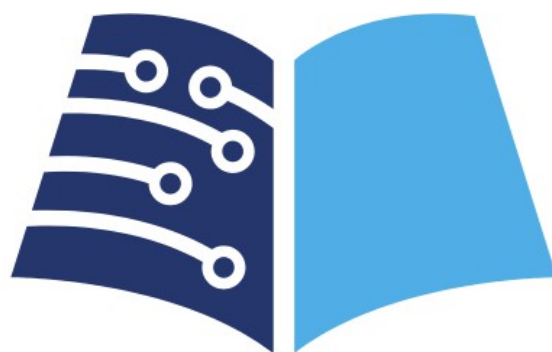




DIGITABILITY

**PROMOTING PEOPLE WITH DISABILITIES' EMPLOYMENT
BY ENHANCING THEIR DIGITAL SKILLS AND COMPETENCES TO SUPPORT
A REMOTE WORKING SCHEME**

WP2.4 RAPPORTO DI ANALISI DELLO STATO

Informazioni sul documento

Accordo di sovvenzione #	2022-1-IT01-KA220-VET-000087590
Acronimo del progetto	DIGITABILITÀ
Titolo del progetto	Promuovere l'occupazione delle persone con disabilità attraverso il miglioramento della loro capacità digitale. capacità e competenze per supportare un programma di lavoro a distanza.
Data di inizio del progetto	01/12/2022
Pacchetto di lavoro	2.4
Risultato del progetto	Rapporto di analisi dello Stato
Compiti correlati	
Organizzazione capofila	SIGMA
Data di presentazione	
Livello di diffusione	Riservato/Pubblico

Storia del documento

Data	Presentato da	Recensito da	Versione (Note)
21.10.23	ZA		Bozza1
30.10.23	ZA		Bozza2

1. Sintesi	5
2. Introduzione	5
3. Valutazione dell'analisi dello stato	5
3.1 Progettazione del sondaggio per datori di lavoro e dipendenti	5
3.2 Indagine Conclusioni per i datori di lavoro	6
3.3 Sondaggio Conclusioni per i dipendenti	6
3.4 Inferenze degli esperti	7
3.5 Risultati complessivi	8
4. Quadro normativo e regolamenti	9
4.1 Politiche dell'UE.....	9
4.1.1 Definizione e risposta politica europea	9
4.1.2 La nuova strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030.....	9
4.1.2.1 Sviluppare nuove competenze per nuovi lavori	10
4.1.2.2 Favorire l'accesso alla qualità e a posti di lavoro sostenibili	10
4.1.2.3 Direttiva UE sulla parità di trattamento in materia di occupazione 2022.....	11
4.1.2.4 Piano d'azione per l'economia sociale 2021	11
4.2 Situazione occupazionale delle persone con disabilità nell'UE	12
4.3 Modelli occupazionali alternativi	12
4.5 Strategia UE e Pacchetto Occupazione Disabili - Sintesi	13
5. Gestione del rischio e opportunità	14
5.1 Documenti di riferimento	14
5.2 Definizioni	14
5.3 Gestione del rischio e processi.....	16
5.3.1 Identificazione del rischio.....	17
5.3.2 Quantificazione del rischio (analisi e prioritizzazione)	20
5.3.3 Risposta al rischio ed esecuzione della strategia di rischio	25
5.3.4 Esempi di rischi e possibili piani di trattamento.....	26
5.3.5 Valutazione dei risultati e rendicontazione	29
5.3.6 Monitoraggio e controllo del rischio	29
5.5 Gestione delle opportunità	30
5.5.1 Campi e identificazione delle opportunità	30
5.5.2 Analisi delle opportunità	32
5.5.3 Fase di risposta all'opportunità	33
5.5.4 Valutazione della fase di opportunità	34
5.5.5 Fase di monitoraggio e revisione delle opportunità.....	36
6. Processo di definizione delle priorità delle attività	36
6.1 Empowerment e preparazione dei dipendenti	36
6.1.1 Consapevolezza di sé	36
6.1.2 Sviluppo delle competenze	39
6.1.3 Preparazione di curriculum e colloqui	40
6.1.4 Rete	42

