JOB COACHING nelle WISE (Work Integration Social Enterprises)

Profili e

Pacchetto Formativo

PRODOTTO INTELLETTUALE 2

EPP PROJECT

Strengthening Emergent Professional Profiles in the third sector – a way to foster innovative bridges to work and social inclusion of disadvantage group

Il progetto EPP

EPP (Rafforzare profili professionali emergenti nel terzo settore) è un progetto innovativo per promuovere dei percorsi di inclusione lavorativa e sociale per gruppi svantaggiati. È un progetto europeo finanziato tramite Erasmus+ Azione Chiave 2, tra il novembre 2014 e ottobre 2016.

È un partenariato strategico coordinato dall'Associazione A3S (Portogallo), in partenariato con ARBEIT (Austria), ENSIE (Belgio), SCF (Italia) e SEE (Regno Unito). I partner hanno esperienza consolidata nella formazione, consulenza, ricerca, networking e lobbying nei settori delle imprese sociale, e soprattutto delle WISE (Work Integration Social Enterprise/ Impresa Sociale). Siamo membri di ENSIE, condividiamo una missione comune per l'integrazione professionale e sociale dei gruppi svantaggiati.

Avendo come **background** le nuove priorità europee sull'innovazione sociale nella Strategia Europa 2020, PPE si focalizza sulle sfide attuali che i professionisti delle WISE – in particolare nel settore del coaching e del marketing, e propone formazione e strumenti di advocacy per l'integrazione lavorativa dei gruppi svantaggiati.

Gli **obiettivi** sono:

- Identificare i bisogni e le sfide nella formazione, nella qualifica e nella certificazione delle competenze for i professionisti che lavorano in questo sotto-settore delle imprese sociali nell'UE.
- Creare strumenti per intervenire.
- Mettere le fondamenta per un intervento strutturato e strategico di un partenariato a medio e lungo termine per advocacy e lobbying.

Gli **obiettivi finali** o gli impatti previsti del progetto sono quelli di contribuire a rafforzare l'offerta formativa per evidenziare le competenze professionali delle WISE e per promuovere efficienza e innovazione nell'inclusione lavorativa dei gruppi svantaggiati.

Ci sono quattro **prodotti** all'interno di questo progetto:

- Uno studio: Le funzioni di coaching e marketing nelle WISE – un'indagine in cinque paesi europei
- Due pacchetti formativi: coaching e marketing per le WISE
- Un documento con le Linee Guida e le raccomandazioni legate alle qualifiche professionali delle WISE

Attualmente (da aprile a settembre 2016) stiamo valutando e disseminando i prodotti, insieme a degli stakeholder a livello locale, nazionale ed europeo.

Il Partenariato EEP

Associazione A3S (Portogallo)

Coordinatore del Progetto EEP
Coordinatore del prodotto intellettuale 1 – Le funzioni di coaching e marketing nelle WISE: Indagine in 5 paesi europei

ARBEIT (Austria)

Coordinatore del prodotto intellettuale 3 – Funzioni di marketing nelle WISE

ENSIE – European Network of Social Integration Enterprises (Belgio)

Coordinatore del prodotto intellettuale 4 – Linee guida e raccomandazioni per le qualifiche delle Risorse Umane nelle WISE

Scuola Centrale Formazione (Italia)

Coordinatore del prodotto intellettuale 2 – Funzioni del job coaching nelle WISE

Social Enterprise Europe (Regno Unito)

Valutatore del progetto (e co-autore, come tutti i partner, dei quattro prodotti intellettuali)

Indice

Il progetto EPP..... 2

Il partenariato EPP..... 3

Indice..... 4

Introduzione..... 5

1. Il profilo delle funzioni di job coaching nelle WISE..... 6

1.1 Descrizione..... 6

1.2 Coaching nelle WISE..... 8

1.3 Competenze principali..... 9

1.4 Profilo delle funzioni tecniche..... 10

2. Il pacchetto formativo..... 13

2.1 Metodologia..... 13

2.2 Argomenti della formazione..... 15

3. Il pacchetto formativo..... 17

Allegato 1..... 29

Allegato 2..... 39

Allegato 3..... 48

INTRODUZIONE

Il partenariato è partito da una premessa fondamentale: le WISE, pur essendo delle imprese con un'attenzione particolare al creare dei posti di lavoro a persone che sono in situazioni di svantaggio sul mercato del lavoro e spesso a rischio povertà ed esclusione sociale, hanno delle "facce" e delle "particolarità" diverse nei diversi paesi europei.

Un tratto comune in tutti i tipi di WISE in Europa è quello di accompagnare le persone svantaggiate verso il lavoro in base ai bisogni individuali.

Durante il progetto, abbiamo discusso del concetto di "job coaching" e delle diverse forme che questo prende in contesti differenti. La metodologia proposta è quella di costruire una relazione tra il Coach e le persone svantaggiate e, attraverso un percorso condiviso, favorire lo sviluppo e il riconoscimento dell'abilità della persona di trovare lavoro.

Durante la nostra ricerca, abbiamo identificato un forte bisogno di focalizzarci sulla comunicazione. Il successo dipende dall'abilità del job coach di "comunicare" nel senso più largo con la persona svantaggiata, con l'equipe di lavoro e con le imprese locali. Quindi i partner hanno concordato di approfondire, in termini di competenze e di contenuto della formazione, un modulo sulla "comunicazione".

Abbiamo riflettuto sul legame tra il "coaching" e il "social marketing". In quasi tutte le imprese analizzate, il marketing era effettivamente la responsabilità del job coach, non tanto del professionista del marketing. Questo includeva "comunicazione esterna" e promozione dell'immagine e della reputazione della WISE nelle comunità locali.

Quindi il partenariato ha deciso di focalizzare il lavoro sul IO3 – marketing per le imprese sociali, sui bisogni e sulle competenze per il job coach, connettendo i due profili e le relative proposte formative. L'intenzione è stata quella di rispondere ai bisogni dei job coach per prendere contatto con i potenziali datori di lavoro e per supportare l'ingresso del beneficiario nel mercato del lavoro.

1. PROFILO E FUNZIONI DEL JOB COACH NELLE WISE

1.1 Descrizione
Durante le nostre attività di progetto abbiamo osservato che il job coach assume varie connotazioni in ogni paese europeo, ma abbiamo potuto identificare alcune funzioni che rappresentano l'elemento di base di questo profilo in tutti i paesi partner. Le principali funzioni del job coach, che svolge un'attività dedicata alle persone con bisogni speciali (come persone con disabilità, con situazioni cliniche critiche, con difficoltà cognitive e relazionali, storie di dipendenze passate o presente, problemi legali, immigrati[1]) ed ha lo scopo di ridurre la distanza che li separa dal mercato del lavoro regolare, promuovendo processi di integrazione sociale, sono: a. prendersi cura del processo di integrazione lavorativa per persone in situazioni di svantaggio, aiutando le persone durante la preparazione, la selezione, il collocamento e il percorso di assestamento nel posto di lavoro; b. individuare e analizzare i bisogni e le risorse personali e professionali del candidato c. cercare opportunità di lavoro sul mercato del lavoro locale, permettendo il contatto diretto con le compagnie e con gli organismi rappresentativi; *Job Transfair[2] è un altro caso interessante sulla definizione della strategia per la ricerca del lavoro e per il processo di monitoraggio individuale. Le aspettative legate ai requisiti per l'assunzione ed i bisogni formativi sono identificate e si realizza una valutazione dei risultati delle richieste di assunzione, ecc. Questa fase comincia nella seconda settimana e si organizza due volte al mese o mensilmente (via telefono), dal momento in cui la persona è collocata sul mercato del lavoro normale in avanti (attraverso il sistema di leasing). Lo Sportello per la Ricerca Attiva del Lavoro. In parallelo al set del programma di formazione per ogni persona, Job TransFair è uno spazio con accesso diretto durante il giorno, con computer, accesso a internet e stampanti, animato da facilitatori. Qui gli utilizzatori possono fare la ricerca del lavoro e ricevere consigli e informazioni sulle opportunità e sulla consegna delle richieste di lavoro. C'è una breve riunione per la preparazione durante la quale si firma il contratto di leasing. Dal momento in cui viene identificata un'opportunità di collocamento, il candidato incontra dopo 30 minuti il tecnico delle risorse umane per preparare l'incontro con il datore di lavoro, con il quale TransFair firmerà il contratto. La posizione lavorativa, le condizioni economiche e le regole di sicurezza da seguire vengono spiegate. Gli obiettivi personali del lavoratore sono analizzati. Dopo si organizza una breve riunione alla fine di ogni accordo di leasing, con anche una valutazione dell'esperienza, dell'insegnamento e del feedback da parte dei datori di lavoro, insieme all'utilità per i prossimi passi.* d. partecipare nello sviluppo del progetto individuale per l'integrazione lavorativa, in

[1] Tenendo conto dei flussi migratori forti che arrivano in Europa, numerosi assistenti sociali delle imprese sociali nei paesi partner hanno espresso il bisogno di formazione su argomenti legati all'immigrazione da impegnare nelle loro attività quotidiane.

[2] Per maggiori informazioni, vedi "Le funzioni del marketing e del coaching delle Work Integrated Social Enterprises (WISE) – Un'indagine in 5 paesi europei", Prodotto intellettuale 1 del progetto PPE.

collaborazione con la rete dei servizi pubblici;

Yges It[3] *è una piccola cooperativa sociale nella Regione Veneto, che è stata in grado di creare una forte rete di relazioni con il territorio. Questo legame forte con i servizi socio sanitari, con le imprese, con le associazioni di volontariato, con le fondazioni e le organizzazioni delle famiglie delle persone disabili, gli permette di offrire al loro gruppo target un supporto reale per l'inclusione sociale e lavorativa, seguendogli con l'aiuto di tutti gli attori coinvolti nel processo.*

e. accompagnare la persona nell'avvicinarsi alla compagnia, nell'assegnamento dei ruoli, delle responsabilità e nella conciliazione tra interessi e competenze dei lavoratori in difficoltà con i requisiti della produzione nel contesto di inserimento;

Per quanto riguarda questo aspetto, potrebbe essere interessante in caso di Groupe Terre[4] *che ha adottato una strategia di partecipazione specifica per i lavoratori: "Dando priorità al pubblico che è lontano dal mercato del lavoro e stabilire contratti permanenti, a lungo termine con i lavoratori, l'approccio di Groupe Terre al processo di integrazione è centrato sull'apprendimento continuo in una cultura partecipativa dell'organizzazione, ancorato nei valori dell'economia sociale. La cultura dell'organizzazione – opportunità di partecipare al meccanismo di socializzazione e di inclusione sociale per democrazia e cittadinanza – è un fattore critico e centrale di questo modello di intervento. All'interno del gruppo, la formazione è strutturata, essendo stipulata annualmente la durata di 32 ore, mirata alle questioni legate alla cittadinanza, ai metodi partecipativi, ai diritti civili e, a seconda della situazione, alle sfide e all'organizzazione interna dell'ISIL. I dipendenti, in un processo di integrazione, possono accedere a formazione professionale complementare su richiesta o in base al suggerimento del team di monitoraggio*[5]*."*

f. aiutare la compagnia nell'organizzazione delle attività per le persone svantaggiate, intervenendo, se necessario, per fare delle modifiche al progetto iniziale, ed aiutare il tutor della compagnia;

Il job coach della SIIL[6] *continua a seguire le persone svantaggiate per almeno un anno dopo aver lasciato la struttura. Il coach è sempre in contatto con le imprese e la disponibilità di intervenire per il supporto delle persone o delle imprese è totale e continuo. Possiamo dire che questo è un aspetto che unisce la maggior parte delle WISEs (Imprese Sociali per Inserimento Lavorativo) che abbiamo analizzato.*

g. promuovere lo sviluppo professionale e personale delle persone svantaggiate, motivandole, mettendole in luce (empowerment) e monitorando la loro performance lavorativa.

[3] Ibidem.
[4] Ibidem.
[5] Ibidem.
[6] Ibidem.

