



EXCEED
Excellence in green and
digital manufacturing



INTERNATIONAL TALENT FACTORY PIANO DI SVILUPPO



Co-funded by
the European Union

www.exceed-cove.eu



ABSTRACT

Il progetto Excellence in Green and Digital Manufacturing mira a preparare il settore dell'Advanced Manufacturing ai cambiamenti dirompenti causati dalle transizioni green e digital twin. EXCEED presuppone l'applicazione sinergica e reciprocamente vantaggiosa del digitale e del verde come potenti leve per accelerare l'innovazione nell'Advanced Manufacturing. Il progetto fornirà le competenze necessarie in questo nuovo ambiente, sviluppando un'offerta congiunta di formazione permanente internazionale e personalizzata, nonché sviluppando e aggiornando i curricula per l'istruzione e la formazione professionale superiore.

Centofarm



INSTITUT
INPRO

ATHENA

Generalitat
de Catalunya

UNIVERSITY
OF OULU



CLUST-ER
INNOVATE
INNOVAZIONE NEI SERVIZI

CLUST-ER
GREENTECH
ENERGIA E SOSTENIBILITÀ

ART-ER

COMAU

UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

AMSP CR



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
HELLENIC MARINE ENVIRONMENT
PROTECTION ASSOCIATION

AER
automation



OSAO macon



Co-funded by
the European Union

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

Project id n. 101103982

LEARN MORE ABOUT PROJECT



Titolo completo del progetto	Excellence in Green and Digital Manufacturing
Acronimo del progetto	EXCEED
Progetto. N. rif.	101103982
Programma di finanziamento	ERASMUS-EDU-2022-PEX-COVE (Partnership for Excellence - Centri di eccellenza per la Formazione Professionale)
Coordinatore	CENTOFORM SRL
Data di inizio del progetto	01/06/2023
Durata del progetto	48 mesi

SCHEDA DI CONTROLLO DEL DOCUMENTO	
Titolo del documento	D3.7 -International Talent Factory- Piano di sviluppo
Data dell'ultima versione	30/05/2026
Stato	Definitivo
Versione del documento	v.11
Livello di diffusione	Pubblico

SCHEDA DI REVISIONE			
Versione	Data	Descrizione della revisione	Partner responsabile
v.01	04/04/2026	Sviluppo della prima versione del documento	CIS IT
v.02-v09	20/04-30/04/2026	Miglioramento della prima versione	Centoform, CIS, IT
V.10	25/05/2026	Ulteriori miglioramenti e raccolta di feedback da parte di tutti i partner e del comitato tecnico scientifico	Centoform IT
v.11	30/05/2026	Finalizzazione	Centoform, CIS, IT

DISCLAIMER
Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.



Questo lavoro è concesso in licenza ai sensi della CC BY-NC 4.0. Per visualizzare una copia di questa licenza, visitare il sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Indice

Indice.....	3
Glossario	5
1 Presentazione dell'International EXCEED Talent Factory.....	6
1.1 Il progetto EXCEED COVE e la International Talent Factory nella produzione avanzata	6
1.2 Perché discutere delle strategie di attrazione e fidelizzazione dei talenti: introduzione alle sfide e alle esigenze.....	7
1.3 Posizionamento del Modello Operativo dell'International Talent Factory all'interno di EXCEED COVE	9
1.4 Ipotesi chiave: dalla gestione dell'attrazione internazionale dei talenti (TAM) alla fidelizzazione strategica locale dei talenti	9
1.5 Visione sistemica dell'EXCEED International Talent Factory	11
2 Sviluppo inclusivo del talento all'interno della Talent Factory internazionale EXCEED	14
2.1 Fondamenti di un approccio concettuale al talento	14
2.2 Definizione di talento in EXCEED: un approccio inclusivo e basato sui diritti.....	15
2.3 Gruppi target, attori e beneficiari dell'International Talent Factory	15
2.4 Coltivare il talento in rete: la Talent Factory come sistema aperto	16
2.5 Percorsi di collaborazione e partenariati multilivello	17
3 Architettura concettuale e percorso di sviluppo dei talenti	18
3.1 Architettura concettuale dell'International Talent Factory: "the Talent Development Journey"	18
3.2 Favorire l'apprendimento: attivare il potenziale	18
3.3 Modello di apprendimento a T: un approccio basato sull'architettura delle competenze.....	20
3.4 Il percorso del talent (Talent Journey)	23
3.5 Prima fase: identificazione dei talenti - Piani individuali di sviluppo del talento	23
3.6 Seconda fase: Sviluppo del talento	25
3.7 Terza fase: Trasferibilità del talento e progressione di carriera	27
4 Le imprese come co-architetti dell'ecosistema dei talenti	28
4.1 Le imprese all'interno dell'ecosistema dei talenti: collaborazione, coinvolgimento e vantaggi reciproci	28
4.2 Il ruolo delle imprese nelle fasi operative dell'International Talent Factory	29
5 Supporto, valutazione ed ecosistemi territoriali	32
5.1 Servizi di supporto: orientamento, scaffolding, cicli di feedback (lungo tutto il percorso del talento)	32
5.2 Valutazione e certificazione	32

5.3	Il ruolo dei servizi territoriali.....	33
6	Rendere operativa l'International Talent Factory.....	34
6.1	Rendere operativa l'International Talent Factory: dall'architettura concettuale al modello operativo 34	
6.2	Risorse comuni per l'implementazione dell'International Talent Factory.....	40
6.3	Strumenti e risorse di mappatura per il percorso dei talenti.....	41
7	Sviluppo delle capacità per i fornitori di IFP e le imprese	45
7.1	Aumento dello sviluppo delle capacità dei fornitori di IFP e delle PMI per l'attivazione della Talent Factory 45	
7.2	Competenze per la gestione dei percorsi di sviluppo del talento	46
8	Monitoraggio, garanzia della qualità e allineamento con EQAVET	49
8.1	Monitoraggio e garanzia della qualità	49
8.2	Attivazione del monitoraggio nelle fasi della Talent Factory.....	50
8.3	Allineamento degli indicatori EQAVET con le fasi operative dell'International Talent Factory	51
8.4	EQAVET nell'apprendimento basato sul lavoro	53
9	Sostenibilità dell'International Talent Factory EXCEED.....	55
9.1	Definizione di sostenibilità dell'International Talent Factory.....	55
9.2	Piani di parità di genere per gli erogatori di IFP	56
9.3	Un approccio sensibile alle questioni di genere nel percorso dei talenti.....	58
10	EXCEED International Talent Factory: azioni di sviluppo futuro, governance e piano d'azione	61
11	Conclusioni.....	62
12	Fonti.....	65
13	Allegati:.....	66
	Piano individuale di sviluppo del talento – MODELLO	66
	PATTO DI CORESPONSABILITÀ	76

Glossario

Per qualsiasi termine o definizione relativa all'IFP adottata nel documento, si prega di consultare e fare riferimento a:

[Glossario TVETipedia](#) dell'UNESCO - UNEVOC.

1 Presentazione dell'International EXCEED Talent Factory

1.1 Il progetto EXCEED COVE e la International Talent Factory nella produzione avanzata

Uno degli obiettivi principali del progetto EXCEED, in linea con la strategia europea dei COVE (Centri di eccellenza professionale)¹, è quello di creare un ecosistema "glocal" di supporto all'eccellenza nell'istruzione e formazione tecnica e professionale (TVET/VET).

Una delle sfide principali è consentire all'istruzione professionale e ai suoi stakeholder di rispondere efficacemente alla rapida trasformazione dei settori della produzione avanzata (AM), guidata dalla doppia transizione (verde e digitale).

Per sviluppare questo ecosistema di supporto, il progetto mira a:

- Innovare i programmi di studio della formazione professionale, con particolare enfasi sui programmi di specializzazione di livello 4 e 5 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), (i cosiddetti corsi a ciclo breve), nonché sui percorsi di aggiornamento e riqualificazione per lavoratori e discenti adulti.
- Coltivare il talento all'interno dei sistemi locali di istruzione e formazione professionale tecnica ai livelli 4 e 5 del Quadro europeo delle qualifiche (EQF), concepiti come porte d'accesso alle carriere nella produzione avanzata, integrando le prospettive locali con quelle globali e sostenendo l'internazionalizzazione complessiva dei programmi di studio, della formazione e dei servizi di supporto.
- Rafforzare i partenariati tra imprese e istruzione nei programmi di formazione professionale duale, attraverso l'apprendimento basato sul lavoro (WBL) e l'apprendimento basato sulle sfide, rafforzando al contempo il dialogo e la collaborazione con le imprese attraverso la co-creazione e la co-progettazione dei programmi di studio.
- Facilitare la co-creazione tra gli istituti di istruzione e formazione professionale e i decisori pubblici, per definire insieme politiche di sostegno adattive in grado di guidare l'innovazione nell'istruzione e formazione professionale, anche attraverso una virtuosa integrazione dei meccanismi di finanziamento.

In questo contesto, la **EXCEED International Talent Factory for Advanced Manufacturing (TF)** rappresenta uno degli obiettivi più ambiziosi del progetto e si basa fortemente sui risultati generati dal modello di cooperazione COVE. In breve, **la Talent Factory ha lo scopo di fornire una risposta strutturata all'identificazione e alla gestione dei talenti all'interno del sistema di istruzione e formazione professionale, con particolare attenzione agli studenti dei programmi di istruzione e formazione professionale superiore (HVET) di livello 4 e 5 del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).** Per garantirne l'efficace implementazione in tutti i COVE di EXCEED, è necessario un quadro operativo chiaro e condiviso.

Date queste premesse, **lo scopo del presente documento è definire come la Talent Factory internazionale di EXCEED sia concretamente organizzata e implementata, traducendo il quadro strategico e concettuale sviluppato nelle precedenti fasi del progetto in un modello di implementazione condiviso e attuabile, basato su un modello di cooperazione congiunta tra più parti interessate e sullo sfruttamento di risorse comuni.**

¹ [Promuovere i Centri europei di eccellenza professionale \(CoVE\): un'analisi dei progetti Erasmus+ - Occupazione, affari sociali e inclusione](#)

Basandosi sulle riflessioni strategiche e sul lavoro analitico svolto nel WP2 “Co-creazione di ecosistemi di competenze intelligenti nella produzione additiva” e, in particolare, sul [Deliverable D2.6 “International Talent Factory in AM”](#), il presente documento non introduce nuove logiche politiche, ma si concentra invece **sull’operatività** dell’International Talent Factory, descrivendone l’ambito di applicazione, l’architettura funzionale, i ruoli e le responsabilità, i meccanismi di interazione e la logica di implementazione all’interno e tra i partner di EXCEED.

Più specificamente, il **Piano Operativo** mira a:

- chiarire la struttura e le componenti fondamentali dell’International Talent Factory come ecosistema integrato e incentrato sul discente.
- Rendere operativo lo sviluppo dei talenti nei percorsi di istruzione e formazione professionale tecnica di livello EQF 4-5 rivolti alla produzione avanzata, adottando una strategia globale che rafforzi lo sviluppo locale con prospettive internazionali, con l’obiettivo principale di valorizzare e trattenere i “talenti locali”. Questo approccio si basa su condizioni peculiari alla maggior parte dei paesi partner di EXCEED, alle prese con il fenomeno della fuga dei cervelli.²
- Definire in che modo i diversi attori (professionisti della formazione professionale, imprenditori, formatori, responsabili politici e parti interessate dell’ecosistema) interagiscono e cooperano all’interno dell’International Talent Factory.
- Delineare come i servizi di accompagnamento e i meccanismi di supporto siano organizzati lungo il cosiddetto “percorso dello studente” (come descritto nel Capitolo 3.3 del documento), che si sviluppa dall’attrazione e dall’orientamento allo sviluppo dei talenti e alla transizione verso l’occupazione.
- Fornire un **quadro d’azione comune** che garantisca coerenza e allineamento tra i partner, consentendo al contempo l’adattamento contestuale a livello territoriale.

Il Piano Operativo funge quindi da **ponte tra strategia e attuazione**. Fornisce le linee guida necessarie per sostenere l’avvio della Talent Factory stessa e della sua fase pilota a livello COVE e garantisce che tale fase di sperimentazione sia guidata da un progetto condiviso e sistemico. I risultati attesi dalla fase pilota verificheranno la coerenza complessiva del quadro operativo e suggeriranno miglioramenti per un’ulteriore messa a punto del “modello di cooperazione multiservizio e multistakeholder della Talent Factory”.

1.2 Perché discutere delle strategie di attrazione e fidelizzazione dei talenti: introduzione alle sfide e alle esigenze

Il dibattito sulle strategie di attrazione e fidelizzazione dei talenti è diventato una priorità strategica a livello europeo, e tale dibattito è sempre più rilevante per i sistemi **di istruzione e formazione professionale (IFP)**. I

² Il fenomeno della fuga dei cervelli si riferisce all’emigrazione di individui altamente istruiti e qualificati da un paese all’altro, in genere da economie meno sviluppate verso quelle più avanzate, spinti da migliori opportunità di lavoro, salari più elevati e condizioni di vita migliori. Il fenomeno ha importanti implicazioni economiche e sociali. I paesi di origine possono trovarsi ad affrontare una carenza di professionisti qualificati e una ridotta capacità di innovazione, mentre i paesi di destinazione beneficiano di un afflusso di capitale umano. I dati empirici mostrano che in alcune regioni la portata del fenomeno può essere notevole: ad esempio, alcuni studi hanno stimato che circa **il 20% dei lavoratori qualificati di determinati paesi (ad esempio il Sudafrica)** sia emigrato, con perdite economiche misurabili <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/brain-drain>

recenti quadri politici europei riconoscono chiaramente che la competitività, la capacità di innovazione e la coesione sociale dell'Europa dipendono non solo dallo sviluppo delle competenze, ma anche dalla capacità di **identificare, attrarre, sviluppare e fidelizzare i talenti** in tutti i percorsi di istruzione e formazione, compresa l'IFP.

Questa prospettiva trova forte riscontro [nell'Agenda europea per le competenze](#), ulteriormente rafforzata dall'iniziativa [Union of Skills](#), che definisce esplicitamente il talento come una risorsa chiave per il futuro dell'Europa. Questi documenti politici sottolineano che affrontare la carenza di competenze e gli squilibri del mercato del lavoro richiede approcci integrati che combinino istruzione e formazione di alta qualità, opportunità di apprendimento permanente e strategie di gestione dei talenti più efficaci. In questo contesto, **l'IFP non è più visto esclusivamente come un canale per l'occupabilità, ma come un sistema fondamentale per coltivare e sviluppare talenti professionali in linea con le esigenze di settori strategici**, come la produzione avanzata.

Allo stesso tempo, il [Pacchetto sulla mobilità delle competenze e dei talenti](#) della Commissione europea, che include la proposta di un **Pool di talenti dell'UE**, evidenzia la crescente concorrenza globale per i talenti e la necessità di **rendere l'Europa più attraente e accessibile per le persone qualificate**. Sebbene queste iniziative si concentrino spesso sulla mobilità internazionale, sollevano anche questioni importanti per i sistemi di IFP: come rendere i percorsi professionali più attraenti per i giovani? Come garantire la permeabilità e la progressione verso livelli di qualifica più elevati? E come trattenerne i diplomati dell'IFP e i lavoratori qualificati all'interno degli ecosistemi regionali e settoriali?

Queste sfide sono particolarmente evidenti nel contesto della **doppia transizione verde e digitale**, che sta trasformando rapidamente le catene del valore industriali e i requisiti in termini di competenze. Le analisi e le raccomandazioni politiche europee sottolineano costantemente che i sistemi di istruzione e formazione professionale (IFP) devono evolversi per rispondere a queste trasformazioni, offrendo programmi di studio innovativi e un apprendimento basato sul lavoro di alta qualità, sviluppati in stretta collaborazione con le imprese. Tuttavia, senza **strategie mirate di attrazione e fidelizzazione dei talenti**, anche un'offerta di IFP di alta qualità rischia di non riuscire a raggiungere il suo pieno potenziale. Dal punto di vista dell'IFP, l'attrazione dei talenti rimane una questione cruciale: molti percorsi di IFP soffrono ancora di scarsa attrattiva, percorsi di apprendimento frammentati e insufficiente riconoscimento delle carriere tecniche avanzate. Inoltre, persistono disparità di genere, con le donne ancora sottorappresentate in diversi settori tecnici e professionali, in particolare nei percorsi legati alle discipline STEM. Inoltre, i potenziali talenti spesso non dispongono di informazioni chiare, orientamento e modelli di riferimento stimolanti che li incoraggino non solo a scegliere l'istruzione professionale e tecnica, ma anche a rimanere impegnati in questi percorsi e a progredire verso qualifiche e carriere avanzate. Il declino demografico, le disparità regionali e le dinamiche di fuga dei cervelli interessano molti territori europei, in particolare quelli in fase di transizione industriale. I diplomati dell'IFP e i lavoratori qualificati lasciano spesso le loro regioni o i loro settori a causa delle limitate opportunità di sviluppo professionale, dei deboli collegamenti tra formazione ed ecosistemi dell'innovazione o dell'insufficiente allineamento tra le politiche di istruzione, occupazione e sviluppo regionale. La ricerca e il dibattito politico europeo sottolineano sempre più che **la fidelizzazione non può essere raggiunta solo attraverso misure di formazione e istruzione, ma richiede un'azione coordinata che coinvolga imprese, enti di formazione, autorità pubbliche e comunità locali**.

In questo contesto, l'approccio COVE (Centri di Eccellenza Professionale) offre un quadro concreto per affrontare le sfide sopra menzionate: promuovendo la cooperazione a lungo termine tra fornitori di formazione

professionale, imprese, istituti di istruzione superiore, centri di ricerca e autorità pubbliche, **i COVE mirano a creare ecosistemi integrati in grado di sostenere l'eccellenza, l'innovazione e lo sviluppo dei talenti.** L'attrazione e la fidelizzazione dei talenti sono quindi obiettivi integrati nella logica dei COVE, anche se non esplicitamente indicati. In questo quadro, il progetto EXCEED e lo sviluppo **dell'EXCEED International Talent Factory** rappresentano una risposta diretta alle priorità politiche europee in materia di talenti. **Sfruttando il modello di cooperazione inter-COVE, la Talent Factory è progettata per fornire un approccio strutturato e sistemico all'identificazione, allo sviluppo e alla fidelizzazione dei talenti all'interno dei sistemi di istruzione e formazione professionale.**

1.3 Posizionamento del Modello Operativo dell'International Talent Factory all'interno di EXCEED COVE

Il presente documento definisce il modello operativo dell'International Talent Factory nell'ambito del progetto EXCEED. Si basa direttamente sui risultati analitici e basati su dati concreti sviluppati nell'ambito del Work Package 2, inclusi il D2.1 [International Observatory in AM](#) e il D2.6 ["International Talent Factory in AM"](#), che descrive la strategia per l'attrazione, la fidelizzazione e la crescita dei talenti a livello europeo e internazionale. Più in dettaglio, il Deliverable D2.6 analizza le sfide relative all'attrazione e alla fidelizzazione dei talenti da una prospettiva di politica territoriale, evidenziando il ruolo delle strategie basate sul territorio nel sostenere l'attrattività regionale. Definisce i principi fondamentali, i pilastri e la logica incentrata sul discente dell'International Talent Factory all'interno del quadro politico europeo in materia di competenze, gestione dei talenti e sviluppo territoriale. A complemento del D2.6, **il D3.7 definisce un progetto operativo condiviso per garantire che qualsiasi sperimentazione nell'ambito del COVE sia condotta all'interno di un quadro comune e coerente, consentendo la comparabilità dei risultati tra territori e partner.** Il Piano Operativo fornisce indicazioni su cosa deve essere testato, su come le azioni sono collegate lungo il percorso dello studente e su come sono distribuite le responsabilità, riducendo così il rischio di un'attuazione frammentata o incoerente. Infine, il Piano Operativo della Talent Factory da testare pone le basi per l'implementazione di un modello di cooperazione altamente replicabile, ulteriormente migliorabile al di là della stessa partnership iniziale EXCEED COVE e pienamente sostenibile.

1.4 Ipotesi chiave: dalla gestione dell'attrazione internazionale dei talenti (TAM) alla fidelizzazione strategica locale dei talenti

Il D2.6 radica l'International Talent Factory negli approcci di gestione dell'attrazione dei talenti a livello regionale (TAM), una strategia territoriale collaudata progettata principalmente per **attrarre talenti internazionali e stranieri**, accogliendo giovani e adulti qualificati negli ecosistemi di innovazione locali, attraverso cicli guidati dalle politiche di attrazione, ulteriore sviluppo e fidelizzazione. Ciò si concentra sulla mobilità in entrata, enfatizzando fattori quali le specializzazioni economiche, gli incentivi al trasferimento, l'integrazione cultural-linguistica e gli ambienti accoglienti per gli estranei.

Il presente Piano Operativo (D3.7) amplia l'attenzione all'attivazione dei talenti a livello locale, attraverso un percorso di apprendimento incentrato sull'istruzione e formazione professionale (IFP) che dà priorità alla fidelizzazione dei talenti locali per ridurre il fenomeno della fuga dei cervelli.

Questa enfasi locale integra la Gestione dell'Attrazione dei Talent (TAM) con una prospettiva **di Sviluppo dei Talenti Locali**, ponendo l'accento sull'identificazione, lo sviluppo e la fidelizzazione dei "talenti potenziali" già presenti all'interno degli ecosistemi regionali. L'EXCEED International Talent Factory amplia l'ambito del TAM,

per abbracciare uno spettro molto più ampio di individui che contribuiscono agli ecosistemi di innovazione regionali. **Nello specifico, ciò include gli studenti della formazione professionale che risiedono attualmente nei territori partner, sia che siano già iscritti a percorsi di formazione tecnica esistenti, sia che siano potenzialmente idonei a seguirli. E include individui che cercano di migliorare le proprie competenze o riqualificarsi nella produzione avanzata, precedentemente attraverso programmi di formazione EQF 4 e 5, indipendentemente dal loro paese di origine.**

Tenendo conto della diversità delle esigenze, dei contesti e delle condizioni di partenza – che spaziano dai giovani del territorio alla ricerca delle prime esperienze professionali ai lavoratori a metà carriera che devono adeguarsi alle priorità della specializzazione intelligente – il Piano Operativo della Talent Factory traduce questa visione in **servizi di formazione personalizzati e meccanismi di accompagnamento**, che comprendono **orientamento su misura, valutazioni delle competenze e moduli di apprendimento flessibili**, al fine di garantire che l’attivazione dei talenti locali diventi un processo scalabile ed equo per tutti.

Un ulteriore presupposto alla base del Piano Operativo si riferisce all’importanza fondamentale della **governance multilivello e della collaborazione tra più attori**, che il piano rende operativa direttamente a partire dall’analisi degli ecosistemi regionali, adattandola al contempo alle priorità di attuazione locali. A differenza delle tradizionali implementazioni di TAM che possono enfatizzare gli accordi internazionali a livello politico, l’approccio di EXCEED si concentra su interazioni pragmatiche e specifiche del territorio che attivano le reti locali: istituti di istruzione e formazione professionale, aziende non solo come destinatarie di profili formati ma, soprattutto, come attori chiave nei processi di formazione, autorità pubbliche per l’allineamento normativo e la mobilitazione di finanziamenti, e organizzazioni comunitarie a sostegno dell’integrazione sociale.

Nel documento, questa visione si traduce in **ruoli, responsabilità e meccanismi di interazione** chiaramente definiti, quali **consigli di governance congiunti, programmi di studio co-progettati sulla base delle informazioni sul mercato del lavoro e dell’Osservatorio, e una cooperazione regolare tra le parti interessate**. Questa architettura collaborativa garantisce che l’International Talent Factory operi come un **sistema coeso e condiviso che amplifica le risorse locali, mitiga i compartimenti stagni e sostiene un impatto a lungo termine in tutte le regioni partner di EXCEED**.

1.5 Visione sistemica dell'EXCEED International Talent Factory

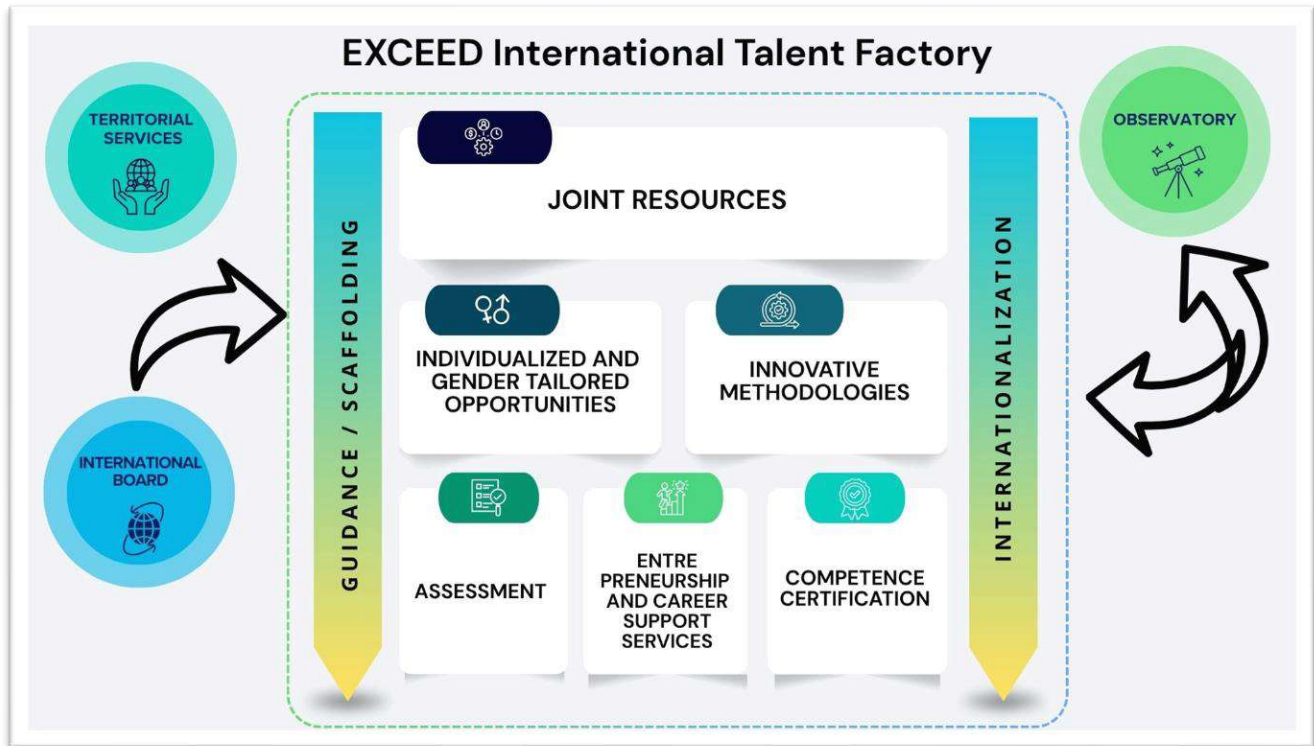


Figura1 - Exceed International Talent Factory

L'infografica illustra la **visione sistemica dell'EXCEED International Talent Factory** come sistema di servizi abilitanti chiave nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale (IFP)

La Talent Factory è concepita come un ecosistema integrato a sostegno dell'innovazione, progettato per superare la frammentazione dei servizi di formazione e di sostegno all'occupazione, ponendo il **discente al centro come partecipante attivo e co-creatore del proprio percorso di sviluppo personale e professionale**. La Talent Factory è progettata per rafforzare il proprio legame con il territorio locale, inteso come un ecosistema integrato di persone, imprese, conoscenze e relazioni che funge da forza convergente. Mira a potenziare la collaborazione con le aziende, trasformandole in co-designer attivi del processo di apprendimento. Allo stesso tempo, sostiene l'internazionalizzazione come leva chiave per la competitività e l'apertura culturale, promuovendo al contempo l'innovazione metodologica e educativa attraverso l'integrazione di apprendimento, orientamento e sviluppo dei talenti.

Il cuore dell'infografica (Figura n. 1) rappresenta il **nucleo della Talent Factory**, ponendo il discente al centro dell'ecosistema dell'IFP e inquadrando lo sviluppo del talento come un processo continuo, inclusivo e strutturato. Questo posizionamento centrale riflette il **passaggio da una logica incentrata sui programmi a un approccio incentrato sul discente e sul talento**, in cui i percorsi sono progettati intorno al potenziale, alle aspirazioni e alle attitudini individuali, nonché alle opportunità di progressione.

In breve, secondo l'approccio globale della Talent Factory di EXCEED, **ogni discente è riconosciuto come un potenziale talento** e la Factory promuove la parità di accesso, partecipazione e progressione per tutti i discenti,

affrontando gli stereotipi e le barriere di genere nella produzione manifatturiera avanzata e garantendo che i servizi di orientamento, valutazione e supporto siano adattati a profili e bisogni diversi.

Da un punto di vista metodologico, la Talent Factory punta ad adottare **ambienti di apprendimento avanzati basati su approcci esperienziali**, tra cui laboratori virtuali e ibridi che favoriscono l'apprendimento pratico. Fin dall'inizio del percorso formativo, i discenti sono supportati da servizi integrati di orientamento di primo livello. L'orientamento continuo è garantito per tutta la durata del percorso attraverso la definizione **di Piani di Sviluppo del Talento personalizzati** e la formalizzazione di un accordo di corresponsabilità **tra discente, ente di formazione professionale e azienda**, che definisce chiaramente aspettative condivise, obiettivi e impegni reciproci.