6.1.5 Strategie di ricerca del lavoro	42
6.2 Valutazione dei datori di lavoro per l'accessibilità.....	44
6.2.1 Valutazione del luogo di lavoro	44
Questionario di autovalutazione	45
6.2.2 Politiche e formazione contro la discriminazione	45
Gestione del cambiamento nelle assunzioni	46
6.2.3 Procedure di assunzione e programma di valutazione	47
Fase di valutazione per le persone con disabilità	47
7. Riferimenti	48

Informazioni sulla DIGITABILITÀ

Tipo di azione	KA220-VET - Partenariati di cooperazione nell'istruzione e formazione professionale (VET)
Priorità	ORIZZONTALE: Affrontare la trasformazione digitale attraverso lo sviluppo della preparazione, della resilienza e della capacità digitale. IFP: aumentare la flessibilità delle opportunità nell'istruzione e formazione professionale

A seguito della pandemia COVID-2019, le aziende di tutto il mondo sono costrette modificare il loro modo di operare in un ambiente e in condizioni nuove. La crisi della pandemia Covid-19 sta scuotendo le strutture tradizionali del posto di lavoro e induce i modelli aziendali a ripensare il modo in cui possono essere svolte le attività essenziali. L'aumento del lavoro da casa legato alla pandemia può avere benefici a lungo termine e allo stesso tempo numerose sfide digitali per molti dipendenti, soprattutto per quelli con disabilità. Questo improvviso passaggio al lavoro a distanza ha evidenziato l'importanza dell'accessibilità digitale sul posto di lavoro e necessità dipendenti alfabetizzati digitalmente, ovunque si svolga il lavoro. Inoltre, il mondo sta vivendo un'enorme trasformazione digitale delle nostre società in tempo reale. Questi cambiamenti hanno un impatto profondo sul mondo del lavoro nel suo complesso.

La visione del Digitability Project è quella di promuovere l'occupazione delle persone con disabilità migliorando le loro abilità e competenze digitali per supportare un programma di lavoro a distanza attraverso lo sviluppo di un programma educativo più resiliente dal punto di vista digitale sia per i fornitori di formazione che per i tirocinanti.

La motivazione principale del progetto "Digitability" è quella di creare un contesto in cui i dipendenti con disabilità e i candidati dipendenti con disabilità ottengano nuove competenze digitali per facilitare la loro vita lavorativa quotidiana, soprattutto nel lavoro a distanza, e ricevano una formazione mirata per migliorare le loro competenze digitali per meglio collocarsi nel mercato del lavoro. D'altro canto, gli erogatori di IFP e le associazioni di PMI saranno dotati di strumenti utili (corsi di formazione, certificazione dei formatori IFP, piattaforma di apprendimento aperta) per rispondere efficacemente alle esigenze dei loro stakeholder e forniranno ai loro formatori conoscenze migliori per erogare corsi di formazione alle persone con disabilità. Affinché questo ambizioso obiettivo possa essere raggiunto, è necessario sviluppare un pacchetto formativo strutturato, ben definito e adattato alle esigenze specifiche del gruppo target, da applicare non solo agli erogatori e alle organizzazioni di IFP, ma anche ai dipendenti e ai candidati dipendenti con disabilità. Pertanto, un team multidisciplinare di membri del progetto progetterà e svilupperà soluzioni formative in grado di dotare il personale del gruppo target di competenze digitali per implementare tutti i cambiamenti richiesti nelle operazioni aziendali verso ambiente di lavoro più orientato al futuro. Questo avrà un impatto diretto su un numero molto elevato di persone. Secondo la Strategia europea sulla disabilità 2010-2020, 87 milioni di persone nell'UE hanno una qualche forma di disabilità.

L'autore è l'unico responsabile di questa pubblicazione.

L'Unione Europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni.

1. Sintesi

Questo rapporto condivide i risultati di un'indagine condotta in quattro Paesi europei, che analizza come le persone con disabilità possono trovare lavoro. Esamina inoltre i rischi e le opportunità che le aziende devono affrontare quando assumono in modo inclusivo, seguendo le linee guida della norma ISO 31000. Il rapporto si concentra sulla scomposizione delle sfide e dei vantaggi potenziali per le aziende che assumono attivamente persone con disabilità. Inoltre, offre passi semplici per l'intero processo di assunzione sia per le persone con disabilità che per i datori di lavoro. Il rapporto tratta anche delle leggi e dei regolamenti relativi all'assunzione di persone con disabilità.

