



Diversitet og forandring i samfundsøkonomiske organisationer og virksomheder i EU.

En status over eksisterende praksis

Executive Summary

Januar 2019

SENSENET-projektet, for Social Enterprises Sustainability NETwork, sigter mod at styrke de ledende medarbejderes HR-kompetencer hos socialøkonomiske organisationer til at forstå, håndtere og udvikle diversitet.

Dette projekt, der løber fra september 2017 til august 2020, afholdes i 5 lande (Danmark, Frankrig, Italien, Portugal og Rumænien) med 7 organisationer opført nedenfor.

Europa-Kommissionens støtte til udarbejdelsen af denne publikation, afspejler alene SENSENET projekt- konsortiums synspunkter. Europa - kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for publikationens indhold.



www.aproximar.pt



www.cpip.ro



www.detlaerendefaengsel.org



www.easi-socialinnovation.org



www.fondationface.org



www.fondazionebrodolini.it



www.beirainovacaosocial.org

Implementeringen af dette projekt stammer ud af en observation om at, samfundøkonomiske organisationer og virksomheder med ambitioner om social integration ofte mangler de nødvendige værktøjer og færdigheder til at rekruttere og støtte beskæftigelsesprofiler med diversitet i fokus.

Projekt-konsortiets mål er at imødegå dette problem ved at støtte de socialøkonomiske ledere af organisationer (Social Economic OrganisationsSEOs) og virksomheder (Social Economic EnterprisesSEEs), der arbejder med diversitet, gennem udvikling og design af metoder og træning.

De vigtigste resultater af SENSENET projektet vil være:

- **Denne publikation:** Her er tale om en oversigt, en "state of the art", der identificerer eksisterende praksis i forskellige europæiske lande, fokuserer på at styrke ledere og HR-ansattes muligheder for at udvikle potentialet for udsatte medarbejdere. Denne rapport er et resultat af et pilotprojekt. Således er alle de præsenterede resultater og observationer udsprunget af en eksplorativ undersøgelse. Den danner grundlaget for udvikling og design af metoder og træning i.
- **Et værktøj til at vurdere præstationerne;** til at identificere ledere og HR-folks læringsbehov samt tilbyde bud på retningslinjer og arbejdsformer. Dette værktøj vil lette rekruttering og forbedre ledelsesarbejdet i disse organisationer.
- **Et let tilgængeligt læringsprogram,** som giver ledere og HR-medarbejdere effektive læringsmetoder, og opgraderer eller fremmer deres diversitetsforståelse, rekruttering og personaleledelse.
- **En model for læringsnetværk,** der giver en praktisk vejledning i at støtte ledere og HR-medarbejdere i at implementere diversitet- og performance-management.

Alt internationalt forhold kan socialøkonomi være mere eller mindre struktureret, hvilket gør det vanskeligt i nogle lande at finde frem til en specifik nyskabende praksis at gennemføre, og at have præcise data til rådighed. Projektmateriale her vil derfor ikke være fuldt dækkende sit indhold og de metoder som foreslås.



INTRODUCTION

Den socialøkonomiske sektor har en central betydning i at fremme diversitet på arbejdsmarkedet. Den fokuserer på social innovation og en bæredygtig, inkluderende vækst.

Den socialøkonomiske sektor har til formål at forbedre forholdene i samfundet ved at finde løsninger på spørgsmål vedrørende ulighed og inddragelse af ekskluderede grupper i samfundet, såsom handicappede, lavt kvalificerede arbejdstagere, etniske minoritetsgrupper mv. At repræsentere 13,6 millioner arbejdspladser i hele EU (EØSU, 2016) og med kerneværdien om at integrere ekskluderede grupper i samfundet, bør sektoren for socialøkonomi være mere inklusiv.

Det vil gøre den til en nøglesektor til at fremme diversiteten. Men mange socialøkonomiske organisationer og virksomheder argumenterer, at der ikke findes konkrete metoder til at støtte dem i at hjælpe og integrere de forskellige udelukkede grupper i samfundet.

Denne publikation er en eksplorativ undersøgelse på nationalt og europæisk plan af eksisterende praksis for støtte for ledere i at håndtere diversitet. Denne rapport baserer sig på de resultater, som SENSENETs partnere har indsamlet. De har henvendt sig til flere interessenter på lokalt niveau og indsamlet data om deres praksis aktuelle behov. Her vil blive præsenteret praksis til inspiration, anbefalinger til værktøjer, der kan støtte rekruttering af forskellige medarbejder-profiler.

I. Baggrund: Socialøkonomi og diversitet i Europa

A. Definition af socialøkonomi

"Socialøkonomi" som begreb er bredt anerkendt i lande som Frankrig og Portugal. Organisatoriske enheder som kooperativer og sammenslutninger har fået juridisk status som socialøkonomiske. Lande som Italien, Danmark og Rumænien har også anerkendt af begrebet "socialøkonomi", men her sameksisterer det med begreber som "nonprofit-sektoren", "den frivillige sektor" og "social enterprise"¹.