1.2 Coaching nelle WISE

Abbiamo visto che, normalmente, il percorso di una persona svantaggiata all'interno di un'impresa sociale può seguire un processo, composto dai seguenti passi:

i. Selezione;
ii. Formazione/esperienza di lavoro;
iii. Cercare un lavoro;
iv. Integrazione/stabilizzarsi sul mercato del lavoro normale.

i. I modelli di selezione delle persone svantaggiate può variare in base alla struttura/organizzazione/servizio di invio e alle capacità/competenze della persona. In alcuni casi, l'impresa sociale può ricevere un'auto-candidatura della persona, attraverso i canali normali di ricerca del lavoro (agenzie interinali, altre imprese sociali, centro per l'impiego, ecc.), ma quasi in tutti i casi la persona svantaggiata arriva nell'impresa tramite i servizi sociali.
Alcune imprese sociali hanno anche corsi di formazione interni, in accordo con i servizi sociali, dei quali beneficiano le persone svantaggiate che sono poi integrate nelle imprese sociali per un percorso lavorativo.
In questa fase, le funzioni del job coach coinvolto riguardano la comunicazione con la persona svantaggiata, fare un colloquio di supporto, organizzare gruppi di supporto per l'interazione giornaliera con formatori e tutor, analisi delle competenze dell'individuo, ecc.

ii. La fase di formazione ha come obiettivo l'acquisizione di competenze di base sul sistema di sicurezza, e di conoscenze specifiche legate al lavoro e alle attività sviluppate nella WISE. Il job coach deve essere capace di sviluppare un percorso professionale inclusivo, adatto alla persona, composto di: metodologie per insegnare e apprendere, strumenti pedagogici, ecc., sempre in collaborazione con il responsabile dei servizi sociali (quando non è una auto-candidatura).
E' necessario monitorare e verificare periodicamente il percorso e aggiustarlo, se necessario.
La metodologia di apprendimento, utilizzata nelle WISEs, è certamente quella "Basata sul Lavoro", in altre parole è una strategia educazionale che fornisce ai partecipanti esperienze di lavoro della vita reale, nelle quali possono applicare competenze accademiche e tecniche e sviluppare la loro occupabilità.

iii. Un altro passo importante nell'attività di coaching per le persone svantaggiate è anche quello di aiutarle nella ricerca attiva del lavoro. In modo normale, le persone che fanno una ricerca attiva del lavoro pubblicano il loro CV e applicano per alcuni lavori, ma deve essere un po' diverso quando parliamo di persone svantaggiate: forse esse non sono molto abituate ad utilizzare LinkedIn, i siti dei social network e le app per mandare la loro ricerca di una nuova posizione.

Non abbiamo trovato una modalità standardizzata, comune a tutte le WISE osservate.

In miEnterprise[7], viene utilizzato il "SIC – Supporto Individuale e Collocamento". L'obiettivo è di rafforzare l'individuo nella ricerca di un lavoro adatto alle sue competenze. Il componente dello staff

[7] Ibidem.

responsabile formato con la metodologia SIC sviluppa un programma per aiutare le persone a cercare da sole.

iv. Alla fine di ogni percorso, le persone che dimostrano delle competenze e conoscenze adatte ai bisogni richiesti da un posto di lavoro, possono trovare un lavoro in altre realtà, in base ai bisogni del mercato e alla situazione economica. Abbiamo visto che negli ultimi anni, la disponibilità delle imprese normali di assumere persone svantaggiate è diminuita a causa della crisi economica; comunque, possiamo vedere un "modello", osservato quasi in tutti i paesi coinvolti nel progetto: selezione, formazione e integrazione. In questa specifica fase ultima, il beneficiario svantaggiato è aiutato a cercare attivamente un lavoro, a preparare la sua strategia di "marketing individuale" (ad esempio CV, lettera di presentazione, ecc.) e ad usare gli strumenti di supporto (internet, centro per l'impiego, ecc.).

Ad esempio, il Centro Social de Soutelo[8] sta implementando una procedura per la preparazione di certificati e di lettere di raccomandazione per tutti i dipendenti della WISE. I certificati sono legati al desiderio di garantire che i corsi di formazione si svolgono nel periodo di formazione e di professionalizzazione, in particolare per le entità esterne, per mettere in luce il curriculum del lavoratore. Ogni lavoratore ha diritto ad una lettera di raccomandazione, in base alla sua performance.

Il job coach ed i servizi sociali seguono di solito la persona svantaggiata anche dopo che questa esce dall'impresa sociale (in alcuni casi, la persona riceve un supporto per 4-6 mesi dopo la fine del contratto nella WISE), sempre in collaborazione con i servizi sociali e con le istituzioni pubbliche.

1.3 Principali competenze

- Analisi/diagnosi del percorso personale e delle competenze delle persone svantaggiate
- Orientamento e sviluppo di espressività personale
- Design dei percorsi di integrazione lavorativa
- Realizzazione, monitoraggio e verifica del percorso
- Analisi dell'offerta lavorativa del territorio

[8] Ibidem.

1.4 Profilo delle funzioni tecniche[9]			
	Unità di competenza	**Capacità** (Essere in grado di…)	**Conoscenza** (Sapere)
Coaching permanente	**Comunicazione**	- uso delle strategie relazionali mirate - essere in grado di gestire una corretta comunicazione con il beneficiario - essere in grado di gestire i rapporti con il beneficiario; - essere in grado di accogliere il beneficiario; - essere in grado di comunicare con il beneficiario nel contesto lavorativo; - imparare l'elemento generale della comunicazione interpersonale.	- tecniche e strumenti per l'analisi dei comportamenti dell'interlocutore (comunicazione non verbale) e tecniche di ascolto attivo; - tecniche di comunicazione, attivazione e management da essere usato con i beneficiari svantaggiati ed in gruppo; - tecniche e strumenti per raccogliere e valutare delle competenze e le risorse personali; - caratteristiche dei contesti e le professioni dove si applicano; - mercato del lavoro locale, trend produttivi
	Management del conflitto	- capire le cause del conflitto; - mediare tra le parti coinvolte; - costruire un rapporto positivo tra le parti; - gestire il conflitto con consapevolezza ed in una maniera costruttiva; - saper negoziare.	
	Management del gruppo dello staff	- costruire un ambiente di lavoro positivo; - essere d'accordo con l'obiettivo del gruppo - riconoscere i vari ruoli (team leader, facilitatori), - gestire un approccio operativo	

[9] Questo profilo delle funzioni del JOB COACH è stato costruito sulla base del Quadro Europeo delle Qualifiche (QEQ). E' un quadro europeo, usato per connettere i sistemi ed i quadri nazionali delle qualifiche dei paesi membri. DAl punto di vista tecnico, il QEQ è una griglia di traduzione/interpretazione su otto livelli, all'interno del quale ogni paese mette, in un ordine crescente – da una complessità minima ad una massima, tutte le qualifiche, garantite seguendo dei programmi educazionali e di formazione, basate sui risultati dell'apprendimento (Risultati di Apprendimento). Il Quadro si applica a tutte le qualifiche, da quelle ottenute durante il corso dell'obbligo scolastico, ai livelli più alti di educazione e formazione accademica / professionale, a quelli non formali ed informali. (Fonte: ISFOL).
Per più informazioni sul QEQ ed il suo utilizzo all'interno del progetto, vedi IO$ - Il Quadro Europeo per la formazione professionale e il riconoscimento delle qualifiche nelle Wise.

		condiviso; - usare una comunicazione chiara ed efficiente; - condividere dei risultati comuni che si vogliono raggiungere; - gestire possibili conflitti - riconoscere le differenze per far emergere delle soluzioni innovative;	ed occupazionali. - i principali software applicativi e servizi basati sul web per la gestione dei servizi di orientamento professionale. - modelli di CV Europei e tecniche per editare una lettera di motivazione e preparare un colloquio.
Job coaching	**Selezione**	- identificare strumenti e applicare tecniche di analisi e raccolta di attitudini, comportamenti, interessi, motivazioni, ecc. - cogliere i bisogni del beneficiario rispetto agli interessi, motivazioni, apertura verso il lavoro, tenendo conto la sua storia scolastica e lavorativa precedente; - valutare attitudini personali, le capacità e le abilità del beneficiario che non sono evidenti, come risorse da valorizzare e da usare in diversi contesti; - registrare l'informazione raccolta con gli strumenti a disposizione; - elaborare degli strumenti di raccolta dati, se non disponibili nel contesto principale di lavoro.	
	Entrata		
	Valutazione delle competenze		
	Partecipazione, empowerment		
Coaching per l'occupabilità[10]	**Ricerca attiva del lavoro**	- trovare i settori di maggiore interesse sui quali focalizzare l'attività di ricerca; - raccogliere informazioni su opportunità di lavoro offerte dal mercato del lavoro locale; - raccogliere i bisogni	

[10] Nel campo del "coaching per l'occupabilità", l'intero partenariato ha parlato della possibilità di includere anche l'argomento dell'"auto-assunzione", ma questa è un'area di lavoro che è meno diffusa e nella quale ci sarebbero delle differenze nazionali significative da identificare. Abbiamo deciso di non concentrarci su questa in particolare ed i partner inglesi hanno condiviso una bozza di un set di "Questioni chiave" che si potrebbero sviluppare in un Percorso locale di Formazione. Da vedere l'Allegato 1 di questo pacchetto formativo.

		professionali delle imprese locali; - basi di dati e strumenti digitali per il management dell'offerta e della domanda sul mercato del lavoro; - mercato del lavoro locale, caratteristiche e dinamiche dei contesti produttivi per facilitare l'inserzione; - scegliere e strutturare i materiali informativi che supportano le iniziative di disseminazione e di orientamento lavorativo; - selezionare l'informazione più adatta per poter supportare le azioni di attivazione verso gli attori del sistema lavorativo e/o formativo; - identificare e scegliere le tecniche del marketing individuale, adattando gli strumenti ed i programmi ai bisogni e alle preferenze di ogni individuo[11].	

[11] Il confine tra le attività legate alla ricerca del lavoro, nel profilo del job coach, e le strategie di marketing per l'inclusione delle persone svantaggiate in una WISE, potrebbe essere molto sottile. Dopo un'ampia discussione, l'intero partenariato ha deciso di introdurre la parte formativa sulla comunicazione con il territorio ed altre compagnie (in particolare, la presentazione delle imprese sociali come competitive e qualificate, la presentazione della persona svantaggiata, la comunicazione per un cambiamento mentale e la sensibilizzazione, ecc.) nel pacchetto del marketing.

2. IL PACCHETTO FORMATIVO

Come abbiamo spiegato nell'introduzione, abbiamo descritto un argomento secondario in maniera più approfondita per il "life coaching": la COMUNICAZIONE.
Ci sono tanti elementi da prendere in considerazione nella "comunicazione", ma qui ci focalizziamo solo sui punti fondamentali:

Comunicazione con la persona svantaggiata[12]

Imparare cose sull'"empatia" e la comunicazione assertiva	3 ore (raccomandato)
Analizzare il feedback dai beneficiari	3 ore (raccomandato)
Capire la comunicazione non verbale	3 ore (raccomandato)
Ascoltare attivamente	3 ore (raccomandato)
Abilità a cambiare il messaggio in base all'interlocutore	3 ore (raccomandato)

2.1 METODOLOGIA

Nella prima fase del progetto, Scuola Centrale Formazione ha sviluppato uno strumento per raccogliere le informazioni per identificare le funzioni principali del job coach e per costruire un pacchetto formativo che potrebbe facilitare i nostri assistenti sociali nel diventare job coach identificando e rispondendo ai loro bisogni. Questo strumento è una griglia divisa in sei sezioni, e include:

- Competenze e qualifiche del job coach
- Attività svolte;
- Canali di comunicazione e di relazione;
- Sistemi di valutazione, usati per assistere la persona svantaggiata durante il suo percorso di integrazione sociale e lavorativa.

I dati raccolti utilizzando la griglia ci ha permesso di costruire un'immagine del profilo professionale del job coach in diversi paesi europei.
La griglia ed i contributi dei partner ci hanno aiutato a capire le attività del job coach e gli strumenti utilizzati.

Ulteriormente abbiamo analizzato le diverse competenze, già nei nostri paesi, che ci hanno aiutato ad identificare le competenze più importanti del job coach.

Dalle interviste e dai profili esistenti in alcuni paesi europei, SCF a preparato una prima bozza dello IO2, che è stata discussa con il resto del partenariato.

[12] Le ore di formazione dipenderanno dal know-how già acquisito.

Il partenariato ha scelto di focalizzarsi sul life coaching, job coaching e sul coaching per il lavoro. Il confine tra le competenze e le abilità di coaching e il marketing sociale è molto sottile.

Il partenariato ha dato priorità dalla "comunicazione" come tematica chiave a causa delle incomprensioni che possono arrivare in "assenza di chiarezza" del significato e della terminologia. La comunicazione povera genera frustrazione e demotivazione; invece, la comunicazione porta dei grossi benefici specialmente quando si lavora con una persona svantaggiata. E' per questo che abbiamo deciso di focalizzarci su questa tematica.

Il pacchetto formativo ha cominciato dal profilo professionale, che SCF ha sviluppato, in base alle interviste agli operatori sociali, all'analisi dei contesti nazionali, e alla "conoscenza" (la quarta colonna del quadro) di cui un operatore sociale/job coach ha bisogno.

Usando le competenze di comunicazione e le conoscenze ed i bisogni identificati abbiamo proposto un esempio di pacchetto formativo.

