

# Catalogo delle Competenze trasversali chiave per l'occupabilità



## Table of contents

1. Introduzione .....	3
2. Catalogo delle Competenze trasversali chiave per l'occupabilità .....	4
Abilità interculturali & Global awareness.....	4
Flessibilità & Adattabilità.....	5
Pensiero Innovativo & Strategico .....	6
Organizzazione & Gestione del Tempo .....	7
Decision making .....	8
Teamwork .....	9
Empatia / Abilità di costruire relazioni .....	10
Problem solving .....	11
Learning orientation.....	12
Negoziazione.....	13
Leadership .....	14
Raccogliere e analizzare informazioni .....	15



# 1. Introduzione

## Competenza Trasversale: La definizione

Il termine “Competenza Trasversale” ha ampiamente sostituito il termine “Abilità Trasferibili”. Le competenze trasversali sono delle competenze rilevanti per il buon svolgimento di differenti professioni in aggiunta alle competenze tecniche già sviluppate dagli individui. Le competenze trasversali possono essere acquisite sia attraverso la partecipazione ad appositi corsi di formazione oppure attraverso attività non correlate all’ambito lavorativo ma inerenti il tempo libero. Più in generale, queste competenze possono essere acquisite in relazione ad una specifica situazione per poi essere utilizzate in contesti e situazioni differenti.

## Perché proprio le Competenze Trasversali?

Nonostante gli impressionanti livelli di disoccupazione, solo nel settore IT, sono presenti oltre 509.00 posizioni da ricoprire e il 32% dei datori di lavoro ha difficoltà a trovare candidati idonei a causa del “disallineamento di competenze”. Il mercato del lavoro Europeo è altamente competitivo e richiede il possesso di maggiori competenze trasversali - cruciali per l’occupabilità. Purtroppo molti giovani, adulti e professionisti non ne sono pienamente consapevoli e non sono nelle condizioni di valutare facilmente le proprie competenze trasversali in un’ottica di miglioramento del proprio potenziale di occupabilità.

## Il Progetto KeySTART2Work

L’obiettivo del progetto KeySTART2Work è quello di colmare il divario fra i bisogni del mercato del lavoro e le competenze possedute dalla forza lavoro. Il potenziamento delle competenze di giovani e adulti VET avverrà grazie allo sviluppo di un innovativo strumento online per l’autovalutazione delle Competenze Trasversali e ad una serie di linee guida per l’implementazione di un Servizio di Supporto per permettere agli studenti di migliorare le proprie Competenze Trasversali. Il servizio sarà basato sul presente Catalogo delle Competenze trasversali chiave per l’occupabilità.

## Lo Sviluppo del Catalogo

Ogni partner ha preparato un elenco di competenze trasversali chiave per l’occupabilità (14-17), sulla base della propria esperienza. Sulla base di questo il passo successivo è stato quello di individuare le 15 competenze trasversali che vanno a comporre il presente Catalogo. In seguito, grazie ad un lavoro basato sullo studio della letteratura specialistica ogni partner ha contribuito alla definizione di ognuna delle 15 competenze. Successivamente, è stato chiesto attraverso questionari agli studenti e attraverso interviste individuali a esperti di career service e orientamento, parti sociali, formatori ed insegnanti di esprimere il proprio parere sull’utilità di queste competenze per l’occupabilità. Infine, è stato svolto presso ciascun paese partner un Focus Group per richiedere anche il parere di imprenditori ed associazioni di imprenditori. Tutte le informazioni raccolte grazie a questi strumenti sono state prese in considerazione dall’intero gruppo di lavoro del progetto che ha deciso di includere all’interno della versione definitiva del Catalogo solo 12 Competenze.

