privati), e ha un impatto sulle università, sull'istruzione superiore, sui datori di lavoro e sull'economia in generale. Nel fornire le priorità strategiche delineate nel proprio piano strategico, SQA lavora in collaborazione con i propri clienti e parti interessate, in Scozia e altrove.

La SQA è responsabile nei confronti di un Consiglio di amministrazione che sovrintende al funzionamento dell'organizzazione e ha la responsabilità collettiva di garantire che le funzioni statutarie della SQA e le politiche e le priorità del governo scozzese siano rispettate e che l'uso delle risorse sia appropriato ed efficace. I membri del Consiglio di amministrazione offrono una vasta gamma di competenze nei settori dell'istruzione e degli affari scozzesi e sono nominati dal Ministero. L'SQA è istituito ai sensi dell'Education (Scotland) Act del 1996, come modificato dallo Scottish Qualifications Authority Act del 2002. È classificato come ente pubblico esecutivo non dipartimentale (NDPB).

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>SQA ha implementato un piano d'azione completo sull'uguaglianza che incorpora una serie di risultati, rapporti e politiche sull'uguaglianza. Questi includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rapporto sull'integrazione dell'uguaglianza;</li> <li>● Piano per i risultati sulla parità;</li> <li>● Valutazioni d'impatto sull'uguaglianza;</li> <li>● Parità retributiva;</li> <li>● Impegno per l'uguaglianza razziale nell'occupazione.</li> </ul> <p>La loro valutazione dell'impatto sull'uguaglianza consente loro di identificare le aree di miglioramento e sottolinea ulteriormente l'importanza di incorporare l'uguaglianza nello sviluppo delle politiche, nella pianificazione e nei processi decisionali all'interno dell'organizzazione.</p>

Sostenibilità ambientale, economica e sociale	Come tutti gli enti pubblici e molte aziende in Scozia, la SQA ha una politica di CSR per la registrazione di tutte le principali caratteristiche del personale, che include molti dei controlli standard sulla diversità e sull'uguaglianza del personale attraverso età, disabilità, genere, razza, sesso, religione e convinzione, ecc. tuttavia, come accennato in precedenza, la SQA come organizzazione non misura specificamente le competenze interculturali. La SQA impiega circa 950 dipendenti distribuiti in 2 sedi. A parte una ripartizione percentuale per razza, ci sono poche informazioni di qualità sull'occupazione di persone provenienti da contesti/paesi diversi.
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	SQA è un'organizzazione per le pari opportunità e come tale è aperta a tutti per quanto riguarda l'occupazione e i dipendenti. Nel piano SQA Equality Outcomes 2021–2025, SQA mira ad avere una forza lavoro sempre più diversificata che abbracci pienamente l'uguaglianza, la diversità e l'inclusione in tutto ciò che fa. SQA impiega circa il 62% di donne e il 38% di uomini e dispone di un sistema di valutazione delle pari opportunità. Tuttavia, a causa dei cambiamenti e delle percezioni avvenuti negli ultimi anni e a causa dell'aumento di coloro che si dichiarano appartenenti a minoranze etniche, c'è stato un corrispondente aumento di ciascuna area di questa caratteristica.
Fattibilità Tecnica	Come la maggior parte delle organizzazioni pubbliche, SQA ha il dovere di misurare e registrare una serie di dati CSR e come tale utilizza il proprio dipartimento Risorse umane per registrare queste informazioni e aggiornare il database delle politiche HR SQA con le informazioni necessarie. Molti dipendenti devono completare e aggiornare le informazioni su uguaglianza e diversità al momento dell'ingresso in azienda e a intervalli regolari (annuali). SQA, come la maggior parte delle organizzazioni pubbliche, cerca di sviluppare una cultura di rispetto e comprensione tra il proprio personale ed è tenuta a pubblicare i risultati e a riferire sui progressi verso il loro Piano per l'uguaglianza. Nell'ambito del proprio impegno, la SQA attua un piano d'azione concordato congiuntamente e riferisce sui propri progressi garantendo che tutte le valutazioni di impatto sull'uguaglianza siano intraprese e documentate.
Prospettiva Partecipata	SQA si impegna a favore delle pari opportunità e di una cultura che rispetti la differenza. Crede che, come datore di lavoro ed ente pubblico, possa svolgere un ruolo di primo piano nella promozione più ampia dell'uguaglianza, della diversità e dell'inclusione. Il dovere di uguaglianza nel settore pubblico fornisce il quadro affinché SQA possa contribuire positivamente a una società equa attraverso la promozione dell'uguaglianza e delle buone relazioni nelle sue attività quotidiane. Il dovere generale di uguaglianza della SQA impone di promuovere le pari opportunità, promuovere buone relazioni, eliminare la discriminazione.
Replicabilità e Adattabilità	SQA ha firmato un accordo con la Commissione per l'Uguaglianza e i Diritti Umani. L'accordo impegna a rivedere e documentare le valutazioni di impatto sull'uguaglianza su tutte le politiche e i processi in tutte le funzioni dell'organizzazione e a sviluppare ulteriormente l'approccio allo sviluppo di nuove politiche e procedure. Il modello è internazionale e prevede una serie di valutazioni di impatto che potrebbero essere replicate in altre organizzazioni.
Gestione del rischio e della crisi	Nell'ambito della gestione del rischio SQA, il consiglio SQA ha istituito un comitato di audit presieduto da un membro non esecutivo per fornire consulenza e garanzia indipendenti sull'efficacia dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio. Parte della gestione del rischio è dedicata alla risposta dell'SQA al cambiamento. Esistono pochissime prove di come le competenze interculturali vengano utilizzate all'interno della strategia di gestione del rischio dell'azienda per contribuire ad alleviare i conflitti interculturali.



