



**Promuovere la diversità nelle
organizzazioni e nelle imprese
dell'economia sociale in tutta
l'Unione europea - Una disamina
delle pratiche esistenti**

Sintesi

Gennaio 2019

Il sostegno della Commissione europea alla realizzazione di questa pubblicazione non rappresenta un avallo dei contenuti da parte di questa istituzione, i quali riflettono esclusivamente il punto di vista degli autori e delle autrici. La Commissione europea non può essere ritenuta responsabile degli usi che possono essere fatti delle informazioni qui contenute.

Il progetto SENSENET (*Social ENTERprises Sustainability NETWORK, Network per la sostenibilità delle imprese sociali*) è finalizzato al rafforzamento delle competenze e della performance – in materia di gestione della diversità – di dirigenti e responsabili delle risorse umane all'interno delle organizzazioni dell'economia sociale. Il progetto, iniziato nel settembre 2017 e la cui durata è prevista fino ad agosto 2020, copre cinque Paesi (Danimarca, Francia, Italia, Portogallo e Romania) e coinvolge le sette organizzazioni elencate qui di seguito.



www.aproximar.pt



www.cpip.ro



www.detlaerendefaengsel.org



www.easi-socialinnovation.org



www.fondationface.org



www.fondazionebrodolini.it



-

La realizzazione del progetto parte da un'osservazione: le organizzazioni e le imprese dell'economia sociale (rispettivamente, OES e IES), qualora si prefiggano come obiettivo l'inclusione sociale, non possiedono gli strumenti e le competenze necessari per reclutare e sostenere nel proprio percorso di carriera profili provenienti da contesti "di diversità". L'obiettivo del partenariato è quello di fornire una risposta a questa problematica **sostenendo le OES e le IES nella gestione della diversità attraverso lo sviluppo e la sperimentazione di appositi strumenti e azioni formative.**

I risultati principali attesi dal progetto SENSENET sono elencati qui di seguito:

- la presente pubblicazione: si tratta di una **disamina delle pratiche esistenti** in vari Paesi europei, finalizzata al miglioramento della performance di dirigenti e responsabili delle risorse umane delle OES attraverso la promozione del potenziale dei lavoratori e delle lavoratrici in condizioni di svantaggio. Il presente rapporto rappresenta un output di un progetto pilota. Pertanto, **tutti i risultati e le osservazioni presentati qui nascono da una ricerca di natura esplorativa.** Essi aiuteranno il partenariato nello sviluppo degli strumenti presentati sopra;
- **uno strumento di valutazione della performance**, finalizzato a identificare i bisogni formativi di dirigenti e responsabili delle risorse umane all'interno delle OES, nonché a fornire linee guida e percorsi opzionali. Questo strumento faciliterà le attività di reclutamento da parte delle OES, e migliorerà la gestione della performance in queste organizzazioni;

- **un programma di formazione** facilmente accessibile, che fornisca a dirigenti e responsabili delle risorse umane delle OES percorsi di apprendimento efficaci con l'obiettivo di aggiornare o promuovere le loro competenze in materia di gestione della diversità, reclutamento e gestione del personale;
- **un modello di apprendimento reticolare**, con l'obiettivo di fornire una guida pratica finalizzata a sostenere dirigenti e responsabili delle risorse umane delle OES nella gestione della diversità e della performance.



L'economia sociale risulta essere più o meno strutturata a seconda dei contesti nazionali. In alcuni Paesi, ciò rende difficile l'identificazione delle pratiche innovative attuate, nonché l'accesso a set di dati affidabili. Pertanto, **la presente pubblicazione non ha la pretesa di essere esaustiva a livello contenutistico.**

INTRODUZIONE

L'economia sociale, la quale costituisce un elemento trainante dell'innovazione sociale nonché della crescita sostenibile e inclusiva, è un settore che gioca un ruolo chiave nella promozione della diversità nel mercato del lavoro. Questo settore si prefigge di migliorare le condizioni della società cercando di trovare soluzioni a problematiche relative alle disuguaglianze e all'inclusione delle persone in condizione di esclusione, come ad esempio le persone con disabilità, i lavoratori e le lavoratrici con basse qualifiche, le persone provenienti da minoranze etniche, ecc. **Tale settore**, che garantisce 13.6 milioni di posti di lavoro in tutta l'UE¹ (CESE, 2016), e ha come obiettivo principale l'integrazione delle persone in condizione di esclusione, **dovrebbe a sua volta essere più inclusivo**, il che lo rende un settore chiave nella gestione di questa sfida in termini di diversità e non discriminazione. Tuttavia, le OES e le IES lamentano l'assenza di appositi strumenti di sostegno all'introduzione e integrazione di persone provenienti da contesti "di diversità".

La presente pubblicazione rappresenta **una ricerca di natura esplorativa, a livello nazionale ed europeo, sulle buone pratiche esistenti a sostegno delle OES e delle IES in materia di gestione della diversità**². Il rapporto si basa sui risultati dell'attività di ricerca svolta dai partner del progetto SENSENET, i quali si sono messi in contatto con diversi stakeholder a livello locale, e hanno redatto un compendio delle loro pratiche nonché dei loro bisogni. Il documento presenta un insieme di **pratiche promettenti**, a partire delle quali i partner hanno formulato una serie di **raccomandazioni** per la costruzione di strumenti accurati ed efficienti, tenendo in considerazione i bisogni delle OES e delle IES in termini di reclutamento e gestione del capitale umano proveniente da contesti "di diversità", con il fine di migliorarne la performance.

¹ CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016.

² Il rapporto finale è disponibile sul sito web del progetto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>).

