

Introduzione

Al fine di fornire vari esempi di pratiche positive di valorizzazione della diversità, in questa sezione della pubblicazione troverete diverse pratiche di diverse organizzazioni/istituzioni nei campi dell'animazione socioeducativa giovanile, dell'assistenza sociale e dell'istruzione, raccolte da organizzazioni e istituzioni provenienti da Serbia, Italia e Slovenia. I dati che verranno mostrati sono stati raccolti attraverso interviste e focus group con gli enti/istituzioni. Gli esempi sono sistematizzati in base al campo da cui derivano, ma l'idea principale è che questi elementi possono servire a organizzazioni/istituzioni di diversi settori. Sentiatevi quindi liberi di trovare ispirazione in tutti i segmenti di questa collezione, indipendentemente dal campo principale in cui operate con i giovani.

Esempi dall'animazione giovanile socioeducativa



CEPORA – Center for Positive Youth Development (Serbia)

impegno e sostegno autentici, importanza della gioia e della realizzazione

La **visione** di CEPORA sostiene che ogni bambino abbia le condizioni ottimali per uno sviluppo positivo - dove l'importanza di sostenere ogni singolo bambino, con tutte le sue specificità, è indicata inequivocabilmente. La mission di CEPORA consiste nel migliorare lo sviluppo emotivo e sociale dei bambini e dei giovani attraverso l'applicazione delle moderne conoscenze della scienza della prevenzione, e punta a focalizzare il lavoro sullo sviluppo sociale ed emotivo, integrando al tempo stesso i valori della visione che questo si riferisce inequivocabilmente a incoraggiare lo sviluppo di ogni bambino e ogni giovane.

Le nostre **politiche interne** includono il Codice Anticorruzione, la Politica di Gestione dell'Organizzazione e la Politica di Tutela dei Minori e dei Giovani (versioni per i collaboratori e versioni per bambini e giovani), nonché le Procedure in caso di violazione delle politiche dell'organizzazione. Inoltre, in quanto membri dell'Associazione nazionale degli operatori dell'animazione socioeducativa giovanile, rispettiamo il Codice etico nell'animazione socioeducativa. Tutti i dipendenti e collaboratori conoscono le disposizioni delle nostre Politiche e si impegnano a rispettarle finché lavorano con noi, e le politiche e le procedure stesse vengono riviste su base annuale. Tutte le politiche contengono inequivocabilmente disposizioni antidiscriminatorie e disposizioni che indicano la necessità di coltivare la diversità dei dipendenti e degli utenti. Ad esempio, come parte della nostra Politica di Gestione Organizzativa, si sottolinea che uno dei suoi punti di partenza è il Rispetto dei Diritti Umani, dove sottolineiamo che "Crediamo che tutte le persone abbiano gli stessi diritti. La società dovrebbe sforzarsi di fornire pari opportunità di esercizio di diritti indipendentemente dal sesso, dall'appartenenza razziale, etnica e religiosa, dall'origine e dallo status sociale, dall'istruzione, dall'età, dalle capacità

fisiche e mentali, dall'orientamento sessuale o da qualsiasi altra caratteristica personale. Nel nostro lavoro rispettiamo i diritti di tutti e cerchiamo di contribuire alla realizzazione dell'uguaglianza nella società." Inoltre, nei principi di gestione organizzativa, e in stretto collegamento con la valorizzazione della diversità, si sottolinea: Rispettiamo le persone che lavorano (Rispettiamo i diritti dei nostri associati e documenti interni, regole e procedure sono costituite in modo da essere conformi ai pertinenti documenti internazionali e nazionali sul rispetto dei diritti umani; Trattiamo associati e volontari con rispetto e dignità, ci prendiamo cura della salute e sicurezza sociale, investiamo nel loro sviluppo e consentiamo loro di sfruttare il loro potenziale, cerchiamo di ricompensare adeguatamente i loro sforzi); Valorizziamo gli utenti (L'interesse dei nostri utenti è la nostra prima priorità. Stabiliamo meccanismi interni che garantiscano la sicurezza degli utenti e un alto livello di qualità del lavoro diretto; Trattiamo le persone con cui lavoriamo in modo professionale, educato, educato e onesto, con rispetto e dignità; Abbiamo una comunicazione chiara e siamo aperti su ciò che possiamo e non possiamo fare. Li includiamo nelle decisioni che prendiamo che li riguardano; Non facciamo distinzioni tra loro indipendentemente da sesso, razza, etnia, religione, background sociale e status sociale, istruzione, età, capacità fisiche e mentali, orientamento sessuale o qualsiasi altra caratteristica personale; Stabiliamo meccanismi che consentono agli utenti di esprimere un'opinione critica sul nostro lavoro). Nella nostra Politica per la Protezione e la Sicurezza dei Bambini e dei Giovani, uno dei punti si riferisce direttamente alla prevenzione della discriminazione e recita "CEPORA si impegna a non mostrare preferenze o discriminare alcun bambino o gruppo di bambini in base al genere, alla religione, all'etnia, o qualsiasi altra categoria: ogni bambino ha il diritto di condurre una vita produttiva e sicura." Il Codice etico nell'animazione socioeducativa prescrive che (e in relazione alla promozione della diversità) gli animatori socioeducativi abbiano l'obbligo di: 1) Trattare i giovani con rispetto (rispetto per ogni giovane, evitando qualsiasi forma di discriminazione basata sulla razza, religione, sesso/genere, orientamento sessuale, nazionalità, età, istruzione, condizione socioeconomica, ecc.; spiegando chiaramente la natura e i limiti della riservatezza, nonché che le informazioni affidate per uno scopo non devono essere utilizzate per altri scopi senza il consenso del giovane persona - a meno che non costituisca un pericolo visibile e chiaro per un giovane, un animatore giovanile o un altro individuo). Rispettare e promuovere i diritti dei giovani a fare le proprie scelte e decisioni (informare e condurre discussioni con i giovani sulle diverse possibilità e risultati di determinate decisioni e scelte prima di prendere decisioni finali; fornire opportunità di apprendimento, al fine di sviluppare la capacità e fiducia nel partecipare attivamente al processo decisionale; rispettare le scelte dei giovani, sottolineando loro che le conseguenze delle loro scelte non devono mettere in pericolo alcun segmento dei diritti umani).