## SINGAPORE

### AN INTERNATIONALISATION TALENT SOLUTION MAP



Tipo di Organizzazione: ente pubblico/Università

Livello: internazionale

Buona prassi rivolta a: Lavoratori, aziende, persone in cerca di orientamento, coach aziendali

Sito Web: <https://www.enterprisejobskills.gov.sg/content/upgrade-skills/internationalisation-skills-talent-development-programme.html>

La mappa delle soluzioni iTalent è pensata per datori di lavoro, dipendenti e istituti di istruzione superiore interessati a sviluppare programmi di internazionalizzazione. Questo programma è stato progettato per soddisfare le esigenze di internazionalizzazione e porta l'apprendimento esperienziale oltre la formazione. Si tratta di un approccio misto che comprende project work, tutoraggio, esperienze all'estero, condivisione con leader aziendali e workshop per sviluppare opportunità. Il programma mira a preparare alle sfide legate alla scalabilità delle aziende all'estero. Si compone delle seguenti fasi: preparazione all'internazionalizzazione, processo decisionale aziendale, sensibilità culturale, networking e costruzione di comunità, comunicazione per l'internazionalizzazione, digitalizzazione, organizzazione, trasferimento di apprendimento e competenze nella gestione dei progetti.

Key Performance Indicator (KPI)	Research Findings
Efficacia e Successo	<p>Il programma della Singapore Management University è stato progettato per soddisfare le esigenze di internazionalizzazione.</p> <p>“La questione non è se possiamo insegnare l'internazionalizzazione, ma come prepararla al meglio. È come la sicurezza informatica; il modo migliore per imparare è sperimentare un vero attacco informatico. A parte questo, le simulazioni sono il modo migliore. Questo programma riguarda la preparazione all'internazionalizzazione”. Oltre alle competenze tecniche richieste, le competenze trasversali sono fondamentali. Lo stesso vale per avere l'atteggiamento giusto. In breve, sia i dipendenti che i datori di lavoro dovranno abbracciare lo spirito dell'internazionalizzazione e vederlo come uno stile di vita</p>
Sostenibilità ambientale, economica e sociale	<p>La chiave del successo nell'espansione dei mercati esteri sta nella costruzione di una forte riserva di capitale umano. Questo pilastro di sostegno alle strategie di internazionalizzazione delle imprese e alla creazione di opportunità rappresenta, tuttavia, l'anello più debole per molte imprese. Le competenze interculturali sono percepite come parte della politica di CSR e sono in linea con qualsiasi SDG: per aiutare le PMI a internazionalizzarsi dotandole di capitale umano rilevante, è stata avviata una collaborazione multilaterale tra il governo di Singapore, le PMI e gli istituti di istruzione superiore sviluppare la Mappa delle Soluzioni dei Talenti per l'Internazionalizzazione.</p> <p>Il risultato dello studio è stato lo sviluppo di una mappa delle soluzioni applicabile a tutti i settori, con l'obiettivo di fornire ai singaporiani le competenze, le conoscenze e il know-how per aiutare le PMI ad avere successo all'estero. Una strategia per le competenze interculturali significa, per l'internazionalizzazione di</p>