I. Il quadro generale dell'economia sociale e della diversità in Europa

A. Definizione delle OES/IES

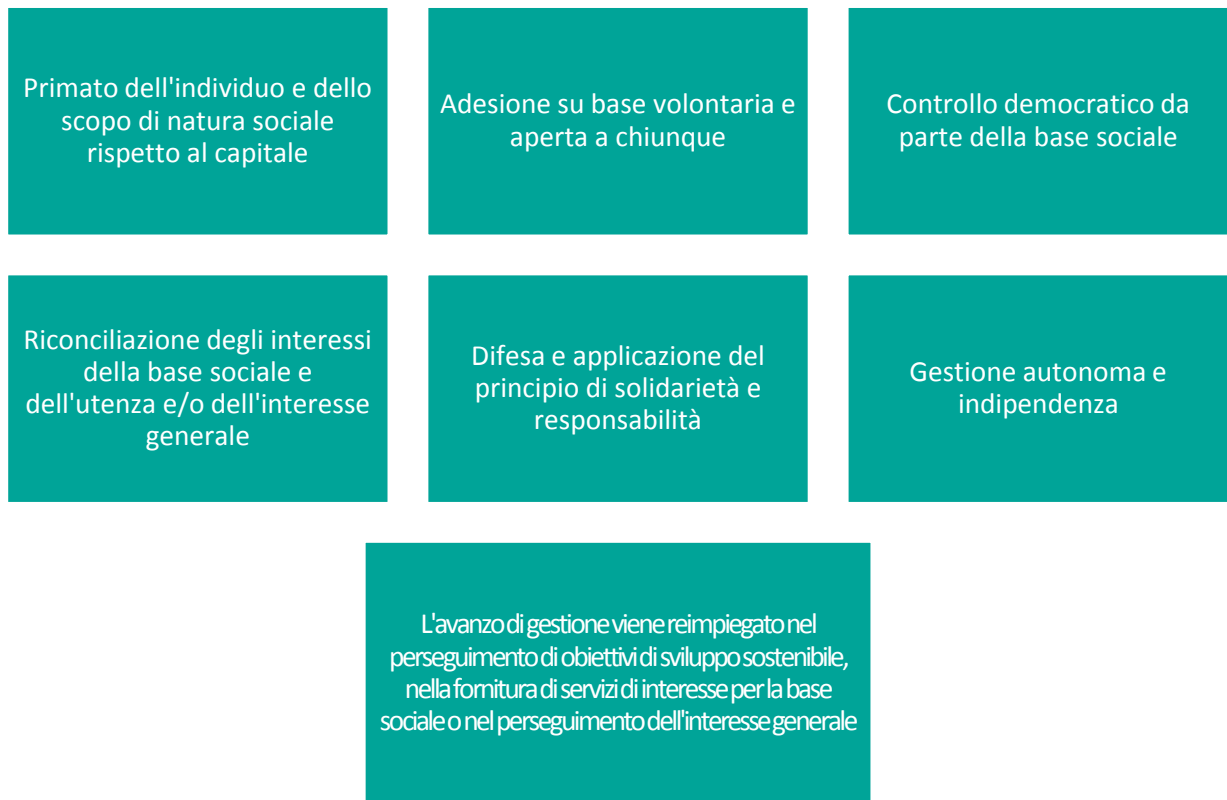
Il “concetto di economia sociale” viene ampiamente riconosciuto in Paesi come Francia e Portogallo a livello pubblico, accademico ed economico, e il quadro normativo in vigore prevede uno status giuridico specifico per gli enti come ad esempio le cooperative e le associazioni mutualistiche. Paesi come l'Italia, la Danimarca e la Romania presentano invece un riconoscimento limitato del concetto di economia sociale, il quale coesiste con altri concetti come ad esempio “settore no profit”, “settore del volontariato” e “impresa sociale”¹.

La **definizione di economia sociale proposta più di recente** è riportata qui di seguito:

“L’insieme di imprese private dotate di un’organizzazione formale, caratterizzate da autonomia di decisione e libertà di adesione, create allo scopo di soddisfare le esigenze dei loro aderenti attraverso il mercato, mediante la produzione di beni o la fornitura di servizi, assicurativi, finanziari o di altro tipo, in cui le decisioni e l’eventuale distribuzione degli utili o dell’avanzo di gestione tra i soci non sono legate direttamente al capitale o alle quote versate da ciascun socio – in quanto ognuno di loro ha diritto a un voto – oppure, in ogni caso, sono il risultato di processi decisionali democratici e partecipativi. L’economia sociale comprende anche gli organismi privati, dotati di un’organizzazione formale, caratterizzati da autonomia di decisione e libertà di adesione, che producono servizi non commerciali per le famiglie e il cui eventuale avanzo di gestione non può essere distribuito agli agenti economici che li hanno creati, li controllano o li finanziano.”³

³ Comitato economico e sociale europeo (CESE), *Sviluppi recenti dell’economia sociale nell’Unione europea*, 2017.

I **principi dell'economia sociale** sono i seguenti:



L'impresa dell'economia sociale (IES)

Il concetto di "impresa sociale" è collegato all'idea di **una nuova imprenditorialità sociale**, che riguarda soprattutto le cooperative, a seguito dell'adozione di una regolamentazione specifica.