Abilità:

- essere in grado di utilizzare delle strategie relazionali specifiche;
- essere in grado di gestire la comunicazione con il beneficiario;
- essere in grado di gestire le relazioni con i beneficiari;
- essere capaci di mettere il beneficiario a suo agio;
- essere in grado di comunicare con il beneficiario nel contesto lavorativo;

Conoscenze:

- delle tecniche e degli strumenti per l'analisi della comunicazione non verbale e le tecniche di ascolto attivo;
- tecniche per mettere il beneficiario a suo agio (ad esempio: visite, video, manuali, ecc.)
- tecniche per la comunicazione assertiva.

In altre parole, abbiamo cercato di tradurre in una "proposta formativa" i bisogni espressi dai job coach delle nostre imprese sociali, cominciando dalle "conoscenze" e dalle "abilità" identificate e condivise con il resto del partenariato.

Tra marzo e maggio 2016, ogni partner ha organizzato un workshop[13] con i suoi stakeholder e operatori sociali locali, per presentare le proposte di lavoro dei prodotti intellettuali, e raccogliere suggerimenti e commenti per finalizzarli.

Dopo i workshop e le discussioni, abbiamo finalizzato il pacchetto formativo, aggiungendo tutte le osservazioni ed i commenti raccolti.

[13] Nel progetto era prevista solo una fase pilota in Portogallo.

2.2 ARGOMENTI PER I PACCHETTI FORMATIVI

MODULO		CONTENUTI	STRUMENTI
INTRODUZIONE Il percorso intrapreso con le persone svantaggiate in un'impresa sociale potrebbe seguire il processo, composto dai seguenti passi: - Selezione - Formazione/esperienza di lavoro - Ricerca di un lavoro - Integrazione/stabilizzazione sul mercato del lavoro	*Lavoro nelle Wise*	a. Definizione delle WISE e degli ideali del settore (partecipazione, empowerment) b. Caratteristiche del pubblico in una situazione di integrazione c. Modi diversi di promozione dell'integrazione attraverso il lavoro	Descrizione dello studio di caso, nella fase iniziale della caratterizzazione delle 10 organizzazioni: Quali sono le differenze e le similarità con la realtà a cui sei abituato? (vedi Allegato 1)
	Coaching per le Wise	a. Definizione dei diversi tipi di coaching: life coaching, coaching per l'occupabilità e coaching per lavoro/competenze b. Presentazione e validazione del profilo del coach professionista	Presentazione e validazione del profilo professionale del coach
1. LIFE COACHING	*1.1 COMUNICAZIONE*	1.1.1. Comunicazione, empatia 1.1.2 Analisi del feedback dell'interlocutore 1.1.3 Attenzione alla comunicazione non verbale 1.1.4 Preparazione dei messaggi per l'interlocutore	Video, slide, gruppo di lavoro, studi di caso, simulazioni
	1.2 MANAGEMENT DEL CONFLITTO	1.2.1 Problem solving 1.2.2 Ascolto e mediazione 1.2.3 Comunicazione di gruppo	Video, slide, gruppo di lavoro, studi di caso, simulazioni
	1.3 MANAGEMENT DEL GRUPPO STAFF	1.3.1 Ascolto e mediazione 1.3.2 Tecniche di team building 1.3.3 Comunicazione e costruzione di soluzioni	Video, slide, gruppo di lavoro, studi di caso, simulazioni

2. JOB COACHING	*2.1 SELEZIONE*	1.1.1. - 1.1.2 - 1.1.3 2.1.1 Condivisione di strumenti per la raccolta e l'elaborazione di informazioni	Video, slide, gruppo di lavoro, studi di caso
	2.2 ENTRATA	2.2.1 Design del percorso di integrazione lavorativa	
	2.3 VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE	2.3.1 Analisi approfondita delle tecniche utilizzate per la valutazione delle competenze 2.3.2 Condivisione degli strumenti	
	2.4 PARTECIPAZIONE, EMPOWERMENT	2.4.1 Empowerment della persona svantaggiata	
3. EMPLOYMENT COACHING	*3.1 RICERCA ATTIVA DEL LAVORO*	3.1.1 Identificazione dei canali di ricerca 3.1.2 Creazione/Implementazione di un database di contatti 3.1.3 Marketing individuale	Video, slide, gruppo di lavoro, studi di caso, simulazioni (ad esempio Job TransFair)

3. Pacchetto formativo[14]

Topic 1.1 COMMUNICATION

1.1.1. Empathy, relation ability, assertive communication

Comunicare in modo efficace significa sapersi esprimere in ogni situazione con qualunque interlocutore sia a livello verbale che non verbale (espressioni facciali, la voce e la postura), in modo chiaro e coerente con il proprio stato d'animo.
La comunicazione empatica non è solo una delle componenti principali della relazione d'aiuto, ma si tratta uno strumento prezioso in qualunque ambiente di lavoro e nella sfera sociale. Il termine empatia deriva dal greco e fa riferimento alla capacità di vedere il mondo attraverso gli occhi di un'altra persona.
La comunicazione empatica che porta a questo tipo di comprensione si basa su tre elementi principali:
1. trasparenza: evitare di mascherare le proprie reazioni emotive. Si può non essere d'accordo con qualcuno e glielo si può dire, ma mentire blocca la comunicazione;
2. autocontrollo: non confondere le proprie reazioni con quelle dell'altro, né far prevalere i propri bisogni. Non sempre si è a caccia di consigli;
3. accettazione incondizionata: evitare di giudicare il comportamento dell'altro, ma focalizzarsi su cosa sente.

Argomenti da affrontare:
1. La comprensione attivata dalla comunicazione empatica
Quando si comunica con un'altra persona ci sono due vie principali attraverso le quali cercare di comprendere quanto ci sta raccontando. La prima forma è la comprensione intellettuale, tipica di chi vuole comprendere i fatti. Chi ascolta è quindi concentrato sui fatti accaduti e su come si siano avvicendati. Il focus è su cosa l'altro sta raccontando.
La seconda è la comprensione empatica che invece è centrata sul come il nostro interlocutore stia raccontando. Il focus è quindi sulle sfumature emotive che colorano la narrazione è che forniscono informazioni sullo stato d'animo del narratore. Spesso ci si sente compresi solo quando chi ci ascolta comprende quello che stiamo vivendo e non come si sia svolta la vicenda.

2. L'ascolto attivo per una comunicazione empatica
L'ascolto attivo è tipico di chi evita i blocchi della comunicazione per favorire l'empatia.
Vediamo quali sono le caratteristiche di questi blocchi:
• atteggiamento indagatore più attento ai particolari di ciò che è accaduto;

[14] Durante i workshop con i job coaches e gli stakeholder delle WISE, la maggioranza dei partecipanti ha evidenziato il bisogno di avere accesso ad nuove metodi formativi. Tra le proposte che sono emerse durante gli incontri, ci sono: comunità di apprendimento, o comunità di WBL, per apprendimento mutuale, corsi e risorse online accessibili ai professionisti al bisogno.

• imposizione di soluzioni in base alla propria esperienza. Chi offre facili soluzioni ai problemi altrui spesso poi si offende se non viene ascoltato;
• frasi consolatorie generaliste che non tengono conto della specificità della situazione;
• espressione di giudizi personali su cosa sia accaduto.

- -

Esercizi suggeriti:

1. SCHEDA PER L' AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DI COMUNICAZIONE

Valutare, in modo sereno e obiettivo, il livello della propria capacità nelle aree sotto elencate, utilizzando la seguente scala di valutazione:

5 = eccellente; 4 = buono; 3 = sufficiente; 2 = insufficiente; 1 = scarso.

Quanto sono capace di:		
1	Ascoltare con interesse i punti di vista degli altri	
2	Organizzare e inquadrare le informazioni per renderle più facilmente acquisibili	
3	Rimanere calmo/a e non reagire in modo negativo anche in situazioni difficili	
4	Afferrare rapidamente ciò che gli altri intendono dire o metterli nella condizione di esprimersi meglio	
5	"Gestire" le obiezioni che esercito in modo tale da non creare negli interlocutori reazioni negative	
6	"Orientare" una discussione tramite domande	
7	Rinviare, durante una discussione di gruppo, tutte le osservazioni che non rientrano nella sequenza prevista	
8	Servirmi di un linguaggio facilmente comprensibile per chi ascolta	
9	Facilitare gli interlocutori nel manifestare i propri punti di vista	
10	Mostrare il mio apprezzamento nei confronti dell'interlocutore, in maniera piacevole e non irritante	
11	Essere consapevole, durante le discussioni o i lavori di gruppo, dell'obiettivo reale	
12	Comprendere, nel più breve tempo possibile una situazione, sapendo porre le domande giuste	
13	Ottenere, da parte degli interlocutori, l'accettazione del mio punto di vista e delle mie	

	argomentazioni, in modo consequenziale e sistematico	
14	Fare, nel corso di un lavoro di gruppo, brevi ricapitolazioni che permettano agli altri partecipanti maggior chiarezza	
15	Prevedere le reazioni degli altri, nelle diverse situazioni	
16	Utilizzare, in forma appropriata, schemi alla lavagna, illustrazioni, esempi in modo da rendere il mio messaggio più comprensibile ed efficace	

Istruzioni per l'autovalutazione

I punteggi vanno sommati considerando 4 categorie di riferimento, come da tabella, che dovrà essere distribuita o più semplicemente trascritta alla lavagna.

Le categorie		**Il punteggio totalizzato**
1^ CATEGORIA 1 – 4 – 9 - 12	Capacità di ascolto e raccolta informazioni	
2^ CATEGORIA 2 – 8 – 14 - 16	Abilità di comunicare informazioni, comunicare con gli altri, di condividere contenuti, messaggi, informazioni	
3^ CATEGORIA 3 – 5 – 10 - 15	Abilità di rapportarsi agli altri	
4^ CATEGORIA 6 – 7 – 11 - 13	Empatia, mettersi in sintonia con gli altri	

Interpretazione dei punteggi così ottenuti:

Da 16 a 20 → Il possesso dell'abilità è molto buono. Va bene così.
Da 12 a 15 → Quest'abilità non costituisce il tuo punto di forza: devi lavorarci sopra.
Meno di 12 → Devi intervenire in maniera sistematica per migliorare i tuoi comportamenti.

<u>Contiamo fino a....</u>

Materiale: nessuno
Tempo: 5-30'
Partecipanti: tutti
Svolgimento: in cerchio, contare da 1 a x senza sovrapposizioni di voci, se le numerazioni si sovrappongono è necessario ripartire.
Obiettivo: Comunicazione, ascolto primo e secondo livello, anche il corpo parla.
Penalità: se le regole non vengono rispettate viene tolto un punto per ciascuna irregolarità

definita dagli arbitri. (-1)
Vince la squadra che per prima concluderà il giro senza sovrapposizioni di voce. N.B. L'arbitro controllerà l'esecuzione del gioco insieme ad un capitano della squadra avversaria nominato dai tre capitani dell'altra squadra

1.1.2 Analisi del feedback dell'interlocutore

Una delle capacità più importanti di comunicazione interpersonale, e anche una delle più delicate, è quella di dare e ricevere feedback in modo efficace, cioè di fornire ai propri interlocutori, come ad esempio collaboratori, colleghi e superiori informazioni sulle loro azioni utili per realizzare gli obiettivi individuali, di gruppo e dell'organizzazione. Il messaggio di ritorno serve ad agevolare l'apprendimento e ampliare la presa di coscienza e la consapevolezza.

Un primo risultato è quello di informare l'emittente di un certo messaggio, dell'effetto prodotto sul destinatario. Un effetto importante del ricevere feedback riguarda quindi la possibilità di comprendere, da parte di chi ha emesso un certo messaggio, se e come questo messaggio sia stato recepito dal ricevente. Ma il feedback non è solo questo.
Nel coaching il feedback è fondamentale nella fase attiva del processo, quando il coach e cliente stabiliscono gli obiettivi, sviluppano strategie, operano su un determinato problema e valutano i risultati ottenuti. Nel processo di coaching il feedback può essere positivo o negativo.

Un feedback per essere efficace deve essere:

- Immediato: segnala la presenza, l'ascolto ed il coinvolgimento emotivo del coach nei confronti del proprio cliente
- Specifico, preciso e non sovraccarico di considerazioni: deve essere il più dettagliato e descrittivo possibile, evitando le generalizzazioni
- Basato sul comportamento: i ritorni sono sul comportamento visto o percepito dal coach e non sulla personalità, sul carattere o sul modo di essere del cliente;
- Sincero, cioè autentico e congruente con il modo di essere del coach. Costruttivo e offerto per sostenere e motivare, cioè con l'intenzione di arrecare beneficio al nostro interlocutore
- Orientato ad un obiettivo perseguibile: l'eventuale cambiamento proposto col feedback deve essere ritenuto realistico e possibile da parte deli' interlocutore, effettuando delle modifiche al proprio comportamento;
- Nutriente: deve offrire all' interlocutore un altro punto di vista, fornire un impatto positivo al cambiamento e incoraggiare sottolineando gli aspetti positivi.