## 2. Catalogo delle Competenze trasversali chiave per l'occupabilità

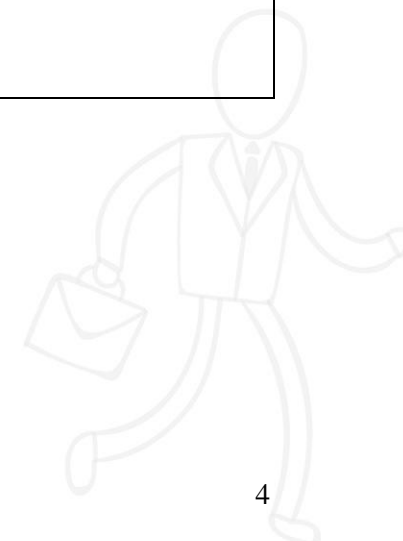
### Abilità interculturali & Global awareness

**Definizione:**

**Abilità interculturali** (=competenze affini a più culture) è la capacità di comunicare efficacemente e in maniera appropriata con persone di culture differenti; comprendere il modo di percepire, pensare, sentire e agire propri di altre culture.

**Global awareness**, comprensione basata su una conoscenza della prospettiva globale e culturale, non limitata esclusivamente a fattori ambientali, sociali, culturali, politici ed economici.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
<p>Conoscenza teorica e pratica su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concetti culturali specifici (religiosi, politici, sociali, culturali, ambientali, economici, ecc...)</li> <li>• Storia</li> <li>• Usanze e costumi specifici di una cultura</li> <li>• Relazioni internazionali/interculturali</li> <li>• Lingue straniere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare in maniera efficace e in modo appropriato con rappresentanti di altre culture</li> <li>• Comprendere le relazioni fra culture e nazioni differenti</li> <li>• Uso delle lingue straniere nelle comunicazioni scritte e orali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprezzamento per culture differenti</li> <li>• Apertura a differenti punti di vista</li> <li>• Interesse per le lingue</li> </ul>

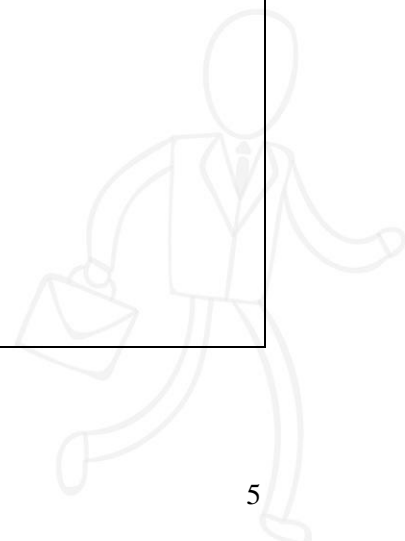


## Flessibilità & Adattabilità

### Definizione:

Capacità di organizzare le proprie attività a seconda delle priorità, di adattarsi efficacemente ai cambiamenti nell'ambiente professionale e di saper gestire i propri vissuti emotivi scaturiti dalle interazioni quotidiane con colleghi e interlocutori con differenti professionalità e gradi di autorità. Essere di supporto alla realizzazione di cambiamenti attraverso l'utilizzo di nuovi approcci, iniziative, metodi e tecnologie. Essere in grado di gestire le priorità e i cambiamenti adattando i propri piani, comportamenti, strategie e approcci.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
<p>Conoscenza teorica e pratica su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project management</li> <li>• Tecniche di comunicazione</li> <li>• Nuove tecnologie</li> <li>• Dress code</li> <li>• Savoir vivre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizzare in maniera critica le strategie messe in atto per verificare che siano funzionali al raggiungimento di un obiettivo specifico</li> <li>• Modificare le proprie azioni se queste non sono utili al raggiungimento dei risultati o non corrispondono alla situazione desiderata</li> <li>• Modificare la propria strategia per adattarla ai cambiamenti del contesto</li> <li>• Adottare differenti comportamenti e tecniche di comunicazione in funzione dell'interlocutore</li> <li>• Accettare feedback da altre persone e in base a questi analizzare, e se necessario modificare il proprio comportamento</li> <li>• Creare nuove strategie se le strategie precedentemente messe in atto non producono i risultati attesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilità a fare nuove esperienze</li> <li>• Propensione a modificare i propri comportamenti in funzione delle situazione</li> </ul>



