
MANUALE

MODELLO DELLE COMPETENZE PER IL *COMMUNITY COORDINATOR* DI PERSONE DI DIFFICILE OCCUPABILITA' (DTE)

Progetto COM-IN

**Programmi di formazione per consulenti che si occupano dell'inclusione
comunitaria di persone di difficile occupabilità (COM-IN)**

Programma: Erasmus +

Numero progetto: 2021-1-SI01-KA2020-VET-000033194



Zavod Republike Slovenije
za zaposlovanje



irecoop veneto
innoviamo, insieme

VENETO
LAVORO



REPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité



Indice

INTRODUZIONE	4
COMPETENZE	10
Modello delle competenze per il <i>community coordinator</i> di persone di difficile occupabilità (DTE)	11
COMPETENZE MANAGERIALI.....	13
1.1. Saper assumere e sviluppare talenti	13
1.2. Saper facilitare e creare condizioni per la collaborazione.....	14
1.3 Saper ispirare e costruire una visione comune	15
1.4. Saper gestire le <i>performance</i> sociali e operative	15
1.5. Saper potenziare.....	15
1.6. Saper creare e unire reti e mantenerle attraverso la collaborazione	16
1.7. Saper identificare e risolvere le sfide attraverso una gestione specifica del progetto	17
1.8. Avere abilità comunicative e di negoziazione	18
1.9. Instaurare processi democratici e di <i>governance</i> condivisa.....	19
1.10. Avere competenze finanziarie e di <i>project management</i>	20
COMPETENZE TECNICHE.....	21
2.1. Conoscere il mercato del lavoro e il territorio	21
2.2. Analizzare i bisogni e conoscere l'offerta dei servizi rivolti alle persone in cerca di lavoro, datori di lavoro, partners e dipendenti	22
2.3 Conoscere le questioni amministrative e normative	23
SOFT SKILLS E COMPETENZE DI KNOW-BEING	25
3.1. Dimostrare impegno, affidabilità, perseveranza	25
3.2. Incentivare lo sviluppo personale / l'orientamento e la flessibilità	26
3.3. Dimostrare una leadership spontanea, collaborativa e una gestione partecipativa, saper gestire un team e saper delegare	26
3.4. Processo decisionale.....	27
3.5. Autonomia	28
3.6. Competenze digitali per i manager	28
Partners del progetto	29



INTRODUZIONE

Descrizione del progetto

Il presente progetto conviene sul fatto che i consulenti che si occupano sia di inclusione professionale che sociale e che operano all'interno dei centri per l'impiego, degli enti di formazione professionale, delle ONG, delle realtà comunali e di altre organizzazioni, possiedono poche competenze nella gestione dell'inclusione lavorativa di persone di difficile occupabilità (DTE*). Inoltre, il progetto si focalizza sull'identificazione delle competenze necessarie ai *community coordinator* al fine di supportarli al meglio nel lavoro di inclusione sociale e lavorativa delle persone di difficile occupabilità (DTE).

Obiettivi principali:

- Potenziare il ruolo dei consulenti nei centri per l'impiego, negli enti di formazione professionale, all'interno delle ONG e delle comunità locali con lo scopo di migliorare le metodologie e gli approcci per l'inclusione lavorativa delle persone di difficile occupabilità.
- Promuovere lo scambio di esperienze e buone pratiche tra consulenti che provengono da diverse organizzazioni, ma che operano nel settore dell'inclusione lavorativa e sociale delle persone di difficile occupabilità.
- Potenziare la figura del "community coordinator" affinché coordini azioni comunitarie – ovvero, una serie di misure volte all'inclusione sociale e lavorativa delle persone di difficile occupabilità. Il community coordinator avrà il ruolo di organizzare al meglio le attività dei consulenti nel corso del processo di inclusione lavorativa all'interno delle comunità locali.
- Migliorare la collaborazione e le attività di networking tra le diverse organizzazioni durante il processo di inclusione lavorativa e sociale delle persone di difficile occupabilità.
- Organizzare un programma per l'inserimento dei percorsi di formazione organizzati e relative metodologie all'interno del curriculum degli enti di formazione professionale e di

altre organizzazioni che operano nel settore dell'inclusione sociale e lavorativa delle persone di difficile occupabilità.

- Stilare delle metodologie per individuare e certificare le conoscenze che sono state acquisite in modo informale per i nuovi profili professionali – "Consulente per le persone di difficile occupabilità" e "Community Coordinator per le persone di difficile occupabilità"

Attività:

Il partenariato del progetto preparerà:

- un programma di formazione per i "consulenti per persone di difficile occupabilità (DTE)";
- un programma di formazione per i "*community coordinator* per persone di difficile occupabilità (DTE)";
- una proposta per un programma certificato per i "*community coordinator* per persone di difficile occupabilità (DTE)".

*** Persone DTE = persone di difficile occupabilità**

L'elenco delle persone DTE presentato qui di seguito, si basa sui risultati ottenuti dai *partner* coinvolti nel presente progetto in collaborazione con i partecipanti dei *focus group*:

- Giovani (soprattutto coloro) che non hanno un diploma o che dispongono di un basso livello di istruzione, giovani in situazione di insuccesso/abbandono scolastico, giovani non impegnati in corsi di formazione, occupazione o istruzione;
- Disoccupati adulti (con oltre 50 anni di età);
- Disoccupati di lunga durata (con un'anzianità di disoccupazione oltre i 12 mesi);
- Persone con disabilità (mobilità ridotte e disabilità sensoriali, problemi di salute mentale, problemi di sviluppo intellettuale).