La nostra **Procedura in caso di violazione delle Politiche dell'Organizzazione** indica chiaramente la procedura da seguire, che implica la reazione della commissione interna per la violazione dell'etica o la reazione di un organismo esterno che viene contattato allo scopo di garantire l'obiettività dell'azione. Nel nostro caso, l'organismo esterno è il Consiglio Etico dell'Associazione Nazionale dei Professionisti dell'Animazione Giovanile, al quale chiunque può presentare una segnalazione se sospetta che le nostre politiche siano state violate e che la nostra organizzazione, per qualsiasi motivo, non riuscirà con successo in modo

indipendente a rispondere alla sospetta violazione della Policy. Abbiamo un responsabile della sicurezza e il suo contatto è noto a tutti i bambini e i giovani con cui lavoriamo, nonché a tutti gli associati ed è evidenziato nelle politiche stesse.

Abbiamo un **atteggiamento flessibile nei confronti dell'organizzazione delle mansioni lavorative** e nel rispetto delle esigenze dei dipendenti, questi ultimi organizzano autonomamente i propri orari secondo tutte le loro specificità ed esigenze individuali. Abbiamo orari di lavoro flessibili, lavoriamo da casa e nella comunità e i dipendenti stessi hanno un elevato grado di libertà e iniziativa nel comunicare le proprie esigenze. Siamo presenti gli uni per gli altri e coordiniamo i nostri programmi in modo da soddisfare sia le esigenze dei dipendenti che gli obblighi aziendali.

Nella **distribuzione del lavoro e delle posizioni**, vengono prese in considerazione tutte le specificità di ogni singola persona assunta. Inoltre, le posizioni stesse sono modellate in base alle specificità, ai punti di forza e alle preferenze dei dipendenti stessi, e ognuno nell'associazione ha una posizione e una descrizione del lavoro uniche. Quando si delegano compiti, viene preso in considerazione il carico di lavoro dei dipendenti, così come tutti gli elementi di cui sopra. Inoltre, è previsto un elevato grado di flessibilità nell'attuazione degli aspetti amministrativi delle attività del programma, in modo da lasciare spazio a ciascuno dei collaboratori di organizzare il proprio lavoro secondo le proprie preferenze e il proprio stile (seguendo le linee guida generali per la gestione dei dati che devono essere monitorati in ogni programma).

Ciascuno dei dipendenti sa chi è disponibile per un **supporto** in diversi ambiti del nostro lavoro ma è fondamentale che l'organizzazione stessa favorisca il **lavoro in team e la mutua fiducia** o un grado elevato. Ciò significa che, quando uno dei dipendenti incontra una sfida o riconosce di aver commesso un errore, lo comunica apertamente al resto del team e insieme troviamo la soluzione migliore per una risposta e un supporto adeguati. Tutti i dipendenti sono supportati dal consiglio di amministrazione e dal direttore esecutivo, mentre i membri del consiglio di amministrazione e il direttore esecutivo forniscono un sostegno orizzontale reciproco. Se abbiamo bisogno di supporto di mentoring per qualche segmento di lavoro per il quale non disponiamo di risorse all'interno del management, ci rivolgiamo a collaboratori esterni e istituzioni competenti (ad esempio nel campo delle operazioni finanziarie).

Proviamo a monitorare regolarmente e **celebrare il successo** di ciascuno dei nostri dipendenti, promuoviamo un clima favorevole e sottolineiamo reciprocamente i successi dei nostri colleghi. Lo facciamo attraverso lo scambio diretto sui progressi attraverso i nostri canali di comunicazione interna, il monitoraggio dei progressi dei dipendenti da parte dei superiori e la comunicazione dei loro successi al resto del team in riunioni dal vivo e online, attraverso lo scambio che avviene durante le riunioni trimestrali di tutti i dipendenti in un ambiente informale (durante una colazione congiunta). Oltre alle riunioni trimestrali dei dipendenti in cui sintetizziamo i risultati, in relazione alla specificità dell'occasione, organizziamo occasionalmente celebrazioni legate ai successi specifici dei singoli dipendenti.

Promuoviamo un **approccio altamente individualizzato** per lavorare con i dipendenti e dare grande valore al **benessere** dei dipendenti. Per noi è estremamente importante che tutti in CEPORA facciano ciò che li motiva, che sviluppino il loro segmento di lavoro in conformità con le loro competenze e aspirazioni professionali e che siano felici del loro lavoro. La nostra base è che in CEPORA promuoviamo un'atmosfera che metta al primo posto la soddisfazione e la felicità dei dipendenti, perché crediamo che nella nostra organizzazione le persone dovrebbero fare ciò che le soddisfa e vogliamo riunire persone che condividano la nostra motivazione interiore a lavorare in questo campo, e per noi è importante che loro non percepiscano CEPORA come un luogo dove lavorano per qualcun altro, ma che vedano CEPORA come un organismo vivente che cresce grazie a loro. Se riconosciamo che uno dei dipendenti è sovraccarico o che il suo benessere è minacciato in altro modo, proviamo a reagire rapidamente e a riorganizzare il lavoro in modo tale che a quella persona in questione venga data l'opportunità di riposare, che le venga fornito ulteriore supporto negli aspetti necessari, che venga sostituita o addirittura trasferita in qualche altro settore del lavoro di CEPORA. Abbiamo stretti rapporti reciproci e il benessere personale dei dipendenti e dei collaboratori è molto apprezzato e le strette relazioni ci consentono di reagire rapidamente e di apprezzare l'impatto dei processi personali sulle prestazioni aziendali.