## Pensiero Innovativo & Strategico

### Definizione:

Avere una chiara visione del futuro aiuta a massimizzare le opportunità personali e professionali, ottenendo un vantaggio competitivo. Fare ricorso a nuove metodologie, approcci ed idee che possano condurre a miglioramenti radicali e incrementali sia tangibili che intangibili. Abilità di affrontare in maniera funzionale le difficoltà approntando soluzioni efficaci (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. 2014). Essere responsabile della gestione di progetti all'interno di contesti complessi identificando soluzioni originali ma efficaci. Pensare fuori dagli schemi per produrre idee non convenzionali.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
Conoscenza teorica e pratica su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecniche creative</li> <li>• Project management</li> <li>• Conoscenze di business aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare nuove strategie quando le strategie precedenti non funzionano</li> <li>• Identificare possibili soluzioni prendendo in considerazione le risorse disponibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensiero divergente</li> <li>• Approccio critico</li> </ul>



## Organizzazione & Gestione del Tempo

### Definizione:

Essere in grado di assegnare le priorità e gestire adeguatamente risorse e attività. Essere in grado di pianificare le attività sulla base delle risorse disponibili, scadenze e risultati attesi. Essere in grado di monitorare i progressi delle attività e dei progetti per assicurare il raggiungimento dei risultati. Definire le priorità per distribuire e ridistribuire, se necessario, compiti e risorse.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
<p>Conoscenza teorica e pratica su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecniche di gestione del tempo</li> <li>• Project management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificare</li> <li>• Individuare le priorità</li> <li>• Monitorare i progressi nelle attività svolte</li> <li>• Ridefinire le priorità</li> <li>• Ridefinire i propri piani</li> <li>• Non accettare di svolgere delle attività di minore priorità e che possano essere in contrasto con la propria pianificazione</li> <li>• Saper delegare le attività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assertività</li> <li>• Responsabilità</li> <li>• Proattività</li> </ul>



## Decision making

### Definizione:

Essere in grado di valutare rischi e conseguenze, costi attesi, vantaggi e impatto strategico delle proprie decisioni. Saper prendere decisioni efficaci in situazioni complesse presentando commenti e argomentazioni logiche, motivate e costruttive per individuare soluzioni creative in compiti non routinari (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R., 2014). Essere in grado di decidere autonomamente fra scelte alternative in un contesto difficilmente prevedibile. Raccogliere informazioni per decidere in maniera responsabile ma autonoma.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
Conoscenza teorica e pratica su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT analysis</li> <li>• Tecniche creative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generare azioni alternative da essere messe in atto in situazioni specifiche</li> <li>• Cercare informazioni</li> <li>• Analizzare le informazioni disponibili</li> <li>• Formulare soluzioni alternative, tenendo in considerazione i risultati attesi, vincoli e opportunità</li> <li>• Valutare realisticamente i rischi</li> <li>• Identificare le alternative migliori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Proattività</li> </ul>





## Teamwork

### Definizione:

Essere in grado di sentirsi parte di un gruppo, agire e comunicare in maniera fluida all'interno di un gruppo, monitorare i progressi, incoraggiare laddove necessario gli altri membri del gruppo; contribuire con idee innovative. (Brewer, 2013) Lavorare in maniera efficace con i colleghi che hanno background professionale, personalità o stili di lavoro differenti. Comprendere i differenti livelli di motivazione dei membri del gruppo per garantire un raggiungimento efficace ed efficiente dei risultati.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
<p>Conoscenza teorica e pratica su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concetti fondamentali di psicologia, soprattutto per quanto riguarda la comprensione delle dinamiche di e gli stili di lavoro all'interno di un gruppo</li> <li>• Tecniche di comunicazione</li> <li>• Tecnologie di comunicazione</li> <li>• Metodologie per facilitare il lavoro in team, per esempio brainstorming</li> <li>• Tecniche di risoluzione dei conflitti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare la propria opinione per persuadere i membri del team della bontà delle proprie idee</li> <li>• Saper ricevere e fornire feedback</li> <li>• Fornire feedback agli altri membri del team sulle loro proposte</li> <li>• Risoluzione dei conflitti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione a lavorare con altre persone</li> <li>• Apertura verso le idee delle altre persone</li> <li>• Responsabilità</li> </ul>