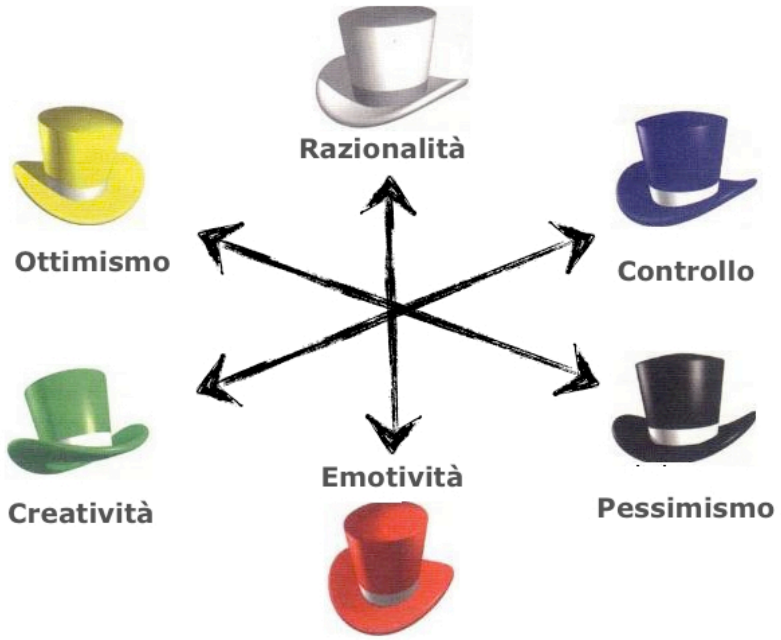
Il feedback è il primo passo verso il cambiamento poiché consente all'interlocutore (il cliente nel processo di coaching) di "guardarsi da fuori" senza giudizio e senza sentirsi inadeguato o sbagliato.

- -

Esercizi suggeriti:

Sei cappelli per pensare di Edward de Bono[15]

Usato con un successo del Ritorno dell'investimento ben definito ed esplicito in compagnie di tutto il mondo, Sei Cappelli per Pensare è semplice, un processo di pensiero parallelo efficiente che aiuta le persone ad essere più produttive, focalizzate e completamente coinvolte mentalmente. Un set di strumenti potente, che una volta imparato, può essere applicato immediatamente!
Tu ed i membri della tua squadra potete imparare come separare il pensiero in sei funzioni e ruoli chiari. Ogni ruolo del pensiero è identificato con un "cappello per pensare" colorato. Indossando e cambiando mentalmente i "cappelli", puoi facilmente focalizzarti o ri-indirizzare pensieri, la conversazione o l'incontro.



1. Cappello bianco – richiede informazioni conosciute o di cui si ha bisogno. "I fatti, solo i fatti".
2. Cappello giallo - simbolizza luminosità ed ottimismo. Portando questo cappello puoi esplorare gli aspetti positivi di una situazione e sondare i valori ed i benefici.
3. Cappello nero - significa giudizio – l'avvocato del diavolo oppure il perché qualcuno potrebbe non lavorare. Individuare le difficoltà ed i pericoli; vedere dove le cose potrebbero andare male. Probabilmente è il cappello più potente e utile, ma diventa un problema se usato troppo.

[15] Disponibile in inglese al link http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

4. Cappello rosso – significa sentimenti, intuizioni. Quando si usa questo cappello puoi esprimere emozioni e sentimenti e condividere paure, cose che ami, che non ami, che odi.
5. Cappello verde – focalizzato sulla creatività; le possibilità, le alternative, nuove idee. E' un'opportunità per esprimere nuovi concetti e nuove percezioni.
6. Cappello blu – è usato per gestire il processo del pensare. E' il meccanismo di controllo che assicura che le regole dei Sei Cappelli per Pensare sono rispettate.

1.1.3 Attenzione alla comunicazione non verbale

La comunicazione interpersonale è molto più del significato esplicito delle parole, dell'informazione o del messaggio trasmesso. Include anche messaggi impliciti, intenzionali o meno, che sono espressi attraverso i comportamenti non verbali.
Quando comunichiamo, i segnali non verbali possono avere la stessa importanza, o in alcuni casi anche più importanza di quello che diciamo. La comunicazione non verbale può avere un grande impatto sull'ascoltatore e sul risultato della comunicazione. Le persone tendono ad avere molto meno controllo sui loro messaggi non verbali rispetto a quello che dicono effettivamente. Questo aspetto è particolare perché la comunicazione non verbale è per natura più emozionale, e quindi molto più istintiva.
Se c'è uno scarto tra i due aspetti, dovresti dunque affidarti di più ai messaggi non verbali, non alle parole utilizzate.

La mancanza del messaggio non verbale può essere anche segnale di ordine, suggerendo che la persona che parla controlla attentamente il suo linguaggio del corpo, e sta probabilmente cercando di nasconder le sue vere emozioni.

La comunicazione non verbale include:
- espressioni faciali;
- tono e intonazione della voce;
- gesti espressi con il linguaggio del corpo (cinetica);
- la distanza fisica tra i comunicatori (prossemica).

Questi segnali non verbali ci possono dare indicazioni ed informazioni addizionali, significato oltre la comunicazione (verbale) parlata.

Ci sono molti tipi di comunicazione non verbale. Queste includono:
- Movimenti del Corpo (Cinetica), ad esempio, gesti della mano o annottare con la testa;
- Postura, o come si sta in piedi o seduti, se le tue braccia sono incrociate, ecc.;
- Contatto Visivo, in cui la durata del contatto visivo tante volte determina il livello di fiducia e di affidabilità;
- Para-Linguaggio, o aspetti della voce al di là del parlare, come il tono e la velocità della parlata;
- Vicinanza o Spazio Personale (Prossemica) , che determina il livello di intimità;
- Espressioni faciali, inclusi i sorrisi, le espressioni accigliate, battere le palpebre; e
- Cambiamenti Fisiologici, ad esempio la sudorazione o sbattere di più le palpebre quando nervosi.

I Messaggi Non-Verbali Permettono alle Persone di:
- Rafforzare o modificare quello che viene detto a parole. Ad esempio, le persone possono annuire con la testa in maniera decisa dicendo "Sì" per rafforzare il fatto che sono d'accordo con l'altra persona, ma una scrollata di spalle ed un'espressione triste

quando si dice "Sono apposto, grazie", può significare che le cose non sono per niente apposto;

- Trasmettere informazioni sul loro stato emozionale;
- Definire o rafforzare i rapporti tra le persone;
- Dare un feedback alle altre persone;
- Regolare il flusso della comunicazione, ad esempio segnalando agli altri che hanno finito di parlare o che desiderano dire qualcosa[16].

La comunicazione non verbale può essere anche qualcosa di molto specifico culturalmente[17].

Lo stereotipo diffuso degli italiani, sull'uso di gesti ampi, di gesti con le mani, più grida forti, può essere uno stereotipo, ma esiste per un motivo. Nella cultura italiana, l'entusiasmo si dimostra di più rispetto alla cultura inglese, ad esempio, e la comunicazione non verbale tende ad essere molto più evidente. Questo può far più difficile agli italiani l'interpretazione della comunicazione non verbale del Regno Unito o degli Stati Uniti, negli aspetti più sottili.

Fare un gesto di OK con il pollice e con l'indice. Fare un cerchio con il pollice e con l'indice significa OK nelle culture occidentali. Ma in Giappone, ad esempio, è riconosciuto come il simbolo dei soldi, mentre nei paesi arabi significa una minaccia[18].

- -

Esercizi suggeriti:

Il gioco: ALZARSI IN PIEDI

Questo gioco crea le condizioni per suscitare interesse verso gli aspetti non verbali della comunicazione:

- Necessità di regolazione del proprio comportamento sulla base di ciò che fanno gli altri.
- Abolizione della parola come veicolo di informazione.
- Importanza dello sguardo come strumento di gestione dei turni.
- Tentativo di anticipare le intenzioni degli altri sulla base del loro atteggiamento corporeo.

Tutti i partecipanti sono disposti in cerchio, seduti sulle sedie. A questo punto il conduttore può spiegare l'attività.

Oggi cominciamo con un'attività semplice da spiegare ma difficile da eseguire. Dovremo prestare grande attenzione agli altri. Funziona così: al mio via due di noi si alzeranno in piedi. Poi ognuno potrà decidere di alzarsi o di sedersi: l'importante è che rispettiamo tre regole fondamentali:

---

[16] Per maggiori informazioni, il link in inglese: http://www.skillsyouneed.com/ips/nonverbal-communication.html#ixzz4J6g4ifsQ

[17] Per maggiori informazioni, il link in inglese: http://www.skillsyouneed.com/ips/nonverbal-communication.html#ixzz4J6h9oPFa

[18] Vedi anche Non Verbal Communication, al link: http://www.skillsyouneed.com/ips/nonverbalcommunication.html

- Bisogna che in ogni momento siano in piedi né più né meno di due persone.
- Non si può assolutamente parlare: non valgono nemmeno colpi di tosse o fischi.
- Non si possono fare segni agli altri per dire di alzarsi o di sedersi.

Tutto chiaro? Proviamo…

A questo gioco partecipa attivamente anche il conduttore: in questo modo può intervenire in situazioni di stallo senza parlare: basta che si alzi o si abbassi per movimentare l'attività.
Non è necessario un vero e proprio arbitraggio: in genere i partecipanti sono in grado di autoregolarsi, rendendosi conto degli errori. Sono sufficienti cinque minuti, anche meno, per prestare attenzione agli aspetti non verbali. Poi si può ricominciare a parlare, per dedicarsi a una rapida verifica.

La verifica deve essere abbastanza veloce, ma consentire ad ognuno di pensare ed esprimere lo stile e gli accorgimenti adottati durante l'attività.

1.1.4 Preparazione del messaggio per l'interlocutore

Considerare la comunicazione come processo significa, tenere presente che ogni evento comunicativo non si conclude in se, ma produce effetti sugli interlocutori, direttamente o indirettamente coinvolti, che, come tali, influenzano i modi in cui essi affrontano i successivi eventi.
Ciascuno di noi ha a disposizione modi diversi per rappresentare la propria esperienza del mondo e quindi per comunicarla. Ciò significa che uno degli ostacoli principali che dobbiamo affrontare nel momento in cui ci interfacciamo con i nostri interlocutori è rappresentato dalla capacità di "entrare in sintonia" con ognuno di loro.
Il mondo che ci circonda è talmente vario che afferriamo solo alcune delle molteplici possibilità d'interpretazione di esso. Ciò che cogliamo è filtrato dai nostri modi di essere individuali, dalla nostra cultura personale, dagli interessi e dalle nostre esperienze passate.

In relazione al tipo di interlocutore, alla situazione di simmetria o asimmetria tra chi parla e chi ascolta molto può, e deve cambiare del nostro discorso, ad esempio il modo di presentarlo, la distribuzione e la successione delle informazioni, la scelta e l'ordine da assegnare alle parole

Solo nel caso in cui il destinatario (chi ascolta) abbia in comune con chi parla la professione, il tipo di formazione e le conoscenze, generali e professionali, si possono presumere in comune sia la cultura che l'abitudine all'uso di un determinato linguaggio tecnico-specialistico.

Se invece il destinatario è indeterminato in condizione di probabile asimmetria rispetto a chi parla, si impone come prima regola quella della massima esplicitezza del discorso, come condizione di possibilità, e facilità, per chi ascolta, di ricostruire e capire i significati.

Nella vita quotidiana sono frequenti le situazioni in cui non esiste accordo tra le presupposizioni dei partecipanti allo scambio comunicativo. Per esempio, se si domanda una spiegazione ad un tecnico, lui ci risponde con un linguaggio specialistico non comprendendo che è necessario tener conto del livello di competenza dell'interlocutore. Così diviene incomprensibile gran parte della comunicazione: poiché non viene rispettato il principio della complementarietà tra parlante e ascoltatore, inoltre è necessario condividere lo stesso campo semantico.

Per migliorare i risultati degli eventi comunicativi consideriamo la comunicazione come un processo che si svolge attraverso 3 fasi:

1. Preparazione: Obiettivi, analisi destinatari e contesto, contenuti
   a) Fornire fatti così come sono, senza pregiudizi, o sottintesi rispetto a ciò che si desidera l'altro faccia o non faccia con le informazioni. E' importante fornire le informazioni in modo descrittivo e non valutativo così che l'altro possa giungere a sue proprie conclusioni.
   b) Le affermazioni trasmesse dovrebbero essere precise e non generiche così che l'altro possa interpretarle senza fraintendimenti.
   c) Rendere esplicite le premesse, non dare nulla
   d) Scegliere il momento appropriato per esprimere critiche o complimenti.