Una funzione chiave della dimensione centrale è l'identificazione e lo sviluppo sistematici dei talenti, supportati da **meccanismi di valutazione dedicati**. Questi includono la valutazione dell'apprendimento pregresso, delle competenze, delle abilità trasversali, delle motivazioni e del potenziale di apprendimento, effettuata in diverse fasi del percorso. **La valutazione è concepita non come uno strumento di selezione, ma come uno strumento abilitante per personalizzare i percorsi di apprendimento, informare i processi di orientamento e sostenere scelte formative e professionali consapevoli.**

La visione sottolinea inoltre la continuità del percorso dello studente, che si sviluppa attraverso diverse fasi: orientamento e sensibilizzazione prima dell'accesso ai programmi tecnico-specialistici di livello 4 e 5 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF); supporto strutturato durante la formazione; e progressione verso l'occupazione, l'imprenditorialità o l'apprendimento ulteriore dopo il completamento. In questa prospettiva, **la Talent Factory funge da connettore delle transizioni all'interno e al di là del sistema di istruzione e formazione professionale (IFP).**

L'orientamento e il sostegno sono integrati nell'intero percorso come processi continui. Essi supportano gli studenti nella navigazione delle scelte formative e professionali, consentono l'identificazione precoce e progressiva dei talenti individuali e facilitano l'allineamento tra aspirazioni personali, sviluppo delle competenze e opportunità del mercato del lavoro nella produzione avanzata.

La Talent Factory (TF) integra anche **servizi di sviluppo della carriera e di sostegno all'imprenditorialità**. Questi servizi mirano a rafforzare l'occupabilità, le competenze di gestione della carriera e la mentalità imprenditoriale, sostenendo gli studenti nell'esplorazione di molteplici percorsi di progressione, tra cui l'occupazione in aziende innovative, il lavoro autonomo e la creazione di start-up.

Il **riconoscimento e la certificazione delle competenze** attraverso **le micro credenziali** per l'apprendimento (MC) rappresentano un altro pilastro fondamentale del modello TF. Attraverso meccanismi di certificazione trasparenti e di qualità garantita, le competenze tecniche, trasversali e green-digital degli studenti diventano visibili e trasferibili, migliorando **la permeabilità e la portabilità** tra istruzione, formazione e mercati del lavoro a livello locale, nazionale ed europeo.

Approcciando lo studente a tutto tondo, lo studente, il modello operativo TF si articola in diverse dimensioni funzionali interconnesse, rappresentate nell'infografica sopra come elementi che si rafforzano a vicenda:

- **Servizi territoriali** che assicurano il radicamento locale della Talent Factory, favorendo forti legami con le imprese, i servizi per l'impiego, gli enti di istruzione e formazione e gli attori socioeconomici a livello territoriale.

- **L'internazionalizzazione**, concepita da una prospettiva globale, in grado di collegare la dimensione locale e quella globale attraverso un approccio integrato e progressivo in cui le esperienze di apprendimento virtuali e fisiche si rafforzano a vicenda. Ad esempio, i programmi di mobilità virtuale possono fungere da leva preparatoria e orientativa, mirata principalmente allo sviluppo di competenze interculturali, alla familiarità con i contesti internazionali e alla consapevolezza delle opportunità di mobilità. La mobilità internazionale fisica viene quindi attivata in modo mirato e consapevole, come esperienza di apprendimento ad alto impatto, che si avvale anche dei percorsi di apprendimento e orientamento precedentemente intrapresi in ambienti virtuali.
- **Le attività di orientamento e di accompagnamento** forniscono un supporto continuo e personalizzato, accompagnando gli studenti nelle loro scelte formative e professionali e sostenendo l'identificazione, lo sviluppo e la valorizzazione dei talenti individuali.
- **L'intelligenza delle competenze attraverso l'Osservatorio** sostiene la reattività del TF garantendo l'anticipazione dei bisogni di competenza e il monitoraggio dell'impatto delle azioni implementate.
- **Campagne mirate di comunicazione e sensibilizzazione** a sostegno dell'attività della Talent Factory, volte ad attrarre potenziali talenti provenienti da contesti e paesi diversi, compresi i gruppi sottorappresentati nei programmi di AM e HVET, quali ragazze e donne. Queste campagne sono concepite come misure di supporto da attuare in modo continuativo a livello di COVE (dimensione internazionale del Centro di Eccellenza Professionale) e a livello territoriale, seguendo quell'approccio «glocal» che ispira l'intero modello di cooperazione³.

Ciascuno degli elementi del quadro della TF presentati nell'infografica sarà **ulteriormente approfondito e sviluppato nei capitoli seguenti**, dove saranno descritti in dettaglio i loro ruoli, le loro funzioni e i meccanismi di attuazione all'interno del Centro di Eccellenza per la Formazione Professionale (CoVE) EXCEED.

³ Nel corso del 2025 il partenariato EXCEED ha lanciato la prima campagna di comunicazione mirata incentrata sulla produzione avanzata, sulle carriere tecniche/STEM e sul genere. Ha riscosso un grande successo in termini di impatto complessivo

2 Sviluppo inclusivo del talento all'interno della Talent Factory internazionale EXCEED

2.1 Fondamenti di un approccio concettuale al talento

Basandosi sulla visione sistemica dell'International Talent Factory, questo capitolo chiarisce i presupposti metodologici che ne guidano la progettazione e l'implementazione all'interno del quadro del Centro di Eccellenza Professionale EXCEED, al fine di sostenere l'innovazione sostenibile e la competitività della produzione avanzata.

La Talent Factory si basa sul presupposto fondamentale che lo sviluppo del talento nella produzione avanzata non può essere affrontato attraverso interventi lineari o frammentati. Richiede invece un approccio integrato, incentrato sul discente e basato sull'ecosistema, in grado di collegare istruzione e formazione, imprese, strutture di governance e servizi territoriali all'interno di un quadro strategico condiviso. **Dal punto di vista metodologico, ciò implica andare oltre i modelli incentrati sui programmi o guidati dall'offerta e adottare una prospettiva olistica in cui il talento viene coltivato attraverso percorsi continui, la collaborazione tra più attori e strategie territoriali a lungo termine.**

Questa scelta metodologica è alla base di tutte le successive decisioni progettuali, dall'identificazione dei gruppi target alla configurazione dei servizi e dei meccanismi di governance nella concezione dei servizi di formazione e di supporto.

Il quadro metodologico dell'International Talent Factory è inoltre caratterizzato da un forte orientamento territoriale e globale. Pur rispondendo a priorità europee comuni quali la transizione verde e digitale, l'anticipazione delle competenze e la mobilità dei talenti, il modello è progettato per essere profondamente integrato negli ecosistemi locali. Sfrutta le specificità territoriali, le strategie di specializzazione intelligente e le reti esistenti, promuovendo al contempo la cooperazione transnazionale, l'apprendimento reciproco e la mobilità all'interno e al di fuori del partenariato EXCEED. Questa logica globale garantisce sia l'adattabilità e la coerenza tra i diversi contesti di attuazione, sia una forte capacità di personalizzazione.

Da un punto di vista metodologico, l'International **Talent Factory opera come un sistema aperto basato sulla collaborazione** piuttosto che sui confini istituzionali. La sua efficacia dipende dall'attivazione di percorsi di collaborazione strutturati che collegano politiche, offerta formativa, imprese e attori sociali a più livelli. L'approccio sottolinea quindi la co-progettazione, la titolarità condivisa e il coinvolgimento di più parti interessate come condizioni essenziali per l'identificazione, lo sviluppo e la fidelizzazione sostenibili dei talenti.

In questo quadro, viene prestata particolare attenzione **all'inclusività e alle pari opportunità**. L'approccio metodologico integra esplicitamente la sensibilità di genere e l'inclusione sociale come principi trasversali, garantendo che i percorsi di sviluppo del talento siano accessibili a profili di discenti diversi, compresi quelli a rischio di sottorappresentazione nei settori della produzione avanzata. **L'identificazione e la valorizzazione dei "talenti nascosti" sono considerate un obiettivo strategico.**

Le sezioni seguenti descrivono in dettaglio come questo approccio metodologico viene adottato attraverso:

- la definizione di talento adottata nell'ambito di EXCEED;
- l'identificazione dei gruppi target, degli attori e dei beneficiari della TF;

- e la configurazione dell'International Talent Factory come ecosistema interconnesso, multilivello e transnazionale.

Insieme, questi elementi forniscono le basi metodologiche per il Piano Operativo dell'International Talent Factory di EXCEED e guidano l'implementazione dei suoi servizi, strumenti e governance all'interno del Centro di Eccellenza Professionale.

2.2 Definizione di talento in EXCEED: un approccio inclusivo e basato sui diritti.

All'interno del progetto EXCEED, il concetto di *talento* è deliberatamente definito in **modo inclusivo e basato sui diritti**, in stretta sintonia con la missione dell'istruzione e formazione professionale e con l'obiettivo di rafforzarne l'attrattiva e il valore sociale.

In EXCEED, il talento non è concepito come un attributo innato o prestabilito, ma come un potenziale dinamico che può essere attivato, sviluppato e valorizzato attraverso ambienti di apprendimento adeguati, processi di orientamento e, in generale, ecosistemi di sostegno. Da questo punto di vista, il talento è una condizione dinamica che può essere attivata, coltivata e rafforzata attraverso ambienti di apprendimento adeguati, orientamento e meccanismi di sostegno.

Questa definizione inclusiva sostiene direttamente il ruolo strategico assegnato all'istruzione e alla formazione professionale, che non è concepita semplicemente come un percorso correttivo o un'opzione di seconda scelta, ma come uno **spazio di eccellenza per lo sviluppo del talento**, in grado di offrire esperienze di apprendimento innovative, competenze professionali di alta qualità e concrete opportunità di carriera. **Rafforzare l'attrattiva dell'IFP significa quindi creare condizioni in cui discenti diversi possano riconoscersi come talenti e vedere l'IFP come un percorso credibile e desiderabile per la crescita personale e professionale, sia per le persone provenienti da altri paesi/territori che per la popolazione locale.**

In questo contesto, la fidelizzazione dei talenti diventa strategicamente importante quanto la loro attrazione. EXCEED posiziona l'IFP come leva chiave per affrontare entrambe le dimensioni contemporaneamente. L'IFP, infatti, offrendo percorsi formativi innovativi, forti legami con le imprese, visibilità internazionale e percorsi strutturati, può contrastare la fuga dei cervelli rendendo i territori luoghi più attraenti in cui apprendere e rimanere, lavorare e costruire traiettorie personali e professionali a lungo termine.

L'International Talent Factory incarna questo approccio considerando il talento come "una persona" da **sviluppare a livello locale, valorizzata attraverso la mobilità e trattenuta grazie a opportunità di qualità**. Questa definizione è alla base dell'intero Piano Operativo e guida la progettazione dei servizi, delle metodologie e dei meccanismi di governance descritti nei capitoli seguenti, rafforzando il ruolo dell'IFP come strumento strategico per la resilienza territoriale, la competitività e la coesione sociale.

2.3 Gruppi target, attuatori e beneficiari dell'International Talent Factory

L'International Talent Factory (TF) è progettata per generare valore per l'ecosistema territoriale; pertanto, si rivolge a una serie diversificata di **gruppi target** e beneficiari, riflettendo l'approccio inclusivo e incentrato sul discente del progetto EXCEED e la sua attenzione al rafforzamento dello sviluppo del talento nei contesti della produzione avanzata.

I gruppi target del Piano Operativo dell'International Talent Factory sono costituiti da:

- Giovani discenti della formazione professionale che si preparano ad entrare nel mercato del lavoro nei settori della produzione avanzata (percorsi formativi EQF 4 e 5);
- Studenti adulti che necessitano di percorsi di aggiornamento e riqualificazione attraverso programmi di formazione HVET (EQF 4 e 5).

I principali attuatori della TF sono rappresentati dagli **enti di formazione professionale** e dal loro personale, inclusi formatori, insegnanti, tutor e professionisti dell'orientamento, che contribuiscono attivamente all'attivazione dell'ecosistema della Talent Factory attraverso la progettazione e l'erogazione di servizi di apprendimento e di supporto. Per svolgere efficacemente questo ruolo, gli enti di formazione professionale e il loro personale necessitano di **un rafforzamento mirato delle capacità e di uno sviluppo professionale continuo** per innovare e adattare le loro pratiche all'interno del quadro della International Talent Factory. In cambio, beneficiano di quadri di cooperazione potenziati, possono accedere ad approcci pedagogici innovativi, opportunità di mobilità internazionale e una collaborazione strutturata con le imprese e gli stakeholder territoriali.

Le aziende rappresentano un altro gruppo fondamentale di soggetti attuatori, che svolgono un ruolo centrale all'interno della Talent Factory: contribuiscono alla progettazione e alla realizzazione di percorsi formativi su misura e garantiscono che lo sviluppo delle competenze sia strettamente allineato alle esigenze dei sistemi produttivi reali. Nell'ambito di una "rete di formazione collaborativa", condividono risorse, competenze e opportunità di apprendimento. In questo contesto, anche gli imprenditori e i manager possono fungere da mentori e consulenti, sostenendo gli studenti nelle loro scelte di carriera e nella crescita professionale. Parallelamente, possono trarre vantaggio da partnership consolidate tra il mondo dell'istruzione e quello imprenditoriale e dall'accesso a una forza lavoro altamente qualificata.

A un livello più ampio, anche **i servizi territoriali e gli attori politici** agiscono sia come attuatori che come beneficiari della International Talent Factory. Le autorità regionali, i servizi pubblici per l'impiego, gli attori dell'innovazione e altri soggetti dell'ecosistema (agenzie di collocamento private, Camere di Commercio, incubatori e acceleratori di imprese, centri per l'impiego, Comuni e città metropolitane) contribuiscono alla governance e al coordinamento complessivi della TF, attraverso una relazione vantaggiosa per tutti: condividono competenze e risorse e ottengono l'accesso a un quadro operativo strutturato che migliora l'allineamento tra istruzione, mercato del lavoro e politiche di innovazione, sostenendo in ultima analisi la competitività regionale, l'inclusione sociale e la resilienza della forza lavoro.

2.4 Coltivare il talento in rete: la Talent Factory come sistema aperto

La Talent Factory mira a fungere da motore di innovazione ed eccellenza nelle regioni, stimolando una nuova consapevolezza dell'importanza di operare all'interno di un **ecosistema aperto e integrato** che comprenda governance, formazione, imprese e servizi di supporto.

Quando ci riferiamo a un ecosistema **formativo aperto**, non possiamo ignorare la **dimensione sociale dell'inclusione**, specialmente nel contesto dell'IFP, dove i talenti emergenti possono trovarsi in una posizione di svantaggio o necessitare di un sostegno. L'integrazione **del valore sociale** nella Talent Factory rafforza il concetto di un modello di cooperazione veramente inclusivo ed equo, in grado di **identificare anche i "talenti nascosti"**, ad esempio **i giovani con potenziale ma meno visibili o provenienti da contesti svantaggiati**.

2.5 Percorsi di collaborazione e partenariati multilivello

Il concetto di Talent Factory si basa sulla costruzione di partenariati strategici fondati su collaborazioni multistakeholder e multilivello, in grado di collegare la visione strategica e le capacità operative in diversi contesti territoriali.

L'approccio è strutturato su diversi livelli:

Locale, dove le reti tra istituti di formazione, imprese e attori vengono attivate in modo concreto, in un'ottica di prossimità e personalizzazione degli interventi.

Regionale, come spazio per definire e attuare politiche di formazione, innovazione e sviluppo del capitale umano in linea con le strategie territoriali, l'allineamento tra le linee guida strategiche, i sistemi educativi e le reali esigenze del mercato del lavoro.

Internazionale, grazie al coinvolgimento dei partner europei nel progetto EXCEED, con l'obiettivo di rafforzare la cooperazione tra gli ecosistemi europei della formazione e della produzione, facilitando la mobilità dei talenti e la condivisione di buone pratiche di eccellenza, nel rispetto delle specificità di ciascun contesto.

Per «**definizione dei percorsi di collaborazione**» si intende l'identificazione chiara e concertata delle modalità attraverso le quali gli attori coinvolti, i responsabili politici, le istituzioni, le imprese e gli enti di formazione possono contribuire in modo sinergico allo sviluppo della Talent Factory.

I meccanismi di collaborazione nella TF sono sviluppati lungo **cinque traiettorie**:

- **Verticale**: mettere in contatto i responsabili politici, gli organismi di coordinamento e gli attuatori locali, garantendo coerenza e sostenibilità.
- **Orizzontale**: promuovere il dialogo tra attori dello stesso livello (imprese, fornitori di istruzione e formazione professionale, terzo settore) per azioni condivise e co-progettazione.
- **Intersettoriale**: incoraggiare gli incontri tra i settori della formazione, delle imprese e sociale, generando soluzioni innovative per i giovani talenti, i territori e le imprese.
- **Inclusività**: coinvolgere le reti che lavorano con i giovani vulnerabili, garantendo pari accesso e sostenibilità sociale.
- **Transnazionale**: attivare sinergie tra i partner del progetto europeo per la condivisione di pratiche, lo scambio di competenze e la sperimentazione congiunta di metodologie di formazione innovative e la verifica di schemi innovativi di certificazione delle competenze europee (ad esempio le micro-credenziali), potenziando la dimensione internazionale della Talent Factory in linea con uno Spazio Europeo dell'Istruzione e sostenendo la mobilità dei talenti tra i paesi⁴.

Grazie al suo modello di cooperazione, la Talent Factory si configura come un'"infrastruttura" strategica all'interno dei sistemi di istruzione e formazione professionale (IFP), con un ruolo trainante nell'identificare, attrarre, coltivare e trattenere i talenti adottando approcci formativi altamente reattivi e innovativi secondo i

⁴ Durante la fase pilota del progetto EXCEED dei programmi di formazione EQF 4 e 5, oltre alle certificazioni nazionali e al Supplemento al Diploma, sono state adottate micro-credenziali per l'apprendimento per certificare le competenze acquisite attraverso esperienze di apprendimento integrative, ovvero la partecipazione al concorso internazionale basato su sfide dell'EXCEED Skills Exhibition e ai programmi di mobilità a lungo termine. Per saperne di più, visita: <https://exceed-cove.eu/>

[principi](#) e [la metodologia di progettazione EXCEED](#) e sostenendo la transizione complessiva dei sistemi IFP verso l'eccellenza.

3 Architettura concettuale e percorso di sviluppo dei talenti

3.1 Architettura concettuale dell'International Talent Factory: "the Talent Development Journey"

Questo capitolo si basa sui concetti chiave introdotti nel Capitolo 1 riguardanti la visione sistemica della International Talent Factory, garantendo al contempo la continuità con i principi di progettazione, la metodologia per lo sviluppo dei programmi di studio e la co-progettazione di programmi di formazione HVET innovativi a sostegno dell'innovazione eco-digitale della produzione avanzata, affrontati dall'EXCEED COVE.

Secondo l'approccio generale adottato, come descritto nelle sezioni precedenti, il discente è al centro di un ecosistema di IFP in cui la gestione del talento locale assume la forma di un quadro strutturato progettato per supportare i potenziali discenti durante il loro **Talent Development Journey**; essa rappresenta la spina dorsale strutturale su cui si articola il modello della Talent Factory.

All'interno di questa prospettiva incentrata sul discente, il Talent Development Journey emerge come un quadro dinamico che accompagna il potenziale talento attraverso un ciclo di sviluppo adattivo e continuo. Il processo è informato dall'intelligence delle competenze in tempo reale generata dall'Osservatorio e dalla stessa cooperazione continua tra le diverse parti interessate. Sebbene inizialmente sviluppata nell'ambito del partenariato EXCEED, l'International Talent Factory è concepita come un **modello trasferibile** e un **sistema di risorse condivise**, progettato per essere adottato da una gamma più ampia di parti interessate e paesi, al di là del consorzio del progetto.

Prima di definire come l'International Talent Factory possa essere efficacemente resa operativa, è essenziale chiarire **l'architettura concettuale che le consente di passare dalla visione alla pratica** e gli elementi chiave che rendono possibile tale operatività.

Questo capitolo illustra quindi la visione sistemica rappresentata nell'infografica presentata nel Capitolo 1, descrivendone in dettaglio gli elementi chiave come architettura concettuale e metodologica dell'International Talent Factory. Fornendo una spiegazione chiara e strutturata di tali componenti, il capitolo getta le basi per l'attuazione pratica approfondita nel successivo Capitolo 6.

3.2 Favorire l'apprendimento: attivare il potenziale

Favorire l'apprendimento permette agli studenti di passare da una partecipazione passiva al percorso formativo alla costruzione consapevole del proprio percorso (*autonomia nell'apprendimento*), rafforzando l'autoefficacia, migliorando la trasferibilità delle competenze e contribuendo a superare le barriere strutturali nei settori manifatturieri (ad esempio, gli stereotipi di genere).

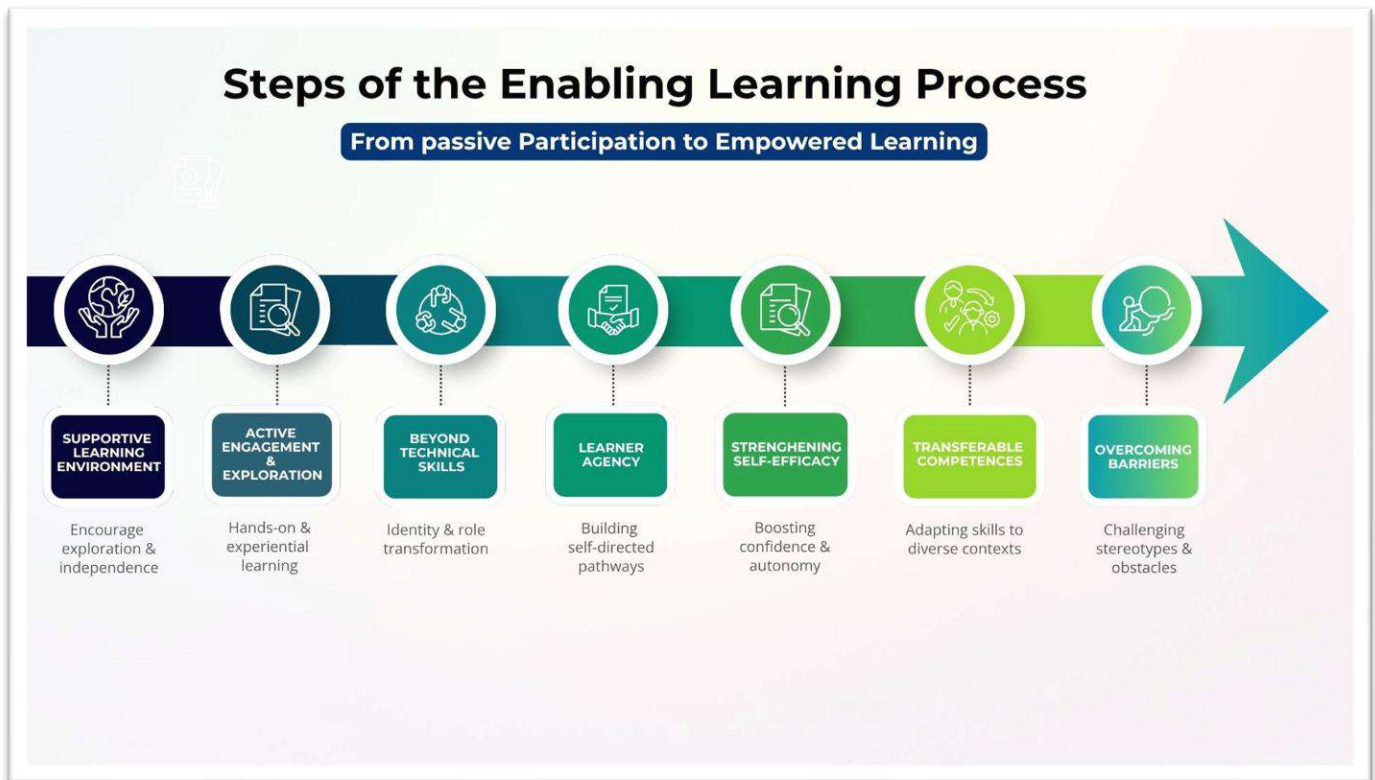


Figura2. Il processo di apprendimento abilitante

L'apprendimento abilitante si riferisce a un approccio pedagogico progettato per creare un ambiente che incoraggi l'esplorazione, l'indipendenza e lo sviluppo delle competenze attraverso l'esperienza diretta. Non coincide esclusivamente con l'acquisizione di nuove competenze tecniche, ma implica **una trasformazione più profonda nel modo in cui gli individui percepiscono sé stessi in relazione al loro futuro ruolo professionale e alle loro opportunità di sviluppo.**

Da questa prospettiva, la scoperta del talento è concepita come un processo che si sviluppa attraverso la guida, l'esperienza e i cicli di feedback per raggiungere una progressiva autonomia da parte della persona.

Nella **“Fase di identificazione dei talenti”**, primo passo del Percorso di Sviluppo dei Talenti, **l’Osservatorio EXCEED** funge da livello di intelligence dinamica, fornendo evidenze in tempo reale sulle emergenti richieste di “competenze abilitanti” nella produzione avanzata. **L’integrazione delle intuizioni dell’Osservatorio nelle valutazioni iniziali rende l’apprendimento abilitante più mirato:** I professionisti della formazione professionale confrontano i profili iniziali dei discenti con le previsioni sulle competenze future, per progettare servizi di formazione su misura che colleghino le attuali abilità della persona agli obiettivi di apprendimento e ai profili professionali previsti dai programmi di formazione EQF 4-5.

L'apprendimento abilitante diventa così il meccanismo attraverso il quale il potenziale individuale viene attivato e si evolve, consentendo l'allineamento tra lo sviluppo personale e professionale, il programma di formazione scelto per la professionalizzazione e le esigenze aziendali.

3.3 Modello di apprendimento a T: un approccio basato sull'architettura delle competenze

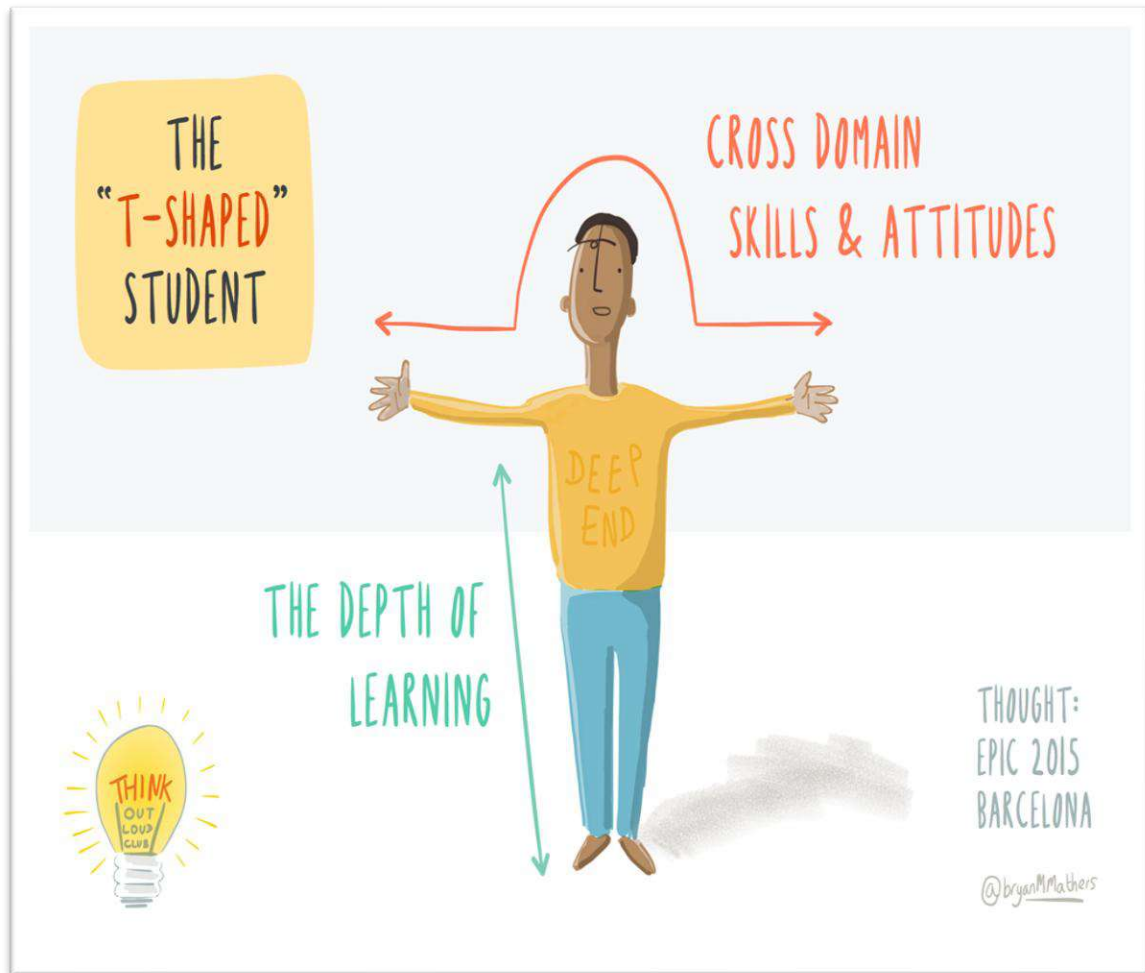


Figura3 - dallo studente a forma di T al professionista a forma di T

L'apprendimento abilitante rappresenta il principio pedagogico attraverso il quale vengono attivate le competenze. È il meccanismo che consente ai discenti di orientare attivamente il proprio percorso professionale, sviluppare l'autonomia, trasferire i risultati raggiunti e rafforzare la resilienza e l'adattabilità.