	Singapore, rivolgersi al mercato globale e fornire competenze per l'internazionalizzazione (non impiegare persone provenienti da contesti/paesi diversi).
Uguaglianza di Genere e/o Diversità	Pari opportunità e coltivazione dei talenti come chiave per l'internazionalizzazione.
Fattibilità Tecnica	Molte PMI vedono ancora la digitalizzazione come un lusso e non come una necessità. Al contrario, le aziende più grandi sono in grado di vedere il vasto potenziale della digitalizzazione sotto forma di strategie di marketing digitale, e-commerce e piattaforme di business online. Man mano che la tecnologia digitale permea sempre più aspetti della vita quotidiana, il marketing digitale, il branding e le nuove modalità di vendita al dettaglio diventeranno sempre più importanti. Essere in grado di analizzare le informazioni sui clienti raccolte dall'analisi dei dati sarà un'abilità importante.
Prospettiva Partecipata	Il prototipo di programma iSkills per convalidare questa mappa di ricerca e la sua applicazione è stato sperimentato. Esistono tre diversi livelli (internazionalisti junior, mid e senior). Le competenze interculturali/internazionalizzazione vengono misurate attraverso questo modello (descrizioni e descrittori) correlato alle descrizioni delle mansioni future .
Replicabilità e Adattabilità	Le migliori pratiche, strategie o linee guida sono descritte nella mappa delle soluzioni per i talenti nell'internazionalizzazione. Le aziende che desiderano internazionalizzarsi devono possedere le competenze necessarie, o talento con competenze, in ogni fase del viaggio verso la globalizzazione. Comprendere la propria posizione nel percorso di internazionalizzazione aiuterà le aziende a massimizzare il potenziale dei propri talenti e a focalizzare la propria attenzione sul miglioramento e sullo sviluppo delle competenze esistenti. La mappa (modello) delle soluzioni dei talenti per l'internazionalizzazione ha identificato 10 domini critici di competenze per l'internazionalizzazione. Questo modello può anche essere adattato a molteplici ambienti di lavoro in altri paesi e altri settori. Il modello, ovviamente, avrà bisogno di un adattamento culturale e dell'aggiunta di competenze relative all'inclusione.
Gestione del rischio e della crisi	Come risponde l'azienda al cambiamento? Esiste un piano di gestione del rischio in atto? Come vengono utilizzate le competenze interculturali nella gestione dei conflitti? La iTalent Solution Map ha sottolineato l'importanza della capacità imprenditoriale, della costruzione di relazioni, della negoziazione e della gestione dei progetti come competenze critiche.

# CONSIDERAZIONI FINALI

Nel mondo interconnesso e in rapida evoluzione di oggi, l'importanza delle meta-competenze, note anche come competenze trasversali o soft skill, non può essere sottovalutata. Nonostante la loro innegabile importanza, questo studio vuole evidenziare una questione critica che persiste: la mancanza di un'adeguata mappatura dell'offerta di meta-competenze a livello locale e nazionale. Nei paesi europei, tra cui Finlandia, Germania, Ungheria, Scozia, Italia, Belgio e Francia, la mappatura dell'offerta di meta-competenze rappresenta una sfida significativa.