***"L'impresa sociale è un'azienda con scopi di natura sociale, il cui avanzo di gestione viene reinvestito nelle attività aziendali o a livello di comunità piuttosto che essere orientato alla massimizzazione dei profitti per la base sociale."*⁴**

L'impresa sociale presenta tre dimensioni chiave⁵:

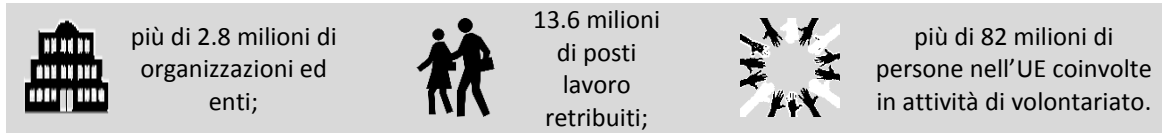
- "una **dimensione imprenditoriale**, cioè il perseguimento di un'attività economica su base continuativa; tale dimensione differenzia le imprese sociali dalle organizzazioni no profit di stampo tradizionale / enti dell'economia sociale (i quali perseguono uno scopo di natura sociale e si autofinanziano, ma non sono necessariamente dediti ad attività commerciali su base regolare)";
- "una **dimensione sociale**, cioè una finalità principale ed esplicita di natura sociale; tale dimensione differenzia le imprese sociali dalle tradizionali imprese a scopo di lucro";
- "una **dimensione di governance**, cioè l'esistenza di meccanismi volti a rendere immodificabili gli obiettivi di natura sociale dell'organizzazione. Pertanto, questa dimensione differenzia in maniera ancora più forte le imprese sociali dalle organizzazioni no profit / organizzazioni dell'economia sociale di stampo tradizionale".

⁴ Defourny, J., *The Other Economy International Dictionary – Social Enterprise*, 2009, pp. 188-192.

⁵ Commissione europea (EC) – Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe European Commission – Executive summary*, 2014.

B. Sintesi del contesto UE riguardante l'economia sociale e delle problematiche attuali

L'economia sociale costituisce un settore importante per lo sviluppo economico europeo. Più nel dettaglio, essa vanta⁶:



Nel 2017, l'agenda politica dell'UE è stata integrata con la richiesta di porre maggiore enfasi a livello europeo sull'economia sociale, considerandola quale modello di business prioritario per un futuro sostenibile in cui prevale la coesione sociale ed economica:

2017 Dichiarazione di Madrid, "L'Economia sociale un modello per il futuro dell'Unione europea" (23 maggio 2017)
 Spagna, Lussemburgo, Grecia, Portogallo, Italia, Romania, Slovenia, Malta, Bulgaria, Cipro, Svezia

In breve, se le istituzioni europee hanno iniziato a integrare negli ultimi anni l'economia sociale nelle loro riflessioni di natura politica, non sono stati ancora elaborati un piano d'azione e una definizione comuni a livello europeo.

Le principali sfide a livello nazionale

In tutti i Paesi presentati qui, **emergono alcune sfide specificamente riferite al settore dell'economia sociale, le quali devono essere affrontate negli anni futuri al fine di assicurare lo sviluppo di questo settore a livello nazionale:**

⁶ CIRIEC, *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*, 2016.

DANIMARCA	<ul style="list-style-type: none"> • necessità di eliminare il monopolio da parte delle Municipalità sulle attività di natura sociale; • necessità di assicurare un coinvolgimento significativo da parte della cittadinanza nelle attività di natura sociale;
FRANCIA	<ul style="list-style-type: none"> • necessità di garantire che il settore dell'economia sociale non si trasformi in un settore basato sul mercato; • diminuzione delle sovvenzioni di natura pubblica; • necessità di sostituire le 700.000 persone che andranno in pensione entro il 2025;
ITALIA	<ul style="list-style-type: none"> • persistenza di un'alta frammentazione nel settore; • limiti di bilancio pubblico significativi; • attuazione effettiva della riforma della normativa sulle imprese sociali, introdotta nel 2017;
PORTOGALLO	<ul style="list-style-type: none"> • invecchiamento della popolazione, e declino dei tassi di natalità; • impatto notevole dell'incertezza economica sulle OES; • necessità di migliorare i metodi utilizzati al fine di raggiungere un pubblico più vasto e garantire l'efficienza; • migliorare i risultati in termini economici e sociali;
ROMANIA	<ul style="list-style-type: none"> • occupazione delle fasce di popolazione più inattive; • riduzione del numero di persone in stato di povertà di 580.000 unità entro il 2020.

Tra Paesi: coinvolgimento delle donne in posizioni lavorative di responsabilità

C. Il quadro normativo in materia di diversità nell'UE

Come per il concetto di economia sociale, manca ancora una definizione comune di “diversità” a livello europeo. Tale definizione è strettamente collegata alla definizione di “discriminazione” dal momento che trae origine proprio da quest’ultima. La normativa in vigore, sulla base della definizione di “discriminazione”, stabilisce i criteri in base ai quali una condotta viene considerata illecita.

La normativa in materia di non discriminazione in Europa è costituita da una pluralità di fonti: in particolar modo, le disposizioni normative introdotte dal Consiglio d’Europa (47 Paesi), la normativa dell’UE (28 Stati Membri) e i trattati in materia di diritti umani, sottoscritti nell’ambito delle Nazioni Unite.

“Uniti nella diversità”: il motto ufficiale dell’Unione europea, adottato nel 2000, sottolinea come la promozione della diversità – relativamente alla non discriminazione – rappresenti uno dei principi chiave dell’Unione europea, come evidenziato nei trattati istitutivi.

Le direttive introdotte dall’UE stabiliscono obiettivi che devono essere perseguiti da tutti i Paesi membri attraverso l’adozione di disposizioni normative a livello nazionale. La magistratura e i pubblici ministeri a livello nazionale, quando lavorano su casi relativi alla diversità e alla non discriminazione, sono “tenuti ad applicare le tutele previste dalla

Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali (CEDU) e dalle direttive dell'Unione europea (UE) contro la discriminazione"⁷. Tuttavia, gli Stati membri restano liberi di decidere le modalità con cui questi obiettivi fissati dall'UE possono essere raggiunti. Possono perfino ampliare il campo di applicazione del principio di non discriminazione a livello nazionale. Un esempio è rappresentato dalla lista dei tipi di discriminazione nell'UE e tra Paesi membri.