2. Messa in atto: gestione del qui e ora

E' importante la vigile consapevolezza del momento presente, momento dopo momento, di ciò che entra nel campo della consapevolezza, senza lasciarsi andare in ragionamenti, giudizi, tentativi di spiegazione, ma accogliere sono ciò che il nostro interlocutore vuole dirci

3. Verifica: valutazione obiettivi iniziali e risultati

Il risultato è fortemente influenzato dal livello di condivisione del codice tra le parti coinvolte nella comunicazione

- -

Esercizi suggeriti:

<u>La comunicazione è efficace: lo storytelling</u>

Muniamoci di carta e penna e buttiamo giù la nostra storia dall'inizio alla fine (sia essa di fantasia o un *case history* aziendale). Rileggiamo quanto abbiamo scritto e limiamo i punti noiosi, farraginosi o inutili al fine della trasmissione del messaggio che ci siamo prefissati. Trasformiamo gli incisi necessari in parti integranti del discorso e continuiamo a rileggere e correggere finché la storia non sarà efficace.

Attraverso questo primo esercizio prenderemo coscienza dei processi mentali che attiviamo nel momento dell'organizzazione di un discorso.

Allegato 1

ESERCIZIO FORMATIVO

WORK INTEGRATION SOCIAL ENTERPRISE (WISE) IN EUROPA: STUDI DI CASO

Leggete i seguenti studi di caso e identificate

1. **I principali attributi delle WISE.**

2. **I principali attributi della metodologia del lavoro integrato con i gruppi target.**

3. **Pratiche di queste WISE simili o diverse da altre WISE che conosci.**

4. **Ci sono delle pratiche o dei tratti di questa WISE che vorresti implementare nella tua organizzazione? Quali e perché?**

CASO 1: Job-TransFair, Vienna, Austria

Il modello di WISE

Il Job-TransFair è stato fondato nel 2002 attraverso l'iniziativa coordinata tra un centro di formazione, il servizio pubblico per l'impiego ed i sindacati del settore metallurgico di Vienna. L'idea di base di questo modello era una replica degli altri esperimenti locali che erano in atto. Lo scopo era quello di creare un'agenzia di lavoro temporanea, per rispondere anche al problema della disoccupazione a lungo termine. Una compagnia per l'impiego temporaneo, cioè una compagnia che seleziona e assume lavoratori temporari offrendogli (in sistema di leasing) alle compagnie che cercano di rispondere a bisogni temporanei di produzione, è un modello crescente di business sui mercati competitivi per offrire dei servizi legati alle risorse umane per le imprese.

La maggior parte delle WISE austriache sono piccole e Job-TransFair è un'eccezione; neanche questo tipo di WISE è molto comune in Austria, in termini di numero degli impiegati e qualità e diversità dei servizi/delle opportunità offerte per l'integrazione ai loro gruppi target – disoccupati a lungo termine con tratti e problematiche varie rispetto al mercato del lavoro.

Ha lo statuto legale di una compagnia non profit con responsabilità limitata, al 100% di proprietà del centro di formazione. La crescita di questa WISE è stata esponenziale, da 10 a 195 lavoratori nel 2015. Oggi ha 6 uffici in città. Il contratto annuale stabilito con i servizi pubblici per l'impiego è intorno a 1900 beneficiari.

Oltre ai loro strumenti principali (formazione, coaching ecc.), JobTransFair ha sviluppato le sue unità produttive nei settori delle pulizie, ristorazione, lavanderia, giardinaggio, costruzioni e servizi informatici.

Due terzi dei finanziamenti sono forniti dallo stato e l'altro terzo deriva dalla vendita di servizi legati al leasing del lavoro fatto dai loro gruppi target.

La struttura organizzativa e le Risorse Umane

L'organigramma di Job TransFair ha una struttura gerarchica abbastanza semplice, basata su gruppi di lavoro autonomi con gruppi paralleli dedicati alle funzioni addizionali come l'operato della WISE e il welfare delle Risorse Umane.

La funzione di coaching

Il processo di coaching è strutturato in 12 componenti, che sono programmate per rispondere ai bisogni e alle singolarità di ogni individuo. Il processo di integrazione può variare tra 3 e 9 mesi.

1. *La selezione.* E' svolta dai 6 uffici, settimanalmente.
2. *Pianificazione del processo per accedere ad un posto di lavoro.* Nelle prime due settimane il processo si focalizza su un set di attività, di cui alcune continuano nelle prossime tappe.

3. *Lavoro sociale*. Identificazione delle barriere per accedere e per mantenere un lavoro (problemi associati alla salute, sicurezza, housing, ecc.). Questo supporto è attivato tutte le volte che è necessario durante il processo.
4. *Formazione iniziale*. Durante le prime due settimane questa componente è dedicata alla valutazione delle competenze, alla preparazione delle domande di lavoro e alla formazione per i colloqui di lavoro.
5. *Formazione complementare del dipartimento delle RU*. Il bisogno di formazione addizionale è proposto per rafforzare le competenze di base per l'occupabilità.
6. *Definizione della strategia della ricerca di un lavoro* e del processo individuale di monitoraggio. Le aspettative riguardanti i requisiti legati all'occupazione ed i bisogni formativi sono identificati e c'è una valutazione dei risultati delle domande di lavoro, ecc. Questa fase inizia nella seconda settimana e si svolge due volte a settimana o mensilmente (per telefono), dal momento in cui la persona è inserita in un posto di lavoro sul mercato ordinario (attraverso il sistema di leasing).
7. *Sportello per la Ricerca Attiva del Lavoro*. Uno spazio ad accesso libero durante il giorno, con computer, accesso a internet e stampanti, animato dai facilitatori.
8. *Breve incontro di preparazione per la firma del contratto di leasing*. Dal momento in cui viene identificata una possibilità di collocamento, il candidato s'incontra in 30 minuti con il tecnico delle risorse umane per preparare l'incontro con il datore di lavoro.
9. *Breve incontro di preparazione alla fine di ogni accordo di leasing*. Valutazione dell'esperienza, degli studi, feedback dai datori di lavoro e utilità per i prossimi passi.
10. *Verifica degli obiettivi educativi*. Una valutazione mensile tra la persona ed il suo istruttore del lavoro durante la quale si discute del suo operato, dei suoi studi, dei suoi bisogni formativi e delle prospettive per il futuro lavorativo.
11. *Dibattito finale*. La chiusura del processo di integrazione è fatta attraverso un incontro di valutazione finale, un dibattito sulle prossime tappe ed un report per i servizi pubblici per l'impiego.
12. *Approfondimento*. Le persone possono continuare ad avere accesso ad alcune risorse gratuite, come lo sportello della ricerca attiva del lavoro, e rimangono nel database del Job TransFair, essendo contattati ogni due mesi per avere traccia del loro percorso professionale.

La funzione del marketing

Con un dipartimento esclusivo di marketing, questa organizzazione ha una strategia di disseminazione con una natura sociale forte che si materializza nell'organizzazione di eventi, nella creazione di volantini e nella partecipazione a pubblicazioni, alla disseminazione di testimonianze e notizie relative alle reti sociali. Gli eventi sono per il tempo libero, ad esempio il cinema o festival estivi, occasioni per raccogliere fondi. È compito del dipartimento quello di disseminare i valori dell'organizzazione e di mantenere i rapporti con i vari stakeholder.

CASO 2: Group Terre – Liége, Regione Wallonia, Belgio

Il modello di WISE

Creato ufficialmente nel 1963, il Groupe Terre è un'organizzazione non profit che ha lo scopo di realizzare l'integrazione delle persone che sono lontane dal mercato del lavoro e che hanno delle qualificazioni basse. Hanno una forte cultura dei valori dell'economia sociale e sviluppano una politica del management partecipatorio.

Groupe Terre è composto da otto organizzazione (associazioni non profit ed imprese) con una missione comune ed in diversi settori di attività. Questo gruppo integra circa 650 dipendenti, dei quali 350 sono dipendenti, 100 sono persone socialmente svantaggiate e 200 lavoratori sono volontari.

Forniscono servizi in diversi settori, tra i quali: raccolta, divisione e trasformazione dei materiali riciclabili (tessili, vetro, carta); formazione per lo sviluppo di progetti; trasporto; housing sociale; edilizia; supporto per i partner del sud del mondo (Peru, Burkina Faso, Mali, Senegal) in riciclaggio, agricoltura, commercio e teatro.

La struttura organizzativa e le Risorse Umane

Groupe Terre è coordinata da un'associazione non profit che da il suo nome al gruppo di compagnie. Hanno ruoli di coordinamento dell'intero gruppo, concentrando servizi incrociati come il Dipartimento Risorse Umane, servizi finanziari, servizi informativi e tecnologie.

Il gruppo è animato da un set di valori iscritti nella "Lettera" – un documento che regola il processo decisionale del Group ed in ogni sua impresa. Per rispettare ogni loro compagnia, le loro strutture interne rispettano la logica democratica con una riunione generale, un gruppo di supervisione fiscale e un direttore esecutivo. Gli incontri dei gruppi di lavoro sono imposti per condurre delle valutazioni e per monitorare l'integrazione dei lavoratori.

La funzione di coaching

Dando priorità ai gruppi target che sono lontani dal mercato del lavoro regolare, e la sottoscrizione di contratti permanenti o a lungo termine con i lavoratori, il processo di integrazione di Groupe Terre è basato su un approccio centrato sull'apprendimento continuo e su una cultura organizzativa partecipatoria ancorata nei valori dell'economia sociale. La cultura organizzativa – opportunità di partecipare a meccanismi di socializzazione e di inclusione sociale per democrazia e cittadinanza -, è un fattore critico di questo modello di intervento.

All'interno del gruppo la formazione è strutturata su base annua, con una durata di 32 ore, basata su argomenti legati alla cittadinanza, ai metodi partecipativi, ai diritti civili, e sulle sfide e sull'organizzazione interna delle WISE. I dipendenti del processo di integrazione possono accedere alla formazione professionale in base alla loro richiesta oppure tramite i suggerimenti del gruppo che fa il monitoraggio.
Ci sono dei gruppi di lavoro dedicati esclusivamente alla formazione e all'assistenza per i lavoratori. I lavoratori sono monitorati dal momento della selezione e dell'ammissione nell'organizzazione fino alla valutazione del loro operato. Ogni lavoratore è guidato da un supervisore e ci sono valutazioni annue fatte da un gruppo e da esperti esterni. La valutazione consiste in un feedback sul lavoro, le competenze sociali, l'autostima ed il livello di satisfazione del lavoratore e del supervisore.

In più, a questa struttura del coaching per i gruppi target (nel senso ampio che abbiamo assunto in questo studio), il gruppo usa il supporto dei servizi esterni specializzati in questo settore forniti da RES – Réseau d'enterprise sociales (Rete Regionale di Imprese Sociali). Ogni lavoratore riceve servizi di coaching in base ai loro bisogni individuali e le aspettative.

La funzione del marketing

Groupe Terre non ha un dipartimento di marketing. Queste funzioni sono compito di uno di leader fondatori del gruppo, che si assume il ruolo di direttore delle pubbliche relazioni. Lui è aiutato da due professionisti, uno assegnato alla componente di marketing, l'altro al fundraising.

Le strategie di marketing che sono state implementate sono classificate come "classiche" e vedono la pubblicazione di una rivista (con 5000 copie ogni 3 mesi), un sito web ufficiale, l'organizzazione di 3 incontri annuali adatte per il pubblico largo e delle conferenze stampa. C'è una chiara politica di rifiuto dell'uso delle sponsorizzazioni. Il gruppo non deve essere associato a firme che non corrispondono alla sua etica e ai suoi valori.

Scommettono sulle relazioni durature nel tempo e sulla fiducia dei consumatori, i quali sono soprattutto compagnie del settore privato. In alcuni settori di attività la missione dell'integrazione dei gruppi svantaggiati è specificata, in altre l'enfasi è data esclusivamente alla qualità dei servizi. Classificano la loro strategia come qualcosa costruito basandosi sull'esperienza passata. Non c'è stato bisogno di cercare clienti nuovi.

Come tutti gli altri lavoratori del Group, i lavoratori addetti a queste funzioni potrebbero avere bisogni di formazione specifica. Comunque, più che formazione specifica, il bisogno identificato è quello di creare una strategia globale di marketing più orientata verso nuove prospettive dell'approccio del marketing sociale. L'idea è quella di promuovere in maniera più efficace i valori e la missione del gruppo. A questo scopo, un gruppo interno è stato creato nel 2014.