Nel quadro della Talent Factory, i “principi di apprendimento abilitante” sono integrati in un **Modello di Apprendimento a T**, che combina le specializzazioni tecnico-professionali (dimensione verticale) con l'ampiezza delle competenze trasversali (dimensione orizzontale), come visualizzato nella figura n. 3

In questo modo, struttura e processo sono integrati: il **modello a T** indica cosa sviluppare, mentre l'apprendimento abilitante mostra come la crescita del talento diventi possibile.

All'interno della EXCEED Talent Factory, il modello a T diventa uno strumento concreto per ripensare l'accesso, la fidelizzazione e la crescita dei talenti in un'ottica inclusiva.

La barra verticale della “T” rappresenta lo sviluppo di competenze tecnico-professionali nei settori della produzione sostenibile e digitale. Questa verticalità si costruisce attraverso un percorso formativo che include

una varietà di contesti formativi ed esperienziali innovativi, progettati per essere accessibili, non stereotipati e basati sullo sviluppo graduale delle competenze, riducendo così le barriere implicite che spesso ostacolano, ad esempio, la partecipazione delle donne o degli adulti all'apprendimento⁵.

Allo stesso tempo, la barra orizzontale della "T" indica lo sviluppo di competenze trasversali che contribuiscono a "preparare professionisti più preparati e a prova di futuro".

All'interno di questa dimensione orizzontale, **l'International Talent Factory adotta un approccio glocal** che si traduce in **competenze internazionali tangibili**, integrate nel Modello di Apprendimento a T, che aumentano la reattività complessiva dei profili professionali e dei percorsi formativi e promuovono l'internazionalizzazione, attraverso attività di apprendimento basate su progetti internazionali e programmi di mobilità, sia fisica che virtuale.

Le competenze trasversali internazionali sono essenziali per operare efficacemente in ambienti di produzione digitalizzati, multiculturali e competitivi, al fine di garantire la trasferibilità delle competenze tra diversi contesti nazionali, in linea con il [Quadro Europeo delle Qualifiche](#).

La seguente serie di competenze trasversali supporta lo sviluppo di profili, EQF4 e 5, in grado di contribuire a sistemi di produzione avanzati in un contesto europeo e globale, comprese le transizioni digitali e verdi in corso e la crescente integrazione di processi basati sull'intelligenza artificiale:

- **Lavoro di squadra in ambienti multiculturali, interdisciplinari e transnazionali**
- **Collaborare con membri del team provenienti da contesti culturali diversi**, contribuire a compiti condivisi e sostenere il coordinamento in team multidisciplinari, transnazionali e distribuiti.
- **Risoluzione dei problemi**
- **Identificare anomalie di processo e problemi operativi, analizzare le informazioni disponibili e implementare soluzioni appropriate nell'ambito di procedure definite.**
- **Alfabetizzazione digitale e dei dati per la produzione**
- **Utilizzare sistemi digitali** (ad es. MES, ERP, HMI, piattaforme collaborative) e interpretare i dati relativi a produzione, qualità e manutenzione per supportare le decisioni operative di routine.
- **Consapevolezza dell'IA e collaborazione uomo-macchina**
- **Riconoscere il ruolo dell'intelligenza artificiale nei processi di produzione**, interagire con sistemi basati sull'IA e supportare operazioni automatizzate e basate sui dati.
- **Consapevolezza ecologica e mentalità orientata alla sostenibilità**
- **Applicare i principi di sostenibilità nelle operazioni quotidiane**, utilizzare le risorse in modo efficiente, ridurre gli sprechi e sostenere pratiche responsabili dal punto di vista ambientale.
- **Consapevolezza della qualità e della conformità**
- **Rispettare gli standard di qualità, sicurezza e sostenibilità**, monitorare la conformità alle procedure e contribuire al miglioramento delle attività lavorative.

⁵ OCSE - Education at a Glance 2025 – In che misura gli adulti partecipano all'istruzione e alla formazione? https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training_85e1ebf6.html

- **Mentalità orientata alla sicurezza e alla responsabilità** Applicare le procedure in materia di salute, sicurezza e ambiente (HSE), identificare i potenziali rischi e agire in modo responsabile in ambienti automatizzati e ad alta tecnologia.
- **Capacità di adattamento e agilità nell'apprendimento** Adattarsi ai cambiamenti nelle tecnologie, nei processi e negli ambienti di lavoro e aggiornare le proprie competenze attraverso l'apprendimento continuo.
- **Autogestione e iniziativa** Pianificare e organizzare i propri compiti, gestire il tempo in modo efficace e prendere l'iniziativa nell'ambito delle responsabilità assegnate.
- **Comunicazione interculturale** Comunicare efficacemente in contesti interculturali, adattare lo stile di comunicazione secondo necessità e favorire la comprensione reciproca in ambienti internazionali.

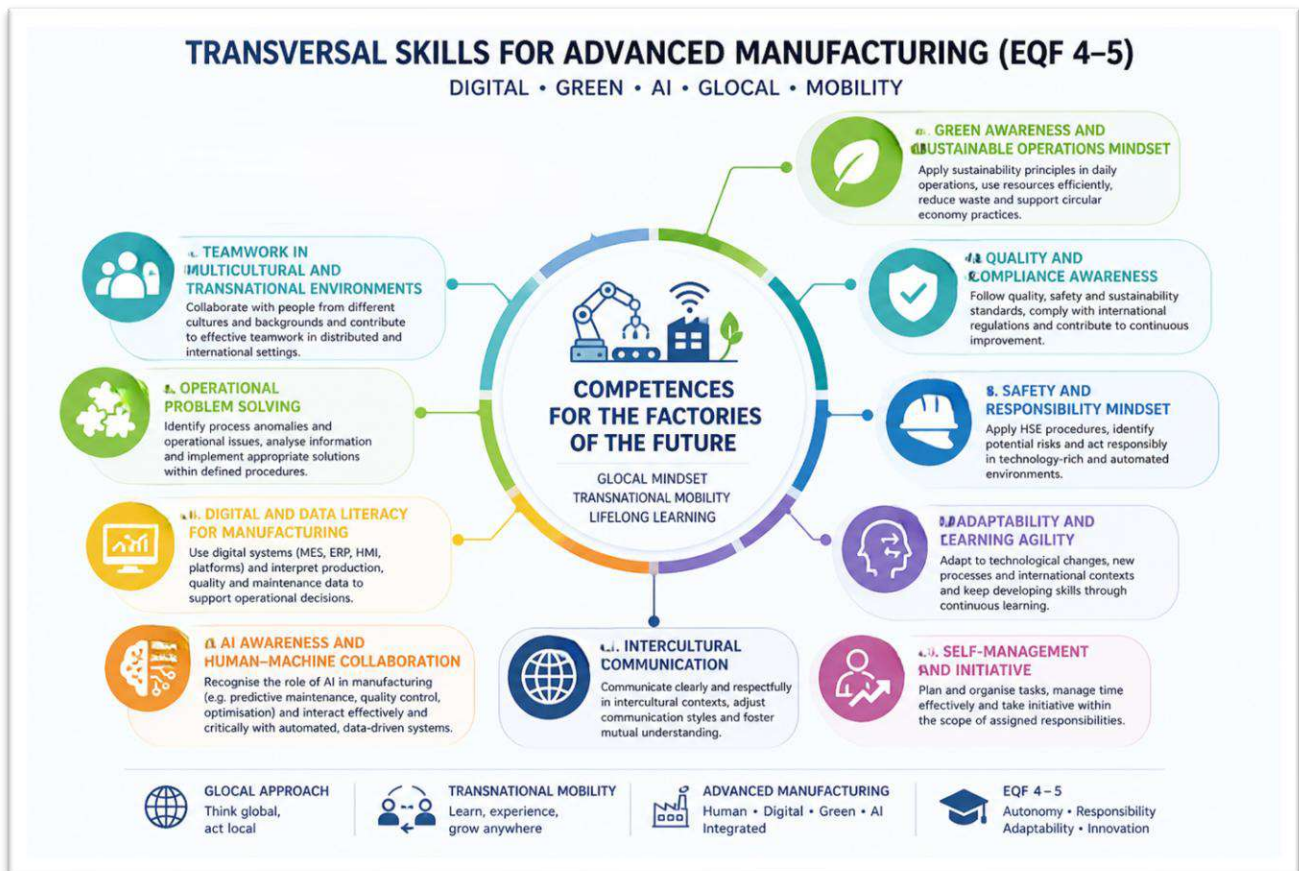


Figura4 - Sviluppo delle competenze trasversali nella produzione avanzata per tecnici superiori -

3.4 Il percorso del talent (Talent Journey)

Dall'identificazione del potenziale alla definizione dei percorsi di sviluppo e di avanzamento di carriera



Figura5 - La fase di identificazione dei talenti

Il percorso di sviluppo dei talenti è concepito come un processo personalizzato per ogni discente, articolato in fasi graduali, come illustrato nella figura n. 5 sopra.

3.5 Prima fase: identificazione dei talenti - Piani individuali di sviluppo del talento

L'implementazione del Modello di Apprendimento a T inizia dalla fase iniziale del percorso, **gestita e supportata dagli enti di formazione professionale**.

In questa fase, a seguito di un orientamento iniziale, la valutazione non si limita a misurare le competenze tecniche di base, ma consente l'emergere di "indicatori" relativi al modo in cui gli studenti si posizionano rispetto ai contenuti tecnici, alle sfide di apprendimento e al loro progetto professionale. Questa valutazione iniziale include anche il **riconoscimento e la valutazione delle competenze pregresse** acquisite attraverso precedenti esperienze educative, professionali o informali. Prendendo in considerazione le conoscenze e le abilità sviluppate in contesti formali, non formali e informali, la fase di valutazione permette agli enti di formazione professionale e agli studenti di costruire una comprensione più accurata del punto di partenza di ciascuno studente e di progettare percorsi di sviluppo personalizzati in linea con le loro competenze esistenti e i risultati attesi.

Nel contesto dell'International Talent Factory, l'integrazione della valutazione delle competenze pregresse nella fase iniziale del percorso dello studente consente un allineamento più preciso tra le competenze individuali e i

percorsi di formazione professionale da scegliere. **Riconoscendo le competenze esistenti e le esperienze professionali, gli operatori dell'istruzione e della formazione professionale possono progettare Piani di Sviluppo del Talento Individuali che evitano la duplicazione dell'apprendimento, accelerano lo sviluppo delle competenze e rafforzano la rilevanza delle attività formative in relazione alle esigenze del mercato del lavoro.**

Questi elementi non acquisiscono significato solo attraverso la valutazione, ma attraverso l'integrazione con un **servizio di orientamento**, che rende possibile interpretare i segnali in termini di aspettative, percezione di adeguatezza rispetto ai ruoli tecnici e auto-rappresentazioni che possono influenzare le scelte del percorso. Fornisce un'interpretazione del potenziale, esplora le aspirazioni, decostruisce gli stereotipi professionali e sostiene l'allineamento tra capacità tecniche, identità percepita e opportunità reali. La base di riferimento che ne risulta supporta la definizione di **Piani di Sviluppo del Talento Individuali (ITDP)** in grado di sostenere traiettorie di crescita equilibrate. Essi possono essere intesi come **quadri/strumenti di orientamento** allo sviluppo situati all'intersezione tra progettazione dell'apprendimento personalizzata, orientamento professionale e valorizzazione del talento. Essi operano secondo il principio che i percorsi di apprendimento non dovrebbero solo rispondere alle lacune di competenze, ma anche sostenere la capacità dei discenti di immaginarsi all'interno di futuri ruoli professionali.

I Piani di Sviluppo del Talento Individuale sono progettati per **valorizzare e potenziare il pieno potenziale di ogni persona**, nel rispetto dei principi di pari opportunità e di sensibilità di genere (vedi Capitolo 9 sul Piano per la Parità di Genere nelle organizzazioni di IFP), e definendo chiari obiettivi di apprendimento co-creati con i discenti e le aziende per stimolare il loro impegno e senso di appartenenza, insieme a un'analisi approfondita dei loro interessi, punti di forza, punti deboli e stili di apprendimento preferiti.

La progettazione e il monitoraggio dei piani di formazione individuali richiedono formatori e professionisti preparati ad hoc, in grado di supportare pienamente il Talent Development Journey su misura di ciascun tirocinante.

Ancora una volta, i piani individuali di sviluppo delle competenze dovrebbero riconoscere esplicitamente l'apprendimento progresso (PRL) sin dall'inizio, rendendolo un elemento centrale per un approccio personalizzato ai percorsi formativi. In linea con questa prospettiva, ad esempio, **l'approccio del CEDEFOP** integra tale elemento nei piani individuali attraverso una valutazione iniziale delle competenze non formali e informali (come l'esperienza lavorativa), seguita da un'adeguata documentazione e convalida⁶. Questo orientamento è in forte sintonia con gli orientamenti politici europei in materia di apprendimento permanente e orientamento. Il CEDEFOP sottolinea l'importanza di integrare la valutazione delle competenze con percorsi di sviluppo personalizzati e sistemi di orientamento che supportino i discenti nella gestione delle transizioni tra istruzione e lavoro⁷.

A completamento di questa prospettiva, la Fondazione europea per la formazione (ETF) sottolinea il ruolo dei **sistemi di sviluppo delle competenze basati sull'orientamento nel consentire alle persone di allineare aspirazioni, capacità e opportunità del mercato del lavoro nel corso della vita**⁸.

⁶ Linee guida europee per la convalida dell'apprendimento non formale e informale. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni. Serie di riferimento Cedefop; n. 104. <http://dx.doi.org/10.2801/280994>

⁷ <https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance> e cfr. anche la sezione 3.10 del presente capitolo

⁸ <https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning>

Nel quadro della Talent Factory di EXCEED, l'Osservatorio garantisce che il percorso di apprendimento non sia meramente reattivo, ma realmente anticipatorio. Traducendo continuamente le informazioni sulle competenze, derivanti da analisi del mercato del lavoro, previsioni tecnologiche e input delle aziende, in orientamento attuabile, allinea le aspirazioni dei discenti a profili a forma di T trasferibili e molto richiesti che sostengono l'occupabilità a lungo termine in diversi contesti manifatturieri.

3.6 Seconda fase: Sviluppo del talento

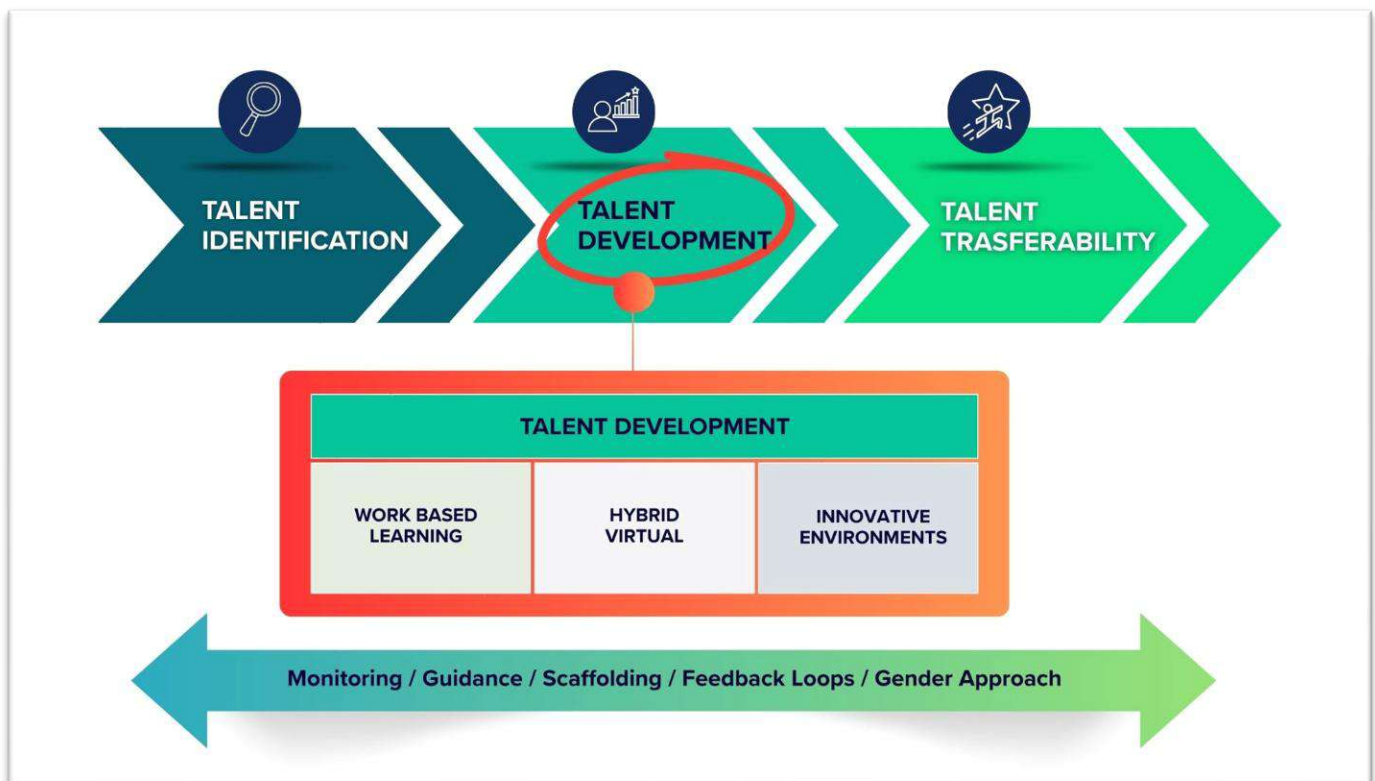


Figura6 - La fase di sviluppo dei talenti

A seguito della fase di identificazione dei talenti, in cui il potenziale viene identificato e reso visibile, **la fase di sviluppo dei talenti**, gestita da fornitori di formazione professionale in collaborazione con le imprese, rappresenta la fase di consolidamento del percorso dei talenti. Qui, i principi di apprendimento abilitante attivano l'architettura delle competenze a forma di T **attraverso opportunità esperienziali strutturate**, trasformando il potenziale iniziale in competenze tecniche e trasversali dimostrate. Questa transizione si basa direttamente sui piani di sviluppo co-creati di cui alla sezione 3.4 del presente documento, fornendo ambienti di pratica autentici in cui gli studenti assumono progressivamente autonomia, ricevendo al contempo un continuo sostegno e feedback per sostenere l'impegno e superare le barriere di genere.

L'apprendimento basato sul lavoro (WBL) costituisce il nucleo esperienziale di questa fase di sviluppo, rendendo operativi i Piani di Sviluppo del Talento Individuali attraverso il coinvolgimento diretto con processi di produzione reali, strumenti e dinamiche professionali. Il WBL consente agli studenti di applicare il loro profilo a T emergente, le competenze tecniche verticali nella produzione sostenibile/digitale insieme alle competenze orizzontali e glocal, in contesti lavorativi reali che rispecchiano le esigenze delle imprese nei paesi partner di EXCEED e oltre.

Le imprese svolgono un ruolo centrale partecipando attivamente alla co-progettazione dei percorsi di apprendimento, garantendo che i programmi di studio riflettano le sfide reali della produzione avanzata e mantengano la coerenza tra lo sviluppo delle competenze e le esigenze organizzative. Grazie al WBL, imprenditori e manager estendono il loro impegno assumendo ruoli di mentoring e consulenza, guidando direttamente gli studenti nelle scelte professionali e nei processi di sviluppo del talento. La collaborazione strutturata tra fornitori di IFP e aziende per co-formare e accompagnare il talento rappresenta una sorta di **“Patto di Coresponsabilità”**, che può essere formalizzato e che delinea chiaramente aspettative, obiettivi e impegni reciproci tra lo studente e l’impresa.

Le attività e le pratiche documentate dimostrano sempre più chiaramente che l’apprendimento basato sul lavoro (WBL) non deve necessariamente limitarsi ai luoghi di lavoro fisici: può essere progettato in modo mirato in **formati ibridi o completamente virtuali (attraverso la gamification, le applicazioni delle tecnologie immersive, ecc.)**.

In tutta Europa, **le Imprese Virtuali** funzionano da tempo come simulazioni strutturate di aziende reali, consentendo agli studenti di operare all’interno di ambienti organizzativi e procedurali realistici. Queste aziende simulate replicano i processi aziendali, le strutture organizzative e le interazioni commerciali. Questo modello illustra come l’autenticità nel WBL non dipenda necessariamente dalla compresenza fisica, ma da un coinvolgimento significativo con le logiche professionali.

All’interno di un percorso a forma di T, l’apprendimento basato sul lavoro (WBL) ibrido e virtuale amplia l’accesso alla pratica autentica, consente un’esposizione precoce alle dinamiche professionali, permette una sperimentazione sicura dei ruoli tecnici e sostiene il coinvolgimento laddove i tirocini reali scarseggiano. Essi funzionano quindi come **estensioni degli ecosistemi di apprendimento esperienziale**, garantendo la continuità tra lo sviluppo delle competenze e l’applicabilità nel mondo reale.

L’apprendimento esperienziale e l’esposizione precoce alle dinamiche professionali e alle pratiche di lavoro possono essere ulteriormente potenziati introducendo come potenti contesti di apprendimento i cosiddetti **"ambienti intermedi"**, quali fab lab, university factories, living lab e spazi di simulazione avanzata, che operano come spazi innovativi per preparare gli studenti alle esperienze del mercato del lavoro, inclusi tirocini e apprendistati. Questi contesti fungono da ponti tra istruzione e lavoro, dove gli studenti possono sperimentare progressivamente ruoli professionali, pratiche operative e modelli organizzativi.

All’interno di questi ambienti, le competenze vengono sviluppate attraverso processi di apprendimento situati che riproducono, in modo protetto ma autentico, le dinamiche dei sistemi di produzione reali. In questa prospettiva, tali ambienti fungono da dispositivi di sostegno professionale, consentendo agli studenti di passare progressivamente dalla pratica guidata all’autonomia operativa e sostenendo lo sviluppo integrato di competenze tecniche e trasversali.

Non si tratta semplicemente di spazi di formazione in laboratorio, ma di infrastrutture che fungono da acceleratori di autonomia, da traduttori tra competenza e occupabilità e da leve per l’inclusione.

3.7 Terza fase: Trasferibilità del talento e progressione di carriera



Figura7 - La fase della trasferibilità del talento

In questa fase di transizione culminante del Percorso del Talento, l'attenzione si sposta sul rendere il profilo a T pienamente sviluppato tangibile, trasferibile e allineato alle richieste del mercato del lavoro. A questo punto, il talento ha subito una crescita completa: dal potenziale emergente attraverso valutazioni iniziali e Piani di Sviluppo del Talento Individuali (3.4), al consolidamento attraverso diverse esperienze di Apprendimento Basato sul Lavoro, in contesti fisici, ibridi, virtuali o intermedi, che hanno affinato l'applicazione pratica delle competenze (3.5).

Ciò che emerge è un professionista versatile "a forma di T" (t-shaped) dotato di profondità verticale nella produzione sostenibile e digitale (ad esempio, competenza nei processi di economia circolare, automazione avanzata e operazioni tecniche EQF 4-5) insieme ad ampiezza orizzontale nelle competenze trasversali glocal (ad esempio, inglese tecnico, dinamiche di team interculturali, collaborazione digitale e resilienza della catena di approvvigionamento). Questo profilo non solo dimostra competenze tecniche, ma anche una maggiore capacità di agire, autoefficacia e adattabilità, consentendo una navigazione senza soluzione di continuità nei diversi ecosistemi manifatturieri dell'UE, affrontando al contempo le disparità di genere attraverso percorsi di progressione inclusivi.

L'orientamento svolge qui un ruolo fondamentale, colmando il divario tra i risultati del percorso e le opportunità di carriera, interpretando le prove di apprendimento alla luce delle previsioni di mercato dell'Osservatorio. Le competenze verticali facilitano l'ingresso diretto in ruoli tecnici qualificati, mentre le competenze trasversali favoriscono la resilienza professionale, consentendo l'adattamento tra i settori, le barriere di genere e le esigenze in evoluzione.

Il monitoraggio continuo e i cicli di feedback, integrati lungo tutto il percorso, fungono da meccanismi di regolazione dinamici. Essi tracciano non solo l'acquisizione di competenze ma anche i progressi olistici (ad esempio, impegno, autonomia, superamento delle barriere), garantendo uno sviluppo sensibile alla diversità e consentendo adeguamenti in tempo reale. La valorizzazione delle prove, attraverso meccanismi di valutazione formativa e sommativa, comprese le micro-credenziali allineate ai livelli 4-5 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), rende progressivamente il profilo a T visibile e trasferibile, consolidandolo in un'identità professionale riconoscibile e attuabile () per i datori di lavoro, consentendo al contempo l'accumulo modulare di competenze e un'occupabilità sostenuta in contesti di produzione avanzata.

In sintesi, questa fase completa le tre fasi interconnesse del percorso: emergere/identificazione (valutazione/orientamento), consolidamento/sviluppo (apprendimento esperienziale) e trasferibilità (progressione). Posiziona i discenti come co-autori del proprio sviluppo, trasformando il potenziale in valore professionale duraturo.

4 Le imprese come co-architetti dell'ecosistema dei talenti

4.1 Le imprese all'interno dell'ecosistema dei talenti: collaborazione, coinvolgimento e vantaggi reciproci

L'obiettivo del modello International Talent Factory è coinvolgere le imprese affinché operino come componenti integranti di un ecosistema delle competenze strutturato e multilivello, in cui il sistema di istruzione e formazione, il settore produttivo e gli attori territoriali convergano in un quadro collaborativo finalizzato alla co-creazione di sviluppo dei talenti e innovazione. Questa configurazione riflette pienamente la visione basata sull'ecosistema promossa [dalla Nuova Agenda Europea per l'Innovazione](#) e sostenuta dal CEDEFOP, secondo la quale i sistemi di competenze si basano su partnership solide e strutturate tra istruzione e formazione professionale, mondo del lavoro e istituzioni pubbliche.

In questo contesto, il rapporto tra imprese e fornitori di istruzione e formazione professionale si evolve da un'interazione "occasionale" a un **modello di coinvolgimento sistemico e continuo, caratterizzato da una circolarità dinamica tra ambienti di apprendimento e luoghi di lavoro**. Ciò dà origine a un processo congiunto di monitoraggio dello sviluppo delle competenze, accompagnato da un costante allineamento tra l'offerta formativa e le esigenze del mercato del lavoro, in una prospettiva di adattamento reciproco e miglioramento continuo.

Questa dimensione collaborativa è particolarmente strategica per le piccole e medie imprese, che spesso devono affrontare ostacoli sia nell'accesso a professionisti qualificati sia nella partecipazione a sistemi di formazione strutturati. L'International Talent Factory affronta queste sfide integrando le PMI in ecosistemi di formazione condivisi, attraverso i quali possono beneficiare di risorse e infrastrutture di apprendimento comuni, meccanismi di mentoring e modelli strutturati di sviluppo dei talenti, nonché forme stabili di cooperazione con gli stessi attori della formazione professionale. La partecipazione a questo ecosistema consente alle PMI di rafforzare in modo significativo la loro capacità di attuare processi di aggiornamento e riqualificazione professionale, migliorando al contempo la loro capacità di attrarre e trattenere i talenti. Più in generale, tutte le imprese beneficiano di un accesso più efficiente a bacini di talenti prequalificati caratterizzati da profili a "T", di una maggiore efficacia nei processi di abbinamento delle competenze e di reclutamento, e di una maggiore capacità di innovazione attraverso l'interazione sistematica con il sistema di istruzione e formazione professionale e con altri attori dell'ecosistema.

Di conseguenza, le aziende consolidano il loro posizionamento competitivo sia a livello regionale che settoriale, all'interno di reti collaborative che favoriscono la diffusione della conoscenza e l'ibridazione delle competenze. In definitiva, le imprese emergono non solo come principali attuatori dell'International Talent Factory, ma anche come beneficiari diretti e strategici dei suoi risultati, contribuendo all'attivazione di un circolo virtuoso in cui lo sviluppo delle competenze, l'innovazione e la competitività si rafforzano a vicenda, in linea con le priorità europee per una crescita sostenibile e inclusiva.

4.2 Il ruolo delle imprese nelle fasi operative dell'International Talent Factory

Per ricapitolare, nell'ambito dell'International Talent Factory, le imprese non sono concepite come attori marginali che offrono contributi occasionali nel contesto della TF, ma come co-designer dei processi di sviluppo dei talenti. Il loro ruolo si evolve progressivamente attraverso le quattro fasi operative individuate, **Attivazione del sistema e coinvolgimento degli stakeholder, Identificazione dei talenti, Sviluppo dei talenti, Trasferibilità dei talenti**, descritte di seguito, riflettendo un cambiamento paradigmatico dalla partecipazione alla corresponsabilità e, in ultima analisi, verso la loro configurazione come infrastrutture di apprendimento distribuite integrate in ecosistemi collaborativi e multi-attore.