In assenza di una definizione comune di "diversità" a livello UE, **i partner del progetto SENSENET hanno deciso di adottare un approccio globale in riferimento alla diversità e alla discriminazione**, e di non focalizzarsi su ciascun tipo di discriminazione a livello individuale. Siffatto approccio consente di considerare tutti i tipi di discriminazione, evitando così di privilegiare alcuni criteri in particolare e di escludere una qualsiasi categoria di soggetti provenienti da un contesto "di diversità".

⁷ Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali (FRA) e Consiglio d'Europa, *Manuale di diritto europeo della non discriminazione*, 2011.

I. Sintesi della letteratura esistente

Al fine di fornire una sintesi completa della letteratura esistente (anche a livello transnazionale), **ciascun partner ha analizzato una serie di rapporti, manuali e articoli su questo argomento (diversità e IES/OES) che affrontano la tematica a livello nazionale, europeo o transnazionale.**

CONCLUSIONI PRINCIPALI

L'economia sociale è di per sé inclusiva?

Le OES/IES si considerano inclusive e non hanno interesse ad attuare pratiche specifiche al fine di integrare la diversità.

Bisogni formativi

È fondamentale fornire formazione su base continuativa al personale delle OES e delle IES, anche se le risorse finanziarie e in termini di tempo sono limitate.

La diversità come forza propulsiva della performance

Includere la diversità migliora la performance in termini economici e sociali delle organizzazioni: la gestione della diversità promuove valori positivi (inclusività, apertura, rispetto delle differenze, impegno sociale, ecc.), i quali a loro volta promuovono il benessere del personale, la condivisione della cultura aziendale, nonché un'immagine positiva e la reputazione dell'organizzazione.

Profili "di diversità" dei candidati e delle candidate nonché della forza lavoro dipendente nell'economia sociale

Le persone provenienti da contesti "di diversità" vengono messe da parte, sebbene rappresentino una parte dei soggetti beneficiari di queste organizzazioni; le OES/IES dovrebbero migliorare la comprensione, da parte delle persone in condizione di vulnerabilità, delle offerte di lavoro.

Flessibilità in termini di gestione

Le persone provenienti da contesti "di diversità" si trovano a fare fronte a diverse sfide/necessità che devono essere rispettate al fine di promuovere la performance lavorativa e di garantire un'integrazione totale. Il personale dirigenziale deve mostrare flessibilità e adattare le aspettative per ciascuna delle persone che si trovano a lavorare in posizione di subordinazione.

DIFFICOLTÀ

Mancanza di letteratura su questo argomento specifico

Sono disponibili pochissimi rapporti che descrivono il nesso esistente tra diversità ed economia sociale; i rapporti, i progetti e gli studi selezionati si focalizzano alternativamente sull'economia sociale e sulle sue sfide, o sulla diversità.

Differenti Paesi – differenti conclusioni

Le definizioni di "economia sociale" e di "diversità" divergono significativamente tra i Paesi partecipanti al progetto SENSENET, rendendo difficile redigere considerazioni conclusive comuni a partire dalle varie fonti che descrivono i contesti e gli scenari nazionali.

METODOLOGIA

Riferimenti non esaustivi
Utilizzo di parole chiave

II. Risultati delle pratiche raccolte

A. Metodologia di lavoro

I partner hanno seguito una procedura comune suddivisa in tre fasi:

1. consultazioni nazionali → raccolta delle pratiche attraverso un questionario;
2. workshop a livello nazionale con la partecipazione degli stakeholder → valutazione e selezione delle pratiche;
3. compilazione dei dati → elaborazione delle raccomandazioni.

B. Sintesi delle principali conclusioni

In totale, più di 40 persone provenienti da cinque Paesi diversi hanno partecipato in questi workshop allo scopo di discutere con i partner di progetto della questione della diversità all'interno delle OES e delle IES, contribuendo così a identificare i bisogni e a elaborare una serie di raccomandazioni.

Coloro che hanno partecipato ai workshop di validazione nazionali hanno selezionato **26** pratiche a partire da un totale di **50** pratiche **raccolte** dai partner.

Paese	Partner	Pratiche raccolte	Pratiche presentate	Pratiche selezionate
Danimarca	DLF	2	4	4 ⁸
Francia	FACE	19	10	8
Italia	FGB	18	18	5
Portogallo	Aproximar e IBIS	6	6	6
Romania	EaSI e CPIP	5	5	3
Totale		50	43	26


Una descrizione di ciascuna pratica selezionata è disponibile sul sito web del progetto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>), dove è possibile avere accesso a tutte le informazioni su attività, risultati, benefici, sfide, esperienze acquisite, ecc.



Queste pratiche sono state selezionate a partire da una rosa di pratiche raccolte; queste ultime non hanno pretesa di esaustività in termini di pratiche esistenti nei Paesi partecipanti al progetto SENSENET.

Di seguito vengono riportate tutte le pratiche selezionate e il rispettivo ambito di riferimento (o i rispettivi ambiti di riferimento, dal momento che alcune di esse riguardano più di un ambito) per ciascun





⁸ Il workshop svoltosi in Danimarca ha visto la partecipazione di rappresentanti di imprese sociali, che hanno presentato il proprio lavoro. Le pratiche presentate sono state selezionate da chi partecipava all'evento, il che spiega il disallineamento tra le due pratiche raccolte e le quattro pratiche selezionate.