Oltre a queste quattro macrocategorie, nel medesimo elenco si includono persone di difficile occupabilità che hanno una o più delle seguenti caratteristiche *:

- Persone che vivono in zone rurali;

- Disoccupati che stanno affrontando difficoltà sociali e professionali e che, al momento, sono assistiti da consulenti;
- Persone con malattie a lungo termine (malattie non certificate);
- Migranti (alla prima esperienza, nuovi residenti, senza permesso di soggiorno);
- Disoccupati che ricevono sostegni assistenziali (realtà monoparentali che vivono da soli con figli a carico, non hanno mai lavorato o non hanno lavorato per un determinato periodo di tempo);
- Persone senza fissa dimora;
- Lavoratori autonomi con reddito basso (persone che hanno creato e gestiscono la propria attività professionale, ma che per problemi economici hanno difficoltà a trovare un nuovo lavoro o non hanno mai avuto esperienze come lavoratori dipendenti, ecc.);
- Lavoratori precari – considerati in stato di indigenza;
- Persone che presentano dipendenze di vario genere (droga e alcol, gioco d'azzardo, ecc.).

** Da notare che tutte queste categorie non sono ugualmente rilevanti nei paesi e nelle regioni che partecipano al presente progetto. Inoltre, si possono presentare in modo differente e in periodi diversi.*

Nello specifico, per i paesi partecipanti si includono le seguenti categorie di persone DTE:

Slovenia:

- Rom / comunità nomadi – in alcune regioni della Slovenia (parte orientale del paese);
- Lavoratori precari, ovvero:
 - Lavoratori con contratto di lavoro a tempo determinato (compresi i tirocinanti);
 - Lavoratori con un rapporto di lavoro stipulato con “l’agenzia interinale che opera in qualità di datore di lavoro”;
 - Lavoratori con contratto di lavoro *part-time*;
 - Studenti che svolgono un lavoro di tipo temporaneo o occasionale grazie alla segnalazione da parte di un’organizzazione autorizzata;
 - Persone che prestano lavoro sulla base di un contratto di diritto civile (ad esempio, contratti di cessione dei diritti d'autore);

- Lavoratori autonomi, nello specifico "persone economicamente dipendenti" (ovvero, lavoratori autonomi che, sulla base di un contratto di diritto civile, prestano servizio in modo indipendente e per un periodo di tempo molto lungo e in circostanze di dipendenza economica, non assumono altri lavoratori e ottengono almeno l'80% del loro reddito dallo stesso committente) o nei casi in cui esistono elementi di un rapporto di lavoro.

Francia:

- Persone con qualifiche e specializzazioni elevate e molto elevate;
- Dirigenti: ex amministratori di società;
- Persone licenziate per motivi economici;
- Persone con precedenti penali;
- Atleti di alto livello che terminano la loro carriera sportiva;
- Persone che hanno lavorato per diversi anni all'estero e, per determinati motivi, devono rimpatriare;
- Rifugiati (richiedenti asilo per motivi politici, economici o di guerra);
- Soldati che hanno lasciato l'esercito: ex soldati che hanno lasciato l'istituzione, ex soldati feriti, ex personale civile in cerca di occupazione, coniugi di militari;
- Persone provenienti da territori francesi d'oltremare;
- Persone appartenenti alla comunità LGBTQIA+;
- Persone senza una residenza stabile, compresi coloro che soggiornano presso terzi;
- Persone invisibili: vittime di tratta, persone dichiarate morte;
- Rom / comunità nomadi;
- Funzionari o sindacalisti che terminano il loro mandato e non desiderano ritornare alla posizione lavorativa che ricoprivano prima del loro mandato;
- Persone che vivono in una determinata area urbana o quartiere;
- Lavoratori precari, ovvero coloro che hanno:
 - Rapporti di lavoro a tempo determinato presso industrie o ricoprono ruoli professionali in cui il tasso di disoccupazione è elevato;
 - Lavori privi di sussidi di disoccupazione;

- Lavori non sufficientemente retribuiti per permettersi condizioni di vita accettabili;
- Lavori che impongono clausole di mobilità geografica significativa,
- Lavori presso aziende in difficoltà economica inserite all'interno di settori che attraversano cambiamenti di tipo tecnologico e dove le probabilità di licenziamento “per motivi economici” sono elevate;
- Lo Stato non è in grado di proteggere un dipendente dal mancato rispetto del contratto di lavoro in essere o da attività lavorative non dichiarate.

Italia:

- Persone licenziate per motivi economici;
- Rifugiati (richiedenti asilo per motivi politici, economici o di guerra);
- Detenuti e persone in stato alternativo alla detenzione;
- Persone con sostegni assistenziali, in difficoltà o bisognose di assistenza;
- Lavoratori precari:
 - Lavoratori stagionali che lavorano solamente durante la stagione invernale o estiva, a seconda del luogo geografico in cui risiedono, e durante il periodo in cui non lavorano beneficiano ciclicamente di indennità di disoccupazione in attesa dell'inizio di una nuova stagione lavorativa;
 - Personale scolastico (insegnanti, impiegati amministrativi, assistenti tecnici, ecc.) che ancora non ha un contratto a tempo indeterminato e viene assunto tramite contratti a tempo determinato che potrebbero durare alcune settimane, mesi o un anno scolastico, potendo, inoltre, variare di anno in anno;
 - Persone che lavorano nel mondo della cultura, degli eventi culturali o dello spettacolo;
 - Persone che, nonostante la loro buona volontà, non riescono ad essere assunti con contratti a tempo indeterminato e hanno spesso bisogno di cambiare lavoro, in alcuni casi per motivi personali, in altri casi per le specificità del settore in cui lavorano o per altri fattori esogeni, tra cui i cambiamenti nel mercato del lavoro;

NB. Si fa presente che in Italia sono necessari contratti a tempo indeterminato per richiedere l'affitto di una casa o prestiti finanziari; quindi, i lavoratori precari devono far fronte a una serie di problemi che vanno oltre alla ricerca del lavoro stesso.