In queste fasi si osserva una chiara traiettoria evolutiva: **le imprese passano da ospitanti a co-progettisti, a co-educatori e infine a integratori dell'ecosistema**. Questa progressione racchiude non solo una trasformazione funzionale, ma anche un riposizionamento culturale e strategico delle imprese all'interno degli ecosistemi delle competenze.

1. Attivazione del sistema e coinvolgimento degli stakeholder

Nella fase **di attivazione**, le imprese assumono un ruolo fondamentale e strutturante nel plasmare le condizioni abilitanti dell'ecosistema International Talent Factory. Il loro coinvolgimento va oltre la partecipazione formale a partnership, comprendendo un contributo attivo **alla co-progettazione di priorità strategiche**, quadri di competenze e architetture di governance.

In questa fase, l'allineamento tra gli stakeholder si basa su obiettivi condivisi e su una solida conoscenza del mercato del lavoro. Le imprese fungono da fonti primarie di informazioni in tempo reale sulle competenze, progettano percorsi di apprendimento orientati alla domanda e anticipano le esigenze emergenti in materia di competenze legate al cambiamento tecnologico e organizzativo. Il loro coinvolgimento nella co-progettazione di profili a "T" garantisce che l'offerta formativa rifletta sia la profonda competenza settoriale sia le capacità trasversali richieste nei sistemi di produzione dinamici.

Inoltre, le imprese contribuiscono a rafforzare l'attrattiva, la credibilità e la legittimità dei percorsi di IFP attraverso il loro impegno visibile e strategico. Dal punto di vista dell'innovazione, si evolvono in "ancore dell'ecosistema", facilitando la transizione da una collaborazione frammentata e basata su progetti verso una cooperazione strutturata e basata sulla fiducia.

2. Identificazione dei talenti

Nella seconda fase, le imprese svolgono un ruolo decisivo nel mediare tra il potenziale individuale e le aspettative del mercato del lavoro, contribuendo alla definizione di ciò che costituisce il "talento" all'interno di sistemi economici in evoluzione. L'identificazione dei talenti viene così ridefinita come un processo dinamico e interpretativo, piuttosto che come un meccanismo di selezione statico.

Le imprese partecipano in qualità di co-designer dei “Piani individuali di sviluppo del talento”, garantendo la coerenza tra i profili degli studenti, le loro aspirazioni e la realtà della pratica professionale, migliorando al contempo **i risultati in termini di occupabilità** e facilitando **le opportunità di inserimento** in contesti industriali reali. Grazie alla loro conoscenza diretta dei contesti lavorativi, contribuiscono ai processi di orientamento e guida, offrendo una visione autentica dei ruoli professionali, dei percorsi di carriera e delle trasformazioni settoriali.

È importante sottolineare che le imprese agiscono anche come agenti di cambiamento culturale, contribuendo alla decostruzione degli stereotipi e delle barriere strutturali che possono limitare l’accesso a determinate professioni. Ad esempio, nel settore manifatturiero avanzato, il Gruppo Feralpi, uno dei principali produttori italiani di acciaio, ha lanciato iniziative presso il proprio stabilimento di Lonato del Garda per integrare le donne in ruoli produttivi chiave (ad esempio, produzione e laminazione dell’acciaio), con l’obiettivo di aumentare la presenza femminile nella forza lavoro dallo 0,5% ad almeno il 5% attraverso ruoli dedicati alla diversità, all’equità, all’inclusione e al benessere, gruppi di ambasciatori e una formazione culturale e per superare i pregiudizi⁹. In questa fase, le imprese estendono quindi il loro ruolo oltre quello di attori economici, diventando interpreti e artefici di ecosistemi di talenti inclusivi.

3. Sviluppo del talento

La fase di sviluppo del talento rappresenta il punto di svolta fondamentale nella trasformazione dei ruoli delle imprese. Andando oltre la loro funzione tradizionale di fornitori di tirocini, le imprese vengono riconfigurate come ambienti di apprendimento intenzionali e attori pienamente corresponsabili nei processi di sviluppo delle competenze.

Tuttavia, la piena realizzazione della visione dell’International Talent Factory richiede un ulteriore salto di qualità verso il modello delle **Collaborative Learning Enterprises**¹⁰. In questa configurazione avanzata, le imprese trascendono il loro ruolo di singoli luoghi di apprendimento e diventano nodi interconnessi all’interno di ecosistemi di apprendimento distribuiti. I percorsi di apprendimento sono co-progettati e co-erogati tra più imprese e fornitori di istruzione e formazione professionale, con responsabilità condivisa per il mentoring, la valutazione e la convalida delle competenze.

All’interno di tali ecosistemi, gli studenti sono in grado di muoversi oltre i confini organizzativi, impegnandosi in contesti produttivi e culture professionali diversi. Approcci pedagogici come la rotazione strutturata dei ruoli acquisiscono rilevanza strategica, consentendo agli studenti di sviluppare competenze interdisciplinari e una comprensione sistemica attraverso l’esposizione a ruoli e funzioni multipli. Allo stesso tempo, la presenza di imprese multinazionali e reti transfrontaliere apre la possibilità di esperienze di mobilità transnazionale, arricchendo ulteriormente i percorsi di apprendimento attraverso dimensioni interculturali e internazionali.

Questa evoluzione è particolarmente trasformativa per le PMI, che spesso non dispongono della capacità interna di fornire ambienti di formazione completi. Attraverso la partecipazione a Collaborative Learning Enterprises, possono mettere in comune le risorse, condividere competenze e accedere a modelli di WBL basati su reti, contribuendo così a ecosistemi di apprendimento scalabili e di alta qualità.

⁹ <https://variazioni.info/2024/02/09/feralpi-group-donne-in-produzione-pari-opportunita/>

¹⁰ Questo concetto è direttamente collegato alle reti di formazione collaborativa (co-train), applicate nei paesi con sistema duale per gestire l’apprendistato, https://www.cedefop.europa.eu/files/creating_collaborative_training_-_michel.pdf ; https://learn.skillman.eu/pluginfile.php/3896/mod_resource/content/1/Collaborative%20Training%20Networks.pdf

L'innovazione tecnologica funge da fattore chiave di questa trasformazione. Le piattaforme digitali, gli ambienti di apprendimento virtuali e ibridi e gli strumenti basati sull'intelligenza artificiale supportano la personalizzazione dei percorsi di apprendimento, consentono il monitoraggio in tempo reale dello sviluppo delle competenze ed estendono l'accesso all'apprendimento esperienziale oltre i limiti fisici, rafforzando la scalabilità e l'inclusività del modello.

4. Trasferibilità del talento

Nella fase finale, le imprese svolgono un ruolo decisivo nel trasformare le competenze acquisite in valore professionale riconosciuto, trasferibile e spendibile. Questa fase si concentra sull'occupabilità, sulla progressione di carriera e sull'efficace transizione nel mercato del lavoro, consolidando i risultati delle fasi precedenti.

Le imprese agiscono come co-validatori delle competenze, contribuendo al riconoscimento e alla certificazione dei risultati dell'apprendimento attraverso la valutazione sul posto di lavoro e meccanismi di feedback strutturati. Il loro coinvolgimento diretto garantisce che le competenze validate siano significative, credibili e allineate ai reali requisiti di prestazione.

Allo stesso tempo, le imprese fungono da porte d'accesso all'occupazione, facilitando i processi di reclutamento e sostenendo la transizione dei discenti verso ruoli professionali. Al di là delle singole decisioni di assunzione, contribuiscono alla co-costruzione di bacini di talenti, garantendo continuità e coerenza tra i sistemi di formazione e l'integrazione nel mercato del lavoro.

In questa fase, le imprese incarnano pienamente il loro ruolo di integratori dell'ecosistema, collegando istruzione, formazione e occupazione in un continuum senza soluzione di continuità. La loro capacità di assorbire, valorizzare e sviluppare ulteriormente il talento diventa un fattore critico per rafforzare la competitività e la resilienza regionali.

5 Supporto, valutazione ed ecosistemi territoriali

5.1 Servizi di supporto: orientamento, scaffolding, cicli di feedback (lungo tutto il percorso del talento)

Fin dall'inizio del Talent Development Journey, l'orientamento e il sostegno strutturale svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere lo sviluppo dei discenti. Tuttavia, la loro efficacia dipende dal fatto di essere **continuamente accompagnati da cicli di feedback che mantengano l'allineamento tra la crescita del discente, i percorsi di apprendimento e le opportunità emergenti.**

L'orientamento aiuta gli studenti a dare un senso ai risultati delle valutazioni, a riflettere sui propri punti di forza e sulle lacune e a individuare possibili percorsi di sviluppo. In questo modo, assume già la forma di un orientamento professionale, aiutando gli studenti a comprendere in che modo l'evoluzione del loro profilo si rapporta ai contesti organizzativi, alle dinamiche del mercato del lavoro e ai futuri ruoli professionali.

In questa fase iniziale, l'orientamento contribuisce anche a coltivare una mentalità imprenditoriale, incoraggiando gli studenti a riconoscere le opportunità, a sviluppare lo spirito di iniziativa e ad affrontare l'incertezza con proattività anziché con evitamento.

Lo scaffolding integra questo processo fornendo un sostegno strutturato e in continua evoluzione. Consente agli studenti di progredire dal riconoscimento del potenziale, allo sviluppo delle competenze e, infine, all'applicazione delle abilità in contesti autentici. **Tuttavia, né l'orientamento né lo scaffolding possono funzionare efficacemente in modo isolato:** richiedono la presenza di cicli di feedback, non come servizi di supporto, ma come meccanismi adattivi che regolano il percorso di apprendimento nel tempo. I cicli di feedback consentono il monitoraggio dei progressi tecnici, l'osservazione della partecipazione e dell'impegno, la riflessione sulla fiducia e sull'autonomia.

Attraverso cicli iterativi di valutazione, dialogo e adeguamento, consentono ai percorsi di apprendimento di adattarsi alle esigenze emergenti degli studenti. In questo modo, garantiscono reattività, inclusività e accesso equo alle opportunità per tutti gli studenti.

Nelle fasi successive del percorso, l'orientamento si orienta sempre più verso lo sviluppo della carriera: supporta la leggibilità del profilo a forma di T in evoluzione dello studente, la connessione tra competenze e opportunità reali e la traduzione dell'apprendimento in occupabilità e resilienza professionale.

Insieme, l'orientamento e lo scaffolding, se accompagnati da cicli di feedback, formano un ecosistema di sviluppo integrato:

- L'orientamento collega l'apprendimento all'identità, all'autonomia e all'orientamento professionale
- Lo scaffolding sostiene lo sviluppo progressivo delle capacità
- I cicli di feedback garantiscono adattabilità, allineamento e inclusione

5.2 Valutazione e certificazione

All'interno del modello Talent Factory, la valutazione e la certificazione si intrecciano lungo **l'intero percorso del talento, dall'identificazione** iniziale allo sviluppo e alla trasferibilità finale, fungendo da compagni evolutivi che rivelano e certificano progressivamente il profilo a T emergente. Questo approccio olistico si concentra sulla valorizzazione dei potenziali talenti già presenti nei sistemi locali di istruzione e formazione

professionale (IFP) ai livelli 4 e 5 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), guidandoli attraverso percorsi global verso carriere nell'ambito della produzione avanzata, con approfondimenti in tempo reale forniti dall'Osservatorio che garantiscono l'allineamento con le mutevoli esigenze del settore verde-digitale.

Il percorso si apre con l'identificazione dei talenti (3.4), dove la valutazione trascende i semplici parametri tecnici di base per scoprire indicatori più profondi: come gli studenti si posizionano tra sfide tecniche, aspirazioni professionali e percezione di sé. Questa valutazione iniziale comprende anche il riconoscimento e la convalida delle competenze pregresse acquisite attraverso esperienze formali, non formali o informali. Tenendo conto delle conoscenze e delle competenze sviluppate in contesti diversi, gli enti di formazione professionale acquisiscono una visione completa del punto di partenza di ogni discente, consentendo la progettazione di **Piani di Sviluppo del Talento Individuali, modelli dinamici co-creati al crocevia tra apprendimento personalizzato, orientamento professionale e attivazione del talento.**

Man mano che i percorsi si sviluppano verso **lo Sviluppo del Talento** (3.5), la valutazione formativa diventa il battito costante, monitorando la fusione delle competenze tecniche verticali (produzione sostenibile/digitale) con le competenze globali orizzontali. Le imprese intervengono come copiloti fondamentali, co-progettando l'Apprendimento Basato sul Lavoro in sedi fisiche o ibride. Questa collaborazione trasforma il potenziale latente in competenza comprovata, favorendo l'autonomia, la fidelizzazione e il progresso inclusivo.

Nella fase finale, la valutazione sommativa raggiunge poi le tappe fondamentali del consolidamento, certificando i risultati (competenze). Attraverso certificazioni nazionali, la certificazione del Supplemento al Diploma e le micro-credenziali per l'apprendimento (MC), che potrebbero garantire l'accumulabilità e la portabilità dei risultati tra paesi e sistemi educativi, sostenendo il riconoscimento reciproco e il trasferimento dei crediti¹¹.

5.3 Il ruolo dei servizi territoriali

I servizi territoriali forniscono un'infrastruttura di supporto locale essenziale che consente agli studenti provenienti da contesti regionali diversi di partecipare con successo all'International Talent Factory. Questi servizi, agenzie di collocamento, assistenza abitativa, sostegno all'inclusione sociale e sistemi di welfare, affrontano le barriere pratiche che gli studenti provenienti da diverse regioni/paesi possono incontrare nell'accesso ai percorsi di produzione avanzata.

I servizi territoriali fondamentali possono essere:

Alloggio e assistenza alla vita quotidiana: assistenza per l'alloggio temporaneo a sostegno della mobilità interregionale; soluzioni di alloggio condiviso per giovani studenti; assistenza per l'attivazione delle utenze per i nuovi residenti;

Servizi per l'occupazione e la carriera: servizi di collocamento tramite agenzie di lavoro locali;

Sostegno sociale e familiare: assistenza all'infanzia per studenti con responsabilità familiari; programmi di inclusione sociale per persone provenienti da contesti svantaggiati; sostegno al benessere psicologico;

¹¹ Le microcredenziali nell'ambito della Talent Factory sono progettate e rilasciate attraverso il Portale Europass, ancorate all'ESCO e nel rispetto dei criteri di qualità stabiliti dalla Commissione Europea con la Raccomandazione del Consiglio del 16 giugno 2022, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02))

Servizi di trasporto e accessibilità: sussidi per i trasporti pubblici; agevolazioni per l'accessibilità dei disabili;

Sostegno finanziario e amministrativo: gestione delle borse di studio regionali, sussidi per il costo della vita durante il WBL, assistenza per il permesso di soggiorno/lavoro per gli studenti transfrontalieri, sostegno linguistico per l'integrazione amministrativa.

I servizi territoriali **potrebbero svolgere** un ruolo cruciale nell'affrontare il persistente divario di genere che caratterizza i percorsi di formazione tecnica nel settore manifatturiero. Le studentesse **potrebbero trovarsi ad affrontare** ostacoli strutturali che vanno oltre la competenza tecnica, come le responsabilità di cura dei figli in conflitto con gli orari dell'apprendimento basato sul lavoro, la mancanza di modelli di riferimento visibili negli ambienti di fabbrica, le preoccupazioni relative alla sicurezza durante i turni serali e l'idea diffusa che i lavori nel settore manifatturiero siano un lavoro da uomini. Anziché aspettarsi che le donne superino questi ostacoli individualmente, i servizi territoriali **potrebbero intervenire** in modo proattivo. Le agenzie di collocamento locali **potrebbero mettere in contatto** le studentesse con donne tecniche che fungano da modelli di riferimento, dimostrando percorsi di carriera realizzabili nella produzione avanzata. Orari di formazione flessibili **potrebbero consentire** alle donne e alle ragazze di partecipare pienamente all'apprendimento esperienziale senza sacrificare gli impegni familiari.

Per un'analisi approfondita del ruolo di sostegno svolto dalle politiche e dagli attori territoriali nell'attrazione e nella fidelizzazione dei talenti, si rimanda al Deliverable [D2.6 - "International Talent Factory in AM"](#).

6 Rendere operativa l'International Talent Factory

6.1 Rendere operativa l'International Talent Factory: dall'architettura concettuale al modello operativo

Mentre il Capitolo 3 ha delineato il Percorso di Sviluppo del Talento come architettura concettuale dell'International Talent Factory, questo capitolo traduce tale architettura in pratica mostrando come possa essere resa operativa.

L'operatività non introduce nuovi elementi concettuali, ma organizza piuttosto le componenti descritte nel capitolo precedentemente menzionato in un processo di implementazione strutturato in grado di trasformare il potenziale in occupabilità per gli studenti ai livelli 4 e 5 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). Questa trasformazione si svolge attraverso un percorso sequenziale che attiva il talento, sostiene lo sviluppo delle competenze e, in ultima analisi, ne consente la trasferibilità nei contesti professionali.

Tuttavia, prima che questo percorso di apprendimento possa iniziare, è necessaria una fase preliminare: l'International Talent Factory può operare efficacemente solo se il suo ecosistema è attivato a livello sistemico. Imprese, fornitori di istruzione e formazione professionale, servizi di supporto territoriali e attori politici devono essere coinvolti e allineati su obiettivi, ruoli e responsabilità condivisi.

In questo quadro, il Management Board della Talent Factory, in costante dialogo con il [Policy Board](#) di EXCEED, fornisce una guida strategica, garantendo l'allineamento con l'evoluzione dei settori della produzione avanzata, le politiche europee pertinenti e le esigenze emergenti in materia di competenze, promuovendo al contempo la coerenza interregionale. Parallelamente, l'Osservatorio sostiene il modello attraverso la fornitura di informazioni sulle competenze, tra cui l'analisi delle tendenze e l'anticipazione delle future esigenze di

competenza, consentendo così una previsione delle competenze basata su dati concreti e un processo decisionale informato in tutto l'ecosistema.

Ciò include **meccanismi di governance collaborativa, processi di co-progettazione e azioni di comunicazione volte a creare consapevolezza, fiducia e partecipazione nelle regioni partner di EXCEED e oltre.**

Il modello operativo si articola in **quattro "fasi di attuazione" pratiche**, come segue:

- **Attivazione del sistema e coinvolgimento delle parti interessate**
- **Identificazione dei talenti**
- **Sviluppo dei talenti**
- **Trasferibilità dei talenti**

La prima fase crea le condizioni favorevoli mobilitando le parti interessate e integrando i dati in tempo reale dell'Osservatorio sulle esigenze della produzione eco-digitale con l'allineamento strategico internazionale. Comprende la creazione di partnership con aziende, servizi territoriali e parti interessate, nonché strategie di comunicazione inclusive che promuovono l'accessibilità all'International Talent Factory. Le tre fasi successive corrispondono direttamente alle tappe del **percorso di sviluppo dei talenti descritto nel capitolo 3**, con l'obiettivo di concretizzarlo.

Fase 1

Attivazione del sistema e coinvolgimento delle parti interessate	
Obiettivo generale	<p>Prima che il talento possa emergere, svilupparsi e passare al mondo del lavoro pienamente preparato, l'International Talent Factory richiede un ecosistema favorevole in grado di sostenere il percorso del talento dalla visione alla pratica. Questa fase iniziale si concentra sull'attivazione di condizioni sistemiche attraverso una governance coordinata.</p> <p>L'operatività, coordinata dai fornitori di IFP, inizia con il coinvolgimento delle parti interessate a livello di formazione/istruzione, industria, servizi territoriali e politiche, garantendo che gli obiettivi condivisi siano in linea con le priorità della produzione eco-digitale. L'Osservatorio fornisce informazioni in tempo reale sulla domanda emergente di competenze verdi-digitali, contribuendo alla co-progettazione dei percorsi formativi e prevenendo gli squilibri tra i profili degli studenti e le esigenze del mercato del lavoro a livello EQF 4-5. A complemento di ciò, la dimensione internazionale della Factory orchestra l'allineamento interregionale, convalidando protocolli inclusivi e collegando le azioni locali alle Strategie di Specializzazione Intelligente (S3).</p> <p>In questa fase, i servizi territoriali svolgono un ruolo facilitatore fondamentale: i servizi pubblici per l'impiego e le agenzie di collocamento contribuiscono alla diffusione delle opportunità di formazione per garantire un'informazione capillare e la piena accessibilità e sostengono l'inserimento lavorativo, mentre le organizzazioni per l'inclusione sociale facilitano l'accesso sia ai percorsi formativi che all'integrazione nella comunità locale.</p>
Obiettivi	<p>Costruire una comprensione condivisa tra tutti gli attori del modello International Talent Factory, sulla base delle informazioni fornite dall'Osservatorio e dalle aziende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allineare le parti interessate e attivare le imprese come co-sviluppatori di talenti

	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere un modello di collaborazione tra le parti interessate, comprese le università e i fornitori di istruzione e formazione professionale superiore. - Promuovere un accesso inclusivo utilizzando la previsione delle competenze - Condividere il piano per la parità di genere, affrontando le barriere di genere e sensibilizzando sulle opportunità glocal, come spiegato nel capitolo 9 del presente documento “Sostenibilità e parità di genere”.
Azioni	<p>Per raggiungere questi obiettivi, è necessaria una serie di azioni coordinate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creazione di partenariati multistakeholder e attivazione di servizi territoriali - Iniziative di sensibilizzazione rivolte alle studentesse e agli studenti sottorappresentati - Campagne di comunicazione che promuovano la diversità nelle carriere tecniche - Attivazione di reti territoriali con protocolli sensibili alle questioni di genere - Allineamento delle politiche e coinvolgimento dei responsabili politici
Metodologie	<p>L'attuazione si basa su approcci collaborativi e partecipativi quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinamento locale gestito da enti di formazione professionale - Attività di sensibilizzazione e di costruzione di narrazioni volte a promuovere una visione condivisa tra gli attori locali, per garantire l'allineamento con gli obiettivi strategici dell'International Talent Factory (workshop partecipativi, identificazione di casi di studio, ecc.) - Workshop di co-progettazione con le imprese e le organizzazioni intermediarie - Tavole rotonde con le parti interessate e i responsabili politici - Campagne di comunicazione sensibili alle questioni di genere - Accordi di partenariato con le imprese
Beneficiari	<p>Questa fase coinvolge attori che operano a diversi livelli dell'ecosistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornitori di formazione professionale e istituti di formazione - Imprese e associazioni di categoria - Servizi di supporto territoriale - Servizi per l'occupazione e l'orientamento professionale - Decisori politici e autorità pubbliche - Organizzazioni di intermediazione - Soggetti interessati a parità e inclusione - Governance strategica della TF
Attuatori	<ul style="list-style-type: none"> - Fornitori di formazione professionale e istituti di formazione - Imprese e associazioni di categoria - Università e centri di ricerca - Istituzioni di istruzione e formazione professionale superiore (IFPS)/Fondazioni

Fase 2

Identificazione dei talenti <i>Piano di sviluppo individuale</i>	
Obiettivo generale	<p>Questa fase è coordinata dagli enti di formazione professionale con il supporto delle aziende. Una volta attivato l'ecosistema, il percorso operativo dell'International Talent Factory inizia con l'emergere/l'identificazione dei talenti. In questa fase, l'obiettivo non è semplicemente valutare le competenze esistenti, ma creare le condizioni attraverso le</p>

	<p>quali il potenziale possa diventare visibile, essere sostenuto e progressivamente rafforzato.</p> <p>L'autopercezione, le aspirazioni e le aspettative sono plasmate dalle rappresentazioni sociali dei ruoli professionali. In settori tecnici come la produzione avanzata, queste rappresentazioni sono spesso influenzate dal genere, influenzando il modo in cui gli studenti interpretano la propria idoneità ai percorsi tecnici. Di conseguenza, studenti capaci, in particolare le giovani donne, potrebbero sottovalutare il proprio potenziale o disimpegnarsi precocemente, non per mancanza di capacità, ma a causa di una percezione di disallineamento con le identità professionali dominanti.</p> <p>Per questo motivo, la fase di identificazione dei talenti è stata intenzionalmente progettata per contrastare queste dinamiche: la valutazione è combinata con l'orientamento, un sostegno iniziale e cicli di feedback per garantire che il potenziale non solo venga identificato, ma sostenuto fin dall'inizio. Il sostegno fornisce un supporto strutturato che consente agli studenti di affrontare le sfide senza rafforzare l'insicurezza. I cicli di feedback fungono da meccanismi adattivi che consentono di riconoscere e affrontare i primi segnali, come l'esitazione, il disimpegno o le lacune di fiducia, prima che si traducano in autoesclusione.</p>
Obiettivi	<p>Questa fase mira a sostenere una visibilità e un coinvolgimento equi dei talenti attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificare il potenziale al di là dell'istruzione, della formazione o delle prestazioni lavorative precedenti - Rafforzare l'autonomia e l'autoefficacia degli studenti - Affrontando le barriere di autopercezione e gli stereotipi basati sul genere - sostenere l'accesso inclusivo ai percorsi tecnici - Fornendo un sostegno precoce attraverso un percorso graduale - Garantire la reattività attraverso cicli di feedback - Elaborazione di piani di sviluppo individuali con gli studenti e le aziende
Azioni	<p>Per favorire l'emergere di talenti, vengono attuate le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientamento verso carriere nel settore della produzione sostenibile e digitale - Valutazione preliminare e valutazione iniziale olistica (tecnica, motivazionale e attitudinale) - Colloqui di orientamento incentrati sulle aspirazioni e sull'identità - Sostegno iniziale per rafforzare la fiducia e il posizionamento - Attività di riflessione per costruire la consapevolezza professionale - Decostruzione dei pregiudizi di genere sui ruoli tecnici - Co-creazione di Piani di Sviluppo del Talento Individuali con i discenti e le aziende (questa attività include: la revisione del percorso formativo individuato dal discente, sulla base delle evidenze raccolte durante la fase di orientamento e valutazione, e l'avvio del percorso stesso). - Osservazione continua dell'impegno e della partecipazione - Attivazione di cicli di feedback per adeguare i percorsi - Collegamento con i servizi di supporto, ove necessario
Metodologie	<p>L'implementazione si basa su approcci evolutivi e inclusivi quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strumenti di autoriflessione guidata - Pratiche di orientamento basate sulla narrazione

	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione basata sui punti di forza (concentrandosi sui punti di forza naturali e non sulle debolezze) - Attività di orientamento sensibili alle questioni di genere - Orientamento per la stesura di piani di sviluppo individuali
Destinatari	<p>Questa fase si concentra su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Studenti di livello EQF 4–5 che accedono al percorso - Studenti a rischio di autoesclusione, che si sentono inadeguati - Studenti di sesso femminile nei settori tecnici - Studenti con scarsa fiducia nei percorsi legati alle discipline STEM
Attuatori	Fornitori di istruzione e formazione professionale in collaborazione con le aziende e, se necessario, con i servizi territoriali esterni.