CASO 3: "SOCIETA' COOPERATIVE CONSORTILE SOCIALE Fare Comunità" – Bagnacavallo, Emilia-Romagna, Italia

Il modello di WISE

Fare Comunità è un consorzio di organizzazioni con profili distinti e complementari intorno a obiettivi comuni di sviluppo territoriale. Integra tre centri di formazione professionale, un consorzio, sette cooperative sociali, due cooperative dedicate alla ricerca e allo sviluppo, che collaborano con diversi organismi regionali e locali della provincia di Ravenna. Creato nel 2010, la missione di questo consorzio è quella di promuovere l'inclusione sociale delle persone svantaggiate.

Integra all'interno 15 lavoratori divisi in 4 dipartimenti: R&D, comunicazione, design di progetti e amministrazione e finanza. Supportato da partenariati forti, il consorzio sviluppa il suo lavoro insieme ad una solida ed estensiva rete di associazioni e di organizzazioni governative. Le sue fonti di finanziamento sono soprattutto pubbliche (80%) e la restante parte (20%) risulta dalla vendita e dai servizi di marketing sul mercato.

SIIL è un servizio di supporto integrato per l'integrazione lavorativa, sviluppato dal consorzio. Fondato nel 2009, intende rafforzare le persone con disabilità sul mercato del lavoro (con grado di disabilità di oltre il 46%), ed anche se su scala ridotta, le persone con vulnerabilità sociali. Di quelli coinvolti, ci sono 6 lavoratori, 45 persone in formazione, delle quali 40 con disabilità e handicap sociali e 5 in situazione di svantaggi sociali. I suoi servizi principali sono il supporto all'integrazione sul mercato del lavoro – attraverso gli stage e le interviste -, la mediazione dopo l'assunzione delle persone ed il supporto dei business.

Il budget del SIIL consiste, per intero, in finanziamenti statali: in dettaglio, il Fondo regionale per i disabili da a loro un finanziamento per i servizi del SIIL; questa cifra, insieme a tutti i parametri e gli indicatori da rispettare, e stabilita da un bando, al quale il SIIL partecipa. Il SIIL riceve anche alcune risorse dai servizi sociali comunali, grazie ad un accordo.

La struttura organizzativa e le Risorse Umane

La direzione strategica del SIIL consiste in quattro membri istituzionali che costituiscono il servizio, inclusa Fare Comunità che coordina, con un rappresentante delegato, il quale supervisiona il management esecutivo. Questo management è coordinato da un professionista di uno dei membri dei partner che costituiscono il SIIL.

La base produttiva è composta da tre gruppi locali (Faenza, Lugo e Ravenna), ognuno con un suo coordinatore. Tutti i professionisti sono "operatori della mediazione", anche se hanno profili diversi (psicologi, assistenti sociali, pedagogisti, ecc.). Loro organizzano ogni settimana un gruppo di lavoro per condividere e parlare insieme del lavoro e delle attività. Esiste un coordinatore generale per ogni gruppo,

il quale gestisce il budget e gli aspetti amministrativi, per rispettare tutti i parametri richiesti dal finanziamento pubblico.

La funzione di coaching

Ci sono tre servizi principali che ogni persona dentro al processo di integrazione può utilizzare:

1. supporto per l'integrazione sul mercato del lavoro, attraverso la preparazione per i colloqui di selezione e per il collocamento negli stage;
2. il monitoraggio dopo il collocamento in un posto di lavoro;
3. supporto per i datori di lavoro.

I servizi di formazione ed integrazione sono strutturati nelle seguenti fasi:

1. *Selezione:* nel caso delle persone con disabilità, esse sono segnalate per un colloquio con il SIIL; le persone con svantaggi sociali seri sono inviate dai servizi sociali pubblici
2. *Intervista iniziale:* dedicata alla compilazione di un questionario per valutare la compatibilità delle caratteristiche dei candidati con le possibili opzioni: formazione professionale o stage.
3. *Formazione:* che si svolge nei centri di formazione dei membri di Fare Comunità. I programmi includono 350 ore (250 di formazione e 100 per uno stage). Ci sono altri corsi di formazione professionali senza la componente dello stage (100 h). Ci sono anche programmi di formazione per la ricerca attiva del lavoro (da 30 a 50 ore).
4. *Monitoraggio:* gli operatori organizzano periodicamente alcuni colloqui con la persona disabile, ma anche con gli assistenti sociali, la famiglia ed i tutor nell'impresa.
5. *Stage:* si svolgono presso le imprese del territorio, ma anche nelle cooperative interne. Un contratto di stage è firmato e può variare tra 3 mesi e 2 anni. Il finanziamento di questo contratto è alcune volte assicurato dal SIIL, ma nella maggior parte dei casi arriva dall'amministrazione pubblica locale (membri di Fare Comunità).
6. *Alla fine del processo di integrazione,* il SIIL invia un questionario alle compagnie per valutare i beneficiari. Alcune cooperative, comunque, hanno il proprio questionario.

Il SIIL continua a seguire le persone, anche dopo la loro integrazione attraverso un contratto a tempo indeterminato. Questo monitoraggio tende a calare dopo un anno dall'integrazione lavorativa. Gli "operatori della mediazione" rimangono comunque disponibili se c'è bisogno.

La funzione del marketing

Il marketing sociale ha un ruolo chiave nella missione di Fare Comunità. Il loro scopo è quello di sviluppare e di promuovere una consapevolezza del valore aggiunto dei prodotti fatti dalle cooperative sociali e di promuoverla attraverso gli strumenti della comunicazione sociale (newsletter, reti sociali, ecc.).
Lavorano anche con il settore turistico, coinvolgendo più territorio possibile, tramite "marchi di marketing con connotazioni sociali".

CASO 4: MiEnterprise – Leominster Herefordshire Regno Unito

Il modello di WISE

miEnterprise è un modello completamente nuovo di impresa sociale per il *supporto dell'auto-impiego* ed in quanto tale è un modello da considerare per far lavorare le persone più difficili da assumere in un posto di lavoro convenzionale. Viene fuori direttamente dall'esperienza pratica degli imprenditori legata ai limiti degli altri approcci per l'occupabilità delle persone disabili, ed è il Regno Unito il leader nel sostegno allo specialista dell'auto-impiego.

Il modello è basato su un'impresa sociale che opera come una co-operativa di marketing mutuale. La sua struttura mutuale significa che i beneficiari sono i proprietari della compagnia. I membri, i quali hanno disabilità di apprendimento, utilizzano il loro fondo di assistenza sociale personale per comprare supporto dall'impresa. La compagnia assicura anche che la loro entrata per il welfare non è affetta dal fatto che hanno un micro business. miEnterprise esiste a due livelli: un ombrello progettato per promuovere il modello nel Regno Unito ed aiutare gli altri a sviluppare dei gruppi locali, ed un sito pilota che è nato all'interno di un servizio diurno di un'autorità locale e oggi è un'organizzazione indipendente.

Basata su buone pratiche molto individualizzate e flessibili per il supporto degli adulti con difficoltà di apprendimento, la funzione di coaching è diversa in tante WISE. I beneficiari sono consigliati individualmente e tutorati per diventare individui auto-assunti che gestiscono il proprio micro business. Il marketing è un aspetto centrale del modello di intervento e si declina in una serie di aspetti diversi.

miEnterprise (miE) è stata creata per dare una risposta al problema delle persone con difficoltà di apprendimento e altri svantaggi, come malattie mentali, sul mercato del lavoro, o persone di questo tipo che desiderano lavorare.

Un progetto pilota è stato creato con l'appoggio delle autorità locali in Herefordshire – che gestiscono il centro diurno per adulti con difficoltà di apprendimento – ottenendo alcuni finanziamenti tramite i programmi governativi. E' un business piccolo basato sulla comunità, nel quale tutti quelli coinvolti si aiutano. Comunque, il contesto di austerità ha portato alla riduzione del finanziamento pubblico e ha limitato il progetto iniziale.
miEnterprise ha lo statuto legale di una Compagnia basata sull'Interesse della Comunità. Lavora con il Centro per l'Impiego e si connette con i servizi sociali statali locali/centrali.

La struttura organizzativa e le Risorse Umane

La struttura organizzativa è convenzionale per un'organizzazione a rete, con un Organismo ombrello sugli organi locali di cooperative del marketing reciproco che adottano il modello della miEnterprise – questo organismo è miEnterprise Ombrello CIC. Nel progetto pilota c'erano due professionisti a tempo pieno che accompagnavano nello stesso tempo le 9 micro business create. Il modello è di proprietà o controllato dai suoi membri.

La funzione di coaching

La selezione dei professionisti della miEnterprise è basata sulla loro esperienza nell'area del business e, allo stesso tempo, sulla loro abilità di lavorare per acquisire le competenze e per creare le condizioni di autonomia delle persone in processo di integrazione.

miEnterprise offre ai suoi membri un pacchetto comprensivo di supporto per il business, creato su misura dei loro punti forti e dei loro bisogni individuali. rimangono un membro per la durata che vogliono (e hanno dei finanziamenti per farlo). Il tipo di supporto offerto include pianificazione del business, registrazioni, marketing, contabilità e reporting, noleggio di strumenti e attrezzatura, management del rischio, assicurazione, ecc. Possono pagare la tassa di membro associato dal loro budget personale per assistenza sociale.

Tenendo conto della strada dello sviluppo personale che alcune persone devono fare per avviare un'impresa, o aiutare altri a farlo, i lavori recenti hanno portato l'Ombrello miEnterprise to considerare lo sviluppo un passo intermediario – un *club d'impresa* - per dare supporto in una cultura d'impresa informale ma che aiuta le persone a sviluppare delle competenze, sicurezza e prodotti, e raggiungere numerosi dei risultati "più leggeri" che sono molto importanti. Andare avanti verso una struttura successiva e il commercio dovrebbero essere quindi un'evoluzione logica.

Quello che fa miEnterprise è eliminare tutti i problemi dall'auto-assunzione – le carte, i conti, le vendite, ecc. – in modo che le persone "disabili che guadagnano" possano fare i prodotti o offrire i servizi che vogliono ed essere pagati per questo – sia che lavorano 4 o 40 ore, sia che prendono 10 o 100 sterline a settimana. Molti cominceranno piano – e faranno una transizione lenta, con poco stress, dall'assistenza tradizionale al lavoro.

Siccome il posto pilota dell'organizzazione è piccolo, e il numero di membri stabile, i rapporti a lungo termine sono stati costruiti e in alcuni cosi dei rapporti molto forti con le famiglie dei membri. Una parte del supporto offerto include aree non strettamente legate alle competenze dell'impresa, ma sono essenziali per mantenere il benessere – e un'occasione per tutelare. Il supporto dell'impresa, come l'impresa stessa, è molto flessibile e reattivo a diversi tipi di business o di situazioni personali.

Non registra in maniera formale risultati, anche se ha sviluppato alcune vie accessibili per misurare dei risultati "più leggeri" come aumento dell'autostima che inizierà ad usare. Attualmente ci sono sette business commerciali (sole traders) avviati legalmente con HMRC (tassa)& Jobcentre Plus (benefici del welfare), tutti presentando dei conti annuali, assicurati e supportati individualmente.
Ci sono altre due persone che lavorano orientate verso il commercio. Ci sono stati degli sviluppi molto positivi nell'indipendenza e la qualità di vita di molti membri, ed anche dei benefici economici.

La funzione del marketing

Anche se non c'è una figura specifica del marketer, i dipendenti svolgono questa funzione ed hanno anche le competenze per farlo. Ci sono delle procedure di marketing richieste, che definiscono diverse strategie in base al gruppo che desiderano raggiungere. Notiamo:

- Marketing per attirare le persone con problemi di apprendimento verso questo modello

- Marketing per attrarre i clienti verso le micro imprese create dalle persone con difficoltà di apprendimento per vendere o per fare degli scambi con loro
- Marketing per i volontari, i donatori ed i sostenitori
- Marketing del modello miEnterprise per aiutare altri gruppi locali a prendere in considerazione di avviare simili gruppi.

Allegato 2

EPP Erasmus+ - Supporto per auto-assunzione IO2

La struttura organizzativa attraverso la quale supportare l'auto-assunzione – presupponendo che questa sia un struttura comune di economia sociale basata su un marketing co-operativo.
Questo modello e approccio può offrire ai membri dei reali vantaggi di business che possono in qualche modo compensare gli svantaggi che una persona potrebbe incontrare legati all'assunzione.