## Empatia / Abilità di costruire relazioni

### Definizione:

**Empatia:** Essere in grado di ascoltare attivamente gli altri e di decodificare i loro comportamenti e stati d'animo, mettersi nei panni dell'altra persona per comprendere la sua prospettiva. Essere in grado di riflettere su se stessi e di prendere in considerazione un ampio insieme di opinioni e convinzioni per comprendere che spesso ciò che si dà per scontato non necessariamente è condiviso anche dalle altre persone (OECD, 2005).

**Abilità di costruire relazioni:** Costruire solide relazioni interpersonali basate sulla fiducia all'interno del proprio network personale e professionale. Combinare, in maniera efficace capacità professionali, caratteristiche personali e valori personali come ad esempio empatia, humor e schiettezza per migliorare le relazioni a lungo termine fondamentali per la sostenibilità del business.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
Conoscenza teorica e pratica su: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ascolto attivo</li> <li>Comunicazione non verbale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Applicare tecniche di ascolto attivo</li> <li>Interpretare gli stati emotivi delle altre persone</li> <li>Essere consapevole dei propri processi interni (biologici, emotivi, motivazionali, cognitivi)</li> <li>Comprendere il punto di vista di altre persone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assertività</li> <li>Atteggiamento positivo verso le altre persone</li> <li>Trasmettere credibilità verso gli altri</li> <li>Genuinità</li> </ul>



## Problem solving

### Definizione:

Con il termine problem solving si indica la capacità di un individuo di impegnarsi per comprendere e risolvere situazioni problematiche la cui risoluzione non è immediatamente evidente. Un individuo con elevate capacità di problem solving si impegna per la risoluzione delle situazioni problematiche e per realizzare il proprio potenziale di cittadino riflessivo e proattivo. (OCSE , 2010) La competenza di problem solving si realizza attraverso lo sviluppo di capacità di analisi, imprescindibile per essere in grado di valutare le informazioni o le situazioni; suddividerle nelle loro componenti chiave; prendere in considerazione le diverse modalità di risoluzione del problema per valutare quale sia la più appropriata. Il problem solving fa riferimento anche alla capacità di riconoscere le conseguenze a lungo termine delle soluzioni adottate e di elaborare, attuare e valutare un piano d'azione per la risoluzione dei problemi (Brewer, 2013). Inoltre, il problem solving include anche la capacità di utilizzare elementi ordinari in modo creativo per produrre soluzioni nuove ed efficienti grazie al ricorso al pensiero divergente.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
<p>Conoscenza teorica e pratica su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecniche di problem solving</li> <li>• Tecniche creative</li> <li>• Strumenti analitici per la risoluzione dei problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare e definire le problematicità</li> <li>• Raccogliere le informazioni</li> <li>• Analizzare le informazioni disponibili</li> <li>• Suddividere il problema nelle sue parti principali</li> <li>• Formulare soluzioni alternative</li> <li>• Prevedere le conseguenze sul lungo periodo</li> <li>• Valutare i rischi</li> <li>• Identificare la soluzione migliore</li> <li>• Riconoscere quando non si è in grado di fornire una soluzione adeguata e delegare altri</li> <li>• Monitorare l'implementazione della risoluzione</li> <li>• Applicare soluzioni differenti se quelle adottate in precedenza si sono rivelate inefficaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità</li> <li>• Prontezza ad affrontare le problematicità quando la soluzione non è ovvia</li> </ul>

## Learning orientation

### Definizione:

Il learning orientation fa riferimento alla determinazione e alla profusione di sforzi per progredire, migliorarsi sia dal punto di vista delle competenze personali che professionali attraverso diversi canali di formazione e istruzione, mettere a frutto le proprie esperienze per elevare il proprio status. È la capacità di crearsi nuove possibilità per acquisire, elaborare e sviluppare nuove conoscenze e competenze.