Fase 3

Sviluppo dei talenti	
Obiettivo generale	<p>Basandosi direttamente sui Piani di Sviluppo del Talento Individuali co-creati durante la fase di Identificazione del Talento (6.1), la fase di Sviluppo del Talento rappresenta la fase centrale di apprendimento strutturato dell'International Talent Factory. In questa fase, i discenti si impegnano pienamente nel programma di formazione, sviluppando competenze attraverso una combinazione integrata di moduli formali, pratica guidata e apprendimento esperienziale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questa fase rende operativi i principi di apprendimento abilitanti all'interno dell'architettura delle competenze a forma di T, trasformando il potenziale emergente in competenza dimostrata nei processi di produzione sostenibile e digitale. Gli studenti sono supportati in modo e durante tutto il loro percorso da una guida continua, da meccanismi di scaffolding e da un monitoraggio sistematico, garantendo sia la progressione che l'inclusione. - L'apprendimento basato sul lavoro (WBL), erogato attraverso luoghi di lavoro fisici, formati ibridi, simulazioni virtuali o ambienti intermedi, è integrato in un quadro pedagogico più ampio. Esso offre ai discenti un'esposizione diretta alle dinamiche lavorative reali, pur rimanendo ancorato a percorsi di apprendimento strutturati. - Le imprese agiscono come co-progettisti attivi dei percorsi di apprendimento, garantendo l'allineamento tra i piani individuali di sviluppo del talento, i moduli di formazione e le esigenze organizzative. - Questa immersione strutturata e supportata consente una progressiva autonomia, mentre il continuo sostegno, il mentoring e i cicli di feedback sostengono la motivazione, facilitano l'acquisizione di competenze, affrontano le barriere specifiche di genere e prevengono il disimpegno in contesti tecnicamente impegnativi.
Obiettivi	<p>Questa fase mira a trasformare il potenziale in competenza attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare competenze tecniche nei processi di produzione sostenibile e digitale (EQF 4–5) attraverso moduli strutturati e apprendimento applicato - Incorporando l'apprendimento basato sul lavoro (WBL) nelle sue forme diversificate (ambienti fisici, ibridi, virtuali e simulati) come componente fondamentale dello sviluppo delle competenze - Garantire un coinvolgimento significativo dei discenti con contesti di lavoro reali e simulati, strumenti e dinamiche organizzative attraverso esperienze di WBL

	<ul style="list-style-type: none"> - Applicare le competenze a forma di T in ambienti di produzione autentici e simulati - Costruire competenze trasversali glocal attraverso la collaborazione transfrontaliera e le attività di apprendimento - Rafforzare l'autonomia professionale attraverso una progressione guidata - Mantenere una progressione inclusiva, sostenendo in particolare le studentesse in ruoli tecnici - Preparare gli studenti a una transizione efficace nel mercato del lavoro e all'adattabilità attraverso l'esposizione ad ambienti di lavoro reali
Azioni	<p>Per consolidare il talento attraverso un apprendimento strutturato ed esperienziale, vengono attuate le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stesura di patti di corresponsabilità con le imprese - Co-progettazione di percorsi di apprendimento integrati con le aziende partner, combinando moduli di formazione formale e formati diversificati di WBL (fisico, ibrido, virtuale) che coinvolgono fornitori di IFP, aziende e studenti - Erogazione di moduli di formazione strutturati supportati da formatori e tutor, che possono anche essere potenziati da tecnologie AR/VR e simulazioni basate sul gioco, ove opportuno - Impiego in ambienti intermedi (fab lab, fabbriche universitarie, living lab) - Mentoring da parte di imprenditori e manager incentrato sul processo decisionale professionale - Orientamento e tutoraggio continui durante tutto il processo di apprendimento - Adattamento continuo dei Piani di Sviluppo del Talento Individuale in base ai progressi dello studente e alle prestazioni WBL - Feedback in tempo reale sullo sviluppo delle competenze sia tecniche che trasversali gestito sia dai fornitori di formazione professionale che dai tutor aziendali
Metodologie	<p>L'attuazione si basa su una combinazione di approcci strutturati, esperienziali e potenziati dalla tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Moduli di formazione strutturati combinati con l'apprendimento esperienziale in organizzazioni intermedie - Apprendimento basato sul lavoro integrato nei percorsi di apprendimento formali - Formati di apprendimento ibridi e virtuali, inclusi ambienti aziendali simulati (metodologia delle Imprese Virtuali) - Uso della realtà aumentata e virtuale per la pratica tecnica in sicurezza - Supporto progressivo sia nel contesto formativo che in quello produttivo - Co-progettazione aziendale dei percorsi di apprendimento e della valutazione attraverso cicli di feedback continui - Mappatura delle competenze in tempo reale allineata all'architettura a T - Tutoraggio e guida sul posto di lavoro
Destinatari	<p>Questa fase si concentra su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Studenti EQF 4-5 in fase di transizione dall'identificazione al consolidamento - Studenti che sviluppano profili a T per la produzione avanzata - Studenti di sesso femminile che acquisiscono sicurezza tecnica attraverso la pratica assistita e i servizi - Partecipanti che necessitano di un accesso diversificato ad ambienti di lavoro autentici - Studenti che necessitano di sviluppare competenze glocal.

Fase 4

Trasferibilità del talento	
Obiettivo generale	Questa fase finale rende operativa la fase di transizione del Capitolo 3 del Percorso di Sviluppo del Talento, consolidando le competenze a forma di T in profili trasferibili e pronti per l'impresa attraverso il monitoraggio, la certificazione e il supporto alla progressione di carriera. E al collocamento. Basandosi sui risultati dell'apprendimento esperienziale, garantisce la sostenibilità dell'occupabilità tramite valutazione sommativa, micro-credenziali e connessioni con il mercato del lavoro.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Valutare e certificare le competenze a forma di T integrate per la trasferibilità sul mercato del lavoro - Monitorare la progressione di carriera e l'occupabilità attraverso cicli di feedback basati su dati concreti - Mettere in contatto gli studenti con opportunità professionali sostenibili tramite reti aziendali - Generare intuizioni pratiche per continuare a migliorare la Talent Factory nel tempo. - Utilizzare i cicli di feedback per controllare e verificare continuamente l'intero processo.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> - Valutare le competenze a forma di T degli studenti (profonda competenza in un'area + ampie competenze trasferibili) - Organizzazione di eventi di esposizione delle competenze, seguiti dalla progettazione e dall'attuazione di programmi di incubazione e accelerazione come risposta diretta ai risultati delle esposizioni. - Raccogliere dati in tutte le fasi del programma per individuare le tendenze relative alle esigenze di competenze, ai tassi di successo degli studenti e ai dati sull'occupabilità di genere. - Condurre workshop tra le parti interessate per tradurre i cicli di feedback in azioni di sviluppo relative a tutte le fasi del processo.
Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Test delle "competenze a T" - Monitorare le carriere utilizzando app intuitive e brevi sondaggi sulla soddisfazione lavorativa - Raccogliere dati dall'inizio alla fine tramite piattaforme di apprendimento - Organizzare workshop con tutti i gruppi
Destinatari	Studenti della formazione professionale
Responsabili dell'attuazione	<ul style="list-style-type: none"> - Professionisti e formatori della formazione professionale, - Aziende, personale delle risorse umane e tutor - Organizzazioni che si occupano di genere e diversità (se necessario) - Responsabili politici per la supervisione e l'ampliamento - Coordinatori delle organizzazioni intermedie - Servizi territoriali

6.2 Risorse comuni per l'implementazione dell'International Talent Factory

Moduli progettati congiuntamente: all'inizio della loro cooperazione per la creazione del Centro di eccellenza professionale EXCEED, gli enti di formazione professionale hanno selezionato una serie di 12 programmi di formazione di livello 4 e 5 del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) dalla loro offerta esistente, nell'ambito del

settore manifatturiero, che necessitavano di aggiornamenti in linea con il paradigma dell'innovazione eco-digitale, al fine di aumentare la loro reattività in linea con le esigenze di competenze in evoluzione dei settori della produzione avanzata (AM), fortemente influenzati dalle transizioni verde e digitale. Parallelamente, grazie ai contributi di ricerca forniti dall'Osservatorio, che ha condotto un'analisi sui profili professionali emergenti chiave nell'AM e sull'insieme delle competenze più richieste, i partner hanno lavorato alla co-progettazione di una serie di programmi di studio HVET (EQF 4 e 5) completamente nuovi, che rappresentano anche risorse comuni. I 5 programmi di studio completamente nuovi erano i seguenti:

- Analista di dati per processi di produzione sostenibili (EQF4);
- Esperto di decarbonizzazione (EQF 4)
- Specialista in processi di riciclo e waste management (EQF 5);
- Tecnico di manutenzione ed efficienza energetica (EQF 5).
- AI Specialist (EQF 5)

Fase di progettazione: da un lato, il processo di aggiornamento è stato concepito come un percorso strutturato e orientato all'innovazione, ponendo forte enfasi sulla trasformazione piuttosto che sulla semplice revisione. Le innovazioni chiave sono state introdotte attraverso un approccio integrato all'erogazione della formazione, strutturato in fasi interconnesse dalla progettazione all'implementazione e al miglioramento continuo.

D'altro canto, e come approccio generale, i programmi didattici sono stati co-progettati per riflettere la transizione eco-digitale, integrando contenuti lungimiranti in linea con le tendenze della sostenibilità e della digitalizzazione. Questa fase ha incluso anche l'adozione di approcci sensibili alle questioni di genere nella progettazione dei programmi didattici, volti ad aumentare l'inclusività e l'attrattiva dei programmi di produzione avanzata (AM), in particolare per le ragazze e le donne. Inoltre, sono state sviluppate metodologie di progettazione congiunta, che hanno consentito ai partner di creare in modo collaborativo programmi completi o moduli formativi specifici.

Fase di implementazione: l'erogazione della formazione è stata caratterizzata dall'adozione di metodologie innovative, con una forte enfasi su approcci di apprendimento basati su sfide e progetti sviluppati in collaborazione con le aziende partner. L'apprendimento basato sul lavoro (WBL) è stato ampliato in molteplici formati, rafforzando il collegamento tra la formazione e gli ambienti industriali reali. Allo stesso tempo, sono stati introdotti programmi di mobilità internazionale, virtuali, misti e fisici, per migliorare l'esposizione globale e la flessibilità dei discenti.

Fase di riconoscimento e miglioramento continuo. L'innovazione nei sistemi di certificazione è stata garantita collegando e riferendo i risultati di apprendimento attesi dei programmi di studio alle competenze ESCO, migliorando la trasparenza e il riconoscimento e prevedendo la certificazione attraverso le Europass Digital Credentials for Learning (EDC), in particolare le micro-credenziali (MC). Questi elementi supportano anche il continuo adattamento dell'offerta formativa, consentendo ai programmi di rimanere reattivi alle esigenze in evoluzione del mercato del lavoro.

L'insieme di programmi di studio sopra menzionato rappresenta un insieme di risorse comuni, eredità dell'EXCEED COVE, a disposizione di chiunque sia potenzialmente interessato e costituisce il primo mattone dell'International Talent Factory, in termini di "risorse tecniche".

Per approfondire:

- [D3.1 Joint training Supply- Design Principles](#)”;

- [D3.2 “Methodology For Curriculum development”](#);
- [D3.4 “International jointly designed Higher VET Curricula for Digital- Eco Innovation in Advanced Manufacturing](#);
- [D3.5 “Set of 12 updated curricula for supporting achievements of transnational skills for the digital- eco innovation in the AM sector at European level”](#).

6.3 Strumenti e risorse di mappatura per il percorso dei talenti

Nell’ambito dell’operatività dell’International Talent Factory, l’identificazione e la mappatura sistematica di strumenti digitali, risorse tecnologiche e ambienti di apprendimento rappresentano una condizione fondamentale per la progettazione efficace di percorsi incentrati sul discente.

In linea con le priorità della Commissione Europea, in particolare quelle delineate nell’Agenda Europea delle Competenze, i sistemi di istruzione e formazione professionale sono sempre più chiamati a integrare infrastrutture digitali, apprendimento basato sul lavoro (WBL) e collaborazione basata sull’ecosistema in percorsi di apprendimento coerenti e accessibili.

Inoltre, i recenti quadri politici dell’UE sottolineano l’importanza di:

- **ecosistemi di istruzione digitale inclusivi e di alta qualità;**
- **una maggiore integrazione tra l’IFP e le imprese attraverso il work-based learning-WBL;**
- **l’analisi delle competenze e la mappatura delle risorse** per sostenere la competitività sostenibile regionale e l’innovazione¹²

In questo contesto, l’EXCEED International Talent Factory adotta un **approccio sistemico e basato sul territorio**, in cui le opportunità di apprendimento sono estese a una rete di ambienti fisici, digitali e ibridi in tutto l’ecosistema territoriale.

Per sostenere questa visione, si raccomanda vivamente a tutti i partner di effettuare una **mappatura strutturata degli strumenti e delle risorse** in preparazione alla pianificazione del percorso di apprendimento dei potenziali talenti. Questa attività di mappatura mira a rendere visibili, accessibili e operativi:

- Piattaforme digitali a supporto dell’orientamento, dell’apprendimento e del monitoraggio,
- Laboratori aziendali (virtuali) e ambienti di produzione reali,
- organizzazioni intermedie (Fab Lab, Living Lands, incubatori, acceleratori, ecc.)

Questo processo è essenziale per garantire che i percorsi di apprendimento siano radicati nei contesti economici regionali e allineati alle esigenze dei discenti.

Questo processo di mappatura trasforma l’ecosistema territoriale in un’infrastruttura operativa per l’apprendimento, consentendo all’International Talent Factory di progettare percorsi formativi concreti, inclusivi e ricchi di opportunità che collegano efficacemente istruzione, tecnologia e mondo del lavoro. La tabella sottostante illustra un possibile quadro dinamico delle risorse che alimentano l’ecosistema della Talent Factory.

¹² Piano d’azione per l’istruzione digitale 2021–2027, Una nuova agenda per le competenze 2025, Strategie IS3 e S4

Tabella 1 – Talent Factory - Quadro delle risorse e degli strumenti di supporto

Categoria	Tipo di risorsa	Descrizione	Condizioni di accesso	Destinatari	Fase del percorso di apprendimento	Partner responsabile
<i>Strumenti e piattaforme digitali</i>	Piattaforma di orientamento Piattaforma di mobilità virtuale	ad es. piattaforma per il monitoraggio dei progressi nell'apprendimento	Aperta/consenziente	Studenti EQF 4-5	Durante l'identificazione e lo sviluppo del talento	Fornitore di formazione professionale
<i>Laboratori aziendali</i>	Laboratorio di produzione	Laboratorio CNC, linea di robotica, ecc.	Accordo WBL	Studenti EQF 4-5	Durante: identificazione e sviluppo del talento	Ente di formazione professionale e Azienda
<i>Ambienti intermedi</i>	Fab lab / Living lab	Spazio di simulazione e prototipazione	Aperto guidato	Studenti EQF 4-5	Durante: Identificazione e sviluppo del talento	Ente di formazione professionale e Organizzazione Intermediaria
<i>Risorse tecnologiche</i>	Strumenti AR/VR	Simulazione per la formazione tecnica	Con il supporto di un formatore	Studenti EQF 4-5	Durante: Identificazione e sviluppo del Talento	Fornitore di formazione professionale
<i>Fabbriche universitarie</i>	Strutture delle fabbriche universitarie	Ambienti di apprendimento avanzati che integrano istruzione/formazione, ricerca e progetti industriali applicati	Basato su partnership	Studenti EQF 4-5	Durante: Sviluppo e specializzazione del talento	Fornitore di formazione professionale in collaborazione con le università
<i>Incubatori, acceleratori</i>	Incubatori, strutture di	Programmi a sostegno delle competenze imprenditoriali,	Basato sulla selezione	EQF 4,5 discenti / imprenditori	Successivamente: Sviluppo del talento (transizione verso l'occupazione)	Fornitori di formazione

accelerazione	della creazione di startup e dello sviluppo dell'innovazione nell'ambito dell'International Talent Factory		ori in fase iniziale	o l'imprenditorialità)	professionale, partner industriali
---------------	--	--	----------------------	------------------------	------------------------------------

Strumento di mappatura delle risorse dell'ecosistema di apprendimento - Come utilizzare lo strumento

Lo Strumento di mappatura delle risorse dell'ecosistema di apprendimento è concepito per essere utilizzato non solo come strumento descrittivo, ma principalmente come strumento di pianificazione strategica a supporto della progettazione e dell'attuazione di percorsi incentrati sul discente all'interno dell'International Talent Factory.

Se ne raccomanda l'uso sin dalle prime fasi di progettazione del percorso, consentendo ai fornitori di formazione professionale e ai partner di strutturare le attività didattiche, le metodologie e i meccanismi di supporto in modo coerente e lungimirante. Mappando in anticipo le risorse disponibili, lo strumento permette l'integrazione intenzionale di orientamento, scaffolding e opportunità di apprendimento basato sul lavoro (WBL) nelle diverse fasi del percorso formativo.

Un valore aggiunto fondamentale di questo approccio risiede nella possibilità di condividere obiettivi di apprendimento, metodologie e risultati attesi con gli studenti a partire dalla fase di identificazione dei talenti. Ciò migliora la trasparenza, rafforza il coinvolgimento degli studenti e sostiene la co-costruzione di piani individuali di sviluppo del talento.

Inoltre, lo strumento facilita il coinvolgimento precoce e strutturato delle parti interessate, in linea con la Fase 1 "Coinvolgimento delle parti interessate", rendendo visibili le risorse, i ruoli e i contributi dei diversi attori all'interno dell'ecosistema territoriale. In questo modo, supporta un'attivazione più coordinata, inclusiva e operativa del modello Talent Factory

Si incoraggiano gli enti di formazione professionale a:

- Identificare e mappare le risorse all'interno dell'ecosistema territoriale dei partner
- Classificarle secondo le categorie sopra indicate
- Collegare ciascuna risorsa alle fasi del percorso di apprendimento: coinvolgimento delle parti interessate; identificazione e sviluppo dei talenti; trasferibilità dei talenti / transizione verso l'occupazione
- Integrare le risorse mappate nei:
 - o Piani individuali di sviluppo del talento
 - o Strategie di orientamento e di supporto
 - o Diversi tipi di percorsi WBL, compresa la mobilità fisica e virtuale.

7 Sviluppo delle capacità per i fornitori di IFP e le imprese

7.1 Aumento dello sviluppo delle capacità dei fornitori di IFP e delle PMI per l'attivazione della Talent Factory

L'attivazione della International Talent Factory nell'ambito di EXCEED richiede un approccio strategico sia da parte dei fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP) che delle imprese, posizionandoli come co-attori e facilitatori degli ecosistemi locali dei talenti.

La politica europea riconosce sempre più gli insegnanti e i formatori della formazione professionale come agenti chiave per garantire sistemi di istruzione e formazione professionale di alta qualità e orientati al futuro. Ciò è evidenziato nelle Conclusioni del Consiglio su Insegnanti e formatori europei per il futuro (2020)¹³, nella Dichiarazione di Hering su un IFP attraente e inclusivo (2025)¹⁴ e nella nuova Agenda per gli insegnanti e i formatori dell'IFP (2026). A completamento di questa prospettiva, le Strategie lungimiranti per l'IFP della Commissione europea identificano l'espansione dell'orientamento professionale e della formazione sull'integrazione degli ecosistemi per i professionisti dell'IFP come una priorità a livello europeo (Commissione europea, 2022).

Sviluppo professionale di insegnanti e formatori

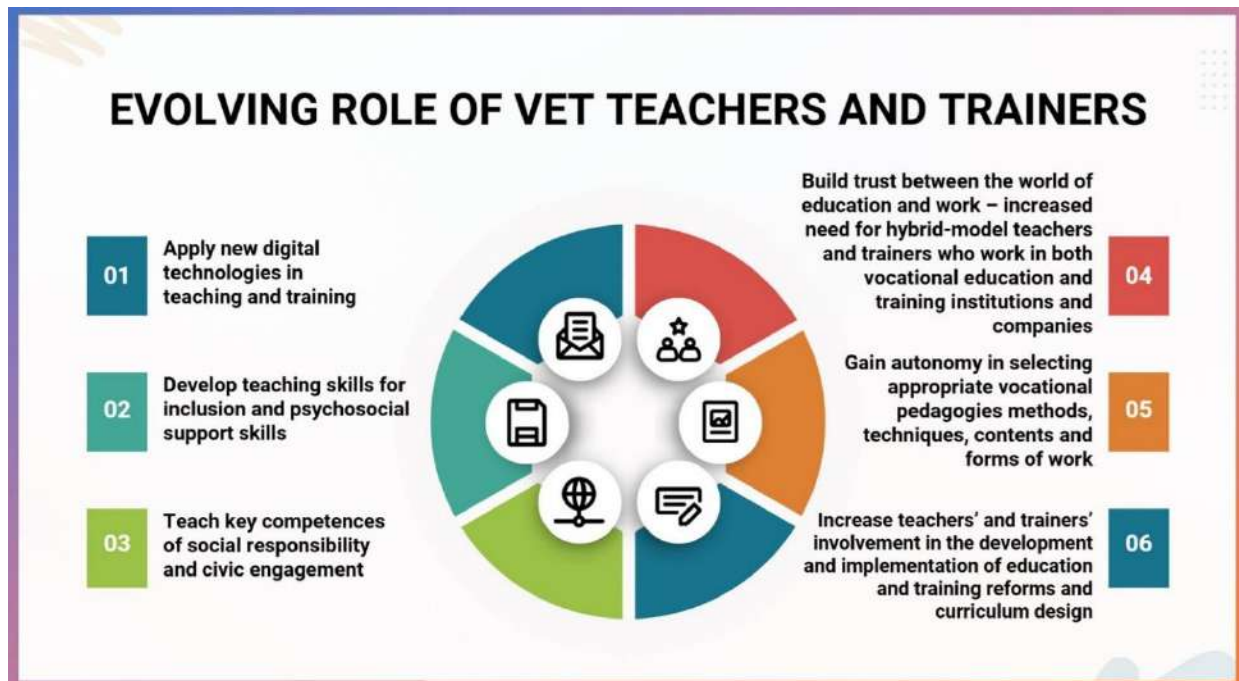


Figura8 - Evoluzione del ruolo degli insegnanti e dei formatori dell'IFP (Cedefop)

In questo contesto politico, l'attivazione dell'International Talent Factory nell'ambito di EXCEED richiede il **potenziamento strategico delle competenze sia degli enti di IFP che delle imprese, in particolare** delle

¹³ <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2020/05/26/european-teachers-and-trainers-the-council-adopts-conclusions/>

¹⁴ <https://www.consilium.europa.eu/media/44115/st08269-en20.pdf>

¹⁴ <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/teachers-and-trainers-professional-development>

piccole e medie imprese (PMI), posizionandoli come co-attori e facilitatori degli ecosistemi locali del talento. Gli enti di IFP sono chiamati a evolversi da istituzioni di formazione tecnica tradizionali a organizzazioni dinamiche in grado di coltivare, guidare e attivare il talento locale attraverso connessioni più forti con gli attori economici e sociali.

Allo stesso tempo, le aziende, in primo luogo le PMI, devono affrontare sfide ben documentate nell'adozione di strategie efficaci di valorizzazione dei talenti. Secondo i dati della Commissione europea, il 72% delle PMI dell'UE registra carenze di competenze e non dispone di approcci strutturati per la fidelizzazione dei talenti, spesso a causa di una capacità limitata delle risorse umane e di una debole collaborazione con i fornitori di istruzione e formazione (Commissione europea, 2024; Cedefop, 2023). Questi vincoli limitano la loro capacità di impegnarsi pienamente nei processi di sviluppo dei talenti e di allineare le esigenze organizzative ai percorsi di apprendimento individuali.

Nonostante queste sfide, le PMI svolgono un ruolo cruciale in tutte le fasi del percorso dei talenti (identificazione, sviluppo, trasferibilità).

EXCEED mira ad affrontare queste esigenze interconnesse di dotare sia i fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP) che le PMI di competenze chiave per colmare le lacune locali nell'attivazione dei talenti, mobilitare reti multi-attore e implementare il modello operativo International Talent Factory descritto nel Capitolo 6 del presente documento.

La formazione dei formatori è stata avviata già durante la fase di sviluppo e revisione dei programmi didattici dei livelli 4 e 5 del Quadro europeo delle qualifiche (EQF), ([D3.3 – Designed Upskilling Programme for VET Professionals on the Digital Eco-Innovation Framework for Curriculum Development and Teaching Activities](#)). Il programma ha coinvolto 50 professionisti per una durata complessiva di 48 ore ed è stato strutturato in tre moduli.

La formazione ha coperto aree tematiche chiave volte a rafforzare la capacità dei professionisti dell'IFP di rispondere alla transizione digitale e verde. Queste includevano l'eco-innovazione digitale e il suo ruolo nel sostenere l'economia circolare; l'uso delle micro-credenziali per l'apprendimento permanente e l'occupabilità; e l'applicazione di strumenti europei come [l'ESCO](#) e [le Credenziali Digitali Europee per l'Apprendimento](#). Particolare attenzione è stata dedicata all'evoluzione delle competenze nel settore della produzione avanzata, ai processi di riflessione e riprogettazione dei programmi di studio e all'adozione di quadri di riferimento innovativi come il [modello Next Skills](#) per i professionisti a forma di T. Il programma ha inoltre introdotto i concetti fondamentali dell'analisi dell'apprendimento a supporto di pratiche didattiche e formative basate sui dati.

7.2 Competenze per la gestione dei percorsi di sviluppo del talento

L'EXCEED International Talent Factory richiede ai professionisti dell'IFP **la capacità di agire come orchestratori di percorsi di sviluppo del talento integrati, incentrati sul discente e basati sull'ecosistema**. In questa prospettiva, il loro ruolo si evolve dall'erogazione di formazione al coordinamento di percorsi personalizzati che collegano orientamento, valutazione, apprendimento basato sul lavoro e progressione/transizione verso l'occupazione o l'apprendimento ulteriore.

Le competenze per la gestione dei percorsi di sviluppo dei talenti rappresentano quindi un'area di crescita ad alto potenziale sia per i fornitori di IFP che per le PMI. Il modello in quattro fasi dell'International Talent Factory richiede **capacità avanzate di co-progettazione, facilitazione, monitoraggio e collaborazione**

intersettoriale, oltre a competenze strategiche, relazionali, digitali e organizzative che consentano al modello di funzionare come un ecosistema coerente di gestione dei talenti.

Per i fornitori di IFP, ciò significa andare oltre una logica incentrata sui programmi e assumere un ruolo di coordinamento incentrato sul discente. Devono identificare il potenziale dei discenti, co-creare Piani di Sviluppo del Talento Individuali con il contributo delle imprese, progettare contesti di apprendimento sul posto di lavoro ibridi e virtuali e sostenere transizioni glocal verso l'occupazione, l'imprenditorialità o l'apprendimento successivo. Questo ruolo richiede anche la capacità di collegare l'offerta formativa con l'esperienza sul posto di lavoro, i servizi territoriali e lo sviluppo professionale a lungo termine, specialmente nel contesto della produzione avanzata, dove le transizioni verde e digitale rimodellano continuamente le esigenze di competenze.

Per le PMI, la sfida è complementare. Le imprese non sono semplicemente organizzazioni ospitanti, ma co-educatori, co-valutatori e co-progettisti dei percorsi degli studenti. Devono contribuire con requisiti specifici del posto di lavoro ai Piani di Sviluppo del Talento Individuale, ospitare e supervisionare gli studenti in ambienti di produzione autentici, integrare le tecnologie nei contesti operativi e fornire un feedback strutturato che sostenga l'autonomia progressiva e la convalida delle competenze a forma di T.

L'analisi degli schemi operativi del Capitolo 6 e dell'architettura concettuale del percorso del talento delineata nel Capitolo 3 rivela **3 opportunità chiave di sviluppo per i professionisti dell'IFP e le aziende, come segue:**

- **Attivazione strategica dell'ecosistema dei talenti** (Fase 1): gli enti di formazione professionale migliorano la progettazione e la governance di ecosistemi multi-stakeholder basati sui dati per l'identificazione, lo sviluppo e la valorizzazione sostenibile dei talenti.
- **Rafforzamento della facilitazione del percorso di apprendimento** (Fasi 2-4): Piani personalizzati di sviluppo del talento individuale, apprendimento esperienziale e cicli di feedback.
- **Sviluppo della valorizzazione dei talenti aziendali** (Fasi 2-4): allineamento delle esigenze organizzative con i percorsi dei talenti per un'integrazione sostenibile sul posto di lavoro.

Le tabelle seguenti riassumono le aree di sviluppo proposte e le competenze chiave:



AREE DI SVILUPPO	COMPETENZE PER I FORNITORI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE - FORMATORI	COMPETENZE PER LE PMI
ATTIVAZIONE DELL'ECOSISTEMA STRATEGICO DEI TALENTI	<ul style="list-style-type: none"> -Comprendere i sistemi complessi multi-attore -Mappare e analizzare attori e relazioni -Progettazione di partnership (formazione professionale – PMI – politiche – servizi) -Coinvolgere le aziende come co-sviluppatori Definire ruoli e responsabilità tra gli attori -Sensibilizzazione e progettazione di campagne sensibili alle questioni di genere 	<ul style="list-style-type: none"> -Comprensione dell'ecosistema della formazione professionale e delle sue dinamiche -Riconoscere il proprio ruolo nell'ecosistema dei talenti -Impegno verso patto di corresponsabilità formalizzato -Sviluppare una cultura del posto di lavoro inclusiva dal punto di vista del genere
SVILUPPO E FACILITAZIONE DEL PERCORSO DEL TALENTO	<ul style="list-style-type: none"> -Attivare e coordinare l'ecosistema territoriale multi-attore -Adottare un Piano per la parità di genere -Sviluppare competenze digitali a supporto dell'apprendimento -Identificare precocemente il potenziale dello studente e interpretarlo attraverso una lente 	<ul style="list-style-type: none"> -Sviluppare strategie glocal di fidelizzazione dei talenti -Sviluppare congiuntamente percorsi di carriera sostenibili Integrazione dei requisiti del posto di lavoro nei PDI -Supervisionare l'ambiente di lavoro -Implementare e condividere la tecnologia con gli studenti

	<ul style="list-style-type: none"> orientata al talento piuttosto che al deficit; -Co-creare Piani di Sviluppo del Talento Individuali con le imprese, i servizi di orientamento e gli stessi discenti -Progettare insieme percorsi ibridi/virtuali e di apprendimento basato sul lavoro (WBL) Implementare metodologie di scaffolding progressivo -Sostenere lo sviluppo di competenze "T-shaped" glocal -Facilitare le transizioni dall'apprendimento all'occupazione, all'imprenditorialità o all'ulteriore aggiornamento professionale in una prospettiva glocal -Sostenere la progressione degli studenti attraverso il mentoring, i cicli di feedback e la pratica riflessiva -Attivare e coordinare un ecosistema territoriale multi-attore -Al Pedagogy 	<ul style="list-style-type: none"> -Convalidare le “competenze a forma di T”
<p>CAPACITÀ DI VALORIZZAZIONE DEI TALENTI DELLE PMI</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Raccogliere e supportare le esigenze di aggiornamento professionale dell'impresa -Facilitazione della transizione dalla formazione al posto di lavoro -Integrazione del feedback nella progettazione dei programmi di studio 	<ul style="list-style-type: none"> -Strutturare programmi di mentoring per i talenti -Creare quadri di riferimento interni per la progressione dei talenti -Aumentare la capacità delle risorse umane nella gestione dei talenti

8 Monitoraggio, garanzia della qualità e allineamento con EQAVET

8.1 Monitoraggio e garanzia della qualità

Il monitoraggio e la garanzia della qualità costituiscono la spina dorsale essenziale che assicura il successo a lungo termine e la sostenibilità di EXCEED International Talent Factory.