CONTESTO

Argomento	Competenze	Conoscenze
Struttura legale. *Quale è la struttura dell'impresa sociale?*	Abilità di spiegare ad un livello base la struttura, come funziona e perché è adatta.	Come è la struttura, vantaggi sulla struttura, alcune conoscenze su altre alternative, requisiti legali della struttura
Reciprocità. *Come una struttura comune diventa proprietà dei suoi membri*	Abilità di spiegare i principi ed i meccanismi di una struttura comune	Cosa significa "comune", perché è adatta, come deve operare, come funziona per i membri/proprietari

Argomento	Competenze	Conoscenze
Aderire *Chi può aderire e quanto costa aderire e rimanere membro.*	Abilità di spiegare il processo di adesione per un membro e le opportunità e le responsabilità che ne derivano	Quali sono le opzioni di adesione, requisiti e responsabilità dell'appartenenza. Quali sono i requisiti legali e quali (regole) specifiche di questa co-op.
Settore business *C'è molto senso nel lavorare in un solo settore del business*	Abilità di offrire orientamento sul business per i settori rilevanti, ad esempio il settore alimentare – vedi sotto	La co-op ed i suoi business membri possono beneficiare al massimo se una co-op si specializza in un settore specifico del business. Di conseguenza, il coach dovrebbe avere le conoscenze nel settore – vedi sotto. Queste conoscenze possono già esistere, o possono essere un bisogno formativo.

ASPETTI CHIAVE PER SUPPORTARE L'AUTO-ASSUNZIONE - CENTRATA SUI MEMBRI.

Questi set di competenze si possono dividere in due ruoli distinti, ma collegati; ad esempio business/coaching della persona e business/supporto amministrativo.

Rendendo le conoscenze e le risorse accessibili e facili da capire sarà una priorità, in modo che le persone possano mantenere il loro business con un supporto ridotto, anche se questo dipende dalla persona e dallo svantaggio – come anche le opportunità di finanziamento per il supporto.

In ogni modo, gli accordi di gruppo (per avere accesso alle risorse e al supporto amministrativo) potrebbero essere una opzione più economica ed efficiente per i membri, rispetto a lavorare da soli.

Gli argomenti sono in un ordine logico per un Percorso di Scambi Commerciali, ma sono flessibili rispetto a come e quando si possono raggiungere.

Un'altra abilità importante del modello è il supporto del test per gli scambi commerciali che aiuta in numerosi passi.

Ed il modello può essere pro attivo nell'attività di marketing che può essere nel beneficio di tutti i membri del business.

I bisogni saranno molto diversi tra individui e svantaggio/disabilità ed alcuni possono essere di meno o non rilevanti e richiedere diversi periodi di tempo.

Argomento	Abilità & Competenze	Conoscenze
Eleggibilità di un membro. *Può un possibile membro adempire le definizioni le definizioni che l'organizzazione da dell'appartenenza?*	Capace di raccogliere informazioni rilevanti, valutare e riferire per la decisione sull'eleggibilità. Se una persona non è eleggibile, essere in grado di dare un consiglio su qualcosa che può cambiare la situazione.	Capire i requisiti dell'appartenenza e le restrizioni dell'organizzazione – ad esempio svantaggio, età, zona?
Pianificare - persona *Pianificare intorno alle capacità, abilità, interessi e svantaggi/sfide della persona.*	In grado di aiutare la persona a convocare, fare e registrare i risultati di una riunione. Abilità di supportare la persona per essere al centro della pianificazione e sapere quando ritirarsi ed evitare la pianificazione "per" la persona. Potrebbe richiedere abilità per una buona gestione delle riunioni per aiutare la persona.	Capire bene i principi della pianificazione centrata sulla persona per capire la persona, i suoi doni, talenti, interessi, circostanze, barriere, bisogni per mantenere la salute, ecc. Conoscenze su come aiutare ed elaborare questo processo di pianificazione.

Argomento	Abilità & Competenze	Conoscenze
Pianificazione - business *Informati tramite la pianificazione sopra pianificare un'opportunità di business o delle opportunità.*	Come sopra, abilità in più per offrire un orientamento costruttivo per aiutare il processo di pianificazione del business. Abilità di aggiungere realismo o prospettiva, senza eliminare il rischio, come parte di un processo di sfida costruttiva.	Conoscenza delle tecniche di pianificazione del business. Capire la pianificazione proporzionale – senza caricarla di piani dettagliati quando qualcuno che si avvicina per la prima volta al business deve adattare i piani mentre si va avanti. Conoscenza delle possibili sfide logistiche e delle opportunità, ad esempio accesso alle premesse, agli strumenti o all'attrezzatura, ai mercati, ecc.
Indicatori della viabilità finanziaria. *Il business pianificato ha delle probabilità ad essere profittabile – a qualsiasi livello sia appropriato?*	Abilità di aiutare la persona per valutare le probabilità di viabilità di una proposta di business. Abilità di valutare cosa vuole raggiungere la persona attraverso il business – può essere legato di più alle prime tappe e alla costruzione della fiducia che al fare tanti soldi. Capacità di aiutare di conseguenza.	Conoscenza nell'aiutare la persona a stabilire una partenza viabile con potenziale di crescita. Conoscenza dei principali strumenti di pianificazione finanziaria e abilità di collegargli alla proposta di business. Se l'organizzazione si concentra su un settore di business in particolare, questa conoscenza diventerà sempre più parte dell'organizzazione.
Stato occupazionale. *Se veramente auto-assunto o assunto?*	Abilità di seguire le indicazioni e la politica per valutare lo statuto e riferire o consigliare di conseguenza.	Conoscenza della legislazione nazionale/regionale/statale legata allo stato occupazionale degli individui, cioè auto-assunto o assunto. Conoscenza su come applicare indicatori rilevanti descritti sopra. Conoscenza delle implicazioni dello stato – ad esempio le tasse.

Argomento	Abilità & Competenze	Conoscenze
Capacità Mentale. *Abilità di capire e di prendere decisioni – probabilmente applicabili alle disabilità dell'apprendimento o alle questioni legate alla salute mentale.*	Se necessario – avere le abilità di raccogliere informazioni in modo corretto per comunicare una decisione legata alla capacità mentale e auto-assunzione – sarà diverso da paese a paese. Conoscenza di quando cercare l'opinione, la guida ed il supporto di un esperto.	In base alla politica nazionale, conoscere ogni legislazione rilevante legata alla capacità mentale (abilità di capire e di prendere decisioni) degli individui. Conoscenza delle tecniche per fare informazione, e di conseguenza prendere decisioni – accessibili/facili da capire. Se rilevante – conoscenza su come valutare la capacità o coinvolgere altri (più sicuro) nel fare questo.
Benefici del welfare – eleggibilità, criteri, restrizioni – le regole. *Quali sono le regole che permettono alle persone di essere assunte – ed in particolare ad auto-assumersi – quando si chiedono benefici dallo stato, inclusi limiti di guadagno o altre condizioni.*	Abilità di informare i membri delle implicazioni dei benefici del welfare accessibili o del tasso delle auto-assunzioni. In grado di consigliare sui rischi e sui vantaggi. In grado di introdurre materiali o risorse per aiutare la comprensione. In grado di ricorrere a degli specialisti come richiesto. In grado di aiutare i membri a compilare qualsiasi documento rilevante.	Conoscenze solide sui benefici nazionali del welfare che possono essere adatti ai membri e su come sono o non sono affetti dall'auto-assunzione. Capire come i guadagni fluttuanti sono gestiti secondo i benefici. Come informare le autorità rilevanti dell'auto-assunzione e quali sono i requisiti per rapportare. Conoscenza su qualsiasi limiti rilevanti, ad esempio guadagni o tempo speso alla settimana o per una certa durata. Conoscenze su dove si possono trovare conoscenze specializzate o consigli imparziali. Accesso alla conoscenza di qualsiasi cambiamento significativo della legislazione, ecc.

Argomento	Abilità & Competenze	Conoscenze
Registrazioni dei business *Di che cosa c'è bisogno per diventare ufficialmente auto-assunti, requisiti locali e nazionali.*	In grado di consigliare i membri sui requisiti della registrazione per attività generali di auto-assunzione e per il supporto legislativo.	Conoscenza della legislazione nazionale/regionale/statale legata alla registrazione delle micro business/auto-assunzioni e del processo necessario per la registrazione.
Licenze &legislazione per il settore specifico. *Ci sono dei requisiti specifici per le tipologie di business, oltre quelle elencate sopra?*	In grado di consigliare sugli aspetti normativi legati al settore del business – ad esempio business nel settore alimentare, licenze per commercializzare sul mercato, ecc.	Conoscenza di qualsiasi licenza, controllo, bisogni formativi o registrazioni necessarie per i business specifici, ad esempio commercio sul mercato. Come sopra, un'organizzazione del settore business svilupperà in maniera efficiente questa conoscenza e potrà essere in grado di adempire alcuni requisiti.
Bisogni formativi. *Per rispettare quanto sopra, esiste della formazione rilevante disponibile? Esiste della formazione aggiunta che potrebbe aumentare il business?*	In grado di informare i membri di diverse classi di formazione – dall'essenziale al desiderabile e l'abilità di aiutare i membri di accedere alla formazione.	Conoscenza della formazione adatta e di come può essere attivata. Formazione & qualificazione possono essere essenziali o solo desiderabili. Alcuni tipi di formazione possono essere ad hoc dedicate allo sviluppo del prodotto – ad esempio imparare nuove tecniche o prodotti. Sapere cosa c'è di disponibile.

Argomento	Abilità & Competenze	Conoscenze
Tassa *Quali sono i requisiti nazionali o regionali e le regole/permessi per le persone auto-assunte e le tasse?*	Abilità di spiegare i requisiti della registrazione delle tasse, agevolazioni personali e rate delle tasse per l'auto-assunzione delle persone. In grado di aiutare i membri a compilare moduli rilevanti per la registrazione delle tasse per le persone auto-assunte.	Conoscenza delle tasse e di come si applicano alle persone auto-assunte. Quali sono i requisiti di registrazione per le autorità che raccolgono le tasse. Come aiutare qualcuno a compilare documenti rilevanti e archiviargli.
Assicurazione Nazionale *Come sopra per sistemi di contributo rilevanti*	Come sopra per qualsiasi schema nazionale rilevante per i contributi del welfare sociale incluse le pensioni.	Se rilevante, quali sono i requisiti, considerazioni sulla titolarità, contributo e requisiti per la registrazione per qualsiasi "assicurazione nazionale" nazionale/regionale/statale o sistemi contributivi.
Registrare & rapportare *Per rispettare le regole delle tasse e dei benefici del welfare, di cosa hanno bisogni i registri finanziari per essere tenuti e come devono essere rapportati alle autorità rilevanti?*	Conoscenza della giusta registrazione finanziaria e l'abilità di spiegare chiaramente ai membri, inclusi consigli sul processo per assicurare registrazione regolare e trasparente, incluso come fatturare ai clienti se richiesto. In grado di spiegare & aiutare i membri a rapportare correttamente i guadagni, ecc., alle autorità responsabili della tassazione e dei benefici del welfare. Le informazioni necessarie arriveranno dei registri tenuti.	Conoscenza dei requisiti per rapportare (i guadagni, il profitto & le perdite, ecc.) per le tasse ed i benefici del welfare e quando devono essere rapportati, ed in quale format.

Argomento	Abilità & Competenze	Conoscenze
Rischio *Come valutare e gestire il rischio in un modo che non ferma le persone dal fare le cose, diventando troppo caute.*	Abilità di aiutare la persona per valutare il rischio in un modo adatto e accessibile, che permette ai membri di aprire i loro business senza correre un rischio esagerato.	Conoscenza della strategia dei "limiti di rischio" dell'organizzazione e di come aiutare i membri a valutare e gestire il rischio, valutare e controllare i registri.
Assicurazione *Come assicurarsi contro i rischi gestiti e contro potenziali responsabilità*	In grado di consigliare i membri sui requisiti dell'assicurazione – sia obbligatoria che consigliabile. In grado di assistere i membri nella compilazione dei moduli necessari.	Conoscenza delle assicurazioni adatte per il business (pubbliche & responsabilità del prodotto, ecc.) richieste e legate al rischio ed a come ottenerle. L'organizzazione potrebbe avere un accordo con un assicuratore per la copertura dei membri?
Sviluppo del prodotto & testare la commercializzazione *Come aiutare qualcuno a sviluppare al meglio un prodotto (o un servizio) per poter ulteriormente aumentare il profitto.*	In grado di offrire consigli costruttivi e feedback su come sviluppare & mantenere la qualità per aumentare il profitto sul mercato rilevante – come aggiungere del valore ed aumentare i margini di profitto e gestire i costi. Essere in grado di aiutare i membri a testare la commercializzazione e fare un uso costruttivo delle scoperte e dei feedback.	Questa conoscenza può essere molto specifica per il settore business. Avere una comprensione dei prodotti e dei servizi rilevanti e di come raggiungere consistenza, come poter aggiungere del valore e come gestire lo stock e gli sprechi. Come fidelizzare il cliente e riprovare lo stesso tipo di business. Come provare un prodotto tramite il test della commercializzazione – e come il modello potrebbe essere venduto per esplorare nuovi mercati – per raffinare un prodotto, provare prezzi diversi, outlet, ecc.