COMPETENZE

Il modello delle competenze presentato in questo manuale è stato prodotto dai tre Paesi partecipanti al presente progetto (Slovenia, Italia e Francia) ed è stato realizzato in **due fasi principali**:

La prima fase prevedeva che ciascun Paese partner recuperasse informazioni sugli attuali modelli di competenze (modelli utilizzati all'interno dei centri per l'impiego, negli uffici delle ONG o da altri materiali e ricerche a riguardo) per i coordinatori. In questo caso, si è rivelata necessaria un'analisi attenta di tutte le categorie (sia quelle comuni che quelle specifiche) che è poi stata inserita nel presente manuale.

Sulla base di questa analisi, ogni partner ha preparato una breve relazione sui risultati ottenuti e, conseguentemente, si è sviluppato un modello comune e generale delle competenze.

A seguito della realizzazione di questo modello, i partner hanno lavorato nell'organizzazione di diversi studi di ricerca partecipativa al fine di presentare la loro proposta e poter ricevere opinioni sulle competenze identificate o eventuali caratteristiche da aggiungere / scambiare pensieri e idee / riflettere insieme su potenziali aree di miglioramento.

La seconda fase prevedeva la partecipazione di quattro *focus group*: uno per la Slovenia, due per l'Italia e uno per la Francia in cui diversi argomenti sono stati affrontati: nuove competenze da aggiungere nel modello, competenze chiave che dovevano essere ulteriormente sviluppate e l'analisi di sfide e criticità.

Il modello delle competenze è stato accolto favorevolmente dai partecipanti, i riscontri sono stati generalmente positivi e hanno permesso di migliorarne la prima bozza. Complessivamente, i partecipanti hanno confermato il loro interesse per il nostro progetto/modello delle competenze. Inoltre, sono state presentate loro le attività svolte nel corso dei vari workshop, nonché i metodi utilizzati e i risultati ottenuti. I partecipanti dei *focus group* provenivano da settori che offrono servizi per la ricerca del lavoro, centri per l'impiego,

programmi di sostegno ai giovani, programmi di inclusione sociale, università, enti di formazione privati, agenzie per il lavoro, ecc.

Oltre a questo, sono stati organizzati altri tre incontri: uno, prima dei quattro *focus group* per perfezionare la versione della prima bozza del modello per le competenze; uno, a seguito di tutte le relazioni realizzate dopo i *focus group* e l'ultimo incontro per stabilire la versione definitiva. Questi incontri si sono resi necessari perché hanno permesso di integrare tutti i riscontri e le spiegazioni raccolte nel corso del progetto e hanno consentito di finalizzare il modello delle competenze che, successivamente, verrà utilizzato da tutti i coordinatori.

Modello delle competenze per il *community coordinator* di persone di difficile occupabilità (DTE)

Il *community coordinator* di persone di difficile occupabilità (DTE) non è il direttore generale dell'organizzazione, né ha il ruolo di consulente, bensì ha una posizione dirigenziale intermedia (ad esempio, responsabile di settore, responsabile di un ufficio locale, ecc.) o è un nuovo professionista assunto specificamente per questo scopo. Questo coordinatore gestirà un *team* di consulenti provenienti da diverse organizzazioni e creerà la rete necessaria per realizzare progetti o altre attività al fine di aiutare i propri consulenti nell'offerta dei servizi rivolti alle persone di difficile occupabilità (DTE).

Il *community coordinator* è una figura che non lavora direttamente con tali persone, ma con la rete creata, con i consulenti e i partners che si occupano dei DTE. Quindi, deve possedere abilità specifiche nel coordinamento di un *team*, nel networking, nella gestione e, eventualmente, nella stesura di progetti (con un focus specifico sulle persone a occupabilità complessa).

Come già esplicitato, il modello delle competenze è stato preparato dai tre Paesi partecipanti ed è stato discusso e dibattuto con diversi *stakeholder*. Viene suddiviso in tre categorie a seconda delle attività correlate a:

Competenze manageriali

- Saper assumere e sviluppare talenti;
- Saper facilitare e creare condizioni per la collaborazione;

- Saper ispirare e costruire una visione comune;
- Saper gestire le *performance* sociali e operative;
- Saper potenziare;
- Saper creare e unire *reti* e mantenerle attraverso la collaborazione;
- Saper identificare e risolvere le sfide attraverso una gestione specifica del progetto;
- Avere abilità comunicative e di negoziazione;
- Instaurare processi democratici e di *governance* condivisa;
- Avere competenze finanziarie e di *project management*.

Competenze tecniche

- Conoscere il mercato del lavoro e il territorio;
- Analizzare i bisogni e conoscere l'offerta dei servizi rivolti a persone in cerca di lavoro, datori di lavoro, partners e dipendenti;
- Conoscere le questioni amministrative e normative.

Soft skills e competenze di know-being

- Dimostrare impegno, affidabilità, perseveranza;
- Incentivare lo sviluppo personale/l'orientamento e la flessibilità;
- Dimostrare una leadership spontanea, collaborativa e una gestione partecipativa, saper gestire un team e saper delegare;
- Processo decisionale;
- Autonomia;
- Competenze digitali per i manager.