In Finlandia, l'offerta di competenze interculturali è riconosciuta come un aspetto importante dell'istruzione e dell'integrazione sociale. Il sistema educativo finlandese pone una forte enfasi sull'equità, sull'inclusività e sul multiculturalismo. Le competenze interculturali sono integrate nel curriculum nazionale, garantendo che gli studenti ricevano un'istruzione che promuova la comprensione e il rispetto per culture e background diversi.

Nel settore dell'istruzione, l'offerta di competenze interculturali è ben mappata e implementata. L'Agenzia nazionale finlandese per l'istruzione fornisce indicazioni e risorse alle scuole sulla promozione delle competenze interculturali e sulla gestione della diversità in classe. Inoltre, gli insegnanti ricevono una formazione per sviluppare le loro competenze interculturali e creare ambienti di apprendimento inclusivi.

Nel contesto tedesco, le meta-competenze e le competenze interculturali, nonostante il loro ampio riconoscimento, spesso finiscono per frammentarsi in sotto argomenti. Ciò indica la loro parziale accettazione e inclusione nei programmi. Anche se nei programmi scolastici sono stati incorporati argomenti generali, relativi allo sviluppo delle competenze trasversali e hard skill in tutte le materie scolastiche. Tuttavia, l'organizzazione del paese, che conferisce sovranità a ciascuno stato per quanto riguarda l'istruzione, con il KMU (Ministero della Cultura) come organizzazione superiore, rende difficile decidere e attuare cambiamenti generali comuni a tutta la Germania.

Considerata l'enorme forza lavoro del paese, che comprende 45,5 milioni di lavoratori, ovvero il 75,6% della popolazione, è fondamentale per la Germania esaminare la portata dell'inclusione di queste competenze nei diversi settori e organizzazioni che si dedicano all'istruzione e alla formazione.

Una mappatura completa delle meta-competenze all'interno della nazione potrebbe aiutare a identificare i bisogni e i requisiti esistenti, favorendo così la personalizzazione dei programmi di istruzione e formazione. Ciò, a sua volta, garantirebbe che gli individui siano meglio preparati con le competenze necessarie per prosperare in una società sempre più globale e diversificata.

In Ungheria, l'enfasi sull'istruzione e formazione professionale (IFP) e la crescente rilevanza delle competenze interculturali evidenzia la necessità di una mappatura adeguata. Sebbene le offerte e i programmi di formazione siano rivolti alle competenze interculturali, l'assenza di un organismo formale responsabile della mappatura e del coordinamento ostacola un approccio sistematico. Un quadro di mappatura coeso consentirebbe una migliore comprensione della disponibilità e dell'efficacia delle disposizioni in materia di competenze interculturali in tutti i settori, facilitando interventi mirati e miglioramenti.

Anche la Scozia si trova ad affrontare sfide nel mappare l'offerta di competenze interculturali. La dipendenza dalle statistiche del Regno Unito e dalle informazioni limitate dell'Ufficio per le statistiche nazionali (ONS) ostacolano lo sviluppo di un quadro completo. Gli sforzi per promuovere il dialogo interculturale e l'educazione nei settori a sostegno dell'integrazione dei migranti sono encomiabili, ma senza un'adeguata mappatura diventa difficile valutare la portata e l'impatto di queste iniziative e identificare le lacune nell'offerta. Per quanto riguarda le meta-competenze, è necessario ulteriore lavoro per promuovere le meta-competenze poiché il termine è ancora ampiamente sconosciuto, tuttavia, organismi nazionali come SDS stanno facendo progressi promuovendole all'interno dei loro programmi di apprendimento.



In Italia, l'organizzazione regionale dell'IFP e la mancanza di una mappatura nazionale formale complicano ulteriormente la comprensione delle competenze interculturali. Sebbene le organizzazioni di IFP ricevano finanziamenti pubblici, l'assenza di un meccanismo di mappatura centralizzato rende difficile valutare l'efficacia e l'accessibilità delle competenze interculturali nelle regioni. La mappatura fornirebbe informazioni preziose sulla distribuzione e sulla qualità dei programmi di formazione e aiuterebbe a identificare le aree di miglioramento e l'allocazione delle risorse.