Den **seneste foreslået definition af socialøkonomi** fra Den Europæiske Økonomiske og Sociale Komité er følgende:

"The set of private, formally-organised enterprises, with autonomy of decision and freedom of membership, created to meet their members' needs through the market by producing goods and providing services, insurance and finance, where decision-making and any distribution of profits or surpluses among the members are not directly linked to the capital or fees contributed by each member, each of whom has one vote, or at all events are decided through democratic, participatory processes. The social economy also includes private, formally-organised entities with autonomy of decision and freedom of membership that produce non-market services for households and whose surpluses, if any, cannot be appropriated by the economic agents that create, control or finance them."¹

Principperne for **socialøkonomien** er:



¹ Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg (EØSU), Seneste udviklinger af socialøkonomien i Den Europæiske Union - Sammendrag, 2017

² Defourny, J., *The other economy international Dictionary - Social Enterprise*, 2009, pp. 188-192

³ Den Europæiske kommission (EC) – Employment, Social Affairs and Inclusion, *A map of social enterprises and their eco-systems*

Socialøkonomisk virksomhed - Social Economy Enterprise (SEE)

Begrebet, "social economic enterprise", eller socialøkonomisk virksomheder relateret til ideen om en ny form for socialt iværksætteri, der hovedsagelig vedrører kooperativer, og udvikling af specifik lovgivning hertil.

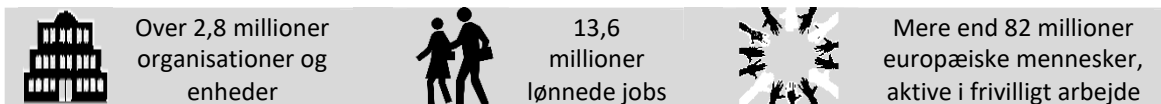
"socialøkonomisk virksomhed er en virksomhed med sociale formål, hvor overskud geninvesteres snarere i aktiviteten eller samfundet, end for at maksimere fortjeneste til ejere"².

Der er **tre hoveddimensioner** af en socialøkonomisk virksomhed ³:

- **"En iværksætter-dimension**, dvs. engagement i kontinuerlig økonomisk aktivitet, der skelner sociale virksomheder fra traditionelle non-profit-organisationer / socialøkonomiske enheder (forfølger et socialt mål og skaber en form for selvfinansiering, men ikke nødvendigvis involveret i regulær handel)",
- **"En social dimension**, det vil sige et primært og eksplicit socialt formål, der skelner socialøkonomisk virksomheder fra almindelige (for-profit-) virksomheder",
- **"En ledelsesdimension**, dvs. tilstedeværelsen af mekanismer, der sikrer organisationens sociale formål. Styringen skelner skarpt mellem socialøkonomisk virksomheder og almindelige virksomheder og traditionelle non-profit-organisationer / samfundsøkonomiske enheder".

B. EU om socialøkonomi og aktuelle emner

Socialøkonomien er en vigtig sektor for den europæiske økonomiske udvikling. Den dækker følgende⁴:



I 2017 blev der opfordret til at sætte socialøkonomi på den EU's politiske dagsorden. Socialøkonomi blev anset som en forretningsmodel, der skulle efterstræbes mhp en bæredygtig fremtidsocial og økonomisk sammenhæng:

2017 Madrid erklæringen, "The Social Economy, a business model for the future of the European Union" (Maj 23, 2017)

Spanien, Luxembourg, Grækenland, Portugal, Italien, Rumænien, Slovenien, Malta, Bulgarien, Cypern, Sverige

Paradoksalt er det dog, at selvom de europæiske institutioner er begyndt at integrere socialøkonomi i deres politiske overvejelser de seneste år, er der endnu ikke udviklet en fælles handlingsplan eller definition for hele denne sektor på europæisk plan.

² Defourny, J., *The other economy international Dictionary - Social Enterprise*, 2009, pp. 188-192

³ Den Europæiske Kommission (EC) – Employment, Social Affairs and Inclusion, *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe European Commission – Executive Summary*, 2014

⁴ CIRIEC, *Seneste udviklinger af den sociale økonomi i EU 2016*

Udfordringer på national plan

I alle de lande, der præsenteres her, er der opstået nogle udfordringer, specifikt for sektoren med socialøkonomi, og det vil der blive arbejdet med i de kommende år, for at sikre udviklingen af sektoren på nationalt plan:

DENMARK	<ul style="list-style-type: none"> • Annullerer kommunale monopoler på sociale aktiviteter • Sikrer en betydelig inddragelse af borgerne i sociale aktiviteter
FRANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Offentlige tilskud bliver reduceret • Sikrer at, SE-sektoren ikke udvikler sig til en markedsstyret sektor • I 2025 vil 700 000 mennesker gå på pension og skulle udskiftes
ITALY	<ul style="list-style-type: none"> • Udholde høj fragmentering i sektoren • Væsentlige betingelser for offentlig finansiering • Effektive gennemførsler for reformer af sociale virksomheder
PORTUGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Befolkningsaldring og nedgang i fødselsrater • Stærk økonomisk usikkerhed for socialøkonomiske organisationer (SEO) • Styrke metoder til at nå flere mennesker med fungere mere effektivt • Styrke økonomi og sociale resultater
ROMANIA	<ul style="list-style-type: none"> • Jobskabelse til de mest udsatte • Minimerer antallet af mennesker i fattigdom med 580 000 people i 2020

Cross-country: Inddragelse af kvinder i job med højt ansvar

C. Retlige rammer for diversitet i EU

Ligesom det gælder begrebet "socialøkonomi", mangler vi på europæisk plan en fælles definition af begrebet "diversitet". Begrebet er ofte knyttet med definition og lovgivning om diskrimination, , som gør det ulovligt at diskriminere.

Lovgivningen om ikke-diskrimination / forskels-behandling i Europa består af en række kilder, specielt fra Europarådets lov (47 lande), fra EU (28 medlemsstater) og fra FN's menneskerettighedstraktater.

"*United in diversity*", er det officielle motto for Den Europæiske Union, vedtaget i 2000. Det ønsker at fremme diversitet, og ikke-diskrimination, og er et af de grundlæggende principper i Den Europæiske Union, jævnførdets grundforordninger.

EU-direktiverne fastsætter mål, som alle EU-lande skal efterstræbe at opnå ved at vedtage love på nationalt plan. Nationale dommere og anklagereer, når de arbejder på sager vedrørende

diversitet og ikke-forskelsbehandling, "forpligtet til at anvende de garantier, fastsat i den europæiske menneskerettighedskonvention (menneskerettighedskonventionen) og i EU's forbud mod forskelsbehandling"⁵. Medlemsstaterne kan dog frit beslutte, hvordan de skal nå disse EU- fastsatte mål,. De kan udvide omfanget af forbud mod forskelsbehandling på nationalt plan. Et eksempel er listen over grunde til forskelsbehandling i EU og mellem medlemsstaterne.

I mangel af en fælles EU-definition på diversitet har SENSENET-partnerne besluttet at vedtage en global tilgang til diversitet og forskels-behandling, og ikke at fokusere på hver enkelt grund til forskelsbehandling på individuel basis. Denne tilgang gør det muligt at inkludere alle grunde til diskrimination, og ikke at privilegere nogle særlige kriterier eller at glemme en slags forskellig sammensat offentlighed.

⁵ European Union Agency for Fundamental Rights and Council of Europe, *Handbook on European non-discrimination law*, 2018 edition

I. Syntese af den eksisterende litteratur

For at sikre en fuldstændig, tværnational syntese af litteraturen har hver partner i projektet samlet en liste over eksisterende rapporter, vejledninger, artikler relateret til emnet (med vægt på diversity, socialøkonomiske virksomheder, SEE og socialøkonomiske organisationer, SEO) og analyseret det på nationalt, europæisk og tværnationalt niveau.

Social økonomi som naturligt inkluderende ?

SEO'er / SEE'er betragter sig selv som naturligt inkluderende og ser ikke interesse i at implementere specifikke praksis for at integrere diversitet

Lærings behov

At give løbende læring til socialeøkonomiske organisationer og virksomheders personale er afgørende, også selv om både økonomi og tids ressourcer er minimale

Diversitet kan være nøgle til success teams

Inkluderende diversitet kan forbedre organisationernes sociale og økonomiske præstationer: Forbind diversitet til bundlinjen. Brugere/kunderne kan være mennesker med handicap eller personer over 65. Walk the talk. Ledelsen bør gøre teams forskelligartet og etablere diversitet på alle organisatoriske niveauer. Udvid bevidstheden om diversitet.

Diversitets profiler af kandidater og medarbejder i socialøkonomien

Selv om diversitets publikationer bliver omsat og jobannoncer målrettets bør SEO'er / SEE'er stadig forbedre jobtilbud for udsatte mennesker

Ledelses flexibilitet

Personer med forskellige diversitets baggrunde har forskellige udfordringer / behov, som bør respekteres for at optimere team dynamik og indsats. Ledere skal være fleksible og tilpasse forventningerne til forskellige samarbejdspartnere

UDFORDRINGER

Manglende litteraturressourcer om dette specifikke emne

Der findes meget få rapporter, der viser sammenhængen mellem diversitet og socialøkonomi; rapporter, projekter, undersøgelser identificeret enten fokusere på socialøkonomi og dens udfordringer eller på diversitet