Il lavoro dell'organizzazione si basa in misura estremamente elevata sulla **partecipazione attiva di tutti i dipendenti**, dato che i dipendenti hanno un elevato livello di indipendenza nel loro lavoro e che, su loro iniziativa (insieme al monitoraggio continuo delle esigenze degli utenti), dipende direttamente dalla direzione in cui si sviluppa l'organizzazione stessa e da cui avviamo iniziative imprenditoriali. Creiamo continuamente nuovi programmi esattamente in conformità con i diversi interessi dei nostri dipendenti. Ad esempio, abbiamo attualmente una sezione sportiva in cui viene coltivata la metodologia dello sport per lo sviluppo, guidata da un collega che ha una elevata esperienza in varie discipline sportive; abbiamo fondato un club di lettura guidato da colleghi che amano leggere; abbiamo lanciato un programma di scambio giovanile su iniziativa di un collega a cui piace viaggiare e riconosce pienamente il chiaro legame tra mobilità e sviluppo giovanile. Abbiamo un programma di teatro applicato grazie ai colleghi che si sono fatti una reoutazione in questo settore e, in accordo con gli interessi dei colleghi più giovani, abbiamo aperto un account su TikTok e stiamo lanciando una serie di podcast. Quando un'idea nasce da uno dei dipendenti, il consiglio di amministrazione e il direttore esecutivo organizzano le risorse disponibili per implementare con successo l'idea e garantire finanziamenti per le nuove attività del programma. Tutti i dipendenti, così come tutti i volontari, sanno che possono presentare le loro idee in qualsiasi momento e che saranno supportati, purché siano in linea con la visione e la missione di CEPORA. È così che abbiamo organizzato le più diverse attività nella comunità avviate dai nostri volontari, spesso ci mettono in contatto con i donatori della comunità e su loro iniziativa, e in base ai loro interessi e competenze organizziamo anche nuovi progetti (come workshop e foto mostre, ad esempio). **La diversità delle attività di CEPORA risiede proprio nella diversità delle persone che compongono CEPORA.**

Nei **materiali** che creiamo, molto spesso utilizziamo foto delle nostre attività (che non mostrano i volti dei partecipanti, ma che descrivono l'atmosfera o il contenuto dell'attività). Pertanto, i materiali stessi raffigurano direttamente noi e i nostri utenti. Quindi quando scarichiamo o creiamo foto o illustrazioni per le esigenze delle pubblicazioni stesse/brochure, cerchiamo di farle corrispondere alla realtà delle comunità giovanili con cui lavoriamo. L'organizzazione è composta da individui riuniti attorno all'idea di una pratica basata sulla scienza volta a rafforzare lo sviluppo positivo attraverso metodologie altamente interattive e una relazione altamente di supporto e nutrimento con gli utenti. **I valori che rappresentiamo** (attaccamento, impegno, competenza, innovazione, efficacia) **vengono coltivati anche nelle nostre relazioni reciproche**. Tra i dipendenti esiste un elevato livello di apprezzamento e rispetto reciproci, nonostante tutta l'individualità e la diversità dei nostri dipendenti. Li vediamo davvero come punti di forza e li celebriamo. I membri del team rivelano quanto vogliono sulla loro vita privata e apprezziamo, celebriamo e supportiamo molto le informazioni che condividono con noi. Ognuno ha lo spazio per praticare il proprio **stile di vita** senza timore di giudizio o rifiuto da parte degli altri membri del gruppo. Crediamo sinceramente che ognuno abbia diritto alle proprie scelte, alla propria diversità e alla propria felicità. Rispettiamo tutte le informazioni condivise con noi e non le condividiamo al di fuori del team senza l'iniziativa della persona a cui si riferiscono le informazioni.

Celebriamo tutti gli eventi importanti nella vita dei dipendenti. Il nostro team ha celebrato insieme le nascite dei figli dei membri del team, i matrimoni e persino i divorzi. Siamo lì l'uno per l'altro sia nei momenti belli che in quelli difficili; quindi, ci sosteniamo a vicenda anche in situazioni di perdita. Tutti questi eventi vengono rispettati e i dipendenti hanno il tempo di cui hanno bisogno da dedicare agli eventi della loro vita.

Ci sforziamo di favorire una **comunicazione estremamente aperta** tra i membri del team. Siamo conosciuti per parlare molto e per essere bravi nelle discussioni. Ci impegniamo per una soluzione costruttiva a qualsiasi problema e i nostri membri sono aperti a condividere le loro opinioni, sostenere la loro posizione, ma anche condividere le loro sfide e cercare supporto per risolverle attraverso la comunicazione con i colleghi. Quando affrontiamo una sfida nelle relazioni tra colleghi, non scappiamo dal conflitto, ma ci impegniamo nell'esplorazione del conflitto e ci sforziamo per la comprensione reciproca. Parliamo molto e ci abbracciamo molto. In quest'ambito, sottolineiamo che è fondamentale che ci sia un **autentico desiderio di comprendere la posizione dell'altra parte**, perché altrimenti cadiamo nella trappola di sforzarci di comprendere solo per risolvere una sfida specifica - e ciò non impedisce future situazioni simili. Pertanto, comunichiamo tutto finché non chiariamo cosa è bloccato, perché e come possiamo superare insieme la sfida. E in questo ci auguriamo sempre ogni bene.

I dipendenti dell'organizzazione hanno un elevato livello di indipendenza nel loro lavoro, ma diamo grande valore e coltiviamo un **clima di cooperazione e di lavoro congiunto**. Siamo presenti gli uni per gli altri e sviluppiamo insieme attività e programmi chiave. Ad esempio, nella maggior parte dei casi, la formazione sarà impartita da due formatori, che poi insieme prepareranno, svilupperanno e implementeranno i materiali. Inoltre, quando si tratta della paternità delle

pubblicazioni, non abbiamo mai una sola persona, ma almeno due. Inoltre, gli altri membri del team sono lì per controllare i prodotti finali, fornire commenti, evidenziare dilemmi: ci aiutiamo a vicenda e costituiamo gruppi di prova per qualunque cosa facciamo. Quando lavoriamo per sviluppare le competenze dei dipendenti, mettiamo in contatto coloro che hanno competenze più sviluppate e maggiore esperienza con colleghi che si stanno rafforzando in quel settore. Ad esempio, stiamo attualmente preparando un nuovo curriculum per uno dei nostri famosi programmi ("Scuola di sviluppo personale") e i nostri formatori più esperti ci stanno lavorando. Tuttavia, abbiamo coinvolto i colleghi più giovani nel monitoraggio del processo di creazione del curriculum, comprese le loro idee, in modo che potessero conoscere in prima persona come creiamo nuovi materiali dalla conoscenza esistente. Questi colleghi saranno coinvolti nell'implementazione della formazione, quindi verranno loro assegnati compiti indipendenti e nel successivo ciclo di formazione assumeranno la leadership, con il supporto di colleghi più esperti. Quando discutiamo delle idee, pratichiamo il metodo del brainstorming, in modo che nessuna idea venga scartata in anticipo perché cattiva e tutte siano benvenute, e poi insieme le pensiamo e scegliamo la soluzione migliore per la situazione data. Se una persona è responsabile di un determinato compito, avrà sempre altri membri del team a sua disposizione per il controllo, la consultazione e lo scambio. I membri del team conoscono chiaramente le capacità e le competenze degli altri e chiederanno aiuto apertamente e liberamente. Inoltre, i dipendenti stessi sono sempre liberi di avviare modifiche rispetto alle attività pianificate, in conformità con le idee che ricevono autonomamente o che provengono dagli utenti. Sono liberi di pensare e presentare idee e gli altri membri del team sono lì per ascoltarli e aiutarli a realizzare quelle idee.