Paese coperto dal partenariato del progetto SENSENET. Viene inoltre fornita una legenda per gli ambiti di riferimento.

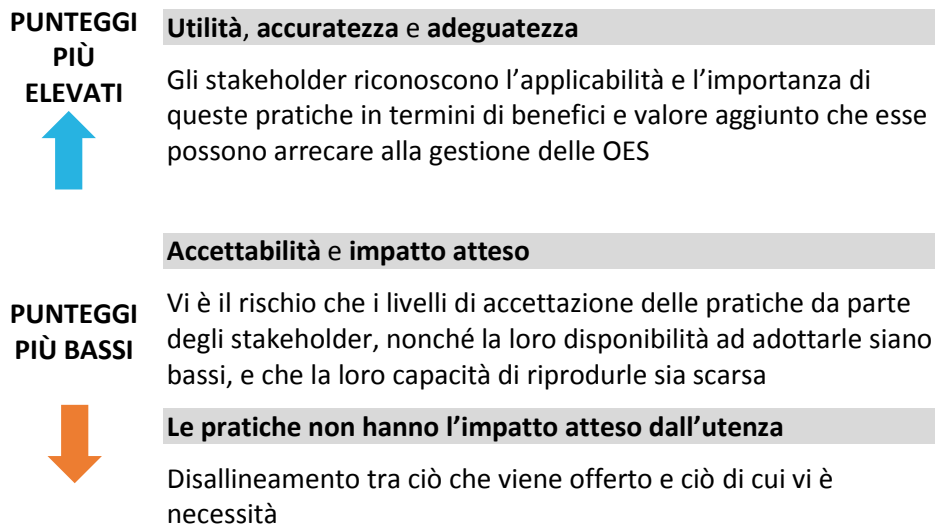
Valutazione della performance delle OES	VPO	
Identificazione dei bisogni formativi del personale dirigenziale delle OES	IBFPDO	
Programmi di apprendimento/formazione delle OES	PAFO	
Altra pratica in materia di diversità	APMD	

PAESE	DENOMINAZIONE E BREVE DESCRIZIONE DELLE PRATICHE SELEZIONATE	AMBITO DI RIFERIMENTO
DANIMARCA	Be My Eyes – utilizzare la tecnologia delle videochiamate per assistere le persone con disabilità visiva nel loro quotidiano	
	MENSK – fornire al personale docente gli strumenti pedagogici per migliorare il proprio lavoro in caso di insegnamento alle persone con difficoltà di apprendimento	
	C:NTACT – promuovere l'integrazione sociale della popolazione straniera attraverso il <i>public speaking</i>	
	People Like Us – assunzione, da parte di un birrificio, di persone con differenti gradi di autismo	

PAESE	DENOMINAZIONE E BREVE DESCRIZIONE DELLE PRATICHE SELEZIONATE	AMBITO DI RIFERIMENTO
ITALIA	Family Audit – certificare le organizzazioni sulla base del loro impegno a favore del miglioramento delle misure di welfare e di conciliazione vita-lavoro	
	Master in gender equality e diversity management	
	Scuola del Sociale Agorà – attività regolari di formazione su diversi argomenti relativi all’economia sociale	
	Benessere, cura delle persone, conciliazione e welfare aziendale – formare chi ricopre il ruolo di “welfare manager” affinché promuova le misure di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro	
	People First – formare il personale del Dipartimento risorse umane della Cooperativa Capodarco in vista dell’attuazione di un nuovo approccio in termini di risorse umane, basato sulla gestione della performance	
FRANCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione online sulla diversità - Formazione finalizzata a promuovere la parità a livello professionale e a rendere le organizzazioni in grado di accogliere persone con disabilità 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiche di reclutamento inclusive - Diversificazione delle fonti attraverso cui viene effettuata la ricerca dei profili, mettendo in contatto le grandi aziende con le università - Carta sulla diversità 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Manuali sulle risorse umane – fornire alle OES linee guida finalizzate a una migliore integrazione dei profili “di diversità” - Ottenere la “Certificazione di diversità” 	
	Sostenere gli enti dell’economia sociale nell’attuazione delle “linee guida sul miglioramento delle buone pratiche”, rivolte alle	

PAESE	DENOMINAZIONE E BREVE DESCRIZIONE DELLE PRATICHE SELEZIONATE	AMBITO DI RIFERIMENTO
	OES e alle IES	
PORTOGALLO	<p>Sistema integrato di gestione della performance delle risorse umane – rappresenta un processo continuo basato sulla manualistica delle competenze e sui flussi di lavoro che permettono a una OES di migliorare il proprio processo organizzativo</p>	
	<p>Offerta formativa – eseguire una valutazione dei bisogni tra le cooperative al fine di elaborare e fornire loro un piano formativo in materia di gestione organizzativa</p>	
	<p>Incubatore – fornire alle organizzazioni assistite una gamma di servizi a valore aggiunto finalizzati a promuoverne la crescita e l'internazionalizzazione</p>	
	<p>Qualifiche delle ONG e del loro personale – fornire alle OES attività di formazione nelle aree prioritarie (strategia e gestione), nonché sostegno nell'attuazione dei piani di intervento</p>	
	<p>Consulenza e azione – formazione rivolta alle persone che intendono sviluppare nuove strutture sociali</p>	
ROMANIA	<p>SPRING – promuovere la partecipazione della popolazione Rom nella vita economica della propria comunità attraverso attività volte a generare reddito</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariati di solidarietà – sostenere gli agricoltori e le agricoltrici locali, ridurre la povertà e promuovere la coesione sociale - Promuovere comportamenti responsabili in fatto di consumo, nonché il commercio equo / Sostenere i piccoli produttori e le piccole produttrici 	

Le pratiche selezionate sono state valutate da parte di tutti gli stakeholder⁹:



In sintesi, si può tranquillamente affermare che le **pratiche selezionate soddisfano i bisogni delle OES e possono avere un impatto in termini di efficienza e successo**, garantendo un cambiamento delle procedure all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, ciò dipende dalla disponibilità delle OES a riprodurre le pratiche selezionate e ad accettare il cambiamento.