Anche la struttura federale nazionale e il complesso quadro istituzionale contribuiscono alla mancanza di una mappatura adeguata in Belgio. L'assenza di uno schema nazionale formale per il coordinamento e la cooperazione ostacola la comprensione olistica dell'offerta di competenze interculturali. Sebbene siano stati compiuti sforzi per integrare le politiche di orientamento e fornire orientamento professionale, un sistema di mappatura centralizzato potrebbe migliorare l'identificazione dei punti di forza e di debolezza nel sostegno alle competenze interculturali, portando a interventi più mirati.

Anche la Francia si trova ad affrontare sfide nel mappare l'offerta di competenze interculturali. Sebbene iniziative come il Piano nazionale di investimento nelle competenze (PIC) dimostrino l'impegno del Paese nei confronti della formazione professionale, la mappatura specifica dell'offerta di competenze interculturali non viene citata esplicitamente. L'assenza di un sistema di mappatura esaustivo impedisce di comprendere a fondo il grado di integrazione delle competenze interculturali nei vari settori e l'impatto di tali disposizioni.

Nel complesso, l'assenza di un meccanismo di mappatura centralizzato contribuisce a creare un panorama frammentato in cui le informazioni sulle meta-competenze sono sparse e spesso insufficienti. Sebbene alcune iniziative e programmi possano esistere in vari settori, il quadro generale rimane incompleto. Questo approccio frammentato mina la capacità di valutare l'impatto delle disposizioni attuali per identificare le migliori pratiche e sviluppare strategie globali per coltivare meta-competenze negli individui in contesti diversi.

Inoltre, la mancanza di una mappatura aggrava le disuguaglianze e le disparità nell'accesso allo sviluppo delle meta-competenze. Senza una chiara comprensione di dove e come queste competenze vengono affrontate, diventa difficile garantire pari opportunità a tutti gli individui, indipendentemente dal loro background socioeconomico, dalla posizione geografica o dal percorso educativo. Ciò non solo perpetua le disuguaglianze esistenti, ma ostacola anche la mobilità sociale e la crescita economica nel lungo periodo.

Affrontare la mancanza di mappatura dell'offerta di meta-competenze richiede uno sforzo concertato da parte di politici, educatori, datori di lavoro e altre parti interessate. Un sistema di mappatura centralizzato e completo fornirebbe una base per un processo decisionale basato sull'evidenza, consentendo lo sviluppo di interventi mirati, la condivisione delle migliori pratiche e un'efficace allocazione delle risorse. Un tale sistema consentirebbe ai paesi di comprendere meglio i propri punti di forza e di debolezza nello sviluppo delle meta-competenze e garantirebbe che gli individui ricevano il supporto necessario per prosperare in un mondo sempre più complesso e interconnesso.

La presente Guida alle Buone Pratiche può rappresentare un primo passo verso l'avvio di una discussione sullo sviluppo delle meta-competenze condividendo approcci, strategie e iniziative di successo che hanno effettivamente coltivato le meta-competenze in vari contesti. Evidenzia esempi di vita reale e mostra l'impatto dello sviluppo delle meta-competenze su individui, istituzioni educative e luoghi di lavoro. Lo sviluppo professionale continuo con individui responsabilizzati che elaborano i propri percorsi di apprendimento aiuta una società a diventare più felice nel suo insieme e gli individui sono più appagati nella loro vita personale e lavorativa, così come nei loro paesi.

Diffondendo le migliori pratiche nazionali a livello internazionale, questo lavoro può creare consapevolezza, stimolare il dialogo e suscitare interesse sull'importanza delle meta-competenze soprattutto nei luoghi di lavoro internazionali. A tal fine, può ispirare educatori, politici, datori di lavoro e altre parti interessate a riflettere sulle loro pratiche attuali e impegnarsi in discussioni significative su come integrare e dare priorità alle meta-competenze nei rispettivi ambiti. In definitiva, questo lavoro può fungere da catalizzatore per sforzi di collaborazione, guidando la conversazione e aprendo la strada a ulteriori esplorazioni e azioni nel campo dello sviluppo delle meta-competenze.