COMPETENZE MANAGERIALI

1.1. Saper assumere e sviluppare talenti

1.1.1. Saper assumere il personale più adatto agli obiettivi del team

- Identificare le caratteristiche necessarie per ogni profilo di lavoro vacante nella propria organizzazione e definirle con il responsabile delle risorse umane al fine di creare il *team* più adatto.
- Conoscere le modalità di selezione di base (es. possibilità di inserire test psicologici, esporre il candidato a situazioni di vita reale, ecc.) al fine di selezionare direttamente o di dare le giuste indicazioni all'ufficio risorse umane.
- Conoscere la differenza tra le organizzazioni pubbliche e private: le private hanno meno requisiti e criteri, rendendo così più facile la selezione dei candidati sulla base delle loro competenze. Contrariamente, nelle istituzioni pubbliche, i criteri sono meno flessibili.

1.1.2. Saper agire a favore dello sviluppo professionale dei membri del team

- Facilitare in modo proattivo lo sviluppo delle loro competenze e dei loro talenti.
- Identificare i bisogni nello sviluppo delle competenze concentrandosi e rendendo obiettivo il loro raggiungimento.
- Promuovere lo sviluppo delle competenze attraverso:
 - la facilitazione dell'apprendimento all'interno di situazioni lavorative reali;
 - la condivisione di conoscenze, reti ed esperienze;
 - l'utilizzo di *feedback* costruttivi;
 - la pianificazione di percorsi di formazione specifica e personalizzata.
- Valorizzare il lavoro di squadra e promuoverlo durante incontri annuali; ovvero, incentivare l'intelligenza emotiva (ad esempio, chiedere come procedono le diverse attività e calare il lavoro nella vita di tutti i giorni).
- Formare nuovi assunti che possano dedicarsi ad attività specifiche. Questo aspetto è particolarmente importante nei casi in cui la formazione dei nuovi assunti si discosta dal

loro lavoro e dai compiti che svolgeranno e, conseguentemente, sarà necessaria una maggiore formazione affinché si ottengano dei buoni risultati (ad esempio, nel caso di un nuovo assistente sociale che, di formazione, non è un assistente sociale).

- Tenere in considerazione le attitudini e le *soft skills* del team in determinati ambiti (ad esempio, le attività extra-professionali dei membri del team).
- Supportare lo sviluppo delle competenze del team affinché si adattino alle esigenze di alcuni target specifici della comunità (ad esempio: se si tratta di una persona agli arresti domiciliari o di un disoccupato di lunga durata o di un immigrato, le loro esigenze saranno sicuramente diverse). Pertanto, il *community coordinator* dovrà conoscere i diversi gruppi sociali con cui lavorano i suoi consulenti; dovrà conoscerne il loro ambiente di lavoro e le eventuali difficoltà a cui potranno andare incontro.

1.2. Saper facilitare e creare condizioni per la collaborazione

1.2.1. Saper agire al fine di promuovere il lavoro di squadra, la mobilitazione di diverse risorse e servizi, così come le sinergie interne / esterne

- Garantire che un obiettivo comune guidi tutti i collaboratori di un progetto o di un'azione da realizzare.
- Promuovere la conoscenza reciproca tra i vari membri del team, così come un ambiente di lavoro stimolante e positivo.
- Prevedere i risultati degli incontri a seguito di un processo condiviso tra tutti gli operatori e i professionisti coinvolti.
- Sviluppare e rafforzare nuove sinergie tra il proprio gruppo di lavoro ed altri team.
- Organizzare incontri periodici con la rete creata.
- Creare uno spazio sicuro sia per le persone di difficile occupabilità (DTE) sia per i consulenti che lavorano per loro.

1.3 Saper ispirare e costruire una visione comune

1.3.1. Saper condividere la strategia degli stakeholder interni ed esterni, creare le giuste condizioni per motivare il team attraverso la costruzione di una visione comune e di una dinamica collettiva

- Mobilitare il team al fine di comprendere e appropriarsi degli orientamenti strategici definiti.
- Assicurarsi che ogni membro del team comprenda tali orientamenti.
- Creare una dinamica collettiva per costruire una visione comune all'interno della propria organizzazione e nelle varie azioni da attuare.
- Avere una visione strategica a lungo termine e globale di tutte le azioni previste.
- Condividere le informazioni rilevanti e gli obiettivi strategici con tutto lo staff coinvolto.

1.4. Saper gestire le *performance* sociali e operative

1.4.1. Saper gestire il proprio team e la propria rete ricercando le migliori sinergie tra le performance operative e sociali al fine di aumentare quelle complessive

- Co-realizzare un sistema di gestione che coinvolga tutti i membri del team per monitorare i risultati e, ove necessario, modificarne le pratiche.
- Stabilire un dialogo all'interno del team sui risultati, assicurandosi che tutti misurino l'impatto delle proprie azioni sulle prestazioni complessive.
- Organizzare, gestire e ottimizzare le risorse umane, ma anche quelle materiali e finanziarie della propria organizzazione in modo tale da offrire servizi di qualità e raggiungere risultati che aumentino la consapevolezza su di essi.

1.5. Saper potenziare

1.5.1 Saper creare le condizioni giuste affinché le decisioni siano prese il più vicino possibile all'azione definita

- Definire e condividere con i membri del team il quadro del loro intervento per l'azione che devono intraprendere.

- Promuovere l'autonomia dei membri della rete e dei membri del team al fine di consentire loro di prendere decisioni valide per quanto concerne l'azione e l'area di intervento in cui sono coinvolti.
- Consentire e sostenere il diritto di stimolare il coinvolgimento e l'innovazione.
- Fornire supporto, dare riscontri costruttivi e facilitare le azioni del proprio team.
- Valorizzare i successi, riconoscere il lavoro e il contributo di ognuno, avendo cura di preservare un equilibrio tra vita e lavoro.
- Fornire i giusti *feedback* e i commenti di rinforzo positivo.