Le sfide affrontate e l'esperienza acquisita grazie a chi attua le pratiche

Sviluppando le proprie pratiche, le OES sono in grado di identificare le sfide che emergono al momento dell'attuazione delle stesse, ma anche di trarre insegnamenti che le motivano ad affrontare quelle sfide e che rivestono grande importanza per l'economia sociale.

Sulla base di quanto dichiarato dalle organizzazioni cui appartengono le pratiche, vengono di seguito riportate le sfide e gli insegnamenti tratti. Questi aspetti verranno trattati nei prossimi "Output intellettuali".

⁹ Per maggiori informazioni sulla metodologia di valutazione, cfr. il rapporto finale disponibile sul sito web del progetto SENSENET (<http://www.sensenet-project.org/>).

SFIDE	INSEGNAMENTI APPRESI
<p>1. Come coinvolgere professionisti e professioniste con qualifiche elevate nella cultura organizzativa, e consentire loro di svolgere percorsi di qualificazione e di partecipare ad attività che possano portare a un cambiamento nelle procedure e nei comportamenti all'interno dell'organizzazione.</p>	<p>1. I membri dei consigli di amministrazione delle organizzazioni devono prendere parte ai processi decisionali al fine di supportare attivamente i progetti che assicurano il cambiamento, promuovendone l'attuazione.</p>
<p>2. Garantire l'adeguatezza del contenuto delle pratiche rispetto agli specifici bisogni delle OES, e trovare formatori e formatrici con qualifiche elevate al fine di soddisfare le particolarità del settore dell'economia sociale.</p>	<p>2. Prendere in considerazione il settore e le azioni che è necessario intraprendere al fine di contribuire all'applicabilità/attuazione degli strumenti d'azione.</p>
<p>3. a. Trasferire nell'ambito della gestione aziendale il valore aggiunto di una pratica, e utilizzare le competenze dello staff nelle varie attività. b. La quantità di tempo che chi partecipa deve investire nella formazione, a causa di vite professionali intense. c. Intercettare nuovi bisogni formativi nel settore dell'economia sociale al fine di attrarre investimenti per finanziare le attività.</p>	<p>3. Le organizzazioni devono riconoscere l'importanza e il valore della formazione per il proprio personale.</p>
<p>4. A volte, le OES non hanno interesse ad avviare processi di sviluppo interni nella misura in cui si considerano come dei modelli esemplari in materia di diversità e lotta contro le discriminazioni.</p>	<p>4. Le attività di sensibilizzazione riguardo alle diverse forme di discriminazione e diversità sono importanti al fine di dimostrare alle OES e alle IES che lo sviluppo di azioni in vista dell'interesse generale non garantisce l'attuazione di pratiche di reclutamento inclusive all'interno dell'organizzazione.</p>
<p>5. Mancanza di risorse permanenti, di finanziamenti specifici e di un quadro legislativo stimolante.</p>	<p>5. L'erogazione di finanziamenti specifici e la fornitura di sostegno alle OES e alle IES è di fondamentale importanza affinché queste possano diventare più efficienti nella pianificazione della loro attività, aumentando così le loro chance in termini di sostenibilità.</p>

III. Principi chiave e raccomandazioni

I workshop nazionali descritti sopra hanno rappresentato per i partner un'occasione di confronto sugli strumenti da sviluppare nell'ambito del progetto SENSENET attraverso l'analisi dei bisogni degli stakeholder. Le varie discussioni hanno portato gli stakeholder a fare alcune ipotesi su **cosa sia necessario per attuare efficacemente nuove pratiche all'interno delle organizzazioni**. I "principi chiave" riportati qui di seguito sono rivolti a quelle OES e IES che hanno intenzione di attuare internamente processi di miglioramento.

A. Prerequisiti per l'attuazione di processi di miglioramento efficienti



B. Raccomandazioni per la creazione di accurati strumenti ad hoc nell'ambito del progetto

Le discussioni con gli stakeholder hanno inoltre portato all'identificazione di **raccomandazioni globali e specifiche per ciascuno degli strumenti che saranno sviluppati nell'ambito del progetto SENSENET**: uno strumento di valutazione della performance, un programma di formazione, e un modello di apprendimento reticolare.

a) Principi chiave per lo sviluppo di strumenti rivolti alle OES e alle IES

Rispetto dei contesti nazionali

- Prendere in considerazione tutti i bisogni specifici di ciascun Paese
- Identificare il massimo comune denominatore su cui basare il contenuto degli strumenti

Rispetto dei bisogni delle OES e delle IES

- Conformarsi ai bisogni specifici delle OES e delle IES
- Personalizzare sulla base della struttura organizzativa, della cultura e dei valori delle OES/IES

Tenere in considerazione i freni organizzativi

- Creare strumenti che siano facilmente accessibili e non dispendiosi in termini di tempo

Utilizzare esempi pratici e concreti

- Esistono maggiori possibilità di cambiare le pratiche se gli strumenti sono basati su esempi pratici e concreti
- Rafforzare gli strumenti con esercizi pratici che l'utenza è chiamata a svolgere

I partner del progetto SENSENET hanno messo insieme una serie di raccomandazioni formulate da vari stakeholder: esperti ed esperte in materia di economia sociale o diversità, OES e IES, reti nazionali nel settore dell'economia sociale, ecc.

b) Raccomandazioni sullo strumento di valutazione della performance (2019)

Nell'ambito del progetto SENSENET verrà realizzato uno strumento di valutazione della performance che consentirà alle OES/IES di identificare i propri bisogni in termini di conoscenze e formazione, e fornirà loro una serie di raccomandazioni finalizzate al miglioramento della performance relativamente al reclutamento e alla gestione.