# RIFERIMENTI E BIBLIOGRAFIA

Adam, I. (2011). Une gestion différenciée de la diversité. Les politiques d'intégration des personnes issues de l'immigration en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles. Dans J. Ringelheim (dir.), La diversité culturelle en droit belge. Bruxelles, Belgique: Académia Bruylandt

Anakwe, U.P., Hall, J.C. and Schor, S.M. (2000). Knowledge-related skills and effective career management", International Journal of Manpower, Vol. 21 No. 7, pp. 566-579. Doi 10.1108/ 0143772 0010379024

Ausbildung in Vielfalt (2023) BIBB. Available at: <https://www.bibb.de/de/7862.php>

Barkas, L.A., Scott, J.M., Hadley, K. and Dixon-Todd, Y. (2021). Marketing students' meta-skills and employability: between the lines of social capital in the context of the teaching excellence framework, Education + Training, Vol. 63 No. 4, pp. 545-561. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2020-0102>

Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera, M. (2022). GreenComp. The European sustainability competence framework. JRC Science for Policy Report. EU Science Hub. European Commission. Doi: 10.2760/ 13286

Bundeszentrale für politische Bildung (2022). Ausländische Bevölkerung, bpb.de. Available at: <https://www.bpb.de/kurz- knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61622/auslaendische-bevoelkerung/>

Corso per Mediatore Interculturale (600 ore). SFEP. (no date) SFEP. Available at: <http://www.comune.torino.it/sfep/sfep/formazione/mediatore.shtml>

Discover Orange Campus. Available at: <https://campus.orange.com/en/discover/>  
Equality impact assessments. (2023) SQA. Available at: <https://www.sqa.org.uk/sqa/102650.html> Equality and mainstreaming report 2021-2025 (no date) Skills Development Scotland. Available at: <https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/news-events/2021/april/equality-and-diversity-mainstreaming-report-2021-2025-published/>

Equality outcomes, reports and policies. (2023a) SQA. Available at: <https://www.sqa.org.uk/sqa/100191.html> (Accessed: 14 July 2023).

Erwerbstätigkeit (2020) Statistisches Bundesamt. Available at: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/\\_inhalt.html#\\_0jzxcw9h0](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/_inhalt.html#_0jzxcw9h0)

European Commission. (2019). Key Competences for Lifelong Learning. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Doi:10.2766/569540

France compétences. Available at: <https://www.francecompetences.fr/france-competences/#qui-sommes-nous>

Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung. BMFSFJ - Startseite. Available at: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/158356/b500f2b30b7bac2fc1446d223d0a3e19/gleichstellungsstrategie-der-bundesregierung-data.pdf>

Gleichstellung von Frauen und Männern: Bundesregierung (no date) Die Bundesregierung informiert | Startseite. Available at: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/rechtliche-gleichstellung-841120>

Government of France. (2019). Pacte National pour les Compétences: Le plan d'investissement dans les compétences 2018-2022. Available at: [https://travail-emploi.gouv.fr /IMG/pdf/idf \\_pacte\\_regional\\_ 20190404\\_.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr /IMG/pdf/idf _pacte_regional_ 20190404_.pdf)

Guide on good practices and tools for key competences ... - tovet. Available at: <https://www.tovet.eu/wp-content/uploads/2022/03/D1-WP4-EN-Guidebook-on-good-practices-and-tools-for-key-competences-for-lifelong-learning-Report-EN.pdf>

Library of current practices (no date) - MIG.EN.CUBE - fostering MIGrant ENTrepreneurship inCUBation in Europe. Available at: <https://site.unibo.it/mig-en-cube/en/library-current-practices>

Martiniello M. et Manço A. (1993). Intercultural Education in French-speaking Belgium: an overview of ideology, legislation and practice. *European Journal of Intercultural studies*, 4(2), 19-27.