Questo capitolo fornisce un approccio operativo completo, descrivendo in dettaglio l'attivazione del monitoraggio nelle quattro fasi principali (Attivazione del sistema, Emergenza/Identificazione dei talenti, Sviluppo dei talenti, Trasferibilità dei talenti) con l'integrazione esplicita di cicli di feedback, orientamento e scaffolding, come evidenziato in tutto il rapporto. Illustra poi l'adozione di EQAVET come quadro di riferimento

europeo per la garanzia della qualità, con particolare attenzione all'apprendimento basato sul lavoro (WBL), pietra angolare dello Sviluppo dei talenti.

8.2 Attivazione del monitoraggio nelle fasi della Talent Factory

Nel quadro della Talent Factory internazionale, **il monitoraggio è un flusso dinamico e incentrato sul discente, integrato nelle operazioni quotidiane**. Si attiva senza soluzione di continuità lungo le quattro fasi operative delineate nel capitolo 6. I cicli di feedback (cicli iterativi di "observe-dialogue-adjust"), l'orientamento (orientamento personalizzato su aspirazioni e identità) e lo scaffolding (supporto in evoluzione dall'assistenza completa all'autonomia) non sono elementi periferici ma fattori abilitanti fondamentali, che generano KPI sia quantitativi che qualitativi per prevenire l'abbandono, affrontare le barriere di genere e contrastare la fuga dei cervelli.

Durante la **fase di attivazione**, il monitoraggio si concentra sul funzionamento dell'ecosistema dell'International Talent Factory stesso. Ciò include la partecipazione di stakeholder chiave quali enti di formazione professionale, aziende, istituti di ricerca e servizi territoriali. **In questa fase, gli indicatori valutano il livello di coinvolgimento degli stakeholder** e la capacità degli enti di formazione professionale di mobilitare gli attori locali, che possono partecipare attivamente alla fase di co-progettazione di servizi e politiche di formazione di supporto.

Nella **fase di identificazione dei talenti**, le attività di monitoraggio si concentrano sull'identificazione e **il coinvolgimento dei potenziali discenti**. Come descritto sopra, all'interno del modello International Talent Factory, l'identificazione dei talenti non si limita ai processi di reclutamento tradizionali, ma coinvolge servizi di orientamento e iniziative di sensibilizzazione progettate per attrarre profili diversi. Le valutazioni iniziali individuano il potenziale e portano alla creazione congiunta di Piani di Sviluppo del Talento Individuale (ITDP) con i partecipanti. Il monitoraggio si intensifica attraverso cicli di feedback che allineano i piani alle interviste narrative dei potenziali candidati, esplorando l'autopercezione ("Mi vedo in un ruolo tecnico?") e abbattendo gli stereotipi. Il sostegno graduale favorisce un ingresso agevole senza autoselezione, dove gli studenti potrebbero altrimenti abbandonare a causa di insicurezza o stereotipi. Il monitoraggio esamina quindi i tassi di partecipazione con particolare attenzione al genere, all'accessibilità al programma e all'efficacia dei servizi di orientamento professionale.

La fase di sviluppo del talento rappresenta la dimensione operativa centrale della Talent Factory, in cui gli studenti intraprendono percorsi formativi che combinano apprendimento formale, orientamento ed esperienze di apprendimento basate sul lavoro nelle sue diverse forme. Il monitoraggio in questa fase si concentra sulla qualità e la coerenza dei processi di apprendimento, sull'attuazione dei Piani di Sviluppo del Talento Individuali e sull'efficacia della collaborazione tra fornitori di formazione, imprese e organizzazioni intermedie. Il feedback da parte di discenti, formatori e mentori/tutor aziendali svolge un ruolo centrale nella valutazione della qualità delle esperienze di apprendimento e nell'identificazione delle aree di miglioramento.

Infine, durante la **fase di trasferibilità dei talenti**, il monitoraggio si sposta verso i risultati dei percorsi formativi. Gli indicatori valutano l'occupabilità, la progressione di carriera, le opportunità di mobilità e la capacità della Talent Factory di facilitare le transizioni tra istruzione e occupazione.

In questo modo, il monitoraggio all'interno dell'International Talent Factory diventa sia uno **strumento di garanzia della qualità che uno strumento di governance strategica**. Raccogliendo e analizzando sistematicamente le informazioni nelle diverse fasi del modello, l'ecosistema della Talent Factory può adattare

l'offerta formativa, rafforzare la collaborazione tra le parti interessate e migliorare continuamente l'efficacia dei processi di sviluppo dei talenti.

8.3 Allineamento degli indicatori EQAVET con le fasi operative dell'International Talent Factory

L'implementazione dell'International Talent Factory nell'ambito del progetto EXCEED segue un modello operativo strutturato articolato in diverse fasi: **attivazione dell'ecosistema, identificazione dei talenti, sviluppo dei talenti e trasferibilità dei talenti**. Ogni fase svolge un ruolo specifico nel processo complessivo di sviluppo dei talenti e coinvolge diversi soggetti interessati, attività ed esigenze di monitoraggio.

Per garantire un solido quadro di garanzia della qualità in tutte queste fasi, l'architettura di monitoraggio dell'International Talent Factory integra una selezione di **indicatori EQAVET** particolarmente rilevanti per gli obiettivi e la logica operativa del modello. Aniché applicare l'insieme completo di indicatori in modo uniforme, il sistema di monitoraggio dell'International Talent Factory si concentra su quegli indicatori che meglio catturano i processi chiave che si verificano in ciascuna fase del ciclo di vita dell'International Talent Factory.

Durante la **fase di attivazione dell'ecosistema**, il monitoraggio si concentra sulla creazione di partnership, sui meccanismi di governance e sull'allineamento strategico tra l'offerta formativa e le esigenze del mercato del lavoro. In questa fase, sono particolarmente rilevanti gli indicatori relativi **all'identificazione dei bisogni di competenze nel mercato del lavoro e agli investimenti nella formazione di insegnanti e formatori**. Questi indicatori aiutano a valutare se l'ecosistema sta mobilitando efficacemente le parti interessate, sviluppando adeguate capacità di formazione e rispondendo ai requisiti di competenza in evoluzione dei settori manifatturieri avanzati. Il lavoro analitico svolto dall'Osservatorio EXCEED svolge un ruolo importante nel sostenere questa fase, fornendo informazioni sul mercato del lavoro e previsioni sulle competenze.

Nella **fase di individuazione dei talenti**, il sistema di monitoraggio si concentra sulla capacità della Talent Factory di attrarre e coinvolgere i discenti. Gli indicatori relativi ai **tassi di partecipazione e all'accesso all'istruzione e alla formazione professionale** forniscono informazioni preziose sull'inclusività e l'attrattiva del programma. Si presta particolare attenzione alle attività di sensibilizzazione, ai servizi di orientamento e alle iniziative di individuazione dei talenti volte a raggiungere profili di discenti eterogenei, tra cui giovani, adulti e persone impegnate in processi di riqualificazione o aggiornamento professionale.

La fase di sviluppo dei talenti rappresenta la dimensione formativa centrale dell'International Talent Factory. Durante questa fase, gli studenti seguono percorsi formativi personalizzati che combinano apprendimento formale, tutoraggio ed esperienze di apprendimento sul posto di lavoro. Il monitoraggio si concentra su indicatori quali i **tassi di completamento e l'applicazione delle competenze acquisite sul posto di lavoro**, che aiutano a valutare sia l'efficacia dell'offerta formativa sia la rilevanza dei risultati dell'apprendimento in contesti lavorativi reali. Anche il feedback fornito da studenti, formatori e tutor aziendali contribuisce a valutare la qualità dei processi formativi e a identificare potenziali aree di miglioramento.

Infine, nella **fase di trasferibilità dei talenti**, le attività di monitoraggio valutano i risultati a lungo termine del modello Talent Factory in termini di occupabilità e sviluppo di carriera. Gli indicatori relativi ai **tassi di inserimento** e al **tasso di disoccupazione tra i discenti della formazione professionale** sono particolarmente rilevanti in questa fase, poiché forniscono prove della capacità della Talent Factory di sostenere transizioni di successo dalla formazione all'occupazione. Questi indicatori contribuiscono anche a valutare l'impatto più ampio del programma sugli ecosistemi regionali delle competenze e sulle dinamiche del mercato del lavoro.

Allineando gli indicatori EQAVET alle fasi operative dell'International Talent Factory, il progetto EXCEED garantisce che i meccanismi di garanzia della qualità siano pienamente integrati nel processo di attuazione. Questo approccio consente alle parti interessate di monitorare i progressi in modo sistematico, identificare le aree di miglioramento e adattare le strategie di formazione in risposta all'evoluzione tecnologica e agli sviluppi del mercato del lavoro.

Tabella 2 - Indicatori EQAVET applicati nelle fasi operative dell'International Talent Factory

Fase operativa dell'International Talent Factory	Indicatore EQAVET pertinente	Scopo all'interno della Talent Factory	Strumenti di monitoraggio / Fonti di dati
Attivazione dell'ecosistema	Investimenti nella formazione di insegnanti e formatori Meccanismi per identificare le esigenze formative del mercato del lavoro	Garantisce che i formatori della formazione professionale e i mentori aziendali possiedano le competenze necessarie per fornire formazione e tutoraggio di alta qualità Allinea i percorsi formativi alle esigenze emergenti in termini di competenze nei settori manifatturieri avanzati	Programmi di rafforzamento delle capacità dei formatori, attività di formazione dei mentori Rapporti dell'Osservatorio EXCEED, analisi delle informazioni sul mercato del lavoro
Emergenza di talenti	Tasso di partecipazione ai programmi di istruzione e formazione professionale Programmi utilizzati per promuovere un migliore accesso all'IFP Prevalenza dei gruppi vulnerabili nell'IFP	Misura l'attrattiva e l'accessibilità della Talent Factory per diversi profili di discente Valuta l'efficacia dei servizi di orientamento e delle iniziative di identificazione dei talenti Supporta il monitoraggio dell'inclusione e della parità di accesso alle opportunità di formazione	Statistiche sulle iscrizioni, monitoraggio della divulgazione Servizi di orientamento, programmi di orientamento, campagne di reclutamento Monitoraggio della partecipazione, indicatori di inclusione
Sviluppo dei talenti	Tasso di completamento nei	Valuta la rilevanza dei risultati della	Dati relativi al completamento dei

	programmi di istruzione e formazione professionale Utilizzo delle competenze acquisite sul posto di lavoro	formazione in contesti lavorativi reali Misura l'efficacia della Talent Factory nel sostenere la transizione verso l'occupazione	programmi, Piani individuali di sviluppo del talento (ITDP) Feedback dei datori di lavoro, relazioni di valutazione dei mentori, valutazioni sul posto di lavoro
Trasferibilità delle competenze	Tasso di inserimento lavorativo nei programmi di istruzione e formazione professionale Tasso di disoccupazione tra gli studenti della formazione professionale	Misura l'efficacia della Talent Factory nel sostenere la transizione verso l'occupazione Valuta l'occupabilità a lungo termine e i risultati occupazionali e di carriera dei partecipanti	sondaggi di follow-up, monitoraggio dell'occupazione

8.4 EQAVET nell'apprendimento basato sul lavoro



Figura9 - Elementi costitutivi di EQAVET

Il quadro EQAVET per l'apprendimento basato sul lavoro (WBL) identifica sei elementi fondamentali progettati per garantire qualità, coerenza ed efficacia nei sistemi WBL in tutta Europa. Questi elementi riflettono un passaggio da un approccio incentrato sui fornitori a un modello di responsabilità condivisa tra fornitori di IFP e aziende, particolarmente rilevante per l'International Talent Factory

Questa prospettiva è ulteriormente rafforzata dai recenti sviluppi europei, che pongono un'enfasi crescente sull'adattamento dei meccanismi di garanzia della qualità alle specificità dell'apprendimento basato sul lavoro. In particolare, l'evoluzione di EQAVET verso un'attenzione specifica al WBL evidenzia la necessità di una cooperazione più forte tra i fornitori di IFP e i datori di lavoro, una definizione più chiara dei risultati di apprendimento in contesti lavorativi e un monitoraggio potenziato delle esperienze degli studenti in ambienti di lavoro reali (Commissione Europea, 2023; Segretariato EQAVET).

I 6 elementi costitutivi dell'EQAVET per l'apprendimento basato sul lavoro:

1. **Ruoli e responsabilità chiari** Definizione dei ruoli, delle aspettative e delle responsabilità di tutti gli attori coinvolti, inclusi i fornitori di IFP, le aziende, i discenti e gli intermediari.
2. **Risultati di apprendimento strutturati** I percorsi di apprendimento basato sul lavoro dovrebbero basarsi su risultati di apprendimento chiaramente definiti e misurabili, in linea con i programmi di studio e le esigenze del mercato del lavoro.
3. **Partnership efficaci:** una cooperazione **forte** e formalizzata tra i fornitori di IFP e i datori di lavoro, compresa la progettazione congiunta dei percorsi formativi.
4. **Sostegno e tutoraggio** Fornitura di orientamento, tutoraggio e mentoring sia sul posto di lavoro che all'interno degli istituti di IFP.
5. **Meccanismi di valutazione e feedback** Valutazione continua dei risultati di apprendimento e cicli di feedback strutturati che coinvolgono studenti, formatori e tutor aziendali.
6. **Garanzia della qualità e miglioramento continuo** Monitoraggio sistematico, valutazione e miglioramento continuo delle esperienze di WBL basati su dati e indicatori.

Inoltre, l'approccio EQAVET sottolinea l'importanza di considerare i diversi formati di erogazione dell'apprendimento basato sul lavoro (WBL), quali apprendistati, tirocini, modelli di alternanza, apprendimento basato su progetti e ambienti ibridi o simulati. Garantire la qualità del WBL richiede che tali formati siano coerentemente allineati con l'apprendimento, i risultati, le esigenze settoriali e le caratteristiche dei discenti, e siano adeguatamente monitorati nell'ambito del quadro di garanzia della qualità.

a. Applicazione all'International Talent Factory

Il modello operativo dell'International Talent Factory è strettamente allineato a questi elementi costitutivi, in quanto è intrinsecamente concepito come un approccio allo sviluppo dei talenti basato su un ecosistema e che coinvolge molteplici attori.

b. Ruoli e responsabilità chiari → Fase di attivazione dell'ecosistema

Questo principio è reso operativo attraverso i Patti di corresponsabilità, che definiscono chiaramente i ruoli dei fornitori di IFP, degli studenti, delle PMI e delle altre parti interessate, garantendo la titolarità condivisa dei processi di sviluppo dei talenti.

c. Risultati di apprendimento strutturati → Fase di sviluppo del talento

I percorsi di apprendimento sono personalizzati e basati sulle competenze, allineando i piani di sviluppo individuali alle esigenze del mercato del lavoro identificate dall'Osservatorio EXCEED. Ciò riflette l'enfasi posta da EQAVET sull'apprendimento basato sul lavoro (WBL) orientato ai risultati.

d. Partnership efficaci → Fasi di attivazione dell'ecosistema e di emergere del talento

Il percorso di apprendimento si basa su ecosistemi di talenti locali in cui i fornitori di IFP e le PMI progettano congiuntamente offerte formative e strategie di attivazione dei talenti, garantendo che i partenariati siano strutturali piuttosto che occasionali.

e. Supporto e tutoraggio → Fase di sviluppo dei talenti

Gli studenti beneficiano di un sistema di supporto duale che combina la guida pedagogica dei formatori IFP e il mentoring sul posto di lavoro da parte dei tutor aziendali, in linea con l'approccio WBL di EQAVET.

f. Meccanismi di valutazione e feedback → Fasi di sviluppo e trasferibilità dei talenti

Il percorso di apprendimento integra cicli di feedback continui: le PMI forniscono input sulle prestazioni degli studenti, gli studenti riflettono sulla loro esperienza e gli enti di formazione professionale adattano i percorsi formativi di conseguenza. Ciò garantisce processi di apprendimento adattivi e reattivi.

g. Garanzia della qualità e miglioramento continuo → Tutte le fasi

Attraverso l'integrazione di indicatori EQAVET selezionati, l'ITF garantisce il monitoraggio sistematico dei risultati relativi alla partecipazione, al completamento e all'occupazione, nonché la valutazione e il perfezionamento continui della qualità del WBL durante l'intero ciclo di vita della Talent Factory.

Infine, il modello operativo dell'International Talent Factory prevede un ricorso diversificato alle modalità di erogazione dell'apprendimento basato sul lavoro (WBL), combinando esperienze lavorative presso le PMI, l'apprendimento basato su progetti e soluzioni di apprendimento ibride. Questa flessibilità favorisce percorsi di apprendimento personalizzati, promuove l'inclusività e rafforza l'allineamento tra l'offerta formativa e le esigenze del mercato del lavoro.

9 Sostenibilità dell'International Talent Factory EXCEED

9.1 Definizione di sostenibilità dell'International Talent Factory

La sostenibilità dell'International Talent Factory si riferisce alla sua capacità di rimanere attiva, efficace, rilevante e operativa oltre il ciclo iniziale del progetto, integrandosi progressivamente nelle pratiche ordinarie dei fornitori di IFP, delle imprese, dei servizi territoriali e degli attori politici. Nel quadro EXCEED, la sostenibilità è intesa come la capacità combinata del modello di mantenere nel tempo il proprio valore pedagogico, la coerenza organizzativa, l'impegno degli stakeholder e l'impatto territoriale.

La scalabilità si riferisce alla possibilità di estendere il modello a ulteriori discenti, settori, istituzioni e territori senza perdere i suoi principi fondamentali, gli standard di qualità e la logica incentrata sul discente. Per l'International Talent Factory, la scalabilità non significa la semplice replica di un pacchetto standard, ma piuttosto l'adattamento strutturato di un quadro condiviso a diversi ecosistemi locali, preservando al contempo l'architettura comune del modello e l'approccio di garanzia della qualità.

I due concetti sono strettamente connessi: un modello sostenibile deve essere sufficientemente scalabile da generare un impatto più ampio, mentre un modello scalabile deve essere sufficientemente solido e ben governato per evitare la frammentazione durante l'espansione. Per questo motivo, in EXCEED la sostenibilità e la scalabilità sono trattate come dimensioni complementari di un'unica logica di sviluppo, fondata sulla cooperazione a lungo termine, sulla titolarità condivisa e sul miglioramento continuo della Talent Factory.

In tutte le fasi del Capitolo 6, la sostenibilità dovrebbe essere intesa come la capacità di integrare l'International Talent **Factory nelle pratiche istituzionali quotidiane**, mentre la scalabilità si riferisce alla capacità di estendere il modello a contesti diversi senza indebolirne i principi fondamentali. Le due dimensioni si rafforzano a vicenda: più ogni fase diventa solida e integrata, più è facile espandere il modello in modo coerente e con garanzie di qualità.

Attivazione del sistema e coinvolgimento delle parti interessate

La sostenibilità in questa fase dipende dalla capacità dell'International Talent Factory di costruire fin dall'inizio un impegno duraturo tra gli attori chiave. Ciò richiede chiari accordi di governance e la creazione di routine di

collaborazione che possano continuare oltre il periodo di attivazione iniziale. La scalabilità si ottiene quando il modello di coinvolgimento può essere trasferito a nuovi territori o configurazioni di partner senza perdere l'allineamento delle parti interessate o la coerenza strategica.

Identificazione dei talenti

La sostenibilità nell'identificazione dei talenti si basa sull'uso di criteri stabili e riproducibili, strumenti di valutazione condivisi e lo sviluppo continuo delle capacità per l'orientamento e l'aggiornamento professionale del personale e dei formatori. La scalabilità è garantita quando la stessa logica di identificazione può essere adattata a diversi profili di discenti, settori e contesti istituzionali, preservando al contempo la comparabilità e l'equità.

Sviluppo dei talenti

La sostenibilità dello sviluppo dei talenti dipende dall'integrazione di percorsi di apprendimento personalizzati, apprendimento basato sul lavoro e supporto collaborativo da parte delle imprese e dei fornitori di formazione. Questi elementi dovrebbero diventare parte dell'offerta formativa regolare, supportati da routine istituzionali e partnership a lungo termine. La scalabilità richiede progetti di apprendimento modulari e flessibili che possano essere estesi a programmi, settori ed ecosistemi territoriali senza compromettere la qualità o l'attenzione al discente.

Trasferibilità dei talenti

La sostenibilità in questa fase è legata alla capacità di rendere i risultati dell'apprendimento visibili, riconosciuti e trasferibili attraverso la certificazione, le micro-credenziali e un sostegno strutturato alla transizione. Un sistema di trasferibilità duraturo rafforza l'occupabilità e aiuta a trattenere i talenti all'interno dell'ecosistema territoriale. La scalabilità è possibile quando i meccanismi di riconoscimento sono allineati a standard di qualità comuni e possono essere utilizzati in diversi percorsi, istituzioni e contesti del mercato del lavoro.

9.2 Piani di parità di genere per gli erogatori di IFP

Disparità di genere, i fatti:

Secondo [i dati del Cedefop](#), nel 2022 il 41,9% delle studentesse dell'istruzione secondaria superiore nell'UE era iscritto alla formazione professionale iniziale (IVET), eppure le donne rappresentavano solo il 15,5% di tutti gli studenti IVET STEM nell'UE-27. A livello nazionale, i tassi di partecipazione delle donne ai programmi di IVET STEM erano ancora più bassi: Francia: 13,8%, Spagna: 9,2% e Austria: 8,1%. Nel frattempo, il [divario di genere nell'occupazione](#) – la differenza nei tassi di occupazione tra uomini e donne – rimane elevato in diversi Stati membri dell'UE, con l'occupazione maschile che supera quella femminile di 19,8 punti percentuali in Grecia e di 19,5 in Italia. [Fonte: Cedefop](#)

Nelle sezioni precedenti del documento è già stato evidenziato che permangono disparità di genere nell'IFP e nei percorsi legati alle discipline STEM, a dimostrazione del fatto che le donne continuano a essere sottorappresentate nella formazione tecnica e che i divari occupazionali continuano a incidere sulla partecipazione e sull'avanzamento di carriera in diversi Stati membri.

Nell'ambito del progetto EXCEED International Talent Factory, il piano per la parità di genere dovrebbe essere integrato dagli enti di formazione professionale lungo l'intero percorso formativo, dalla sensibilizzazione e

orientamento alla progettazione della formazione, alla valutazione, alla transizione e all'avanzamento di carriera. Come sottolineato nel Deliverable [D2.6 “International Talent Factory in AM”](#) tra le misure politiche, l’inclusione e l’integrazione della dimensione di genere sono considerate essenziali per garantire una progettazione sensibile alle questioni di genere. Ciò significa garantire una comunicazione sensibile alle questioni di genere, una partecipazione equilibrata alle attività di orientamento e reclutamento, ambienti di apprendimento inclusivi e misure di sostegno che riducano le barriere strutturali per le donne e altri gruppi sottorappresentati nella produzione avanzata.

Un piano per la parità di genere dovrebbe includere almeno quattro impegni operativi:

1. in primo luogo, attività di sensibilizzazione e modelli di riferimento sensibili alle questioni di genere per contrastare gli stereotipi e ampliare la partecipazione;
2. in secondo luogo, una progettazione dei programmi di studio sensibile alle questioni di genere;
3. in terzo luogo, la raccolta e il monitoraggio di dati disaggregati per genere per monitorare l’accesso, la partecipazione, il completamento e la progressione;
4. quarto, lo sviluppo continuo delle capacità del personale affinché formatori, tutor e partner aziendali siano in grado di riconoscere i pregiudizi e sostenere pratiche inclusive.

Questo approccio rende la parità di genere un motore di sostenibilità, poiché un modello più inclusivo, più accessibile e più reattivo alle diverse esigenze degli studenti è anche più resiliente, più legittimo e più capace di avere un impatto territoriale a lungo termine.

Visione strategica e motivazione

Il Piano per la parità di genere (GEP), nell'ambito dell'International Talent Factory, è concepito come un quadro strategico e operativo volto a integrare la parità di genere in tutte le dimensioni degli ecosistemi di sviluppo dei talenti. In linea con la definizione fornita dalla Commissione Europea (2021, Linee guida di Horizon Europe sui Piani per la Parità di Genere), un Piano per la Parità di Genere può essere inteso come *un insieme di impegni e azioni concrete volte a promuovere la parità di genere attraverso cambiamenti strutturali, affrontando gli squilibri nella partecipazione, nella rappresentanza, nell'avanzamento di carriera e nelle condizioni di lavoro.*

Come sottolineato nell'ambito di Horizon Europe, i GEP sono strumenti di trasformazione che richiedono l'integrazione di meccanismi di governance, monitoraggio basato sui dati, misure di rafforzamento delle capacità e pratiche organizzative inclusive. Essi comprendono tipicamente aree chiave quali l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, l'equilibrio di genere nella leadership e nel processo decisionale, l'uguaglianza nell'assunzione e nello sviluppo di carriera, l'integrazione della dimensione di genere nei contenuti dell'istruzione e della formazione e la prevenzione della discriminazione basata sul genere.

Partendo da questa prospettiva, l'International Talent Factory adotta un approccio sistemico e basato sull'ecosistema alla parità di genere, riconoscendo che le disparità nell'istruzione, nella formazione e nei mercati del lavoro non sono fenomeni isolati, ma il risultato di dinamiche strutturali, culturali e istituzionali interconnesse.

In questo quadro, la parità di genere è integrata in tutte e quattro le fasi operative – dall’attivazione del sistema alla trasferibilità dei talenti – garantendo che l’inclusione sia strutturalmente incorporata nella governance, nella progettazione pedagogica, nell’impegno delle imprese e nell’integrazione nel mercato del lavoro.

9.3 Un approccio sensibile alle questioni di genere nel percorso dei talenti

Attivazione del sistema e coinvolgimento delle parti interessate, integrando la parità di genere nella governance dell'ecosistema

Nella fase di attivazione, le imprese e gli enti di formazione professionale, in qualità di co-architetti dell'ecosistema di apprendimento, sono chiamati a contribuire all'identificazione dei divari di genere nella domanda di competenze, nella partecipazione settoriale e nell'avanzamento di carriera.

L'analisi del mercato del lavoro dovrebbe prevedere un'analisi sistematica di genere, consentendo una comprensione più accurata delle disuguaglianze e informando la progettazione di percorsi di apprendimento inclusivi e servizi di supporto.

I patti di corresponsabilità dovrebbero includere esplicitamente impegni a favore della parità di genere, quali obiettivi di partecipazione equilibrata, pratiche di reclutamento inclusive e la promozione di scelte di carriera "non convenzionali". In questa fase, le imprese svolgono un ruolo chiave, ad esempio migliorando l'attrattiva dei percorsi di IFP per i gruppi sottorappresentati.

Identificazione dei talenti, ridefinizione del talento attraverso una lente inclusiva:

La seconda fase è fondamentale per affrontare i pregiudizi di genere nella definizione stessa di "talento". I meccanismi di selezione tradizionali spesso riproducono stereotipi, in particolare nei settori tecnici e legati alle discipline STEM. Nell'ambito del quadro GEP, i processi di identificazione dei talenti devono essere riprogettati per diventare più inclusivi, trasparenti e riflessivi. Le imprese, in collaborazione con gli enti di formazione professionale, dovrebbero contribuire attivamente alle attività di orientamento e guida che sfidano gli stereotipi di genere e ampliano le aspirazioni degli studenti.

Ciò potrebbe includere:

- la presentazione di modelli di riferimento diversificati in collaborazione con le imprese;
- promuovere un orientamento professionale sensibile alle questioni di genere;
- garantire che i piani individuali di sviluppo del talento siano privi di pregiudizi impliciti e in linea con le aspirazioni degli studenti piuttosto che con aspettative predefinite.

Occorre prestare attenzione agli interventi nelle fasi iniziali, in cui si formano le percezioni delle possibilità di carriera. Gli enti di formazione professionale e le imprese, quindi, agiscono non solo come datori di lavoro, ma come agenti culturali in grado di rimodellare le narrazioni relative alle professioni e alle competenze.

Sviluppo dei talenti, *garantire un accesso equo, esperienze e progressione nei percorsi di apprendimento:*

La fase di sviluppo rappresenta la dimensione più operativa del GEP, in cui l'inclusione deve tradursi in esperienze di apprendimento concrete.

Apprendimento basato sul lavoro (WBL): il mentoring deve essere progettato per garantire pari opportunità di accesso, qualità e progressione a tutti gli studenti, indipendentemente dal genere. Ciò richiede un approccio proattivo per identificare e rimuovere le barriere che possono limitare la partecipazione, come le culture organizzative, i pregiudizi nell'assegnazione dei compiti o la mancanza di meccanismi di supporto.

Il mentoring svolge un ruolo particolarmente strategico in questa fase. È necessario promuovere approcci di mentoring sensibili alle questioni di genere, assicurando che i mentori siano formati per riconoscere e affrontare i pregiudizi, sostenere le diverse esigenze di apprendimento e promuovere ambienti professionali inclusivi.

L'uso della rotazione delle mansioni durante i tirocini o l'apprendistato (le cosiddette "collaborative training network"), ad esempio, può prevenire la segmentazione di genere dei ruoli consentendo agli studenti di accedere a una gamma più ampia di funzioni e responsabilità. Allo stesso modo, le esperienze di mobilità — sia

nazionali che transnazionali — possono responsabilizzare gli studenti esponendoli a culture e pratiche organizzative diverse, mitigando potenzialmente i pregiudizi localizzati.