Promuoviamo il **sostegno reciproco**. Poiché ognuno nella nostra organizzazione fa il proprio lavoro, cioè non siamo tutti nello stesso posto e raramente siamo fisicamente insieme, condividiamo tutte le informazioni in un gruppo Viber comune e ci facciamo sapere a vicenda cosa scopriamo. Ci lodiamo a vicenda, e lodiamo anche noi stessi, cioè, siamo liberi di condividere i nostri successi, che vengono poi estremamente supportati dagli altri colleghi. Celebriamo tutti i risultati piccoli e grandi non solo per il gusto di riconoscere i risultati di un determinato dipendente e un lavoro completato con successo, ma perché il successo dei nostri colleghi ci porta davvero grande felicità e soddisfazione - perché il nostro obiettivo è che le persone in CEPORA siano felici e che CEPORA renda felici gli altri. In questo modo condividiamo anche le impressioni dei nostri utenti, colleghi, partner, donatori, affinché possiamo **sostenerci e nutrirci mutualmente con i cambiamenti positivi che accadono dentro di noi e intorno a noi**.

Abbiamo **rapporti amichevoli estremamente stretti**. Usciamo insieme, festeggiamo i compleanni e tutti gli eventi importanti, le vacanze, scherziamo, sappiamo cosa succede nella vita dell'altro, cuciniamo l'uno per l'altro, facciamo viaggi insieme. Seguiamo interessi comuni, ovviamente non tutti i membri del team partecipano a tutte le riunioni informali. Non esistono però sottogruppi di dipendenti, ma ci si riunisce fuori dal lavoro secondo le preferenze, e non c'è amarezza e invidia in questo senso tra colleghi. Tutti sono sempre i benvenuti e apprezziamo il fatto di incoraggiarci a vicenda in nuove esperienze e ad espandere i nostri orizzonti unendoci a uno dei team che sta facendo qualcosa al di fuori della

nostra zona di comfort: siamo felici di provare nuove cose insieme. D'altra parte, rispettiamo fortemente la **libertà di scelta personale**, quindi non vi è alcuna pressione sui membri del team affinché partecipino ad alcuna attività informale.

Ci completiamo a vicenda. Quando creiamo dei team per determinati compiti, cerchiamo di combinare i membri del team che risponderanno meglio al compito e le cui competenze e sensibilità si completano e si adattano. Ci conosciamo bene e sappiamo benissimo per quale compito e quale combinazione di dipendenti è perfetta. Poi, quando abbiamo un nuovo incarico, creiamo i team in base agli interessi dei membri stessi, ma tenendo conto anche di tutti gli altri fattori (come il carico di lavoro). Se valutiamo insieme che una determinata persona è fondamentale per quel compito e allo stesso tempo è gravata da altri compiti, riorganizzeremo i team in modo che il dipendente sia indirizzato dove c'è bisogno di lui in via prioritaria o dove vuole essere in via prioritaria - se per lui è importante per i motivi più diversi.

I nostri dipendenti migliorano **continuamente professionalmente** in tre direzioni. Una è quella che riconosciamo necessaria e in conformità con la loro posizione e le esigenze dei programmi/lavori in cui sono impegnati. La seconda direzione è legata agli interessi individuali dei dipendenti e, di conseguenza, ai potenziali sviluppi futuri delle nostre attività e programmi. La terza direzione prevede il monitoraggio delle tendenze e delle nuove conoscenze in tutte le aree importanti per il lavoro della nostra organizzazione, sia in ambito professionale che in quello organizzativo. Mentre coltiviamo la pratica basata sulla scienza, ci piace essere aggiornati sia con la scienza che con la pratica in diversi settori del funzionamento della nostra organizzazione. Quando arriva un invito per un corso di formazione, valutiamo se è utile per qualcuno dei membri del team e diamo la priorità a chi andrà se i posti sono limitati.

Tutti i dipendenti conoscono a fondo tutte le **politiche e le procedure interne** e una volta all'anno teniamo un briefing per i dipendenti (dopo aver rivisto le politiche), per garantire che le politiche siano atti viventi nel comportamento dei nostri dipendenti.

Comunichiamo in modo trasparente sulle policy e sui loro contenuti e, molto spesso, preventivamente, risolviamo tutti i dilemmi che si presentano e che rischiano di entrare in conflitto con le policy stesse. Per noi è di grande importanza avere un responsabile della sicurezza designato, in modo che tutti sappiano chi è il punto di contatto in caso di dubbi. La procedura di risposta in caso di violazione della Policy è chiara e, al fine di garantirne un'equa applicazione a tutti i dipendenti, è prevista l'attivazione di **organismi esterni** a supporto della risposta nel caso in cui vi sia il sospetto che uno dei dirigenti sia coinvolti in una violazione della politica e la risposta interna non porterà a un'indagine obiettiva.

In CEPORA siamo tutti estremamente divergenti, con molte specificità, e le consideriamo tutte come punti di forza. In relazione alle nostre differenze, organizziamo i lavori, uniamo i team, ci completiamo a vicenda e ci auguriamo di poter realizzare una gamma molto più ampia di cose rispetto a quanto accadrebbe se avessimo un team uniforme. Celebriamo l'autenticità di ognuno di

noi e ci impegniamo affinché tutti siano liberi di esprimere sé stessi e la propria individualità.