Forskellige lande – forskellige fund

Definitioner af socialøkonomi og diversitet blandt de lande, der er omfattet af Sensenet-projektet, er meget forskellige, hvilket gør det vanskeligt at tegne fælles nøglefund fra forskellige ressourcer, der viser nationale kontekster og situationer

METODE

Ikke-udtømmende referencer
Brug af nøgleord

II. Resultater af indsamlet praksis

A. Arbejdsmetode

Partnere fulgte en fælles tre-trins-proces:

1. Nationale konsultationer → indsamling af praksis ved spørgeskema
2. National workshops med nøglepersoner → vurdering og udvælgelse af praksis
3. Dataindsamling → udvikling af anbefalinger

B. Opsamling af nøglefund

I alt deltog mere end 40 personer fra fem lande i workshops for at diskutere diversitet med projektkonsortiets partnere. , og hjalp dem med at fremhæve behov og definere anbefalinger.

Samlet set er udvalgt **50** eksempler på **praksis**, heraf blev 26 udvalgt af workshop-deltagerne.

Country	Partner(s)	Indsamlet praksis	Præsenterede praksis	Udvalgte praksis
Denmark	DLF	2	4	4 ⁶
France	FACE	19	10	8
Italy	FGB	18	18	5
Portugal	Aproximar & IBIS	6	6	6
Romania	EaSI & CPIP	5	5	3
Total		50	43	26






En beskrivelse af hver udvalgt praksis er tilgængelig på SENSENETs projekt-websted (<http://www.sensenet-project.org/>). Her kan man få adgang til alle oplysninger om aktiviteter, resultater, fordele, udfordringer, erfaringer, etc.









Disse fremgangsmåder og praksis-former blev udvalgt af et panel. De 26 udvalgte repræsenterer ikke alt nyskabende praksis landene.

Nedenfor er de udvalgte lovende fremgangsmåder og respektive driftsområde (eller områder af drift, når nogle af fremgangsmåderne vedrører mere end et område) divideret med landene fra SENSENET-konsortiet, repræsenteret af følgende:

⁶ Den danske workshop, bestod af to processer. Et research og en udvælgelse. Selve workshoppen hvor konkrete inviterede stakeholder foretog endnu en udvælgelse ud fra konkrete kriterier, som forklarer forskellen mellem 2 indsamlede social business og 4 social business .

SEOs performance-vurdering	SPA	
SEOs lederes vurdering af læringsbehov	SMILN	
SEO's lærings- eller-træningsprogram	SLTP	
Anden praksis om diversitet	OPAD	








LAND	NAVN OG KORT BESKRIVELSE AF DE UDVALGTE PRAKSIS	NAVN OG KORT BESKRIVELSE AF DE UDVALGTE PRAKSIS
DENMARK	Be My Eyes – Anvendelse af teknologi til videoopkald forat hjælpe blinde og svagtseende mennesker i deres hverdag	
	MENSK – giver lærere pædagogiske redskaber til at forbedre deres undervisning af unge med indlæringsvanskeligheder	
	C:NTACT – fremmer den sociale integration for udlændinge-og flygtninge gennem teaterforestillinger	
	People Like Us –Et bryggeri, der ansætter personer med autisme og andre marginaliserede grupper	
ITALY	Family Audit – certificerer organisationer i deres arbejde med at forbedre velfærds- og arbejdsmiljø-	

LAND	NAVN OG KORT BESKRIVELSE AF DE UDVALGTE PRAKSIS	NAVN OG KORT BESKRIVELSE AF DE UDVALGTE PRAKSIS
	Master i Diversitet Ledelse og Ligestilling	
	Scuola del Sociale Agorà tilbyder regelmæssige træning i flere emner relateret til socialøkonomi	
	Wellness, people care, conciliation and corporate welfare – Velfærds konsulenter fremmer virksomhedernes velfærd og balance i arbejdslivet	
	People First – Træning af HR-afdelingen for Capodarco Cooperative til at implementere et nyt HR-system, baseret på performance management	
FRANCE	E-Learning on Diversity - Uddannelse der fremmer faglig lighed og for at gøre det muligt for organisationer at byde mennesker med handicap velkommen	
	Inclusive recruitment practices - Diversificererkilder og omfang af medarbejder-profiler ved at skabe forbindelse mellem store virksomheder og universiteter, - Charter om diversitet	
	- HR guides – giver retningslinjer til SEOs til at integrere mere diversitet og forskelligartede medarbejderprofiler, - og opnå etiketten på diversitet	
	Ledsagende samfundsøkonomiske strukturer i implementeringen af "vejledning til forbedring af god praksis" bundet til SEO og SEE'er	

PORTUGAL

Integreret Management System med HR Performance – dette er en kontinuerlig proces med manualer og arbejdsgange, der gør det muligt for en SEO at forbedre sin organisatoriske proces