1.6. Saper creare e unire reti e mantenerle attraverso la collaborazione

1.6.1. Saper creare una rete solida e gestirla con un team multidisciplinare:

- Riunire stakeholders diversi tra loro e rilevanti, organizzare tavole rotonde in base alle loro specifiche competenze e interessi.
- Mantenere il coinvolgimento di tutti gli stakeholders in ogni momento lavorativo e su tutti i livelli. Inoltre, stimolare il loro interesse nella costruzione e gestione della rete.

1.6.2. Avere una forte capacità relazionale:

- Costruire, coltivare e mantenere relazioni: collaborare con i membri del team e/o con i diversi attori che sono coinvolti nell'inclusione sociale e professionale attraverso lo sviluppo di azioni e soluzioni per raggiungere un obiettivo comune.
- Conoscere i propri partner e permettere alla rete di incontrarsi regolarmente. Lo scopo del partenariato è quello di sostenere i gruppi target specifici poiché possiedono l'esperienza che il *community coordinator* potrebbe non avere.
- Apprendere dalle esperienze degli altri territori, anche (soprattutto) quelli europei, attraverso uno scambio proficuo di informazioni rilevanti.
- Organizzare regolarmente riunioni e promuovere feedback, discussioni/condivisioni informali tra i partner al fine di ottenere informazioni preziose e scambi di idee, oltre alla possibilità di potenziarsi e incoraggiarsi a vicenda, condividendo pratiche diverse e imparando gli uni dagli altri.

- Collegare comportamenti e azioni tra loro.
- Creare un'atmosfera positiva e accettare i diversi compiti come sfide.
- Aiutare colleghi e partner fornendo e condividendo informazioni pertinenti.
- Sostenere un rapporto positivo e costruttivo con i vari interlocutori e mantenere un alto livello di soddisfazione offrendo servizi/progetti adeguati alle loro esigenze e aspettative.
- Promuovere diverse aree/diversi servizi dell'inclusione sociale e professionale rispettando le specificità più performanti.

1.6.3. Saper mantenere la rete e il livello di impegno attraverso i valori della diplomazia e della negoziazione:

- Mantenere un livello considerevole di diplomazia e capacità di negoziazione per promuovere una rete solida e gestire pacificamente eventuali conflitti che possono sorgere mentre si affrontano argomenti e questioni delicate.

1.7. Saper identificare e risolvere le sfide attraverso una gestione specifica del progetto

1.7.1. Saper identificare, gestire le sfide e pianificare progetti efficaci:

- Conoscere e implementare delle tecniche di analisi dei problemi e l'uso di diverse prospettive e approcci per identificare le opportunità.
- Trovare e fornire le soluzioni più appropriate nell'implementazione dei servizi.
- Proporre e pianificare progetti che affrontino specifiche criticità riguardanti le persone DTE.
- Gestire e risolvere diverse situazioni – problematiche, sfide, problemi – che coinvolgono le persone DTE attraverso l'implementazione di progetti specifici (sia finanziati che non finanziati).
- Gestire i progetti sopra menzionati e tutta la rete dei partner, sia pubblici che privati, che contribuiscono al loro successo.
- Tenere conto delle decisioni/idee/compiti dell'interlocutore per costruire insieme una soluzione condivisa.

- Prevedere (ove possibile) i cambiamenti del mercato del lavoro e pianificare progetti efficaci.
- Definire/identificare le origini dei problemi e le loro potenziali conseguenze negative (il *community coordinator* deve essere in grado di prevedere e il manager deve avere una postura autoanalitica).

1.7.2. Pensare fuori dagli schemi: applicare diverse soluzioni per risolvere ostacoli e criticità:

- Evitare le criticità tramite soluzioni diverse e innovative in modo tale da proporre alternative su ciò che non è possibile fare/agire in quel determinato momento e in quel territorio specifico: l'obiettivo è convincere gli stakeholder e ottenere successi rilevanti nell'inclusione sociale e lavorativa delle persone DTE.

1.7.3. Negoziare e mediare nei conflitti che sorgono all'interno del team e con i partner:

- Saper negoziare e gestire i conflitti attraverso l'uso di una comunicazione non violenta nel caso in cui sorgano problemi tra i membri del team o, all'esterno dell'organizzazione, con i partner e altre parti interessate.
- Assumere un ruolo da mediatore per far capire agli interessati i bisogni altrui.
- Permettere ai colleghi/membri del team di avere una visione completa sulle diverse prospettive dei problemi e, in definitiva, motivarli a trovare soluzioni più creative.

1.8. Avere abilità comunicative e di negoziazione

1.8.1. Adattare la comunicazione ai diversi interlocutori:

- Conoscere e usare tecniche di mediazione comunicativa, linguistica e relazionale con tutti gli stakeholder rilevanti e su tutti i livelli.
- Saper tradurre ciò che si intende comunicare tra gli interlocutori (trasmettendo il punto di vista di entrambe le parti).
- Mantenere una posizione equilibrata e neutrale nella mediazione tra gli stakeholder al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

- Saper comunicare e presentare efficacemente le azioni agli enti pubblici e alle organizzazioni private, alle aziende e ai partner, ai singoli e agli specifici gruppi di stakeholder rilevanti.