Poiché pregiudizi e stereotipi sono spesso presenti tra gli argomenti di cui discutiamo con i giovani, e poiché crediamo fortemente che dovremmo mettere in pratica ciò che insegniamo agli altri, **ci impegniamo a promuovere continuamente la consapevolezza dei nostri stereotipi**, a metterli in discussione, a darci l'opportunità di scardinare i pregiudizi in cui ci imbattiamo. Un buon strumento in tal senso è di considerare, ogni volta che ci sorprendiamo a sottolineare a un gruppo di persone (in qualunque modo siano esse simili) che pensiamo che loro TUTTI agiscano/pensino qualcosa allo stesso modo, che questo sia uno stereotipo. Cerchiamo di non dare per scontato, ma, attraverso una comunicazione aperta, con autentico interesse, chiedere/scoprire direttamente su cosa ci stiamo concentrando nel contatto con un collega specifico.

Attraverso le nostre attività quotidiane con i giovani e altri esperti, **ci esercitiamo a vedere il mondo dalla prospettiva di qualcun altro**. Pertanto, applichiamo lo stesso principio osservando il punto di vista dei nostri colleghi. Quando ci troviamo di fronte a dei dilemmi, cerchiamo di vederli dalla posizione della persona in questione, indipendentemente dalle caratteristiche culturali.

Per noi, la chiave determinante del collettivo è che **siamo riuniti attorno a un'idea in cui tutti crediamo davvero** e il nostro lavoro ci soddisfa e ci rende estremamente felici. Pertanto, tutti i membri del collettivo sono qui perché credono che ogni persona dovrebbe essere in grado di trovare il proprio posto e sentirsi bene nella propria pelle. Naturalmente ci sono diverse differenze individuali tra i nostri membri e, in questo senso, ci sono diverse sensibilità e persone che trascorrono più o meno tempo insieme (sia al lavoro che fuori dal luogo di lavoro), ma noi coltiviamo davvero un approccio aperto e imparziale e nella comunicazione aziendale siamo estremamente diretti, cordiali, ma anche professionali. Cerchiamo di prenderci cura gli uni degli altri e di sostenerci a vicenda a livello personale e collegiale anche quando potremmo non "amarci" in privato.

Quando incontriamo una caratteristica, una convinzione o un valore di un nostro collega che non condividiamo, **creiamo opportunità affinché quella persona ci mostri il suo mondo** e avvicini ciò che ci è sconosciuto, ciò che non fa parte della nostra esperienza e del nostro sistema di valori. Cerchiamo di avere una mentalità aperta e di rispettare tutte le caratteristiche, usi e comportamenti che derivano dalle caratteristiche culturali dei nostri colleghi, indipendentemente dal fatto che coincidano o meno con i nostri. Crediamo che in questo mondo non solo ci sia un posto per tutti, ma che tutto e tutti possano trovare un posto dove essere liberi e accettati. Accettiamo anche ciò che ci è estraneo, creiamo opportunità per "conoscere" e continuiamo a celebrare, indipendentemente dal fatto che ci siamo identificati o meno con quella conoscenza: celebriamo i valori/costumi dei nostri colleghi.

Crediamo che **ogni persona debba vivere la propria vita autentica, piena della moltitudine delle proprie individualità**. Ci impegniamo affinché tutti siano ciò che sono in CEPORA. Non vogliamo che nessuno senta di dover cambiare per il

bene della collettività o che sarà giudicato o rifiutato a causa di alcune delle sue caratteristiche. Crediamo che ogni persona abbia diritto ad uno sviluppo positivo e trasferiamo questa convinzione nei rapporti con i colleghi.

Siamo presenti gli uni per gli altri, ci sosteniamo a vicenda e monitoriamo i processi che si svolgono tra i dipendenti. Quando notiamo che c'è un **comportamento discriminatorio** intenzionale o non intenzionale, reagiamo immediatamente, assicurandoci che il comportamento cessi, che la persona che ha manifestato il comportamento discriminatorio sia affrontata e supportata per superare tale approccio e che i posti di lavoro siano organizzati o riorganizzati in modo che renderà impossibile il ripetersi dell'incidente. La comunicazione trasparente e aperta e l'elevata fiducia tra i membri del team consentono una risposta tempestiva in questo senso. Durante l'inserimento e in tutte le riunioni del team, comunichiamo apertamente un atteggiamento trasparente nei confronti dei conflitti all'interno del team, consentendo così ai colleghi più giovani di comunicare le difficoltà che affrontano sul lavoro.

I membri del nostro team hanno **capacità di comunicazione** altamente sviluppate e comunicano efficacemente tra loro rispettandosi a vicenda. Questo a volte può essere una sfida, nel senso che esiste una variabilità individuale nello stile di comunicazione e, poiché coltiviamo una comunicazione di supporto, aperta e diretta, quando qualcuno di nuovo arriva dall'esterno, ha bisogno di un po' di tempo per rilassarsi accanto a noi e permettersi di essere aperti e diretti, nel rispetto di principi assertivi, ovvero favorendo una comunicazione aperta nel pieno rispetto dei sentimenti e dei pensieri dell'interlocutore. Ciò ci consente, tra l'altro, di evitare i **conflitti latenti** tra i dipendenti, perché sorgono più facilmente e si risolvono più facilmente. Qui non stiamo parlando di grandi conflitti, ma di tutti i possibili conflitti - che poi, proprio grazie alla nostra comunicazione aperta, diventano uno spazio per rafforzare la comprensione reciproca del collettivo.

Mentre affrontiamo continuamente vari argomenti legati alla diversità, ci alleniamo a riconoscere i nostri **fattori scatenanti**, i nostri presupposti, le nostre insicurezze e a permetterci di **riesaminare continuamente**, a contatto con la diversità, **la nostra visione del mondo**. Siamo abili nell'adattare la comunicazione e sappiamo come controllare il nostro comportamento in modo che rimanga pienamente solidale anche quando riconosciamo che si stanno verificando determinati pregiudizi. Ammettiamo che, con la nostra azione, non agiamo in relazione a supposizioni, ma al contrario, ci diamo l'opportunità di riconsiderare il nostro punto di vista attraverso l'azione.