LAND	NAVN OG KORT BESKRIVELSE AF DE UDVALGTE PRAKSIS	NAVN OG KORT BESKRIVELSE AF DE UDVALGTE PRAKSIS
	Træningsbud - udfører en behovsvurdering blandt kooperativer for at skabe dem en plan for organisatorisk ledelses-uddannelse.	
	Incubator – yder organisationer tjenester for værdi-tilvækst mhp. deres vækst og internationalisering	
	Kvalifikation af ngo'er og deres personale - sørger for ledertræning indenfor prioriterede uddannelsesområder (strategi og ledelse) og støtter gennemførelse af interventionsplaner	
	Rådgivning og handling - Uddannelse for personer til at udvikle nye sociale strukturer	
	Diversitetspolitik - inkorporerer diversitet i hele virksomhedens arbejde	
ROMANIA	SPRING - Støtter deltagelse af romaer samfundsøkonomisk gennem indtægtsgenererende aktiviteter	
	Solidaritetspartnerskaber - støtter de små lokale landbrugsproducenter med at mindske fattigdom og fremme social samhørighed samt for at fremme ansvarlig forbrugsadfærd og fair trade	

De udvalgte praksis blev vurderet af alle interessenter ⁷:

**HØJESTE
SCORER**



Nyttighed, nøjagtighed og egnethed

Interessenter anerkender deres anvendelighed og betydning i form af fordele og merværdi, de kan bringe til SEOs management

Acceptabilitet og forventet effekt

Bekymring om, at interessenternes accept- og holdning ift.

⁷, For mere information om vurderingsmetoden, se venligst den komplette rapport på project SENSENETs hjemmeside (<http://www.sensenet-project.org/>)

LAVEST
SCORER



adoptionsvilkår kan begrænses. Den konkrete praksis evner ikke at replikere eller kun i begrænset grad

Praksis leverer ikke impact til brugerne

Mellemrum mellem hvad der tilbydes og hvad der er nødvendigt

Sammenfattende henvender de udvalgte praksis sig til behov for ledere og HR-ansatte, og har betydning for deres effektivitet og succes. Detsikrer en forandring af organisationers procedurer og arbejdspraksis. Men det vil dog afhænge deres vilje til at gentage de valgte fremgangsmåder og graden af accept af denne ændring.

Udfordringer der opstår - og de vigtigste erfaringer fra praksis-aktørerne

I arbejdet med at udvikle egen praksis kan ledere opleve, der opstår udfordringer ved at anvende disse metoder, men der kan også skabes læring, der vil motivere til at imødegå udfordringerne. Dette kan have stor betydning for den sociale økonomi i arbejdet.

Nedenfor er udfordringer og erfaringer identificeret af ledere og praktikere, når de har arbejdet med disse ting:

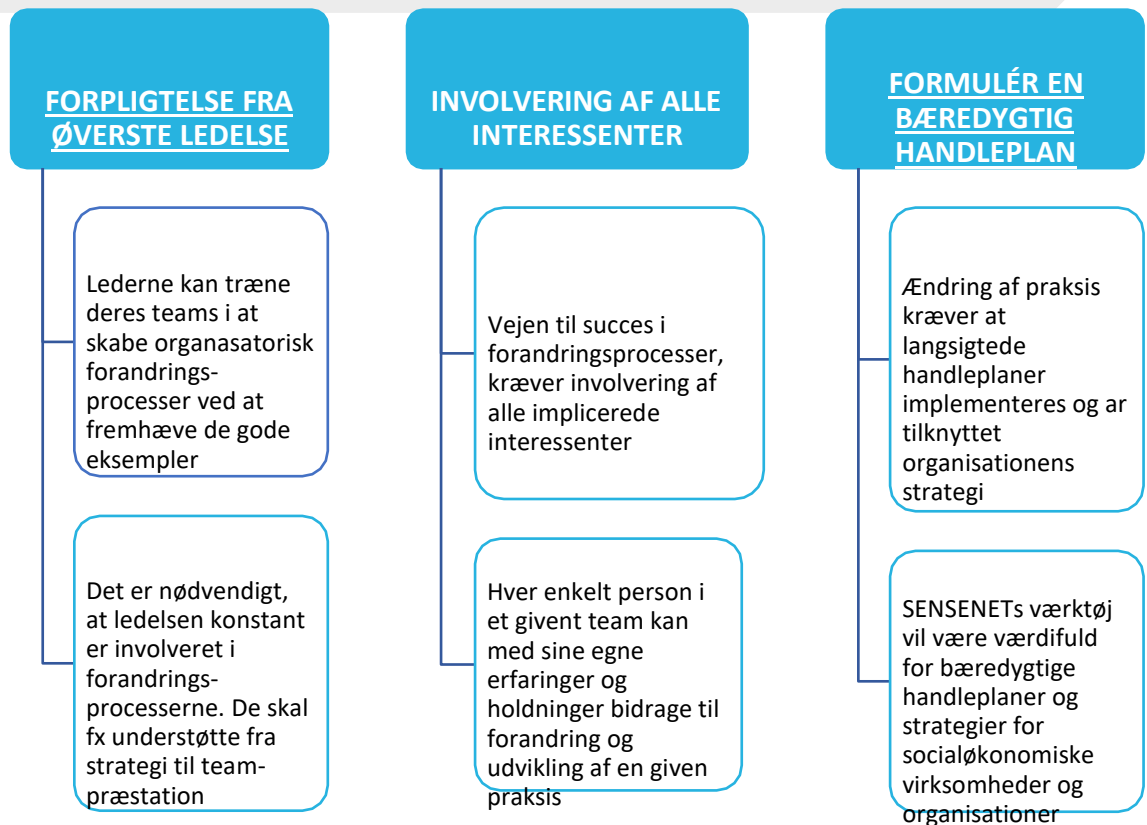
UDFORDRINGER	ERFARINGER
<p>Hvordan man kan få kvalificerede fagfolk i en organisationskultur til at engagere sig, og effektivt sætter dem i stand til at deltage i aktiviteter og processer, der kan ændre procedurer og organisationskultur?</p>	<p>Medlemmer fra organisationernes bestyrelser og Advisory Board bør deltage i beslutningsprocesser for aktivt at opretholde projekter. Det kan fremme en succesfuld gennemførelse, så det sikrer ændringer.</p>
<p>Hvordan sikres relevans praksisindhold til specifikke leder-behov? Hvordan findes fuldt kvalificerede undervisere til at opfylde den socialøkonomiske sektors særlige forhold?</p>	<p>Tag højde for sektoren selv og hvad der skal gøres for at bidrage til anvendelse og implementering af værktøjer til handling.</p>
<p>a. Overfør værdien af en praksis til virksomhedsledelse og anvendelse af medarbejdernes kapacitet i aktiviteter; b. Fokus på tid: Deltagere skal bruge tid på træning, trods et intenst professionelt arbejde c. Være opmærksom på nye træningsbehov i sektoren i forbindelse med at tiltrække investorer</p>	<p>Organisationer skal anerkende betydningen og værdien af uddannelse for deres personale</p>

UDFORDRINGER	ERFARINGER
<p>SEO'er er nogle gange ikke interesserede i at lancere interne forbedringsprocesser. Ofte anser de sig selv som naturlige forbilleder på diversitet og bekæmpelse af diskrimination.</p>	<p>Øge bevidstheden om diversitet, og forskellige former for diskrimination. Det er vigtigt at demonstrere for lederne og HR-ansatte, så udviklingen generelt sikrer en inkluderende rekrutteringspraksis.</p>
<p>Manglende faste ressourcer at arbejde med. Specifik finansiering. Støttende lovgivningsmæssige rammer.</p>	<p>Tilvejebringelse af specifik finansiering og lederstøtte er afgørende. Det skal sikre, at de bliver mere effektive i planlægning af aktiviteter og dermed styrker arbejdets sammenhæng og bæredygtighed.</p>

III. Nøgleprincipper og anbefalinger

De beskrevne nationale workshops med indsamling af læringsbehov fra interessenterne var en mulighed for, at vores projektpartnere kunne stille spørgsmål ved de værktøjer, SENSENET-projektet har indsamlet. De forskellige drøftelser førte interessenterne til antagelser om, hvad der er nødvendigt for effektivt at gennemføre ny praksis-udvikling i organisationer og virksomheder. Følgende "nøgleprincipper" er bundet til lederens villighed, læring og ressourcer til at implementere forbedringsprocesser internt.

A. Forudsætninger for effektivt at kunne gennemføre forbedringsprocesser



Anbefalinger til præcist tilpassede projektværktøjer

Diskussion med interessenterne førte også til identifikation af globale og specifikke anbefalinger for hvert af de værktøjer, der vil indgå i SENSENET-projektet: Et værktøj til præstationsvurdering, et læringsprogram, en model til læringsnetværk.

a) Nøgleprincipper for udvikling af værktøjertil ledere

Respekt for nationale forhold

- Find den højest tvær-nationale fællesnævner for værktøjet
- Tage hensyn til de specifikke behov, som hvert land har

Respekt for behov for socialøkonomiske organisationer og virksomheder

- Fokus på de specifikke behov, særligt ift. de socialøkonomiske forhold
- Design til socialøkonomisk organisations-struktur, kultur og værdier

Enkelthed er værdifuldt

- Udvikle værktøjer, der er nemme at anvende, praktiske og ikke tidskrævende

Anvend praktiske og konkrete eksempler

- Der er bedre chance for praksis-ændring, hvis værktøjer er praktisk og konkret
- Styrk det enkelte værktøj med praktiske øvelser for brugerne