❖ Eliminare i preconcetti

- Per una persona che ricopre una funzione dirigenziale o di responsabilità nell'ambito delle risorse umane, l'uso di uno strumento di valutazione può rappresentare un **primo passo per acquisire consapevolezza dei propri stereotipi** e, successivamente, per eliminare i preconcetti.
- In fase di sviluppo dello strumento di valutazione, è di fondamentale importanza per il partenariato tenere presente la prospettiva di uno strumento che **funga da segnale d'allarme per l'utenza**.

❖ Renderlo uno strumento valorizzato all'interno di un'organizzazione

- Uno strumento di valutazione della performance (insieme ai relativi risultati) deve essere **valorizzato e tenuto in considerazione al momento dello sviluppo della strategia dell'organizzazione**.
- **Gli indicatori dovrebbero essere ridiscussi nel tempo**, e non soltanto una volta (al momento del completamento del questionario) – questo strumento di valutazione deve essere parte di un processo di miglioramento continuo.

c) Raccomandazioni sul programma di formazione (2019-2020)

Per quelle organizzazioni che intendono migliorare la loro performance in termini di reclutamento e gestione di profili "di diversità", una soluzione valida è costituita dalla partecipazione a un corso di formazione sulla diversità, dal momento che questo promuove la consapevolezza della diversità nonché un ambiente di lavoro inclusivo ed efficiente.

❖ Sensibilizzazione e miglioramento delle competenze

- Un programma di formazione in materia di diversità dovrebbe **promuovere due dimensioni in un'ottica di progresso: la sensibilizzazione e le competenze**. Un **programma di formazione efficace dovrebbe rendere possibili queste due fasi di miglioramento per l'utenza**.
- La seconda fase di *capacity building* dovrebbe **focalizzarsi nello specifico sulla gestione della diversità**, in quanto dirigenti e responsabili delle risorse umane rappresentano il target del progetto SENSENET.

❖ Un approccio globale alla diversità

- Considerare la **diversità come uno dei fattori principali della performance** all'interno delle organizzazioni.
- Il programma di formazione verrà elaborato sulla base di un approccio globale alla diversità, in una logica di massimo comune denominatore, il che garantirà che **gli strumenti siano inclusivi riferimento a ogni tipo di diversità**.

❖ Utilizzare un formato misto

- Affinché la formazione abbia un impatto positivo su chi partecipa, è necessario utilizzare un **formato misto**: una **combinazione tra sessioni online e sessioni in aula**.
- Le sessioni in aula consentono a chi partecipa di acquisire una consapevolezza ancora maggiore degli stereotipi e della loro eliminazione.
- Le sessioni in aula, dal momento che sono caratterizzate dalla componente emozionale e favoriscono la condivisione tra pari attraverso workshop e discussioni di gruppo, potrebbero avere un impatto ancora maggiore sul comportamento di chi partecipa.
- **Una volta compiuto il primo passo in termini di sensibilizzazione attraverso una formazione in aula, interviene la formazione online.** Quest'ultima è adatta soprattutto per contenuti che non richiedono a chi partecipa di essere tra pari, come ad esempio le informazioni sul contesto giuridico o i dati statistici.

❖ Misurare l'impatto

- Quando si tiene un corso di formazione, la misurazione dell'impatto rappresenta un **punto fondamentale per garantire la sua efficacia** relativamente alle convinzioni e ai comportamenti nel **lungo termine** di chi partecipa.
- La misurazione potrebbe avvenire **attraverso questionari** (prima/dopo la formazione), moduli di valutazione volti a rilevare il grado di **soddisfamento**, e la raccolta di **dati sull'evoluzione delle pratiche delle varie organizzazioni**.

d) Raccomandazioni sul modello di apprendimento reticolare (2020)

Il progetto SENSENET porterà all'elaborazione di una metodologia per utilizzare tutti gli strumenti sviluppati nell'ambito del progetto, in particolar modo attraverso la redazione di un manuale e di un modello di *coaching*. L'obiettivo per l'utenza è quello di essere in grado di sviluppare percorsi di apprendimento e piani d'azione all'interno delle proprie organizzazioni, e di fare networking (al fine di trarne ispirazione) con dirigenti e responsabili delle risorse umane con specializzazione in gestione della diversità.

❖ Coinvolgere l'utenza finale nelle fasi di prova

- È fondamentale sviluppare il modello di apprendimento con le fasi di prova coinvolgendo **l'utenza finale nel processo di creazione**, realizzando prototipi, pianificando sessioni di scambio, e chiedendo all'utenza di fornire un feedback durante le fasi di prova.
- Ciò consentirà ai partner di **utilizzare questi feedback al fine di adattare e migliorare** la metodologia prima di divulgarne la versione finale.

❖ Promuovere la rete di coloro che hanno partecipato alla formazione

- Sarà compito dei partner del progetto SENSENET promuovere la rete di utenti e **fornire a chi ha partecipato alla formazione la possibilità di scambiare punti di vista e di ricevere feedback**; ciò allo scopo di trarre reciprocamente ispirazione e di sostenersi a vicenda.
- L'organizzazione di webinar, la promozione di incontri a livello locale e la creazione di punti di contatto tra coloro che hanno preso parte alla formazione rappresentano idee che contribuirebbero a rendere la comunità attiva e utile per i propri membri.