Inoltre, gli ambienti di apprendimento digitali e ibridi contribuiscono ulteriormente all'inclusività aumentando la flessibilità e l'accessibilità, in particolare per le persone che devono affrontare vincoli strutturali. Tuttavia, occorre prestare attenzione per evitare la riproduzione del divario digitale.

Trasferibilità dei talenti, *garantire un riconoscimento equo e l'accesso all'occupazione:*

Nella transizione verso l'occupazione, la parità di genere deve essere garantita sia nel riconoscimento delle competenze che nell'accesso alle opportunità di carriera.

Le imprese, in quanto validatori e porte d'accesso al mondo del lavoro, hanno una responsabilità significativa nel prevenire pratiche discriminatorie nelle fasi di reclutamento, valutazione e avanzamento di carriera. I sistemi di convalida delle competenze dovrebbero essere trasparenti e basati su criteri oggettivi, riducendo al minimo l'influenza dei pregiudizi.

Inoltre, le imprese dovrebbero monitorare attivamente le disparità di genere nell'assunzione, nella fidelizzazione e nell'avanzamento di carriera, adottando misure correttive ove necessario. La creazione di bacini di talenti inclusivi è essenziale per garantire che i benefici della Talent Factory siano equamente distribuiti.

In questa fase, il GEP promuove il passaggio dall'accesso paritario a risultati paritari, garantendo che la partecipazione alla Talent Factory si traduca in opportunità professionali tangibili ed eque.

Condizioni abilitanti del GEP per i fornitori di IFP e implicazioni politiche:

L'efficace attuazione del Piano per la parità di genere richiede una serie di condizioni favorevoli a livello sistemico. Queste includono:

- **Sviluppo delle capacità** delle imprese e degli enti di formazione professionale in materia di pratiche sensibili al genere, compresa la formazione di tutor, mentori e professionisti delle risorse umane;
- **Sistemi di dati** in grado di monitorare la partecipazione, i progressi e i risultati per genere in tutte le fasi;
- **Meccanismi di garanzia della qualità** che integrino indicatori di parità di genere nei quadri di monitoraggio e valutazione;
- **Strutture di incentivazione** che incoraggino le imprese, in particolare le PMI, ad adottare pratiche inclusive;
- **Spazi di dialogo e co-creazione**, in cui le parti interessate possano condividere pratiche, sfide e innovazioni relative alla parità di genere.

Da un punto di vista politico, il GEP all'interno dell'International Talent Factory fornisce un modello scalabile per integrare la parità di genere negli ecosistemi regionali delle competenze. Va oltre gli approcci basati sulla conformità, posizionando la parità di genere come motore di innovazione, sviluppo del talento e competitività.

In definitiva, il Piano per la parità di genere rafforza l'ambizione fondamentale dell'International Talent Factory di costruire ecosistemi che non siano solo efficienti e innovativi, ma anche inclusivi e socialmente sostenibili.

Integrando la parità di genere in tutte le fasi, dalla progettazione del sistema all'integrazione nel mercato del lavoro, il modello contribuisce ad abbattere le barriere strutturali, ad ampliare il bacino di talenti e a consentire uno sviluppo economico più equilibrato e resiliente.

Assi operativi: Il GEP è strutturato attorno a sei assi operativi:

- a) **Governance e leadership:** la parità di genere è integrata nella struttura decisionale dell'International Talent Factory. Viene designato un referente per il GEP, la parità di genere è regolarmente trattata nelle riunioni del comitato direttivo e le responsabilità sono condivise tra i partner.
- b) **Sensibilizzazione, accesso e comunicazione:** le strategie di comunicazione sono progettate per attrarre studentesse e altri profili sottorappresentati. Le azioni di sensibilizzazione includono messaggi inclusivi, campagne basate su modelli di riferimento e la collaborazione con scuole, famiglie e servizi territoriali.
- c) **Formazione, curriculum e apprendimento basato sul lavoro:** la prospettiva di genere è integrata nella progettazione dell'apprendimento, nelle attività di laboratorio, nelle esperienze aziendali e nelle pratiche di valutazione. Si presta attenzione alla partecipazione paritaria, alla distribuzione equa dei compiti e all'eliminazione dei ruoli stereotipati.
- d) **Sostegno, tutoraggio e benessere:** vengono offerti tutoraggio e accompagnamento personalizzati per favorire la permanenza nel posto di lavoro, rafforzare la fiducia in sé stessi e favorire la crescita professionale. I servizi di sostegno sono pensati per rispondere alle diverse esigenze, comprese quelle legate alle barriere specifiche di genere.
- e) **Prevenzione della discriminazione:** viene adottato un approccio di tolleranza zero nei confronti delle molestie, dei comportamenti sessisti e delle pratiche discriminatorie. Vengono stabiliti chiari canali di segnalazione, garanzie di riservatezza e procedure di risposta.
- f) **Monitoraggio e valutazione:** il GEP viene monitorato attraverso indicatori quantitativi e qualitativi, rivisto annualmente e aggiornato sulla base di dati, feedback e cambiamenti contestuali.

Responsabilità: la responsabilità dell'attuazione è distribuita come segue

- Il coordinamento del progetto garantisce l'allineamento complessivo con il quadro EXCEED.
- Il referente del GEP coordina l'attuazione e la rendicontazione.
- I fornitori di IFP e i formatori applicano pratiche sensibili al genere nella progettazione e nell'erogazione dell'apprendimento.
- Le imprese garantiscono condizioni inclusive nei contesti di apprendimento basati sul lavoro.
- La funzione di garanzia della qualità e monitoraggio raccoglie e analizza i dati.
- Tutti i partner contribuiscono alla diffusione, alla sensibilizzazione e alle azioni correttive.

Indicatori: Per il monitoraggio annuale si raccomandano i seguenti indicatori:

- Percentuale di donne iscritte ai percorsi ITF.
- Tasso di completamento per genere.
- Percentuale di donne in ruoli di coordinamento, tutoraggio o leadership.
- Numero di membri del personale e rappresentanti delle imprese formati in materia di parità di genere.
- Numero di prodotti di comunicazione esaminati per verificarne l'inclusività.
- Numero e tipologia di segnalazioni relative a casi di discriminazione e tempi di risposta.
- Grado di soddisfazione riguardo all'inclusività e ai servizi di supporto.

Approccio di miglioramento continuo: linee di sviluppo prioritarie. Per il prossimo ciclo di implementazione si raccomandano le seguenti azioni:

1. Rafforzare i sistemi di dati migliorando la raccolta e l'analisi dei dati disaggregati per sesso in tutte le fasi del percorso formativo.
2. Ampliare lo sviluppo delle capacità del personale e dei partner in materia di uguaglianza di genere, pedagogia inclusiva, pregiudizi inconsci e prevenzione delle molestie.

3. Sviluppare iniziative di sensibilizzazione mirate per ragazze, donne e gruppi sottorappresentati, comprese strategie più incisive di modelli di riferimento e mentoring.
4. Consolidare la garanzia di qualità sensibile al genere integrando indicatori di genere nei processi regolari di monitoraggio e revisione.
5. Rafforzare la titolarità istituzionale integrando il GEP negli accordi con i partner, nei documenti di governance e nei piani di sostenibilità.

Risultati attesi: L'attuazione progressiva di queste azioni dovrebbe produrre:

- una maggiore partecipazione femminile nei percorsi tecnici e manifatturieri,
- migliori tassi di permanenza e avanzamento,
- un maggiore impegno istituzionale a favore della parità,
- ambienti di apprendimento e di lavoro più inclusivi,
- una maggiore sostenibilità e trasferibilità del modello International Talent Factory.

10 EXCEED International Talent Factory: azioni di sviluppo futuro, governance e piano d'azione

Il quadro di governance dell'EXCEED International Talent Factory è progettato per sostenere un'azione coordinata tra molteplici attori e livelli di intervento.

Il quadro di governance comprende quattro funzioni principali:

- guida strategica, per definire le priorità e garantire la coerenza delle politiche;
- coordinamento operativo, per gestire l'attuazione e l'allineamento dei partner;
- attivazione territoriale, per mobilitare gli stakeholder e le risorse locali;
- garanzia della qualità, per monitorare le prestazioni e sostenere il miglioramento continuo.

A livello strategico, il **Consiglio di Amministrazione Internazionale** rappresenta il principale organo direttivo della Talent Factory. Composto da rappresentanti di istituti di istruzione e formazione professionale, dell'industria e delle parti interessate dell'ecosistema nei paesi partner di EXCEED e oltre, coinvolgendo, in ultima analisi, i coordinatori degli altri COVE esistenti sulla produzione avanzata e grazie al suo dialogo continuo con i responsabili politici, il Consiglio fornisce un orientamento strategico e garantisce l'allineamento con le priorità europee nei settori dell'istruzione professionale, dello sviluppo delle competenze e della trasformazione industriale. Contribuisce a identificare le esigenze emergenti in materia di competenze, a convalidare le principali direzioni metodologiche e a sostenere il posizionamento a lungo termine della Talent Factory all'interno dell'ecosistema COVE.

A complemento di questa funzione strategica, l'Osservatorio sull'Evoluzione delle Competenze svolge un ruolo centrale nel sostenere una governance basata su dati concreti. Analizzando le tendenze del mercato del lavoro, gli sviluppi tecnologici e la domanda di competenze nei settori della produzione avanzata, l'Osservatorio fornisce le informazioni necessarie per guidare lo sviluppo dei programmi di studio, i processi di identificazione dei talenti e la progettazione di esperienze di apprendimento basate sul lavoro. In questo senso, funge da spina dorsale della conoscenza della Talent Factory, garantendo che le decisioni siano informate da informazioni aggiornate sulle competenze.

A livello operativo, la governance è garantita da meccanismi di coordinamento che collegano gli enti di formazione professionale, le imprese e gli attori territoriali coinvolti nell'attuazione del "Talent Development

Journey". Questi attori collaborano alla progettazione congiunta e alla realizzazione dei percorsi formativi, all'organizzazione di opportunità di apprendimento sul posto di lavoro e alla fornitura di servizi di orientamento e sostegno agli studenti. La loro interazione riflette una logica collaborativa, in cui le imprese agiscono non solo come datori di lavoro, ma anche come co-sviluppatori dei processi formativi. Il sistema di governance dovrebbe basarsi su riunioni di coordinamento periodiche, documentazione condivisa, procedure decisionali chiare, linee gerarchiche e circuiti di feedback

Il Blueprint dell'International Talent Factory traduce il quadro concettuale e di governance descritto nei capitoli precedenti in un **processo di implementazione strutturato**. Il suo scopo è fornire un modello pratico e replicabile che consenta ai Centri di Eccellenza Professionale EXCEED di attivare, gestire e migliorare continuamente l'ecosistema di sviluppo dei talenti all'interno dei loro contesti regionali. Il Blueprint si concentra sulla sequenza di attività che consentono ai talenti di emergere, svilupparsi e diventare trasferibili al mercato del lavoro.

Il processo si articola in quattro fasi interconnesse che corrispondono al Talent Development Journey presentato in precedenza in questo rapporto.



Figura10 - Il sistema di governance della EXCEED Talent Factory

11 Conclusioni

L'EXCEED International Talent Factory rappresenta la sintesi e la convergenza operativa dell'intera architettura del progetto EXCEED: incarna il modello integrato di eccellenza professionale perseguito da EXCEED, traducendo i principi dell'approccio dei Centri di Eccellenza Professionale (CoVEs) in un ecosistema strutturato e attuabile per la produzione avanzata.

L'International Talent Factory è stata concepita come un ecosistema abilitante in grado di mettere in connessione discenti, fornitori di istruzione e formazione professionale, imprese, scuole, università e centri di ricerca, altri stakeholder territoriali rilevanti e attori politici all'interno di una visione strategica condivisa. Il suo valore aggiunto risiede proprio nella sua dimensione sistemica e trasformativa: l'International Talent Factory non solo ricompona e collega le diverse componenti del progetto EXCEED, tra cui l'intelligence delle competenze, l'innovazione dei programmi di studio, l'apprendimento basato sul lavoro, l'orientamento, l'internazionalizzazione, la governance e la cooperazione territoriale, ma innova la loro interazione creando un ecosistema abilitante per l'eccellenza.

Attraverso questo approccio ecosistemico integrato, il modello sostiene lo sviluppo, la fidelizzazione e la trasferibilità dei talenti, promuovendo al contempo le capacità di adattamento richieste dalla transizione verde e digitale dei settori della produzione avanzata.

In questa prospettiva, l'International Talent Factory dovrebbe essere considerata come un'infrastruttura a lungo termine per l'eccellenza nell'istruzione e formazione professionale.

Ponendo il discente al centro di un ecosistema collaborativo e multilivello, il modello contribuisce a rafforzare l'attrattiva, la reattività e la resilienza dei sistemi di istruzione e formazione professionale, principalmente all'interno dei percorsi di livello 4 e 5 del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), in una prospettiva di sviluppo professionale continuo e apprendimento permanente.

Un contributo cruciale di EXCEED risiede nella sua dimensione pilota. Le attività di sperimentazione attuate attraverso i curricula progettati congiuntamente e la formazione dei formatori, l'innovazione metodologica adottata attraverso la mobilità mista, l'apprendimento esperienziale e l'apprendimento basato sulle sfide, hanno creato le prime condizioni concrete per tradurre l'innovazione in pratica, stabilendo gli elementi costitutivi del quadro della Talent Factory stessa.

La fase pilota della Talent Factory tra il 2026 e il 2027 svolge quindi una funzione strategica: da un lato, rende operativa l'innovazione, convalida la coerenza del modello di cooperazione proposto e crea le condizioni per la sua futura scalabilità e trasferibilità al di fuori della piattaforma multistakeholder EXCEED COVE.

L'International Talent Factory dimostra inoltre che lo sviluppo e la fidelizzazione dei talenti non possono essere affrontati esclusivamente attraverso interventi formativi isolati. **La sostenibilità e l'efficacia a lungo termine del modello dipendono dalla capacità degli ecosistemi territoriali e dei sistemi di governance di evolversi di conseguenza.** A questo proposito, il ruolo delle autorità pubbliche e dei responsabili politici diventa decisivo. Sono necessarie politiche adattive e coordinate per sostenere l'integrazione tra IFP, istruzione, mercato del lavoro, innovazione e strategie di sviluppo territoriale. In particolare, la futura scalabilità e sostenibilità dell'International Talent Factory richiederà contesti politici favorevoli e adattivi in grado di:

- sostenere sistemi di IFP flessibili e orientati all'innovazione;
- promuovere la collaborazione tra fornitori di istruzione e formazione professionale, imprese e parti interessate del territorio;
- riconoscere nuove forme di apprendimento e di convalida e certificazione delle competenze, comprese le micro-credenziali;
- investire in strategie di orientamento, inclusione e fidelizzazione dei talenti; e rafforzare le sinergie tra i meccanismi di finanziamento europei, nazionali e regionali;
- adattare e migliorare la programmazione tecnica e gli strumenti di finanziamento per modernizzare i sistemi di IFP, consentendo processi fluidi di attrazione e gestione dei talenti, il riconoscimento

dell'apprendimento pregresso, un maggiore rafforzamento delle capacità e l'internazionalizzazione dell'istruzione professionale.

In questo contesto, EXCEED propone un modello che non è solo educativo, ma anche territoriale e strategico. L'International Talent Factory contribuisce a posizionare l'IFP come motore di competitività, inclusione e innovazione, in grado di trasformare il talento locale in una risorsa chiave per la transizione industriale europea. Allo stesso tempo, adottando un approccio glocal, rafforza il legame tra radici territoriali e prospettive internazionali, aiutando le regioni a contrastare il fenomeno della fuga dei cervelli e a creare ecosistemi professionali più attraenti e sostenibili.

In definitiva, l'International Talent Factory rappresenta l'espressione operativa dell'ambizione di EXCEED: costruire ecosistemi di eccellenza professionale collaborativi, inclusivi e orientati al futuro, in cui il talento non sia considerato un privilegio selettivo, ma **una risorsa collettiva da coltivare, rafforzare e trattenere attraverso la responsabilità condivisa** e la cooperazione sistemica. La Talent Factory come risorsa collettiva è rappresentata nell'immagine seguente:

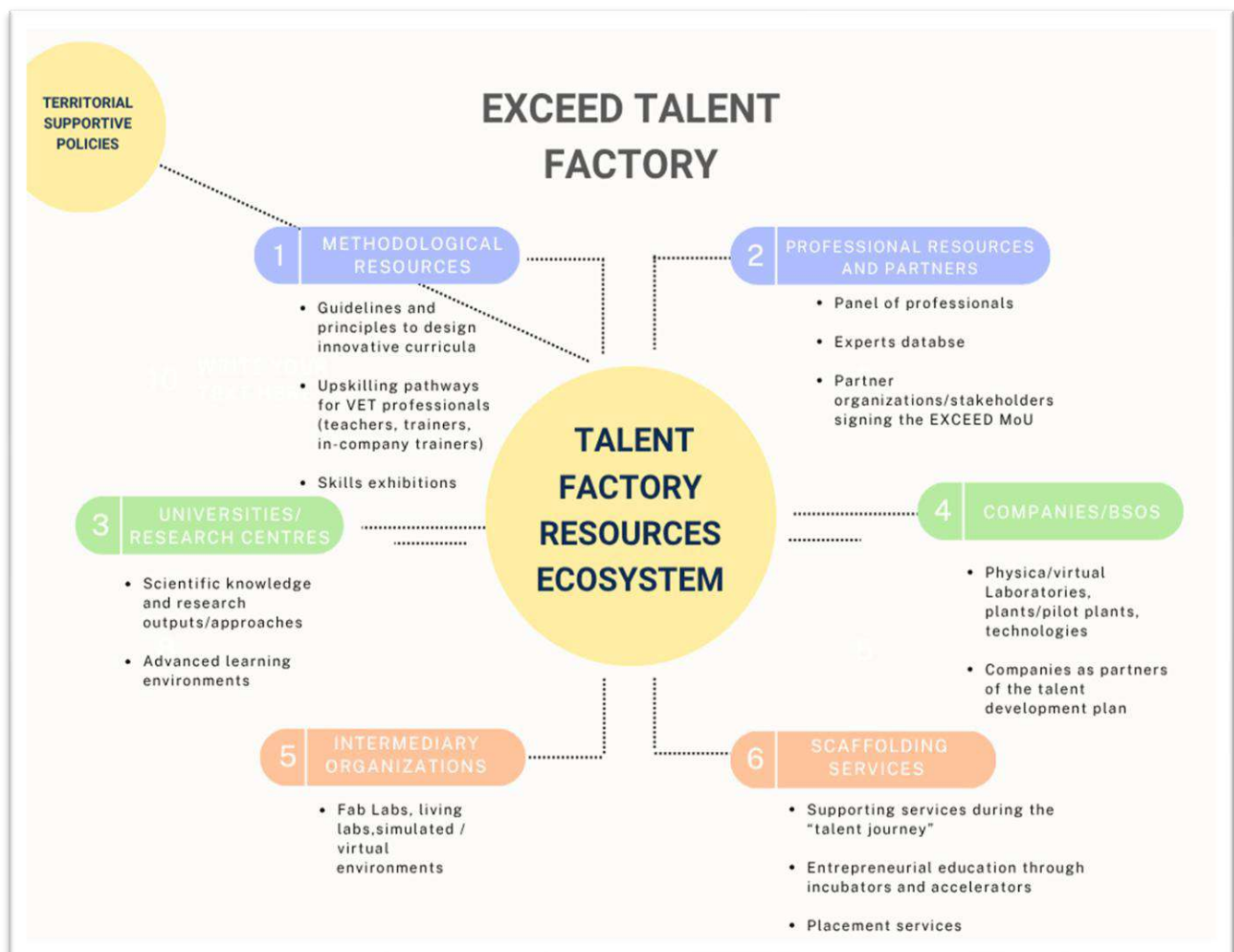


Figura11 - La Talent Factory come risorsa collettiva da coltivare

12 Fonti

Iniziativa [Union of Skills](#)

[Agenda europea delle competenze](#)

[Pacchetto sulla mobilità delle competenze e dei talenti](#)

[D3.1 Formazione congiunta - Principi di progettazione”;](#)

[D3.2 “Metodologia per lo sviluppo dei programmi di studio”;](#)

[D3.4 “Programmi di istruzione e formazione professionale superiore internazionali progettati congiuntamente per l’innovazione digitale ed ecologica nella produzione avanzata;](#)

[D3.5 “Serie di 12 programmi di studio aggiornati a sostegno dell’acquisizione di competenze transnazionali per l’innovazione digitale ed ecologica nel settore della produzione avanzata a livello europeo”.](#)

Linee guida europee per la convalida dell’apprendimento non formale e informale. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni. Serie di riferimento Cedefop; n. 104. <http://dx.doi.org/10.2801/280994>

[1https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance](https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance)

[1 https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning](https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning)

OCSE - Education at a Glance 2025 – In che misura gli adulti partecipano all’istruzione e alla formazione? https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training_85e1ebf6.html

Commissione europea, Raccomandazione del Consiglio del 16 giugno 2022, Un approccio europeo alle microcredenziali, [https://eur-lex.europa.eu/legal content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02))

13 Allegati:

EXCEED: ECCELLENZA NELLA PRODUZIONE VERDE E DIGITALE

Progetto: 10110398

Piano individuale di sviluppo del talento – MODELLO

Uno strumento guidato per progettare e documentare il Talent Development Journey

Organizzazione attuatrice (fornitore di formazione professionale)	
Azienda/e partner	
Studente	
Periodo di riferimento	
Coordinatore/i	
Data di completamento	
Versione	

Come utilizzare lo strumento

Il presente Piano di Sviluppo dei Talenti (TDP) è un modello guidato che deve essere compilato dall'ente di formazione professionale in collaborazione con le aziende partner responsabili di una o più fasi del Percorso di Sviluppo dei Talenti nell'ambito della Talent Factory di EXCEED International.

È strutturato attorno alle quattro fasi operative della Talent Factory descritte nel Capitolo 6 del Deliverable D3.7:

- **Fase 1** – Attivazione del sistema e coinvolgimento delle parti interessate
- **Fase 2** – Identificazione dei talenti e Piano di Sviluppo del Talento Individuale (ITDP)
- **Fase 3** – Sviluppo dei talenti (formazione + WBL)
- **Fase 4** – Trasferibilità dei talenti e progressione di carriera

Come leggere la tabella: Ogni fase è presentata in una tabella a tre colonne:

- Colonna 1 — Cosa fare / Metodologie / Approccio di genere. Elenca le azioni da intraprendere, le metodologie raccomandate e le misure specifiche sensibili al genere da applicare in ciascuna fase.
- Colonna 2 — Uno spazio vuoto in cui il compilatore descrive come l'azione sarà resa operativa nel contesto locale specifico (moduli, partner, calendari, gruppi target, ecc.).
- Colonna 3 — Cicli di feedback e soggetti responsabili della raccolta dei dati. Elenca i meccanismi di monitoraggio e identifica chi è responsabile della raccolta dei dati.

Principi di compilazione:

- Il piano è incentrato sui discenti: ogni azione dovrebbe servire all'attivazione, allo sviluppo e alla fidelizzazione dei talenti locali.
- La parità di genere è un principio trasversale: gli aspetti sensibili al genere devono essere affrontati in ogni fase, non solo nelle attività dedicate.
- Corresponsabilità: il piano è co-firmato dall'ente di formazione professionale, dal discente e dall'impresa o dalle imprese partner; i servizi territoriali vengono coinvolti quando vengono rilevate barriere strutturali.
- Uso iterativo: i cicli di feedback non sono valutazioni di fine fase, ma cicli continui di osservazione-dialogo-adequamento. Aggiornare il piano man mano che il percorso si svolge.

EXCEED: ECCELLENZA NELLA PRODUZIONE VERDE E DIGITALE

Progetto: 10110398

PIANO DI SVILUPPO DEL TALENTO

Uno strumento guidato per progettare e documentare il Talent Development Journey

Organizzazione responsabile dell'attuazione (fornitore di formazione professionale)	
Azienda/e partner	
Studente	
Periodo di riferimento	
Coordinatore/i	
Data di completamento	
Versione	

Come utilizzare lo strumento

Il presente Piano di Sviluppo dei Talenti (TDP) è un modello guidato che deve essere compilato dall'ente di formazione professionale in collaborazione con le aziende partner responsabili di una o più fasi del Percorso di Sviluppo dei Talenti nell'ambito della Talent Factory di EXCEED International.

È strutturato attorno alle quattro fasi operative della Talent Factory descritte nel Capitolo 6 del Deliverable D3.7:

- **Fase 1** – Attivazione del sistema e coinvolgimento delle parti interessate
- **Fase 2** – Identificazione dei talenti e Piano di Sviluppo del Talento Individuale (ITDP)
- **Fase 3** – Sviluppo dei talenti (formazione + WBL)
- **Fase 4** – Trasferibilità dei talenti e progressione di carriera

Come leggere la tabella: Ogni fase è presentata in una tabella a tre colonne:

- **Colonna 1** — Cosa fare / Metodologie / Approccio di genere. Elenca le azioni da intraprendere, le metodologie raccomandate e le misure specifiche sensibili al genere da applicare in ciascuna fase.
- **Colonna 2** — Uno spazio vuoto in cui il compilatore descrive come l'azione sarà attuata nel contesto locale specifico (moduli, partner, calendari, gruppi target, ecc.).
- **Colonna 3** — Circuiti di retroazione e soggetti responsabili della raccolta dei dati. Elenca i meccanismi di monitoraggio e identifica chi è responsabile della raccolta dei dati.

Principi di compilazione

- **Il piano è incentrato sui discenti:** ogni azione dovrebbe servire all'attivazione, allo sviluppo e alla fidelizzazione dei talenti locali.
- **La parità di genere è un principio trasversale:** gli aspetti sensibili al genere devono essere affrontati in ogni fase, non solo nelle attività dedicate.
- **Corresponsabilità:** il piano è co-firmato dall'ente di formazione professionale, dal discente e dall'impresa o dalle imprese partner; i servizi territoriali sono coinvolti quando vengono rilevate barriere strutturali.
- **Uso iterativo:** i cicli di feedback non sono valutazioni di fine fase, ma cicli continui di osservazione-dialogo-adequamento. Aggiornare il piano man mano che il percorso si evolve.

COSA FARE: (metodologie, attenzione al genere)	PIANO (da compilare di conseguenza)	CICLI DI FEEDBACK (soggetti responsabili della raccolta dati)
FASE 1 - ATTIVAZIONE DEL SISTEMA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER <i>Fase preliminare. Prima che il talento possa emergere, la Talent Factory necessita di un ecosistema favorevole con obiettivi condivisi, ruoli ben definiti e una governance sensibile alle questioni di genere.</i>		
<p>1.1 Costruire l'ecosistema multi-stakeholder: mappare e coinvolgere fornitori di formazione professionale, imprese (in particolare PMI), servizi territoriali, agenzie per l'impiego, università, centri di ricerca, responsabili politici, organizzazioni intermediarie. Definire ruoli e responsabilità di ciascun attore; formalizzare accordi di partnership e governance. Attivare servizi di supporto territoriale (alloggio, trasporti, assistenza all'infanzia, supporto linguistico, inclusione sociale) come parte del quadro operativo.</p> <p>1.2 Attivare l'intelligence delle competenze e la co-progettazione: utilizzare i dati dell'Osservatorio Exceed sulla domanda emergente di competenze verdi-digitali nella produzione avanzata per informare la co-progettazione dei percorsi. Organizzare workshop di co-progettazione con le aziende per tradurre i dati del mercato del lavoro in profili di competenza a forma di T. Organizzare tavole rotonde con le parti interessate e i responsabili politici per allineare finanziamenti e regolamentazione. <i>Metodologie:</i> workshop partecipativi e attività di costruzione narrativa per promuovere una visione condivisa. Tavole rotonde delle parti interessate e sessioni di co-progettazione con le imprese e le organizzazioni intermediarie. Accordi di partenariato / MoU tra fornitori di istruzione e formazione professionale, imprese e attori territoriali. Campagne di sensibilizzazione e comunicazione a livello di COVE e territoriale.</p> <p>ATTENZIONE ALLA DIMENSIONE DI GENERE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Includere un'analisi sistematica di genere nelle informazioni sul mercato del lavoro (partecipazione, divari settoriali, progressione di carriera). - Incorporare impegni espliciti in materia di parità di genere nei patti di corresponsabilità (obiettivi di partecipazione equilibrata, assunzioni inclusive). 	<p>Descrivere le parti interessate coinvolte, gli accordi di governance e gli impegni in materia di parità di genere adottati nel proprio COVE:</p>	<p>Cicli di feedback e monitoraggio Mappa delle parti interessate coinvolte rispetto a quelle mappate (analisi delle lacune). Numero e qualità dei workshop di co-progettazione tenuti; partecipanti per ruolo e genere. Accordi di partenariato / Patti di corresponsabilità firmati con clausole di genere esplicite. Riunioni periodiche di revisione della governance (suggerito: trimestrali) con azioni correttive registrate.</p> <p>Attori responsabili della raccolta dei dati</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Responsabile:</i> fornitore di IFP (coordinatore locale della Talent Factory). - <i>Coresponsabili:</i> imprese / associazioni di categoria, servizi territoriali. - <i>Supervisione strategica:</i> Consiglio di Amministrazione Internazionale / governance COVE. - <i>Intelligenza delle competenze:</i> Osservatorio EXCEED.