SENSENET-partnerne har samlet nogle anbefalinger fra forskellige interessenter, eksperter indenfor socialøkonomi, og diversitet, samt fra socialøkonomiske organisationer og kommercielle virksomheder, impact Investments fonde, og nationale økonomiske netværk mv..

a) Anbefalinger til værktøjer, der skal vurdere præstationer(2019)

SENSENET vil udvikle et værktøj til at vurdere præstationer. Det skal gøre det muligt for ledere og HR-ansatte i socialøkonomiske virksomheder og organisationer at vurdere deres faktiske viden og læringsbehov. Det skal også give dem nogle anbefalinger om, hvordan de kan forbedre arbejdet med diversitet, rekruttering og ledelse, og resultaterne heraf

❖ Dekonstruktion af de forudindtagede ideér

- For en leder eller en HR-medarbejder kan gøre brug af et vurderingsværktøj, er et første skridt at blive opmærksom på ens egen forforståelse og underliggende stereotyper, som der bør revideres.
- I udviklingen af vurderingsværktøjet er det afgørende, at det fungerer som et opmærksomheds-punkt for brugerne.

❖ Design et værktøj der skaber værdi i organisationen

- Et værktøj til præstationsvurdering skal vurderes og overvejes i relation til strategiudvikling.
- Indikatorer bør udvikles over tid, og ikke kun én gang, når fx et spørgeskema udfyldes. Etvurderingsværktøj skal løbende være i proces og styrkes.

b) Anbefalinger til lærings-programmet (2019-2020)

For organisationer, der er ønskerat forbedre deres præstationer med rekruttering og ledelse af forskellige profiltyper, virkere diversitets-træning, da det fremmer kendskab til diversitet samt inkluderende og effektivt arbejdsmiljø.

❖ Løfte bevidstheden og forbedre færdigheder

- Et diversitetsuddannelsesprogram skal fremme: bevidsthed og færdigheder. Et effektivt læringsprogram skal muliggøre disse to dimensioner af forbedring for brugerne.
- Kapacitetsopbygningens skal specifikt fokusere på forvaltning af diversitet, da ledere og menneskelige ressourcer er SENSENET-mål.

❖ En global tilnærmelse til diversitet

- Overvej diversitet som en evne til at skabe nyt og udvikle organisationer.
- Læringsprogrammet vil blive bygget ud fra en global tilgang til diversitet, ud fra en logik om at højeste fællesnævner sikrer, at værktøjerne inkluderer alle typer af forskelle.

❖ Anvend et blandet format

- For at sikre, at træningen har værdi, bør der anvendes et blandet format: fx en blanding mellem online og praktiske træningssessioner.
- Ansigt-til-ansigt-sessioner giver mulighed for styrket bevidsthed om stereotyper, og dekonstruktion heraf.
- At være istand til at sætte sig iden andens sted, gør det muligt at dele indsigter, og få værdi ud af træningssessioner med gruppearbejder og diskussion. Det styrker forandringholdning og adfærd.
- Når det første skridt med bevidstgørelse er fortaget gennem -ansigt-til-ansigt-træning, kan den yderligere udvikles og styrkes gennem online-træning.

❖ Måling af impact

- Når træning udføres, er måling af effekten et centralt punkt for at sikre effektiv forandring af holdning og adfærd, også på lang sigt.
- Design og udformning af effektmålingsmodel (impact measuring). Det kan eksempelvis gøres via indsamling af data, udvikle S.M.A.R.T. mål og tydelige indikatorer, der skaber værdi for den målgruppe, der arbejdes med. Forandringsteori (Theory of Change) kan anvendes, til at designe og udvikle en effektiv effektmålingsmodel, og til at udvikle en strategi til at spore og monitøre udvikling, måle-indikatorer og resultater. I Danmark findes bl.a. SØM modellen (Se Socialstyrelsens hjemmeside).

c) Anbefalinger til læringsnetværk modellen (2020)

SENENET-projektet vil udvikle en metode til at brugede værktøjer, der indgår i projektet. Det vil være gennem en guidebog og en coaching-model. Målet er, at brugerne skal kunne få inspiration og udvikle læringsformer og handlingsplaner i deres organisationer samt etablere netværk med ledere og HR-folk, specialiseret i udvikle større og stærkere diversitet .

❖ Involvere slutbruger i testfaser

- Det er afgørende at udvikle en læringsmodel med testfaser. Slutbrugernes skal indgå indgår i skabelsesproces (design thinking): De skal opbygge prototyper, planlægge frem-og-tilbage-sessioner (cast back) og give respons for alle testfaser.
- Med disse tilbagemeldinger vil projekt-partnerne kunne tilpasse og forbedre en læringsmodel før en endelig version præsenteres.