Seguiamo i risultati scientifici aggiornati (come quelli forniti come parte della nostra raccolta di conoscenze), trasferiamo la conoscenza ai nostri dipendenti attraverso **corsi di formazione interni**, partecipiamo a corsi di formazione che riteniamo ci aiuteranno a rafforzare le nostre competenze e crediamo nella continuità apprendimento, e crediamo che sia sempre necessario seguire le tendenze, imparare qualcosa di nuovo, mettere in discussione il mondo e guardare le cose dalla posizione dei nostri colleghi provenienti da culture diverse. In questo ci aiuta anche la partecipazione a progetti internazionali, dove siamo in continuo contatto con dipendenti provenienti da paesi diversi e con retroterra culturali diversi.



CENTRO PER L'ANIMAZIONE GIOVANILE (Serbia)

ambiente di lavoro diversificato, piani di sviluppo delle competenze individuali, pratica multiculturale

Il Centro per l'animazione giovanile socio educativa, in quanto organizzazione che esiste da oltre 20 anni, è orgoglioso della sua pratica di rispetto della diversità a tutti i livelli. In termini di lavoro della nostra organizzazione, **i dipendenti e i volontari dell'organizzazione hanno diverse identità nazionali, religiose e di genere, nonché orientamento sessuale.**

La nostra **politica** per i dipendenti riconosce in primo luogo le pari opportunità di lavoro: Il Centro per l'animazione giovanile socio educativa assume secondo principi equi e trasparenti di selezione dei candidati ed è un datore di lavoro che offre pari opportunità a tutti. Il Centro per l'animazione giovanile socio educativa si impegna a non discriminare nessun candidato o collega di lavoro a causa di origine, religione, sesso, genere, stato civile ed economico, orientamento sessuale, età, razza, colore o disabilità e/o condizione fisica. Questa politica è implementata in tutte le pratiche e procedure di impiego che coinvolgono i dipendenti, tra cui: pubblicità; selezione dei candidati; trasferimento a una posizione di grado inferiore; interruzioni del lavoro; importo dello stipendio; e ogni altra forma di risarcimento". Questa politica prevede inoltre procedure in caso di molestie nei confronti dei dipendenti di qualsiasi tipo e sottolinea in particolare che "a nessun dipendente è consentito utilizzare un linguaggio offensivo contro qualsiasi paese o popolo in nessuna circostanza. Qualsiasi espressione offensiva contro qualsiasi Paese o popolo potrà comportare l'immediata cessazione del rapporto di lavoro."

Tutti i dipendenti e i volontari **vengono supportati anche attraverso il processo di supervisione**, in cui vengono valutate le loro capacità a livello individuale, le sfide che affrontano nel loro lavoro (o, a volte, anche nella loro vita privata, a seconda del desiderio dei dipendenti di discuterne) e prevede che siano supportati per migliorare o superare ulteriormente le sfide che incontrano nel loro lavoro (che possono essere legate alle loro caratteristiche personali o alla loro vita). Alla fine di ogni anno viene condotta una **valutazione individuale**, durante la quale vengono esaminati i maggiori successi nel lavoro, le lezioni apprese e lo spazio per ulteriori sviluppi. Durante la supervisione, i dipendenti vengono discussi anche sulle **relazioni** all'interno del team, sulla cooperazione, sui potenziali conflitti e sui modi per risolverli, e gli operatori giovanili vengono esaminati in particolare sui **pregiudizi e sugli stereotipi** che possono avere nei confronti di alcuni gruppi di giovani (o giovani individualmente), al fine di prendere coscienza di questi problemi, affrontarli e creare strategie per superarli, garantendo così la qualità del lavoro, il miglior interesse dei giovani, ma anche l'ulteriore sviluppo personale e professionale degli animatori giovanili. Nella supervisione degli animatori giovanili, una volta all'anno viene creato un **piano di sviluppo delle competenze**, che si basa sull'autovalutazione delle loro competenze secondo il Portfolio del Consiglio d'Europa (l'autovalutazione viene effettuata all'inizio del lavoro nel Centro per l'animazione giovanile socio educativa), che viene poi ripetuto su base annuale per monitorare i progressi nelle competenze degli animatori giovanili e definire nuovi obiettivi di sviluppo). Nel contesto della diversità, e secondo il Portfolio, il livello

di conoscenza delle teorie interculturali, dei diritti umani, della consapevolezza culturale, del livello di empatia, tolleranza, solidarietà, capacità di trasformazione dei conflitti, facilitazione, comprensione delle diverse identità e origini dei giovani, se possiedono le competenze per coinvolgere giovani provenienti da culture diverse, ecc. (per maggiori dettagli, vedere la brochure Il portafoglio dell'animazione socio educativa del Consiglio d'Europa (2015); Funzioni degli animatori giovanili 4. Sostenere i giovani nell'affrontare attivamente e costruttivamente il tema interculturale relazioni).

La politica dei dipendenti prevede anche **giorni festivi** non lavorativi, che includono Capodanno, Festa dei lavoratori, Natale secondo il calendario gregoriano e giuliano, Pasqua secondo il calendario gregoriano e giuliano, Ramadan e Kurban Bayram, e ai dipendenti vengono concesse due ulteriori festività giorni secondo la loro scelta personale, per osservare alcune festività nazionali o religiose aggiuntive. I dipendenti hanno la libertà di **delimitare il proprio spazio di lavoro** (ufficio o scrivania) in modo più personale, in qualsiasi modo, a condizione che simboli o decorazioni prominenti non offendano o incoraggino la violazione dei diritti umani e dei valori democratici.

Alcuni dei **principi di base del nostro lavoro sono l'uguaglianza e l'uguaglianza**, che sono integrati in tutti gli aspetti del nostro lavoro, sia in termini di fornitura di pari opportunità per coinvolgere le persone nell'organizzazione, sia nel coinvolgimento dei giovani nei processi decisionali. Tuttavia, investiamo ulteriori sforzi proprio in questo, al fine di consentire la partecipazione paritaria dei giovani che vivono ai margini della società. Crediamo che tutti i giovani, indipendentemente dalle diverse appartenenze sociali, culturali, etno-nazionali, dai diversi orientamenti religiosi, politici e sessuali e dalle identità di genere, debbano avere pari accesso a servizi di qualità e al sostegno e alla tutela dei loro diritti. In questo, siamo guidati dalle diverse politiche dell'organizzazione, e in primo luogo dal Codice Etico per gli animatori giovanili.