Argomento	Abilità & Competenze	Conoscenze
Marketing *Come comunicare ai potenziali clienti cose sul prodotto e sul business. Come far diventare il prodotto disponibile. Come far emergere il prodotto sul mercato.*	Essere in grado di offrire consiglio su come e dove commercializzare i prodotti. Condividere informazioni e conoscenze sul mercato locale. Essere pro attivi nell'aiutare i membri ad attivare le opportunità del mercato – incluso l'uso del modello per elaborare delle soluzioni condivise di marketing, come consegna condivisa o spazi di mercato condivisi. In grado di aiutare i membri a trarre vantaggio dall'attività di marketing di gruppo.	Capire il mercato per prodotti specifici – trend nazionali e condizioni e opportunità dal mercato locale. Dove posizionare un prodotto – low cost o premium. Conoscenza dei potenziali mercati di nicchia o di proposte uniche di vendita. Avere una conoscenza ed avere contatti per opportunità del mercato locale. Conoscenza su come un modello specifico di settore può guidare il mercato per il beneficio di tutti i membri del business.
Continuare il business e lo sviluppo (anche personale). *Una combinazione di tante delle cose elencate sopra per assicurare il proseguimento dello sviluppo e della crescita personale e del business.*	Abilità di offrire supporto adatto e sfide costruttive per permettere assistenza e crescita appropriata alla persona e al suo business, includendo la spiegazione e la facilitazione su come il modello comune può aiutare tutte e due le agende.	Conoscenza su come mettere insieme tante delle cose elencate sopra per un supporto continuo in grado di rispondere alle opportunità e alle sfide, incluso l'uso del modello per portare avanti questa agenda.

Allegato 3

EPP Erasmus+ - STRUMENTI

Anche se non siamo riusciti ad analizzare in dettaglio la seconda parte del nostro pacchetto formativo, legato alle questioni del "job coaching", la fase di valutazione e di monitoraggio è molto importante tra le competenze di un job coach delle WISE. Il monitoraggio della persona svantaggiata, delle sue competenze durante il percorso, l'impatto psicologico e sociale che l'inclusione può avere sull'individuo e l'abilità di interagire in un contesto lavorativo, insieme o in gruppi, sono gli elementi che un job coach deve saper analizzare, con l'aiuto di diversi strumenti di valutazione. Abbiamo scoperto che ci sono in particolare quattro modi per intervenire che i nostri assistenti sociali usano durante le loro attività quotidiane: auto-valutazione, interviste "faccia a faccia" con le persone svantaggiate, valutazione di gruppo, e/o valutazione esterna (normalmente la valutazione dell'impresa che integra la persona, oppure la valutazione dei job coach, i quali vanno in maniera regolare presso le imprese per vedere se la fase dell'integrazione procede come previsto).

Non avendo tutti i dettagli di ogni tipo di monitoraggio e dei relativi materiali di supporto, i partner hanno deciso di includere qui, come allegato, due diversi tipi di strumenti di valutazione/monitoraggio:

1. quelli usati nelle imprese sociali, durante il processo di monitoraggio e di analisi del percorso della persona svantaggiata, o durante le attività quotidiane del job coach.
2. quelli sviluppati e usati specificamente per il progetto, durante le diverse tappe del lavoro, che hanno portato a questa produzione intellettuale: l'indagine, l'analisi e l'elaborazione dei bisogni che sono emersi nelle WISE, come anche i momenti di lavoro e di comparazione durante i workshop con gli stakeholder e gli coach, per discutere e per avere un feedback e dei suggerimenti legati ai nostri prodotti.

1. <u>Strumenti usati nelle nostre WISE:</u>

A. Descrizione del processo di valutazione del CASO D

Il processo del CASO D legato all'operato dei lavoratori ha due obiettivi principali: in primo luogo, per seguire ogni lavoratore nel suo percorso professionale all'interno del gruppo, e in secondo luogo sviluppare (ulteriormente) gli obiettivi sociali di Groupe Terre, incluso il management partecipativo e democratico nelle imprese sociali che costituiscono Groupe Terre. Il processo di valutazione contribuisce al benessere dei lavoratori e con la loro evoluzione nel posto di lavoro, e assicura l'esistenza del CASO D come compagnia.

Questi obiettivi dovrebbero essere raggiunti proseguendo dei valori umani, permettendo delle pari opportunità ai membri dello staff e rafforzando le pratiche di management partecipativo.

Il processo di valutazione segue i principi della auto-valutazione, si svolge in uno "scenario guidato" ed in un gruppo. Queste caratteristiche sono fatte per contribuire alla valutazione umana, empatica e di supporto. In più, questa pratica di valutazione offre ad ogni lavoratore una persona di contatto allo stesso livello gerarchico, che assume il ruolo di "mentore" durante il primo mese di lavoro.

In termini più concreti, ci sono due momenti cruciali nel tempo nei quali il management del gruppo delle RU viene coinvolto con ogni lavoratore: circa un mese dopo aver cominciato a lavorare nel gruppo. il lavoratore incontra il responsabile delle RU, insieme al supervisore, per verificare la soddisfazione del lavoratore, il suo benessere sul posto di lavoro, ed il suo operato sul lavoro (eventuali bisogni formativi (specifici) ulteriori vengono discussi sempre qui). In più, il "piano individuale di accompagnamento" del lavoratore è concordato durante questo primo incontro. Più tardi, il responsabile delle RU, il supervisore e il lavoratore si incontrano una volta all'anno per la valutazione annuale dell'operato del lavoratore e per vedere se ci sono degli obiettivi (nuovi) da definire.

Gli incontri di valutazione offrono al lavoratore supporto legati al suo operato sul posto di lavoro, tramite la motivazione con del feedback positivo, discutendo i suoi risultati ed esaminando insieme al lavoratore delle traiettorie di carriera possibili all'interno della compagnia/del gruppo. Se ci sono dei problemi da discutere, l'approccio della conversazione deve esse uno orientato verso le soluzioni, cercando sempre di mantenere una prospettiva oggettiva (e, come già detto prima, se si fa una valutazione, sono da prediligere l'auto-valutazione e la valutazione in un quadro di gruppo). In più, la discussione dovrebbe avere uno spirito aperto e di confidenzialità, assumendo l'equità tra il lavoratore e il valutatore (anche la regolarità e la possibilità di adattare il contesto ad ogni lavoratore rafforzano la nozione di confidenzialità). Nello stesso tempo, l'intervista dovrebbe seguire una metodologia per mantenere una certa oggettività.

Secondo la tabella del CASO D, il processo di valutazione è uno dei cinque elementi del management delle RU, insieme alla descrizione dettagliata delle funzioni, della selezione, degli stipendi e della formazione.

B. Misurazione dell'impatto

Un esempio del Caso A insieme ad altre WISE hanno sviluppato uno strumento per misurare l'impatto (sociale) di un impiego temporario in una WISE. Lo strumento è stato anche discusso in diversi gruppi di lavoro con il Servizio Pubblico per l'Impiego e con i job coach e gli assistenti sociali nelle WISE.

Otto aree sono state definite e queste hanno alcune sotto-sezioni. I dati per ogni persona del gruppo target sono inseriti durante il primo mese nell'impresa e quando si lascia l'impresa. C'è una scala di 10 punti:

10	eccellente, non ha bisogno di altri interventi
9	qualificato molto bene per il mercato del lavoro regolare
8	adempie tutti i requisiti per lavorare nel mercato del lavoro regolare
7	molto motivato per avere un lavoro sul mercato del lavoro regolare, s'impegna molto per adempire tutti i requisiti necessari
6	ha ancora bisogno di alcuni interventi per adempire i requisiti del mercato di lavoro regolare
5	ha tutti i requisiti per lavorare in una WISE
4	si impegna molto ad adempire i requisiti per un lavoro nella WISE, ha ancora bisogno di alcuni interventi e di supporto
3	ha ancora bisogno di supporto per svolgere il lavoro, non ha conoscenze professionali
2	scarso operato, ha bisogno di tanto supporto, scarsa motivazione per farcela
1	non capace di lavorare in una WISE

Il data base permette molte analisi diverse e la comparazione dei dati.
I dati vengono inseriti senza nomi, ma con riferimenti sull'età, il sesso, il paese di origine, ecc.

Fattori di Misurazione dell'Impatto

Area di lavoro: Qualità del lavoro

Conoscenze professionali

Competenze manuali ed artigianali

Velocità di lavorare

Trattare materiali e attrezzature

Resilienza fisica e mentale

Lavorare in autonomia

Compiti di un dipendente: Comportamento quando si ammala

Gestione di responsabilità di cura

Gestire obblighi di rapportare

Aspetto esteriore professionale

Registrazione delle ore di lavoro

Etica del lavoro: Puntualità

Mobilità

Flessibilità rispetto ai compiti

Flessibilità rispetto alle ore lavorative

Motivazione

Abilità di lavorare e di sviluppare:

Interessato/pronto ad imparare cose nuove

Abilità di accettare dei cambiamenti

Memorizzazione di nuovi compiti

Abilità di usare le competenze nuove con scopi e funzioni diverse

Competenze sociali:

Relazionarsi con i colleghi

Relazionarsi con i clienti

Relazionarsi con i superiori ed i supervisori

Gestire il criticismo

Competenze personali:

Comunicazione

Affidabilità

Concentrazione/Memoria

Gestire lo stress

Auto-percezione realistica

Conoscenza del tedesco

Conoscenze di base di lettura, scrittura e calcolo matematico

Conoscenze informatiche

Orientamento verso il mercato del lavoro:

Trovare la propria strada verso il mercato del lavoro

Ricerca attiva del lavoro (CV, domande)

Abilità di usare internet, e-mail google, ecc.

Ambiente personale:

Condizioni abitative, situazione residenziale

Situazione finanziaria (debiti)

Forma fisica (capacità di sollevare, si portare pesi, di stare in piedi durante il lavoro)

Forma mentale

Problemi di dipendenza

Supporto personale (famiglia, partenariato, amici)

Il data base calcola un valore per ogni settore e da una media generale per ogni persona. Calcola anche un valore medio per ogni impresa e compara i dati in entrata con i dati in uscita riguardanti lo sviluppo durante la permanenza nella WISE.

2. Strumenti usati durante la fase lavorativa del progetto

Questionari italiani usati durante il workshop

I profilo professionale: JOB COACH

1. Consideri che le funzioni e le competenze identificate nel profilo rappresentino quelle davvero richieste per il job coach (job coach per persone in situazioni svantaggiate)?
   (1 = per niente, 5 = completamente)
   1 2 3 4 5

   Che altre funzioni/competenze vorresti inserire?
   ...

2. Pensi che i moduli identificati (life coaching, job coaching e coaching per il lavoro) riflettono i bisogni reali dei job coacher della tua impresa sociale o delle imprese sociali con le quali sei in contatto?
   (1 = per niente, 5 = completamente)
   1 2 3 4 5

3. Ordina per rilevanza le seguenti tre tematiche indentificate
   (1 = molto rilevante, 3 = meno rilevante)
   ...Life coaching
   ...Job coaching
   ...Coaching per il lavoro

4. Ci sono delle tematiche non discusse e che vorresti inserire nei singoli moduli?
   Life coaching:
   Job coaching:
   Coaching per il lavoro:

5. Elenca altri argomenti che pensi possano migliorare il pacchetto formativo per il job coach:

Il profilo professionale: MARKETING MANAGER DELLE WISE

1. Consideri che le funzioni e le competenze identificate nel profilo rappresentino quelle realmente richieste al marketing manager dell'impresa sociale?
   (1 = per niente, 5 = completamente)
   1 2 3 4 5
   Che altre funzioni/competenze vorresti inserire?

2. Pensi che i tre moduli identificati (marketing, marketing sociale e marketing di inserzione) riflettano i bisogni reali del marketing manager della tua impresa sociale o delle imprese sociali con le quali sei in contatto?
   (1 = per niente, 5 = completamente)
   1 2 3 4 5

3. Ordina per rilevanza le seguenti tre tematiche indentificate
   (1 = molto rilevante, 3 = meno rilevante)

... Marketing (marketing tradizionale per i prodotti delle imprese sociali)
...Marketing sociale (promozione dell'idea e delle attività sociali dell'impresa sociale)
...Marketing dell'integrazione (come promuovere l'integrazione delle persone svantaggiate sul mercato del lavoro)

4. Elenca altri argomenti che pensi possano migliorare il pacchetto formativo per il marketing manager dell'impresa sociale

5. Altre esperienze/corsi/esempi concreti di marketing per imprese sociali che vorresti raccomandare