❖ Faciliterer netværket af trainees

- ISENENET vil det være projekt-partnerens rolle at facilitere et netværk af praktikere og give mulighed for at udveksle feedback, gensidig inspiration og støtte.
- Ved at organisere webinarer, der fremmer møder mellem ledere og HR-medarbejdere på lokalt niveau, kan der skabes sammenhæng mellem ideer og visioner om et aktiv og integrerende arbejdsplads og samfund.

❖ Træning af trænere

- SENENET-projekt-partnere vil etablere en gruppe eksperimenterede ledere og HR-medarbejdere fra den socialøkonomiske sektor, der ønsker at forbedre gennemførelsen af det sæt værktøjer,
- De skal udvikle en træningsmodel, der er praktisk og let at implementere. Den skal kunne viderformidles, udbredes til andre organisationer og virksomheder.
- Dette vil sikre brug disse værktøjer og styrke SENENET-projektets indvirkning på samfundsøkonomiske organisationer og virksomheder.

Opsummerende, vil SENENETs værktøjer sigte mod at støtte samfundsøkonomiske organisationer og virksomheder. At påvirke så mange ledere og HR-folk som muligt er et af målene med de skabte resultater.

Dette kræver en stærk formidlingsstrategi, der skal udvikles på forhånd. Det er væsentligt med identifikation af nøgleinteressenter, nøglenetværksledere, og specifikke ledere, som vil videreformidle værktøjerne i egne netværk af sociale økonomiske organisationer og virksomheder. Det fordrer også, at

lokale og nationale socialøkonomiske organisationer og virksomheder kommer tættere på de eksisterende europæiske netværk af socialøkonomiske aktører ⁸. Tilsvarende er arbejdet med metoder og værktøjer relevant for ledere, HR-ansatte eller netværk, der arbejder med diversitet og diskrimination. ⁹.

⁸ Nogle europæiske netværk af socialøkonomi: Social Economy Europe (SEE), REVES, RIPESS, DIESIS, etc.

⁹ Networks: Europæisk netværk af sociale integrationsvirksomheder (ENSIE), etc..

IV. Anbefalinger på politisk niveau

De følgende anbefalinger foreslår tiltag, der fremmer et paradigmeskift, til at tackle de største vanskeligheder på nationalt og europæisk plan. De tager afsæt i de udfordringer, omtalt i den eksisterende litteratur om socialøkonomi, og i de udfordringerinteressenter fra SENSENET-aktiviteterne har peget på.

A. Vanskeligheder ift. adgang til oplysninger om virkningen af socialøkonomiske aktiviteter i organisationer og virksomheder

Udfordringerne har betydning for socialøkonomiske organisationer og virksomheder arbejde og anerkendelse. Det medfører manglende sammenhæng mellem interessenter, god praksis, formidling og etablering af partnerskaber til innovative muligheder. En mulig løsning vil være at **investere i satellit accounts**¹⁰ for socialøkonomi.

B. Lærings behov for ledere og HR-folk i organisationer og virksomheder

For at holde sig opdateret om **samfundets reelle behov** er det nødvendigt, at både ledere og HR-personale at gennemføre træning. Uddannelsesprogrammer bør revideres og opdateres med fokus på ledelses- og ledelsesteknikker, økonomisk bæredygtighed og motiverende metoder til arbejdet med bæredygtighed.

C. Behov for incitamenter til forvaltning af diversitet

Et incitament til diversitetsstyring kan løses med Diversitets-Charteret, The Diversity Charter¹¹. På initiativ fra Europa-Kommissionen er charteret oprettet for at tilskynde ledere og arbejdsgiver til at udvikle interne politikker og praksis til fremme af diversitet.

D. Revidering af socialøkonomiske begreber

Revidering af de forskellige nationale begreber for socialøkonomi til fælles begreber på tværs af EU-landene vil forbedre mulighederne for nye undersøgelser, metoder og politikker, og dermed fremme socialøkonomi og en udveksling af god praksis mellem lande.

E. Investeringer i socialøkonomiske projekter, virksomheder og organisationer

Socialøkonomiske virksomheder og organisationer bør have større gavn af landenes interne, nationale markeder. Deres adgang til strukturfonde er vanskelig. For at få finansiering til deres projekter, skal de ofte søge private investeringer. Derfor er det afgørende at udvikle værktøjer, derved deres socialøkonomisk indvirkning, så det fremmer deres finansieringsmuligheder og generelle anerkendelse.

¹⁰ CIRIEC, *Manual til udarbejdelse af selskabernes satellitregnskaber i Socialøkonomi*¹⁰ (cooperatives and mutual societies), 2006 : denne manual er udarbejdet af CIRIEC, giver retningslinjer for, hvordan man etablerer en satellite account

¹¹ https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en



SENSENET

www.sensenet-project.org

Dette er et resumé af den endelige rapport om socialøkonomiske organisationer og virksomheder i EU – en "state of the art" på eksisterende praksis. Rapporten er tilgængelig på SENSENET project-website <http://www.sensenet-project.org/>

PARTNERS