Propensione a perseverare per raggiungere i propri obiettivi di apprendimento, gestire il proprio percorso di apprendimento, utilizzare strategie di apprendimento, ricercare attivamente opportunità di apprendimento (Il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione europea, 2006).

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
Conoscenza teorica e pratica su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo di apprendimento</li> <li>• Tecniche e strategie di apprendimento</li> <li>• Ostacoli e fattori che favoriscono l'apprendimento</li> <li>• Necessità di apprendimento</li> <li>• Opportunità di istruzione e apprendimento disponibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricercare, elaborare e assimilare nuove conoscenze e abilità</li> <li>• Ricercare nuove opportunità di apprendimento</li> <li>• Pianificare il proprio processo di apprendimento</li> <li>• Monitorare il processo di apprendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosità</li> <li>• Motivazione all'apprendimento durante tutto l'arco della vita</li> <li>• Propensione a "mettere in pratica" le conoscenze apprese</li> </ul>



## Negoziazione

### Definizione:

Essere in grado di intervenire e/o dare inizio in maniera efficace a comunicazioni che facilitino il raggiungimento di un accordo, qualora gli interessi di due o più soggetti coinvolti siano opposti (Fisher, R., Ury, W. and Patton, B., 2011). La capacità di comprendere una situazione, le motivazioni e gli interessi di cui i partner, i colleghi o i concorrenti con cui si interagisce sono portatori. Utilizzare, in differenti circostanze, un approccio win-to-win che può aiutare a mantenere e sviluppare relazioni positive.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
<p>Conoscenza teorica e pratica su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stili e tecniche di negoziazione</li> <li>• Tecniche e meccanismi di persuasione</li> <li>• Comunicazione non verbale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere in grado di separare le persone dal problema</li> <li>• Esprimere le proprie opinioni in maniera chiara e appropriata alla situazione</li> <li>• Fare domande</li> <li>• Ascolto attivo</li> <li>• Interpretare e utilizzare la comunicazione non verbale</li> <li>• Applicare le tecniche di negoziazione più adatte alla situazione</li> <li>• Fornire delle argomentazioni adatte per persuadere la controparte della bontà delle proprie idee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensione ad adottare un approccio win-win</li> <li>• Assertività</li> <li>• Perseveranza</li> <li>• Creatività</li> <li>• Apertura mentale alle idee e alle opinioni degli altri</li> <li>• Gestire la propria naturale ricerca di desiderabilità sociale</li> <li>• Gestire la propria competitività</li> <li>• Tolleranza per il rischio e l'incertezza</li> </ul>

## Leadership

### Definizione:

Motivare i propri collaboratori a lavorare con impegno e dedizione attraverso la comunicazione efficace di una visione e di idee coinvolgenti. Trasmettere un senso di fiducia verso gli altri per facilitarne il successo. Essere proattivi e prendere parte ad iniziative per sostenere i propri collaboratori a raggiungere obiettivi specifici. Essere in grado di trasmettere le proprie esperienze nel modo più chiaro e semplice possibile. Coordinare e favorire la comunicazione all'interno di un gruppo eterogeneo per raggiungere una soluzione condivisa.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
<p>Conoscenza teorica e pratica su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelli di Leadership</li> <li>• Tecniche di comunicazione</li> <li>• Tecniche motivazionali</li> <li>• Teorie del management</li> <li>• Dinamiche di gruppo</li> <li>• Tecniche di coaching</li> <li>• Tecniche di mentoring</li> <li>• Tecniche di risoluzione dei conflitti</li> <li>• Tecniche di negoziazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare ai propri collaboratori in maniera chiara ma ispiratrice</li> <li>• Definire degli obiettivi per il proprio team</li> <li>• Formulare delle strategie</li> <li>• Comunicare le proprie strategie</li> <li>• Delegare compiti</li> <li>• Esercitare influenza</li> <li>• Fornire dei feedback</li> <li>• Fornire apprezzamenti</li> <li>• Supportare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi da parte dei propri collaboratori</li> <li>• Fornire coaching e mentoring</li> <li>• Risolvere le situazioni conflittuali fra i propri collaboratori</li> <li>• Costruire relazioni di fiducia</li> <li>• Applicare differenti tecniche di negoziazione</li> <li>• Saper lavorare con persone con differenti personalità e stili di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proattività</li> <li>• Propensione a raggiungere gli obiettivi fissati</li> <li>• Propensione a condividere le proprie esperienze</li> </ul>