<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione e adozione del Piano per la parità di genere (GEP) da parte di tutti i partner; verifica che gli enti di formazione professionale dispongano di un GEP. - Progettare campagne di comunicazione sensibili alle questioni di genere che promuovano la diversità e carriere tecniche non stereotipate. 	
---	--

COSA FARE: <i>(Metodologie, attenzione al genere)</i>	PIANO <i>(da compilare di conseguenza)</i>	CICLI DI FEEDBACK <i>(soggetti responsabili della raccolta dei dati)</i>
FASE 2 - IDENTIFICAZIONE DEI TALENTI - PIANO INDIVIDUALE DI SVILUPPO DEL TALENTO (ITDP) <i>Identificare il potenziale e co-creare l'ITDP. Il talento è considerato come un potenziale dinamico, non come un attributo preselezionato.</i>		
<p>2.1 Orientamento iniziale e valutazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fornire un orientamento di primo livello sui percorsi di produzione avanzata (sostenibile e digitale). - Somministrare questionari di valutazione iniziale che vadano oltre i parametri tecnici di base: motivazioni, attitudini, stili di apprendimento, percezione dell'idoneità ai ruoli tecnici. - Riconoscere e convalidare l'apprendimento pregresso (PRL): competenze formali, non formali e informali acquisite attraverso l'esperienza lavorativa o di vita. - Confrontare il profilo iniziale di ogni discente con le previsioni sulle competenze dell'Osservatorio per ancorare gli obiettivi di apprendimento ai profili professionali EQF 4-5. <p>2.2 Identificare i moduli formativi e co-creare l'ITDP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sulla base della valutazione delle competenze, identificare quali moduli del percorso formativo sono necessari e quali possono essere saltati o accelerati grazie al PRL convalidato. - Co-creare il Piano di Sviluppo del Talento Individuale con il discente e l'azienda ospitante: obiettivi di apprendimento condivisi, tappe fondamentali, formato WBL, assegnazione del mentore, servizi di supporto. - Documentare l'allineamento esplicito tra le aspirazioni dello studente, gli obiettivi del profilo a T e la domanda del mercato del lavoro. 	<p><i>Descrivere il protocollo di valutazione e orientamento, i moduli identificati per ciascun profilo di studente e come l'ITDP sarà co-creato:</i></p>	<p>Circuiti di feedback e monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasso di partecipazione alla valutazione e all'orientamento iniziali (disaggregato per genere, età, background). - Numero di ITDP co-firmati dallo studente, dall'ente di formazione professionale e dall'azienda. - Indicatori di allerta precoce: coinvolgimento, fiducia, esitazione (feedback qualitativo da parte del personale di orientamento) - Efficacia del riconoscimento dell'apprendimento pregresso (moduli esentati o accelerati). <p>Attori responsabili della raccolta dati</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabile principale: ente di formazione professionale – consulenti di orientamento, formatori, tutor. - Coresponsabile: azienda ospitante (contributo all'ITDP e convalida degli obiettivi sul posto di lavoro).

- Mettete in contatto il discente con i servizi di supporto territoriali dove necessario (alloggio, trasporti, assistenza all'infanzia, lingua).

Metodologie

- Strumenti di autoriflessione guidata e pratiche di orientamento basate sulla narrazione.
- Valutazione basata sui punti di forza (attenzione ai punti di forza naturali, non alle debolezze).
- Valutazione iniziale olistica che combina le dimensioni tecniche, motivazionali e attitudinali.
- Colloqui di orientamento incentrati su aspirazioni, identità e progetto professionale.
- Workshop di co-creazione per elaborare l'ITDP con l'azienda.

APPROCCIO SENSIBILE ALLE QUESTIONI DI GENERE

- Organizzare un orientamento sensibile alle questioni di genere che smantelli esplicitamente gli stereotipi sui ruoli tecnici e sulle carriere nel settore della gestione delle attività.
- Presentare modelli di riferimento diversificati (tecnici donne, professionisti provenienti da gruppi sottorappresentati) durante l'orientamento.
- Verificare gli ITDP alla luce dei pregiudizi impliciti: le aspirazioni sono plasmate dai reali interessi degli studenti o da aspettative legate al genere?
- Fornire un sostegno iniziale agli studenti (in particolare alle giovani donne) a rischio di autoesclusione o con scarsa fiducia nelle proprie capacità in ambito STEM.
- Attivare circuiti di feedback per individuare esitazioni, disimpegno o lacune di fiducia prima che si traducano in abbandono.

- Supporto: servizi territoriali (laddove si riscontrino ostacoli strutturali).
- Garanzia della qualità: coordinatore dell'ente di formazione professionale + responsabile per la parità di genere (se nominato).

COSA FARE: <i>(metodologie, attenzione alle questioni di genere)</i>	PIANO <i>(da compilare di conseguenza)</i>	CICLI DI FEEDBACK <i>(soggetti responsabili della raccolta dati)</i>
FASE 3 - SVILUPPO DEL TALENTO <i>Fase di apprendimento fondamentale. Apprendimento abilitante + modello a T + apprendimento basato sul lavoro, con supporto continuo, mentoring e feedback.</i>		
3.1 Realizzare il percorso formativo (verticale + orizzontale)	<i>Descrivere i moduli, l'ambiente WBL (fisico / ibrido / virtuale /</i>	Cicli di feedback e monitoraggio

- Erogare moduli formativi strutturati nella produzione sostenibile e digitale (barra verticale della T
- Sviluppare competenze trasversali e glocal (barra orizzontale): lavoro di squadra in team multiculturali, risoluzione dei problemi operativi, alfabetizzazione digitale e dei dati, consapevolezza dell'IA, consapevolezza ecologica, qualità e conformità, adattabilità, autogestione, comunicazione interculturale.
- Adattare l'ITDP in modo continuo in base ai progressi degli studenti e alle prestazioni del WBL.

3.2 Integrare l'apprendimento basato sul lavoro (WBL) in forme diversificate

- Formalizzare un Patto di Coresponsabilità tra discente, fornitore di IFP e azienda (obiettivi, aspettative, impegni reciproci).
- Combinare il WBL fisico con formati ibridi e virtuali: imprese virtuali, simulazioni AR/VR, ambienti gamificati.
- Utilizzare ambienti intermedi (fab lab, fabbriche universitarie, living lab) come ponti tra la formazione e la produzione reale.
- Assegnare mentori/tutor aziendali; accoppiarli con i tutor della formazione professionale per un doppio supporto.

Metodologie

- Pedagogia dell'apprendimento abilitante: autonomia dello studente, approccio esperienziale, autonomia progressiva.
- Modello di apprendimento a forma di T come strumento concreto di architettura delle competenze.
- Scaffolding progressivo sia nel contesto formativo che in quello produttivo.
- Simulazioni basate su AR/VR e giochi per una pratica tecnica sicura.
- Mappatura delle competenze in tempo reale rispetto al profilo target a forma di T.
- Mentoring da parte di imprenditori/manager incentrato sul processo decisionale professionale.

ATTENZIONE ALLA DIMENSIONE DI GENERE

- Garantire pari accesso, qualità e progressione nel WBL indipendentemente dal genere – individuare in modo proattivo i pregiudizi legati alla cultura organizzativa o all'assegnazione dei compiti.

intermedio), il programma di mentoring e gli adeguamenti all'ITDP:

- Tasso di completamento dei moduli formativi (disaggregato per genere).
- Utilizzo delle competenze acquisite sul posto di lavoro (feedback del datore di lavoro, relazioni di valutazione del tutor).
- Incontri periodici di feedback: discente ↔ tutor IFP ↔ mentore/tutor aziendale (frequenza suggerita: bisettimanale).
- Mappatura delle competenze in tempo reale rispetto al profilo target a forma di T.
- Indicatori di coinvolgimento, autonomia e fiducia monitorati qualitativamente.
- Modifiche all'ITDP registrate con motivazione e data.

Attori responsabili della raccolta dati

- Responsabile: ente di formazione professionale (formatori + coordinatore didattico).
- Co-responsabile: azienda ospitante (mentore / tutor sul posto di lavoro).
- Supporto: ambienti intermedi (fab lab, laboratori universitari).
- Trasversale: Responsabile per la parità di genere, servizi territoriali se necessario.

<ul style="list-style-type: none"> - Formare mentori e tutor sul mentoring sensibile al genere (consapevolezza dei pregiudizi, feedback inclusivo). - Utilizzare la rotazione delle mansioni durante i tirocini/apprendistati per prevenire la segmentazione di genere dei ruoli. - Offrire opzioni ibride/virtuali agli studenti che affrontano vincoli strutturali (responsabilità di cura, mobilità), prestando attenzione al divario digitale. - Attivare esperienze di mobilità come leva per esporre gli studenti a culture organizzative meno discriminatorie. 	
---	--

COSA FARE: <i>(Metodologie, attenzione al genere)</i>	PIANO <i>(da compilare di conseguenza)</i>	CICLI DI FEEDBACK <i>(soggetti responsabili della raccolta dati)</i>
FASE 4 - TRASFERIBILITÀ DEL TALENTO E PROGRESSIONE DI CARRIERA <i>Consolidare il profilo a T in un'identità professionale riconoscibile e trasferibile attraverso la certificazione, le micro-credenziali e l'integrazione nel mercato del lavoro.</i>		
<p>4.1 Valutare e certificare il profilo a T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eseguire una valutazione sommativa delle competenze a forma di T integrate (profondità verticale + ampiezza orizzontale). - Rilasciare micro-credenziali allineate al QEQ 4-5, al Supplemento al Diploma e ai sistemi di certificazione nazionali – garantendo la cumulabilità e la portabilità. - Rendere visibili le competenze: mostre di competenze, portfolio, portafogli di credenziali digitali. <p>4.2 Collegare gli studenti al mercato del lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attivare reti di imprese per il collocamento; progettare programmi di incubazione/accelerazione per profili imprenditoriali. - Fornire orientamento professionale interpretando le prove di apprendimento rispetto alle previsioni dell'Osservatorio Exceed. - Organizzare workshop con tutte le parti interessate per tradurre il feedback in miglioramenti per tutte le fasi della Talent Factory. - Monitorare la progressione di carriera e i risultati occupazionali per informare il miglioramento continuo. 	<p><i>Descrivere lo schema di certificazione, i servizi di collocamento/progressione e il meccanismo di feedback utilizzato per migliorare tutte le fasi:</i></p>	<p>Cicli di feedback e monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasso di inserimento degli studenti della formazione professionale (disaggregato per genere). - Tasso di disoccupazione tra gli studenti della formazione professionale (follow-up a 6 e 12 mesi). - Monitoraggio della progressione di carriera - Tendenze nelle esigenze di competenze individuate attraverso il ciclo con le imprese. - Raccolta di dati sull'occupabilità di genere - Workshop di revisione tra le parti interessate con azioni di miglioramento documentate.

Metodologie

- Valutazione sommativa e formativa, compresa la valutazione sul posto di lavoro da parte dei tutor aziendali.
- Certificazione di micro-credenziali e Supplemento al Diploma.
- Eventi di presentazione delle competenze e incontri di matchmaking con le imprese.
- Monitoraggio della carriera + sondaggi rapidi sulla soddisfazione.
- Workshop di revisione tra le parti interessate per tradurre le intuizioni in azioni in tutte le fasi.

FOCUS SENSIBILE ALLE QUESTIONI DI GENERE

- Monitorare le disparità di genere nell'assunzione, nella fidelizzazione e nell'avanzamento di carriera; adottare misure correttive ove necessario.
- Rendere i sistemi di valutazione delle competenze trasparenti e basati su criteri oggettivi, riducendo al minimo i pregiudizi.
- Passare dalla parità di accesso alla parità di risultati: verificare se la partecipazione si traduce in opportunità professionali equivalenti.

Soggetti responsabili della raccolta dati

- Responsabile: fornitore di IFP (ente di certificazione + servizio di orientamento professionale).
- Co-responsabile: Imprese (inserimento e convalida delle competenze).
- Sostegno: agenzie di collocamento, Camere di commercio, incubatori di imprese.
- Feedback strategico: Osservatorio EXCEED + governance COVE.

PATTO DI CORESPONSABILITÀ

tra l'Impresa ospitante, l'Organizzazione intermediaria e il Discente nell'ambito del percorso di sviluppo del talento

Premessa

All'interno della Talent Factory internazionale EXCEED, il Patto di corresponsabilità formalizza gli impegni assunti reciprocamente dall'impresa o dalle imprese ospitanti, dall'organizzazione o dalle organizzazioni intermedie (fab lab, living lab, se presenti) e dal discente nel percorso di sviluppo del talento, in particolare in relazione ai contesti e alle pratiche di apprendimento basato sul lavoro (WBL). Il Patto traduce i principi stabiliti nel Piano Operativo della Talent Factory, riguardanti il valore fondamentale di una collaborazione formalizzata e strutturata tra imprese, fornitori di istruzione e formazione professionale, organizzazioni intermedie e discenti, in un accordo operativo tra le parti per sostenere processi di apprendimento efficaci.

Questo Patto integra il Piano di Sviluppo del Talento Individuale (TDP): specifica come le parti lavoreranno insieme, giorno per giorno, per raggiungere gli obiettivi di apprendimento, secondo le competenze a forma di T (verticali e orizzontali) adottate, con cicli di feedback continui, piena attenzione alla sicurezza e al benessere, e un impegno esplicito a superare il divario di genere che ancora affligge i settori della produzione avanzata e l'IFP.

Articolo 1 - Le Parti

Il presente Patto è sottoscritto da:

(DA ADATTARE DI CONSEGUENZA)

L'IMPRESA OSPITANTE	
Nome/i dell'azienda/e	
Organizzazione/i intermediaria/e	
Sede legale	
Sede legale	
Sede legale	

Settore	
Rappresentanti legali (nomi e ruoli)	
Tutor sul posto di lavoro e/o mentori	
Contatti dei referenti	
LO STUDENTE	
Nome e cognome	
Data e luogo di nascita	
Programma di formazione professionale / Livello EQF	
Ente di formazione professionale di iscrizione	
Riferimento al Piano di Sviluppo del Talento	
Contatti (e-mail / telefono)	

Le Parti riconoscono che il Percorso di Sviluppo del Talento può coinvolgere più imprese e organizzazioni intermedie che possono contribuire in diverse fasi della co-progettazione, erogazione e valutazione del percorso di apprendimento.

Il Patto riflette un approccio di co-progettazione più ampio che coinvolge imprese, enti di formazione professionale, organizzazioni intermedie e discenti lungo l'intero Percorso di Sviluppo del Talento. Pur riconoscendo questo quadro più ampio, il Patto si concentra sull'esperienza di apprendimento basato sul lavoro (WBL) che il discente svolgerà presso l'impresa ospitante (o all'interno della rete di formazione collaborativa delle imprese ad essa associate), come parte del Piano di Sviluppo dei Talenti. L'esperienza WBL può essere erogata in formato fisico, ibrido o virtuale e può includere ambienti intermedi.

Gli obiettivi di competenza, i risultati di apprendimento attesi, le tecnologie coinvolte, la durata e il calendario sono descritti in dettaglio di seguito:

Data di inizio	
Data di fine	
Ore totali	
Calendario settimanale	
Tipologia di esperienza on the job (WBL, fisico / ibrido / virtuale / ambiente intermedio)	
Sede/i ospitante/i e imprese partner in rete (se presenti)	
Tecnologie, laboratori e attrezzature messe a disposizione	
Disposizioni in materia di salute, sicurezza e assicurazione	
Competenze T-shaped di riferimento (verticali + orizzontali)	
Risultati di apprendimento attesi e micro-credenziali	

Articolo 3 - Impegni delle imprese ospitanti

Le Imprese ospitanti, riconoscendo il proprio ruolo di co-educatori, co-progettisti e co-validatori delle competenze all'interno dell'International Talent Factory, si assumono i seguenti impegni.

3.1 Facilitare l'apprendimento esperienziale in linea con il Piano di Sviluppo del Talento

- Accogliere il discente come parte della comunità lavorativa, garantendo un ambiente rispettoso, inclusivo e psicologicamente sicuro sin dal primo giorno.
- Co-progettare le attività quotidiane in modo che affrontino progressivamente gli obiettivi di apprendimento e le competenze a forma di T (tecniche/verticali e trasversali/orizzontali) stabilite nel Piano di Sviluppo del Talento.

- Evitare di assegnare al discente attività non correlate agli obiettivi di apprendimento o che abbiano una funzione puramente sostitutiva rispetto alle normali mansioni lavorative.
- Applicare un sostegno progressivo: iniziare con la pratica guidata, per poi passare a una maggiore autonomia, in linea con l'approccio di apprendimento abilitante del modello EXCEED.
- Aggiornare il Piano di Sviluppo del Talento insieme all'ente di formazione e al discente ogni volta che l'attività o i progressi del discente lo richiedono.

3.2 Mentoring e cicli di feedback continui

- Nominare un tutor/mentore sul posto di lavoro con competenze adeguate e tempo a disposizione per seguire il discente durante l'intera esperienza di apprendimento in alternanza.
- Fornire un feedback strutturato, tempestivo e costruttivo sullo sviluppo delle competenze sia tecniche che trasversali.
- Partecipare alle riunioni periodiche di feedback con il tutor della formazione professionale e il discente, come specificato nell'articolo 5.
- Contribuire alla valutazione basata su prove concrete effettuata dall'ente di formazione professionale, compreso il rilascio di micro-credenziali e del Supplemento al Diploma.
- Dimostrare impegno nell'individuare i primi segnali di disimpegno, difficoltà o disagio, affrontandoli tempestivamente attraverso il dialogo, non attraverso il giudizio.

79

3.3 Tecnologie, laboratori e work-based learning - WBL in rete

- Mettere a disposizione tutte le tecnologie, le attrezzature, i software, i dati e i laboratori necessari affinché il discente si impegni in modo significativo con gli obiettivi di competenza concordati.
- Collaborare con le organizzazioni intermediarie non solo per l'accesso alle tecnologie, ma anche per la co-progettazione e l'arricchimento delle esperienze di apprendimento lungo il percorso di sviluppo del talento.
- Laddove non sia possibile coprire l'insieme completo delle competenze all'interno di un unico luogo di lavoro, attivare la rete di formazione collaborativa, ovvero le imprese partner, in modo che il discente possa accedere a esperienze complementari (rotazione delle mansioni, tirocini in più sedi) senza perdere la continuità pedagogica.
- Garantire che l'uso di strumenti digitali, sistemi basati sull'intelligenza artificiale e dati nell'ambito dell'esperienza WBL sia accompagnato da un adeguato orientamento, alfabetizzazione dei dati e inquadramento etico.

3.4 - Salute, sicurezza, assicurazione e condizioni di lavoro

- Garantire il pieno rispetto delle normative in materia di salute, sicurezza e ambiente (HSE) applicabili al luogo di lavoro, compresa la valutazione dei rischi specifici del ruolo dello studente.

- Fornire un'introduzione obbligatoria alla sicurezza e dispositivi di protezione individuale prima di qualsiasi attività operativa.
- Verificare che il discente sia coperto dalle disposizioni assicurative previste dall'ente di formazione professionale
- Rispettare le disposizioni in materia di orario di lavoro, pause e riposo stabilite dalla legge e dal Piano di Sviluppo dei Talenti;

3.5 Impegno sensibile alle questioni di genere - impegno a colmare il divario di genere

Impegno specifico dell'azienda ospitante nei confronti delle tirocinanti donne e dei gruppi sottorappresentati

Riconoscendo che le donne rimangono sottorappresentate nei percorsi tecnici legati alla produzione avanzata e alle discipline STEM, e che barriere strutturali e culturali possono ostacolarne la piena partecipazione, l'impresa ospitante si impegna a:

- ✚ Applicare un tutoraggio sensibile alle questioni di genere: i tutor sul posto di lavoro sono consapevoli dei pregiudizi inconsci ed evitano l'assegnazione stereotipata dei compiti (ad esempio, limitare le tirocinanti a compiti amministrativi o a bassa tecnologia mentre i loro colleghi maschi utilizzano macchinari).
- ✚ Garantire pari accesso a tecnologie, laboratori, macchinari e incarichi impegnativi, indipendentemente dal genere.
- ✚ Promuovere la visibilità delle tecniche, delle ingegnere e delle manager all'interno dell'azienda come modelli di riferimento per le allieve.
- ✚ Adottare orari flessibili e, se del caso, modalità di WBL ibride/virtuali per conciliare le responsabilità di cura senza penalizzare l'esperienza di apprendimento.
- ✚ Prevenire e affrontare qualsiasi forma di comportamento sessista o discriminazione attraverso un canale di segnalazione chiaro e riservato
- ✚ Monitorare la partecipazione, l'assegnazione dei compiti e il feedback in base al genere e condividere i dati con l'ente di formazione professionale durante il controllo sulla parità di genere e sul benessere (vedi Articolo 5).
- ✚ Allineare questo impegno al Piano per la parità di genere dell'azienda (ove esistente) e al Piano per la parità di genere dell'ente di formazione professionale, contribuendo all'obiettivo più ampio di EXCEED di un settore della produzione avanzata più equilibrato, inclusivo e resiliente.

3.6 Riservatezza e condotta etica

- Garantire che l'accesso alle informazioni aziendali riservate da parte dello studente sia limitato a quanto necessario per il raggiungimento degli obiettivi formativi e sia accompagnato da adeguati accordi di riservatezza.

- Riconoscere lo Studente come legittimo titolare delle competenze e dei risultati di apprendimento sviluppati durante il WBL, in linea con la logica di certificazione della Talent Factory (micro-credenziali, Supplemento al Diploma).

Articolo 4 - Impegni del discente

Il discente, riconoscendo l'esperienza WBL come una fase chiave del proprio percorso di sviluppo del talento e come un'opportunità co-progettata con l'ente di formazione professionale e l'impresa ospitante, si impegna a rispettare i seguenti impegni.

4.1 Impegno attivo nel percorso di apprendimento

- Assumersi la responsabilità del Piano di Sviluppo del Talento: conoscerne gli obiettivi, le competenze a forma di T da sviluppare e i risultati di apprendimento attesi.
- Partecipare regolarmente e puntualmente alle attività WBL, rispettando il calendario concordato e comunicando le assenze in anticipo, ove possibile.
- Affrontare i compiti con curiosità, iniziativa e volontà di apprendere, comprese le attività che inizialmente possono sembrare meno attraenti ma che contribuiscono allo sviluppo delle competenze.
- Sfruttare appieno le tecnologie, i laboratori e le risorse didattiche messe a disposizione, con cura e rispetto.
- Contribuire attivamente, ove possibile, alla co-progettazione e al miglioramento continuo del Piano di Sviluppo del Talento e delle attività di apprendimento.

81

4.2 Condotta professionale e rispetto dell'ambiente di lavoro

- Rispettare le regole interne, le procedure di salute e sicurezza e i requisiti di riservatezza dell'Impresa Ospitante.
- Utilizzare i dispositivi di protezione individuale e seguire rigorosamente le procedure HSE.
- Trattare i colleghi, i tutor, i mentori e qualsiasi altra persona incontrata sul posto di lavoro con rispetto e professionalità, contribuendo attivamente a un ambiente di lavoro inclusivo e non discriminatorio.

4.3 Pratica riflessiva, feedback e autosviluppo

- Tenere un diario di apprendimento WBL (o uno strumento di riflessione equivalente concordato con il tutor IFP) che documenti le attività, le competenze esercitate e i progressi compiuti.
- Partecipare attivamente agli incontri periodici di feedback, condividendo successi, difficoltà e proposte di adeguamento al Piano di Sviluppo del Talento.
- Accogliere il feedback come strumento di sviluppo, non come giudizio; ricambiare fornendo un feedback al tutor sul posto di lavoro e al tutor della formazione professionale sulla qualità dell'esperienza di apprendimento.

- Segnalare tempestivamente eventuali segni di difficoltà, disimpegno, percezione di inadeguatezza o preoccupazioni relative al benessere, per attivare i meccanismi di supporto previsti dalla Talent Factory.

4.4 Corresponsabilità e consapevolezza della parità di genere

- Contribuire a un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo, riconoscendo e mettendo in discussione gli stereotipi di genere nei compiti, nel linguaggio e nelle aspettative.
- Utilizza il canale di segnalazione riservato di cui all'articolo 3.5 ogni volta che è necessario, sapendo che qualsiasi preoccupazione ragionevole sollevata in buona fede non può essere usata contro il discente.
- Partecipare a qualsiasi iniziativa di parità di genere, di modello di riferimento o di sostegno tra pari proposta nell'ambito dell'esperienza WBL e della Talent Factory in senso più ampio.

Articolo 5 – Cicli di feedback e monitoraggio

I cicli di feedback non sono valutazioni occasionali, ma meccanismi adattivi che regolano l'esperienza WBL nel tempo. I cicli di feedback supportano non solo la fase WBL, ma anche l'allineamento continuo del più ampio percorso di sviluppo del talento, comprese la valutazione, la progettazione della formazione e le future opportunità di inserimento.

Le parti si impegnano a rispettare la seguente cadenza di feedback e revisione:

Tipo di feedback	Frequenza / Fattore scatenante	Partecipanti e soggetto responsabile
Feedback sul posto di lavoro (tecnico e operativo)	Continuo, nell'attività quotidiana	Tutor sul posto di lavoro → discente
Riunione di verifica strutturata	Ogni due settimane (consigliato)	Allievo, tutor sul posto di lavoro, tutor IFP
Revisione e adeguamento del piano di sviluppo professionale	Mensile o in occasione di tappe fondamentali	Ente di formazione professionale, azienda ospitante, discente

Tipo di feedback	Frequenza / Fattore scatenante	Partecipanti e soggetto responsabile
Valutazione intermedia delle competenze	A metà del periodo di WBL	Ente di formazione (responsabile) + tutor sul posto di lavoro
Valutazione finale e contributo alla certificazione	Fine del periodo di WBL	Ente di formazione professionale, impresa ospitante, discente
Verifica della parità di genere e del benessere	Almeno una volta al trimestre	Responsabile della parità di genere / coordinatore della formazione professionale + discente (canale riservato disponibile)

Ogni incontro di feedback si conclude con decisioni esplicite: conferma delle attività, adeguamenti al Piano di Sviluppo del Talento, azioni di supporto da attivare **e una chiara indicazione di chi farà cosa e entro quando**. Il riepilogo viene condiviso con l'ente di formazione professionale.

Articolo 6 - Modifiche, sospensione e risoluzione

- Qualsiasi modifica sostanziale all'accordo di apprendistato o agli obiettivi di apprendimento richiede l'accordo di tutte e tre le parti (impresa ospitante, discente e ente di formazione) e viene registrata per iscritto come allegato al presente Patto.
- Il Patto può essere sospeso in caso di forza maggiore, eventi legati alla salute o altre circostanze che rendano temporaneamente impossibile la prosecuzione dell'apprendimento in alternanza; le parti concorderanno una riprogrammazione o accordi alternativi.
- In caso di grave o ripetuta violazione degli impegni di cui sopra, dopo un dialogo strutturato moderato dall'ente di formazione professionale, il Patto potrà essere risolto; l'ente di formazione professionale sosterrà il tirocinante nell'individuazione di soluzioni alternative di WBL coerenti con il Piano di Sviluppo del Talento.

Articolo 7 - Dati personali e rendicontazione

I dati personali del discente sono trattati dall'impresa ospitante e dall'ente di formazione professionale in conformità con la legislazione applicabile in materia di protezione dei dati. I dati aggregati e anonimizzati relativi alla partecipazione, al completamento, all'equilibrio di genere, alla soddisfazione e ai risultati sono condivisi con la governance del COVE a fini di monitoraggio, in linea con il quadro di garanzia della qualità allineato all'EQAVET dell'International Talent Factory.

Articolo 8 - Firma ed entrata in vigore

Il presente Patto di corresponsabilità entra in vigore alla data della firma da parte di entrambe le parti e rimane valido fino al termine dell'esperienza di apprendimento in alternanza. È firmato in tre copie: una per l'impresa ospitante, una per il discente e una per l'ente di formazione professionale.

Articolo 9 Riservatezza e uso etico dei dati

- Rispettare la riservatezza delle informazioni, dei processi, dei dati e del know-how a cui si accede durante l'esperienza di apprendimento in alternanza, in linea con le condizioni concordate con l'impresa ospitante.
- Utilizzare gli strumenti basati sull'intelligenza artificiale e i sistemi digitali disponibili sul posto di lavoro in modo responsabile e in linea con le politiche aziendali.

(DA ADATTARE DI CONSEGUENZA)

L'IMPRESA OSPITANTE	L'ORGANIZZAZIONE INTERMEDIARIA	IL DISCIPOLO
Nome e ruolo:	Nome e ruolo:	Nome e ruolo:
Data:	Data:	Data:
Firma:	Firma:	Firma:

APPROVAZIONE DA PARTE DEL FORNITORE DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

In qualità di parte del Piano di Sviluppo dei Talenti, l'ente di formazione professionale riconosce il presente Patto di Corresponsabilità, ne monitora l'attuazione e sostiene entrambe le parti durante tutto il percorso di sviluppo dei talenti.

Fornitore di formazione professionale - Nome dell'organizzazione:

Coordinatore (nome, ruolo):

Data e firma:



EXCEED

**Excellence in green and
digital manufacturing**



Co-funded by
the European Union

www.exceed-cove.eu