1.8.2. Saper implementare abilità comunicative e capacità di negoziazione:

- Utilizzare le abilità comunicative (come, ad esempio, stimolare un approccio attivo verso le nuove azioni e politiche, trasmettere fiducia e speranza rispetto agli obiettivi da perseguire, conoscere i principi del "dialogo democratico", ecc.).
- Utilizzare le abilità di negoziazione (come, ad esempio, la comunicazione verbale e non verbale, l'ascolto attivo, l'intelligenza emotiva, la pazienza, la persuasione, la pianificazione, la flessibilità, la creazione di valore, il *problem solving*...) per analizzare gli elementi contestuali e saperli risolvere.
- Affrontare situazioni stressanti e conflittuali mantenendo l'autocontrollo e, ove necessario, adoperare risorse e stakeholder interni o esterni.
- Strutturare e connettere diversi attori, condividere o scambiare informazioni in modo mirato per trasmettere un messaggio chiaro e conciso.
- Adattare la comunicazione scritta e orale verso gli interlocutori al fine di veicolare i messaggi mediante l'uso di un canale appropriato per qualsiasi livello specifico e tenendo conto del contesto.

1.8.3. Saper adottare una comunicazione non violenta per i manager

1.8.4 Saper comunicare in modo solidale e motivazionale con il proprio team e/o con il team dei consulenti

1.8.5. Saper parlare in pubblico e saper comunicare con i mass media

1.9. Instaurare processi democratici e di *governance* condivisa

1.9.1. Conoscere le basi dei processi democratici e della *governance* condivisa al fine di applicarli a network locali efficienti:

- Saper conoscere per realizzare processi democratici per una *governance* condivisa dei network, costituita da organizzazioni pubbliche e private rilevanti.

- Coinvolgere le parti interessate nei processi partecipativi specifici al fine di elaborare azioni e, eventualmente, anche politiche per sostenere l'inclusione sociale e professionale dei lavoratori a occupabilità complessa.

1.9.2. Gestire le diversità:

- Saper accettare le differenze: essere aperti alla diversità e sensibilizzare questo aspetto a tutti gli stakeholder.
- Conoscere i differenti background culturali/sociali dei diversi gruppi di persone DTE. Questo tipo di conoscenza è l'unico modo per consigliare efficacemente i consulenti su come avvicinarsi ai membri di questi gruppi sociali e su come aiutarli a inserirsi con maggior successo nel mercato del lavoro.
- Saper gestire e affrontare concetti, stereotipi e discriminazioni nel modo più corretto.

1.10. Avere competenze finanziarie e di *project management*

1.10.1 Conoscere le competenze finanziarie e di *project management*:

- Conoscere il quadro finanziario.
- Saper gestire lo sviluppo delle risorse umane in linea con le fonti di finanziamento disponibili.
- Saper gestire e acquisire tutti i tipi di risorse (sia umane che materiali), quando necessario.
- Conoscere complessivamente tutte le fasi di sviluppo e gestione del progetto (saper rispondere agli inviti per presentare delle proposte, sia in termini di reperimento delle risorse necessarie per finanziare i progetti, sia nella comprensione del linguaggio tecnico del bando, dei programmi e dei loro riferimenti normativi, ecc.).

COMPETENZE TECNICHE

2.1. Conoscere il mercato del lavoro e il territorio

2.1.1. Conoscere la situazione del mercato del lavoro (locale) e i principali stakeholders coinvolti nel territorio (locale):

- Riconoscere gli stakeholder specifici del territorio coinvolti nel mercato del lavoro locale (organizzazioni pubbliche o private, datori di lavoro provenienti dai vari settori professionali, comunità locali, associazioni, ONG, agenzie, ecc.) e dialogare con loro al fine di raggiungere gli obiettivi di inclusione professionale per le persone DTE.
- Stabilire legami con aziende e istituzioni del settore professionale fornendo loro informazioni sul mercato del lavoro e, ove possibile, coinvolgere anche le persone DTE.
- Promuovere e implementare incontri con i coordinatori di altri servizi.

2.1.2. Adoperare le conoscenze e le risorse di un territorio per contribuire ad azioni collettive sull'occupazione:

- Fornire consulenza agli stakeholder di un territorio (organizzazioni pubbliche o private, datori di lavoro di vari settori professionali, comunità locali, ecc.) coinvolti in materia di occupazione, competenze, assunzioni, attraverso la conoscenza del territorio o di un particolare settore.
- Contribuire alla performance collettiva partecipando all'analisi dei bisogni e delle risorse, monitorando la situazione del mercato del lavoro locale.

2.1.3. Saper promuovere servizi adeguati e fornire informazioni utili per il miglioramento della sostenibilità, dell'occupabilità e dell'inserimento lavorativo

- Conoscere le possibilità e le opportunità esistenti nel territorio locale (compresi i servizi disponibili offerti dalle organizzazioni in cui lavorano i consulenti e i partner) in modo tale da adoperarle in base alle esigenze dell'interlocutore: programmi, progetti, organizzazioni, istituzioni, condizioni del mercato del lavoro.
- Agire in modo proattivo.

- Conoscere e saper cogliere le opportunità esistenti e contestualizzarle in modo adeguato al fine di rispondere alle esigenze del proprio gruppo target, dei beneficiari e proporre tali opportunità ad altri stakeholder pubblici e privati.

2.2. Analizzare i bisogni e conoscere l'offerta dei servizi rivolti alle persone in cerca di lavoro, datori di lavoro, partners e dipendenti

2.2.1. Analizzare le esigenze di chi cerca lavoro/ datori di lavoro / partners / dipendenti:

- Raccogliere, analizzare, interpretare le esigenze e le aspettative delle persone in cerca di lavoro / clienti /partners / collaboratori tenendo conto delle loro situazioni specifiche al fine di orientarli su proposte adattate e personalizzate.
- Supportare, consigliare e accompagnare: aiutare tutti gli interlocutori in un approccio di co-creazione per individuare le loro priorità e far emergere soluzioni adatte alla loro richiesta e alle loro esigenze.
- Lavorare a stretto contatto con i manager delle aziende al fine di:
 - fornire un migliore supporto alle persone integrate in azienda;
 - offrire posti e opportunità lavorative alle persone DTE.