## Raccogliere e analizzare informazioni

### Definizione:

Essere in grado di valutare in modo responsabile le numerose fonti di informazioni disponibili per raccogliere solamente informazioni valide e attendibili. Essere in grado di catalogare, confrontare e analizzare le informazioni attraverso l'individuazione di strategie ed approcci adeguati; ricercare e organizzare le informazioni; interpretare, confrontare, verificare ed elaborare le informazioni in maniera critica.

Conoscenze	Abilità (Comportamenti)	Attitudini
Conoscenza teorica e pratica su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologie di comunicazione</li> <li>• Fonti di informazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raccogliere informazioni da fonti differenti, inclusi i nuovi media</li> <li>• Confrontare le fonti di informazione in maniera critica</li> <li>• Confrontare le informazioni</li> <li>• Analizzare le informazioni disponibili</li> <li>• Confrontare</li> <li>• Verificare</li> <li>• Analizzare</li> <li>• Categorizzare le informazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivazione a fare chiarezza sulle informazioni a disposizione</li> <li>• Approccio critico verso le informazioni</li> </ul>



- Bolívar, A., The competences discourse in Spain: basic education and superior education  
<http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/70/public/70-59-2-PB.pdf>
- Boyatzis, R.E., Kolb, D.A. (1991), Assessing individuality in learning: the learning skills profile. *Journal of Education Psychology*, 11 (3 & 4), 279-295
- Boyatzis, R.E., Kolb, D.A., (1995), From learning styles to learning skills: the executive skills profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (5), 3-7
- Brewer, L. (2013), *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*,  
[http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/wcms\\_213452\\_0.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/wcms_213452_0.pdf)
- Kearney, C. (2013), European mapping of initiatives on the development of key competences.  
[http://keyconet.eun.org/c/document\\_library/get\\_file?uuid=347aeca4-4326-44ec-ae54-a905580deacd&groupId=11028](http://keyconet.eun.org/c/document_library/get_file?uuid=347aeca4-4326-44ec-ae54-a905580deacd&groupId=11028)
- CENTRE FOR INTERNATIONAL MOBILITY (2014), Hidden competences.
- European Commission (2012), New skills and jobs in Europe: Pathways towards full employment.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9481&langId=en>
- European Parliament and the Council (2006), *Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
- European Parliament and the Council, (2006), Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning
- Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011). *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In*. Third Edition. New York: Penguin Books.  
[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/32427\\_Faktaa\\_1\\_2014\\_Hidden\\_Competences.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/32427_Faktaa_1_2014_Hidden_Competences.pdf)
- Leoni, R. (2012), Graduate employability and the development of competencies. [http://www00.unibg.it/dati/corsi/11069/57208-Leoni\\_IJM\\_complete.pdf](http://www00.unibg.it/dati/corsi/11069/57208-Leoni_IJM_complete.pdf)
- OECD (2005), *The Definition And Selection Of Key Competencies*, <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- OECD (2010), *PISA 2012 Field Trial Problem Solving Framework. Draft Subject To Possible Revision After The Field Trial*,  
<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46962005.pdf>
- Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. (2014), *Crucial transversal competences in the changing environment: Case of the European SMEs managers*, <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/5485/3479>
- VVAA (2012), YES-ME, Report 1A, Description of the Personal and Transversal Skills Needed by the Selected Target Population (Young adults, aged 21-29, with a low level of school achievement, unoccupied or unemployed, registered with the Public Employment System)