Lavorare con la diversità, nella nostra pratica, si riflette al meglio nei **diversi approcci** che utilizziamo proprio per fornire supporto a tutti i giovani che ne hanno bisogno - continuamente e regolarmente le nostre attività attive non solo nel centro giovanile di Novi Sad o nei locali della nostra organizzazione, ma anche nelle strade, nelle comunità remote ed emarginate di Novi Sad (i cosiddetti insediamenti rom informali). Questo lavoro sul campo è particolarmente specifico perché negli "insediamenti rom" di Novi Sad non vivono solo famiglie di nazionalità rom, ma anche coloro che si identificano come albanesi e ashkali, che sono allo stesso tempo membri della popolazione di rifugiati e rimpatriati (famiglie fuggite dal Kosovo, famiglie rimpatriate dai paesi dell'Europa occidentale). Tutte queste circostanze hanno influenzato la formazione di una piccola comunità spiccatamente multiculturale, in cui l'animatore giovanile deve essere attentamente **informato ed educato sulle subculture**, i costumi, i valori e le relazioni specifiche all'interno della comunità. Inoltre, al fine di garantire e rispettare i buoni rapporti nella comunità, **collaboriamo con i rappresentanti locali** della comunità islamica (hodja locale), con il cui sostegno lavoriamo anche con le ragazze della comunità (questa comunità è caratterizzata da un rapporto molto diseguale, basato su valori culturali tradizionali, secondo cui alle ragazze di

solito non è permesso uscire di casa senza la presenza di parenti maschi, quindi di solito lavoriamo sulla loro emancipazione proprio nell'edificio della scuola religiosa, dopo le lezioni religiose). È inoltre specifico di tali situazioni che dobbiamo applicare un approccio "non nuocere" durante il nostro lavoro, il che significa che affrontiamo con molta attenzione l'empowerment, lo sviluppo del pensiero critico e la messa in discussione dei valori, facendo attenzione a non offendere la cultura e i valori dell'intera comunità, ma continuiamo a sensibilizzare i giovani sui diritti umani e a promuovere i valori democratici.



JUNIOR ACHIEVEMENT ETS (Italia)

pratiche mirate di gestione della diversità, lavoro a distanza e smart working

Risultati junior (Junior Achievement) rappresenta una delle più grandi organizzazioni non governative (ONG) globali dedicate all'emancipazione dei giovani nel nostro Paese. Ogni anno offre 15 milioni di esperienze di apprendimento incentrate sull'occupazione e sull'imprenditorialità in oltre 100 paesi in tutto il mondo. L'Associazione JA Italy ETS, che festeggia il suo ventesimo anno come ente senza scopo di lucro, è impegnata attivamente nella formazione economica e imprenditoriale nelle scuole. Promuove competenze e idee innovative che contribuiscono alla crescita della società civile e allo sviluppo di comunità prospere. JA Italy ETS guida ogni anno il percorso formativo di circa 200.000 giovani studenti in tutta Italia attraverso programmi esperienziali di formazione economica e imprenditoriale, di alfabetizzazione finanziaria e di orientamento professionale.

Missione e Visione: L'obiettivo di JA Italy ETS è quello di stabilire una nuova frontiera dell'istruzione che rifletta la modernità attraverso percorsi formativi innovativi coerenti con i principi dell'economia e dell'imprenditorialità. Per raggiungere questo obiettivo, JA Italy ETS si avvale del prezioso supporto di partner strategici d'eccezione, tra cui educatori, imprenditori, manager e policy maker, che svolgono un ruolo essenziale come intermediari tra i giovani e la società contemporanea. La missione di JA Italy ETS è incoraggiare generazioni di giovani studenti ad affrontare le sfide della futura economia globale. Ha lo scopo di prepararli durante il loro percorso accademico sviluppando le competenze necessarie per entrare con successo nel mondo del lavoro con sicurezza e spirito imprenditoriale. Gli aggettivi che meglio descrivono la squadra sono "femmina" e "giovane" (con un'età media di 36,5 anni). JA Italy ETS si è sempre caratterizzata come un'organizzazione lungimirante, pronta a dettare il passo con i tempi. Infatti, la loro abitudine al **lavoro a distanza, o smart working**, è consolidata da diversi anni anche prima dell'emergenza sanitaria. Questo approccio consente loro di vivere e lavorare in diverse località in tutta Italia, garantendo al tempo stesso una **stretta vicinanza ai beneficiari**.

Organizzazione del personale: il personale non dedicato è composto da 8 persone, che rappresentano solo il 36% della forza lavoro rispetto ai dipendenti a tempo indeterminato. Forte è la prevalenza del personale femminile, che rappresenta il 68% dell'organico. In particolare, il 90% dei dipendenti di JA Italia ETS ha contratti a tempo indeterminato e tutti i dipendenti lavorano a tempo pieno. Ciò dimostra

l'impegno di JA Italy ETS nel **lavorare per e con i giovani**.

Gestione della diversità: nell'anno fiscale 21/22, JA Italy ETS si è concentrata in modo significativo sul reclutamento di professionisti di sesso femminile sotto i 30 anni, che costituiscono il 57% dei nuovi assunti. Ciò riflette un approccio strategico volto a investire nei talenti emergenti e a migliorare il loro sviluppo professionale e personale.

Talent Retention e specializzazione: JA Italy ETS si distingue per la capacità di trattenere i propri talenti attraverso un **modello di leadership diffusa** e la creazione di funzioni capaci di lavorare per obiettivi, muovendo nella direzione della **specializzazione funzionale**. Ciò è evidente in settori come la raccolta fondi.

Equilibrio tra lavoro e vita privata: a testimonianza dell'impegno costante di JA Italy ETS nel mantenimento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, 1 dipendente, ovvero il 5% del personale idoneo al congedo parentale durante l'anno scolastico 21-22, ha usufruito di questo vantaggio. Allo stesso modo, la stessa percentuale di dipendenti è tornata al lavoro dopo il congedo, indicando un'organizzazione attenta e capace di fornire un **piano di reinserimento personalizzato** per quei dipendenti che lo richiedono o lo richiedono.