2.2.2. Conoscere e promuovere i diversi servizi offerti alle persone DTE, datori di lavoro, partners:

- Conoscere l'offerta dei servizi rivolti ai datori di lavoro: il processo di selezione, le misure e gli aiuti per sostenere le loro aziende, come far fronte alle loro peculiarità / bisogni / difficoltà e offrire soluzioni adatte ai cambiamenti.
- Conoscere l'offerta dei servizi rivolti alle persone a occupabilità complessa: le modalità di sostegno, le misure e gli aiuti idonei alle loro caratteristiche, alle loro esigenze e alle loro difficoltà; offrire loro soluzioni adatte ai cambiamenti.
- Sviluppare programmi di formazione *ad hoc* per i datori di lavoro in collaborazione con il sistema educativo (università, scuole, istituti di formazione professionale, ecc.).

- Creare e promuovere le relazioni esterne e servizi di partnership (con diversi attori locali, funzionari, personalità di spicco, aziende e influencer del mondo economico), trasmettendo un'idea di coerenza e unione.
- Promuovere e sostenere le azioni che riducano le lacune delle competenze per consentire l'assunzione e l'inclusione sostenibile nel mondo del lavoro: incentivare la formazione specifica e le azioni per il potenziamento dei dipendenti, l'analisi/valutazione delle competenze richieste per una determinata posizione lavorativa.
- Presentare l'offerta dei servizi e orientare i consulenti verso informazioni che consentano loro di comprendere tale offerta in modo tale da promuoverla presso gli altri consulenti (ad esempio, monitoraggio attivo dello sviluppo del progetto).

2.3 Conoscere le questioni amministrative e normative

2.3.1. Sapere "dove"/come trovare la legislazione pertinente:

- Essere consapevoli delle limitazioni o dei divieti derivanti dalla legislazione vigente e avere un'idea realistica di ciò che può essere implementato concretamente e del processo per raggiungere questo obiettivo.
- Saper leggere e interpretare le leggi.

2.3.2. Applicare il quadro legislativo e regolamentare:

- Saper raccogliere, sfruttare, comprendere le informazioni, essere in grado di sintetizzarle e imparare ad agire.
- Saper attivare le proprie conoscenze inerenti alle regole legali, convenzionali e statutarie all'interno del proprio settore di intervento (programmazione, misure, procedimenti, progetti, finanziamenti, sovvenzioni) al fine di realizzare e mettere in sicurezza la produzione e i servizi relativi alla propria attività, senza creare ostacoli alla collaborazione.

2.3.3. Conoscere l'organizzazione e i processi interni:

- Conoscere le caratteristiche interne dell'azienda, della propria organizzazione, dei servizi erogati e dei processi interni del settore al fine di svolgere la propria attività in accordo con la strategia aziendale.

2.3.4. Esercitare un controllo informativo e prospettico:

- Saper ricercare, monitorare, selezionare e capitalizzare le informazioni, mobilitando diverse fonti per conoscere le evoluzioni di un determinato settore, arricchendo, così, la propria conoscenza, anticipando gli eventi, adattando i metodi e le procedure.
- Saper promuovere l'organizzazione di eventi divulgativi.

SOFT SKILLS E COMPETENZE DI KNOW-BEING

3.1. Dimostrare impegno, affidabilità, perseveranza

3.1.1. Saper ascoltare e agire con rispetto su tutti i livelli:

- Focalizzarsi con attenzione sull'interlocutore e sulle sue proposte al fine di consentirgli di esprimere le proprie idee liberamente e con fiducia, migliorando, così, la qualità degli scambi.
- Motivare l'interlocutore ad esprimersi liberamente e con fiducia, migliorando la qualità degli scambi, al fine di ottenere le migliori idee e maggior coinvolgimento.
- Saper relazionarsi con un ascolto attivo, empatico e paziente (e anche con una buona dose di diplomazia).

3.1.2. Saper usare eticamente le risorse e i valori:

- Rispettare e mettere in pratica i principi etici, che devono essere esposti anticipatamente a tutti i collaboratori, l'uso razionale di tutte le risorse e i mezzi, il rispetto degli accordi, delle regole e delle scadenze, così come la protezione dei dati aziendali e personali.
- Saper dare e dimostrare fiducia verso tutte le parti coinvolte nelle politiche del mercato del lavoro e nel ruolo che hanno verso le persone a occupabilità complessa.
- Saper creare le giuste condizioni affinché tutti gli stakeholders possano fidarsi delle diverse attività del network e dell'inclusione delle persone più fragili.
- Saper conoscere, comprendere, rispettare e accettare la diversità all'interno e all'esterno del proprio team.
- Considerare gli interessi comuni, il rispetto delle opinioni altrui, la ricerca e l'accettazione di compromessi.
- Promuovere la cittadinanza attiva: saper rispettare tutti i cittadini, le istituzioni pubbliche, le leggi e le regole della società, dimostrare riconoscimento reciproco e tollerante verso gli individui, essere consapevoli di tutti i doveri nei confronti della società e avere una mentalità aperta.