Ministère de l'Économie et des Finances (2019). Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC)[Investment Plan for Skills]. Available at: <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>

Ministère du Travail (n.d.). Formation professionnelle [Vocational Training]. Available at: <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle>

Nurius, P. (1996). Critical Thinking, Computers in Human Services" 12:1-2, 109-126. Doi: 10.1300/J407v12n01\_11

Ott, H. (2020) 14 Staatliche Firmen haben keine frau Im Aufsichtsrat, Süddeutsche.de. Available at: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/frauen-aufsichtsrat-1.5025747>

Potvin, M., Dhume, F., Verhoeven, M. & Ogay, T. (2018). La formation des enseignants sur la diversité et les rapports ethniques : regard comparatif France, Québec, Belgique et Suisse. *Éducation et francophonie*, 46(2), 30–50. <https://doi.org/10.7202/1055560ar>

Prasittichok P, Klaykaew KK. (2022). Meta-skills development needs assessment among undergraduate students. *Heliyon*. 8(1):e08787. Doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e08787.

Projectimplicit (no date) Take a Test. Available at: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> ReferNet

Belgium Coordination Team (2022). Teachers and trainers in a changing world – Belgium: Building up competences for inclusive, green and digitalised vocational education and training (VET). Cedefop ReferNet thematic perspectives series.

[https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2022/teachers\\_and\\_trainers\\_in\\_a\\_changing\\_world\\_Belgium\\_Cedefop\\_ReferNet.pdf](https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2022/teachers_and_trainers_in_a_changing_world_Belgium_Cedefop_ReferNet.pdf)

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V., Cabrera, M. (2020). LifeComp.The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. JRC Science for Policy Report. EU Science Hub. European Commission. Doi:10.2760/922681.

Saunders, Nancy; Batson, Ted; Saunders, George. (2000). The Impact of Instructional Strategies on the Development of Meta-Skills in the Adult Learner. *Education + Training*, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED446218.pdf>

Senova, M. (2020). Meta-skills Are the Key to Human Potential. *Journal of Behavioural Economics and Social Systems*, 2(1). Doi: <https://doi.org/10.5278/ojs.bess.v2i1.6463>. Skills Development Scotland. (-). Meta-Skills Progression Framework. Available at: <https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/48745/meta-skills-progression-framework-final.pdf>

Spencer, E., Lucas, B. (2021). Meta-Skills: Best practices in work-based learning A literature review. Technical Report, The University of Winchester. Doi: 10.13140/RG.2.2.10399.84642.

Thema des monats dezember 2018: Inklusion: Best-practice-beispiele aus aller welt (no date) REHACARE. Available at: [https://www.rehacare.de/de/Archiv/Themen\\_des\\_Monats/Themen\\_des\\_Monats\\_2018/Dezember\\_2018\\_Inklusion\\_Best-Practice-Beispiele\\_aus\\_aller\\_Welt/Inklusion\\_Best-Practice-Beispiele\\_aus\\_aller\\_Welt?mcat\\_id=7802](https://www.rehacare.de/de/Archiv/Themen_des_Monats/Themen_des_Monats_2018/Dezember_2018_Inklusion_Best-Practice-Beispiele_aus_aller_Welt/Inklusion_Best-Practice-Beispiele_aus_aller_Welt?mcat_id=7802)

Verhoeven, M. (2003). Modèles d'intégration nationaux, dynamiques d'établissements et processus identitaires en contextes multiculturels: regards croisés Angleterre – Communauté française de Belgique. *Revue Française de Pédagogie*, 144, 9-17

Vielfalt Studieren (2021) deutschland.de. Available at: <https://www.deutschland.de/de/topic/leben/diversity-vielfalt-studieren-in-deutschland>

Vuorikari, R., Kluzer, S., Punie, Y. (2022). DigComp 2.2 - The Digital Competence Framework for Citizens. JRC Science for Policy Report. EU Science Hub. European Commission. Doi: 10.2760/490274 Why diversity is good for business. Available at: <https://www.ourskillsforce.co.uk/diversity-and-your-business/> 16 best practices zeigen, wie diversity gelingt (no date) Für Diversity in der Arbeitswelt. Available at: <https://www.charta-der-vielfalt.de/presse/pressemitteilungen/detail/16-best-practices-zeigen-wie-diversity-gelingt/>