YOUNG WOMEN NETWORK (Italia)

credere fermamente nei principi e nei valori

YWN (Young Women Network) nasce come rete di giovani laureate Bocconi su idea di Teresa Budetta e Alessandra Bernini con l'obiettivo di "condividere ispirazioni, visioni ed esperienze attraverso la costante organizzazione di eventi". Spiega Alessandra Bernini: "L'idea di fondare questa organizzazione ci è venuta quando, durante le nostre esperienze di studio all'estero, abbiamo osservato quanto iniziative di questo tipo siano diffuse in altri Paesi, dove svolgono un ruolo fondamentale nel networking e nella condivisione della conoscenza". Il gruppo si è formato nel settembre 2012 e nel maggio 2014, insieme ad Alice Di Pietro, Maria Giulia Rebecca e Martina Rogato, è stata fondata l'Associazione di Promozione Sociale Young Women Network. Dal 2016 l'Associazione ha sede anche a Roma. Attualmente la rete è composta da più di 700 membri (a partire dal 2022) che partecipano attivamente agli eventi. Sono più di 50 le socie volontarie che sostengono la crescita dell'Associazione e aiutano nell'organizzazione di eventi, ed è grazie a loro che Young Women Network cresce, migliora e sostiene il talento femminile.

Oltre 150 mentor, donne leader di successo in diversi settori, sono state coinvolte nel primo **programma di mentoring** lanciato da Young Women Network, giunto ormai alla settima edizione. L'hanno chiamato "MENTORE ISPIRANTE" perché questi mentor supportano gratuitamente la giovane comunità e servono come fonte di ispirazione. Finora ci hanno sostenuto più di 25 importanti aziende, attente alla diversità e alla promozione dei giovani talenti.

Valori fondamentali dell'Associazione:

L'Associazione si ispira a **principi etici**, astenendosi da qualsiasi comportamento collusivo o abusivo che danneggi altri. Onestà, integrità morale, correttezza e buona fede sono **valori** fondamentali che regolano tutte le attività e le iniziative dell'Associazione.

Valori chiave di Young Women Network (YWN): Onestà e integrità, Sorellanza, Promozione dei giovani talenti in tutti gli aspetti, Trasparenza verso i membri e all'interno dello staff, Governance orizzontale.

Promozione di un ambiente di lavoro sano: Ogni individuo ha diritto a un ambiente sicuro e armonioso che incoraggi relazioni interpersonali paritarie e rispettose. Tutti i membri YWN si impegnano a creare un ambiente inclusivo e non discriminatorio che consenta alle persone di esprimere il proprio potenziale.

Principi di un comportamento corretto per un ambiente sano:

- ▶ Favorire un contesto in cui ognuno si senta libero di esprimere le proprie idee e bisogni.
- ▶ Valorizzare e apprezzare l'unicità di ogni persona.
- ▶ Accogliere calorosamente i nuovi arrivati.
- ▶ Sottolineando la collaborazione, la condivisione e la sorellanza.
- ▶ Garantire rapporti equi, indipendentemente dai ruoli.
- ▶ Tutela della privacy e della dignità delle persone.
- ▶ Promuovere un processo decisionale condiviso e partecipativo, con il ricorso alla regola della maggioranza quando necessario.
- ▶ Facilitare la comunicazione interna e la condivisione delle informazioni.
- ▶ Aderendo ai processi decisionali stabiliti.
- ▶ Rispettando i ruoli di ciascuno ed evitando iniziative unilaterali non precedentemente condivise.
- ▶ Gestire e risolvere potenziali conflitti in modo costruttivo.

SLOVENSKA FILANTROPIJA (Slovenia)

integrazione degli stranieri nella comunità

Slovenska filantropija, L'Associazione per la Promozione del Volontariato è un'organizzazione umanitaria che opera nell'interesse pubblico dal 1992. I loro programmi sono focalizzati sul miglioramento della qualità della vita all'interno della comunità e sulla difesa delle persone socialmente svantaggiate. La nostra attività centrale è la promozione del volontariato, poiché crediamo che attraverso il volontariato tutti possano contribuire a una società migliore e più tollerante basata sul rispetto per tutti, indipendentemente dalle circostanze personali e di vita. Offriamo formazione per volontari, mentori e organizzatori di volontari, nonché contenuti educativi per varie parti interessate.

La loro **visione** è una società aperta, giusta e solidale che, attraverso il partenariato e la collaborazione tra il settore pubblico, il settore imprenditoriale, le organizzazioni della società civile e gli sforzi volontari delle persone, fornisce

un ambiente favorevole a tutti, compresi coloro che, a causa di in qualsiasi circostanza, non sono in grado di garantire un'elevata qualità di vita a sé stessi e alle proprie famiglie.

L'associazione è divisa in varie **regioni** e abbiamo parlato con i volontari che lavorano nel centro di Capodistria. Ora lavorano principalmente con i profughi di guerra che risiedono nel centro Debeli rtic. Nel centro artico Debeli si trovano circa 80 profughi della guerra in Ucraina. Slovenska filantropija svolge diverse attività per l'**integrazione degli stranieri nella comunità**. I volontari contribuiscono alla loro integrazione fornendo corsi di lingua slovena, supporto accademico per i bambini attraverso sessioni individuali e di gruppo, organizzando vari laboratori culinari e organizzando escursioni in tutta la Slovenia per far conoscere loro la cultura e le tradizioni slovene. Anche il comune ospitante è molto solidale e li aiuta a integrarsi, organizzando anche serate a tema ucraino. Per queste serate, i rifugiati preparano e presentano le loro tradizioni e cultura alla popolazione locale.

L'associazione **collabora con altre associazioni** e insieme organizzano iniziative di pulizia. Insieme sono andati a ripulire la zona dell'immigrazione clandestina per aiutare i rifugiati a comprendere i pericoli dell'immigrazione clandestina. Un'altra associazione è il "Center za nenasilno komunikacijo", dove le persone che hanno subito abusi si rivolgono per ricevere sostegno. Con loro, le attività principali consistono nel giocare a giochi da tavolo o semplicemente nel partecipare a conversazioni per fornire assistenza.