❖ Formazione di coloro che erogano formazione

- I partner del progetto SENSENET daranno vita a un gruppo di coach (dirigenti e responsabili delle risorse umane con provata esperienza). Costoro sosterranno quei colleghi e quelle colleghe che desiderino migliorare le proprie competenze nell'impiego degli strumenti sviluppati nell'ambito del progetto.
- Nell'ambito del *coaching*, si renderà necessaria l'adozione di un approccio di tipo "train the trainers" al fine di **garantire che coloro che ricevono formazione svolgeranno attività di formazione a favore di altre organizzazioni.**
- Ciò garantirà la diffusione degli strumenti del progetto, e massimizzerà l'impatto del progetto SENSENET sulle OES e sulle IES.

In conclusione, l'insieme degli strumenti creati nell'ambito del progetto SENSENET contribuirà a sostenere le OES e le IES, in quanto esso è stato tarato sul loro contesto organizzativo. Al fine di avere un impatto positivo sul maggior numero possibile di dirigenti e responsabili delle risorse umane all'interno delle OES e delle IES, uno degli obiettivi chiave è la divulgazione dei risultati raggiunti.

Ciò richiede **la preparazione di una valida strategia di divulgazione.** Di seguito sono riportati alcuni esempi di azioni da intraprendere al fine di garantire la divulgazione dei risultati del progetto a livello europeo e di massimizzarne l'impatto: procedere con l'identificazione di stakeholder chiave, responsabili delle reti, e coach sui quali fare affidamento per la trasmissione delle informazioni all'interno della propria rete di OES e IES; rivolgersi alle OES nazionali fortemente radicate a livello locale; e rivolgersi alle reti dell'economia sociale esistenti a livello europeo¹⁰, nonché alle reti di dirigenti o responsabili delle risorse umane, oppure alle reti che promuovono la diversità¹¹.

¹⁰ Gli esempi di reti europee dell'economia sociale includono: Social Economy Europe (SEE), REVES, RIPESS e DIESIS.

¹¹ Ad esempio lo European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE).

IV. Raccomandazioni a livello politico

Queste raccomandazioni hanno lo scopo di suggerire misure e azioni volte a promuovere un cambiamento di paradigma che possa superare le difficoltà principali a livello nazionale ed europeo. A queste difficoltà hanno fatto riferimento la letteratura sull'economia sociale e gli stakeholder coinvolti nelle attività del progetto SENSENET.

A. Difficoltà nell'accesso alle informazioni sull'impatto delle attività delle OES e delle IES

Questa difficoltà ha un impatto sul riconoscimento sociale delle OES e delle IES, il che comporta una mancanza di interconnessione tra gli stakeholder, una divulgazione di buone pratiche carente, nonché la mancata creazione di partenariati focalizzati sulle opportunità innovative. Una possibile soluzione a tale problematica potrebbe essere costituita dagli **investimenti nella predisposizione di conti satellite**¹² relativamente all'economia sociale.

B. Bisogni formativi di dirigenti e responsabili delle risorse umane delle OES e delle IES

Al fine di mantenere un quadro aggiornato dei bisogni reali delle società, è necessario che dirigenti e responsabili delle risorse umane delle OES e delle IES partecipino a iniziative di formazione. **I programmi di formazione dovrebbero essere rivisti e aggiornati**, spostando il focus sulle tecniche di leadership e gestione, sulla sostenibilità finanziaria e sui metodi di sostenibilità motivazionale.

C. Necessità di introdurre incentivi per la gestione della diversità

Un incentivo per la gestione della diversità può essere costituito dall'adozione, da parte delle OES e delle IES, della Carta per la diversità¹³. Quest'iniziativa, promossa dalla Commissione europea, è stata lanciata con il fine di incoraggiare i datori di lavoro ad attuare e sviluppare politiche e pratiche per la promozione della diversità.

D. Revisione dei concetti di "OES" e "IES"

Una revisione di questi concetti in vista di una concettualizzazione comune ai vari Paesi migliorerebbe gli studi finalizzati all'elaborazione di nuove politiche di economia sociale. Inoltre, promuoverebbe lo scambio di buone pratiche tra vari soggetti di Paesi diversi.

E. Investimenti nei progetti delle OES e delle IES

Le IES dovrebbero trarre vantaggio dai mercati interni dei vari Paesi; tuttavia, l'accesso ai fondi strutturali resta difficoltoso. Al fine di ottenere risorse per i loro progetti, le OES e le IES devono spesso rivolgersi al settore privato. Pertanto, **è di fondamentale importanza sviluppare uno strumento per le OES e le IES attraverso il quale esse possano dimostrare il proprio impatto sociale, e le IES possano promuovere il loro valore aggiunto quando sono alla ricerca di opportunità di finanziamento.**

¹² CIRIEC, *Manual for drawing up the Satellite Accounts of Companies in the Social Economy: Co-operatives and mutual societies*, 2006: questo manuale, preparato dal CIRIEC, fornisce una serie di linee guida su come creare un conto satellite.

¹³ Per maggiori informazioni, cfr.: 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

*Il presente documento costituisce la sintesi del rapporto finale su “Promuovere la diversità nelle organizzazioni e nelle imprese dell’economia sociale in tutta l’Unione europea – Una disamina delle pratiche esistenti”, disponibile sul **sito web del progetto SENSENET** (<http://www.sensenet-project.org/>).*

PARTNERS