3.2. Incentivare lo sviluppo personale / l'orientamento e la flessibilità

3.2.1. Saper agire sullo sviluppo personale:

- Provare ad apprendere e sviluppare le competenze necessarie per un continuo miglioramento personale/professionale (nel settore delle persone a occupabilità complessa, del networking e della *governance* condivisa).
- Conoscere come sviluppare la creatività e l'auto-iniziativa, il continuo (auto)miglioramento e come mettere a frutto nuove competenze.
- Analizzare le proprie pratiche per adattare le proprie azioni: interrogarsi sulle proprie pratiche facendo un passo indietro per mobilitare saggiamente le risorse/i mezzi e adattare le proprie azioni (conoscere le proprie risorse, le proprie leve di motivazione e saper esprimerle; identificare i propri punti di forza e limiti e le possibilità di progresso; accogliere le proprie emozioni per agire in modo appropriato; sfidarsi e adattarsi a nuove situazioni).
- Saper riconoscere chi ha bisogno di aiuto ogni volta che lo dimostra: ai colleghi, al personale o ai propri capi.
- Saper gestire le proprie emozioni.

3.3. Dimostrare una leadership spontanea, collaborativa e una gestione partecipativa, saper gestire un team e saper delegare

3.3.1. Saper creare l'ambiente giusto per far emergere le idee:

- Stimolare e costruire un ambiente creativo per lo stimolo di nuove idee all'interno del proprio team al fine di realizzare progetti concreti di occupabilità per le persone DTE;
- Saper coinvolgere i propri collaboratori nel processo decisionale;
- Saper promuovere comportamenti proattivi e positivi sul posto di lavoro e una cultura aperta alla discussione;
- Definire i traguardi e gli obiettivi di lavoro, chiarire la portata dei contributi dei colleghi e comunicare con attenzione ogni e qualsiasi aspettativa per una comprensione esaustiva.

Tale comportamento è fondamentale quando si ha in mente un risultato o una metodologia precisi.

3.4. Processo decisionale

3.4.1. *Prendere e avere decisioni strategiche ponderate:*

- Scelte strategiche: considerare diversi fattori dato che il loro impatto sull'azienda corrisponde a una bassa reversibilità; quindi, il *community coordinator* ha un ruolo fondamentale nel prendere decisioni strategiche.
- Scelte tattiche: questo tipo di scelte ha un impatto a medio termine sulla realtà interessata. Di solito sono decisioni che i manager prendono e che indicano una linea generale da seguire.
- Scelte operative: ovvero, saper organizzare il processo di lavoro. L'impatto è minore quando l'azienda è maggiormente organizzata.
- Implementare solidamente una serie di azioni per raggiungere gli obiettivi predefiniti, anticipando e affrontando tutte le situazioni eventuali al fine di ottenere i risultati attesi.
- Anticipare e identificare sia i limiti che le opportunità in modo tale da indirizzare la propria azione verso la *performance*.
- Sfruttare il valore dell'empatia per raggiungere i propri obiettivi e condividerli con tutti.
- Organizzare il proprio lavoro in base alla gestione del tempo e alle priorità, distinguendo tra ciò che è importante e ciò che è urgente.
- Dimostrare flessibilità e adattabilità verso le emergenze e gli eventi imprevisti.
- Prendere decisioni che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi, compresi quelli caratterizzati da un contesto incerto o circostanze difficili.
- Ottimizzare e rendere efficienti i mezzi necessari per raggiungere i risultati attesi.
- Proporre, se necessario, soluzioni innovative per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- Inserire le proprie azioni all'interno delle sfide collettive in un processo di miglioramento continuo.

- Intraprendere azioni dopo aver misurato gli impatti per fornire soluzioni appropriate a una determinata situazione.
- Mettere a disposizione le proprie competenze, con particolare attenzione alle proprie esperienze, pratiche e attività.
- Spiegare le proprie scelte sugli impegni assunti e prendere le decisioni tenendo conto dei rischi associati, utilizzando sapientemente il margine di manovra, identificando e attuando modalità di procedere per ottenere efficienza e portando le proprie decisioni nelle proprie azioni, sapendo giustificare le proprie scelte.

3.5. Autonomia

3.5.1. Sviluppare una certa autonomia personale nel processo decisionale:

- Avere autonomia nell'intero processo decisionale al fine di raggiungere specifici obiettivi prefissati e realizzare proposte pertinenti.

3.6. Competenze digitali per i manager

3.6.1. Essere consapevoli dell'impatto della tecnologia digitale sulle metodologie di lavoro:

- Conoscere l'ambiente e le sfide digitali, nonché gli usi principali degli strumenti digitali che possono essere adoperati per aumentare le prestazioni e la qualità, oltre che la quantità, del servizio.
- Utilizzare strumenti collaborativi interni per lo scambio e la condivisione di informazioni, *best practice* o riscontri.
- Partecipare a progetti in modalità collaborativa, su strumenti online, che facilitino la *cross-functionality* e l'inserimento nelle comunità digitali. Comprenderne i loro usi.
- Se necessario, organizzare ed animare una community online.
- Gestire nuove piattaforme online per intercettare esigenze lavorative che non emergono con altre indagini o strumenti.
- Creare le basi per una rete di computer al fine di identificare i *database* più efficienti con cui interfacciarsi.

Partners del progetto

Al progetto partecipano nove partners provenienti da tre paesi:

- Facoltà di Studi Sociali Applicati - Nova Gorica (SLO) (paese capofila);
- Ustanova Fundacija BiT Planota so.p. (SLO);
- ŠENTPRIMA – Istituto per la riabilitazione e l'educazione (SLO);
- Centro per l'impiego della Slovenia (SLO),
- Istituto regionale per l'educazione e gli studi cooperativi IRECOOP Veneto (I),
- Veneto Lavoro (I),
- SOFORM SCARL (I),
- Pôle emploi Auvergne-Rhône-Alpes (F)
- Associazione EDIAS (F)
- ENSIE (B) - partner associato.

Programmi di formazione per consulenti che si occupano dell'inclusione comunitaria di persone a occupabilità complessa (COM-IN)

Programma: Erasmus +

Numero progetto: 2021-1-SI01-KA2020-VET-000033194