2. Introduzione

Questo documento approfondisce vari aspetti cruciali per comprendere e migliorare il panorama dell'occupabilità delle persone con disabilità nei luoghi di lavoro europei. Inizia esplorando le sfide affrontate dalle persone con disabilità, sottolineando il potenziale trasformativo della tecnologia, i rischi per i datori di lavoro e le esigenze dei programmi di formazione. Queste intuizioni guidano la formulazione di strategie e politiche informate volte a creare luoghi di lavoro più inclusivi e solidali. Parallelamente, il documento riconosce l'importanza dei processi di gestione del rischio e delle opportunità nel promuovere l'adattabilità e la crescita sostenibile delle organizzazioni.

Questo approccio olistico si estende alla scala delle assunzioni, soprattutto per quanto riguarda l'impiego di persone con disabilità. Il rapporto sottolinea l'importanza di allineare le strategie di gestione del rischio e delle opportunità con le pratiche di assunzione per garantire una forza lavoro coesa e inclusiva.

La sezione Politiche dell'UE contribuisce ulteriormente a questo approccio globale delineando l'impegno dell'UE nell'affrontare le sfide dell'accessibilità, introducendo iniziative la Strategia dell'UE per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030, che costituisce una pietra miliare per la definizione di politiche che promuovono i diritti umani, le pari opportunità, la partecipazione sociale e la non discriminazione.

Il documento si conclude fornendo una guida pratica per potenziare il processo di assunzione e fasi precedenti sia per i datori di lavoro che per i dipendenti. Questo capitolo cruciale racchiude spunti praticabili per migliorare l'inclusività sul posto di lavoro, collegando i temi generali dell'indagine e rafforzando l'impegno a creare un ambiente che valorizzi e sostenga le persone con disabilità.

3. Analisi dello Stato Valutazione

3.1 Progettazione dell'indagine per datori di lavoro e dipendenti

L'ampio sforzo di raccolta dati si è rivolto a persone con disabilità e datori di lavoro, dando vita a un ricco set di dati meticolosamente analizzati e documentati nella "Valutazione dell'analisi dello stato di digitabilità". I risultati di questa analisi forniscono indicazioni cruciali sull'attuale panorama occupazionale e sull'integrazione degli strumenti digitali nei luoghi di lavoro delle persone con disabilità. Queste intuizioni fungono da pietra miliare per guidare le fasi successive del progetto, indirizzando lo sviluppo di soluzioni personalizzate su misura per rispondere alle esigenze e alle sfide uniche affrontate dalle persone con disabilità in tutta l'Unione Europea.

Nell'ambito del progetto DIGITABILITY, i risultati della valutazione sono strategicamente collocati nel Work Package 2 (WP2). Le risposte dei lavoratori partecipanti offrono preziose prospettive sul loro stato occupazionale, sulle capacità generali, sulle competenze e sull'efficacia dei programmi di istruzione e formazione professionale (VET) esistenti per le competenze digitali. L'indagine approfondisce anche le prospettive dei datori di lavoro, esplorando le loro conoscenze, la consapevolezza e la capacità di migliorare i processi di assunzione per accogliere meglio le persone con disabilità. Questo approccio sfaccettato assicura una comprensione completa del panorama e pone le basi per interventi e miglioramenti mirati.

La valutazione ha adottato un duplice approccio, rivolgendosi a due gruppi distinti: le persone con disabilità che lavorano (o persone in cerca di lavoro) e datori di lavoro (o responsabili delle risorse umane). I partner del progetto DIGITABILITY hanno diffuso il questionario attraverso diversi canali, come siti web, e-mail, newsletter e account di social media. Con questa valutazione sono state identificate le strade per migliorare il supporto e le risorse per le persone disabili, favorendo la loro inclusione e il loro empowerment nella forza lavoro. Le intuizioni ottenute dalla valutazione hanno il potenziale per informare i politici, i sostenitori e gli sviluppatori di programmi, guidando la creazione di iniziative che sostengono le pari opportunità e l'accessibilità per le persone disabili in tutta l'Unione Europea.

Gruppi target del progetto:

Lavoratori e/o persone in cerca di lavoro con disabilità - Con la partecipazione attiva dei lavoratori con disabilità, la valutazione ha fatto luce sul loro stato occupazionale, sulle abilità e competenze complessive, sui programmi di istruzione e formazione professionale (VET) esistenti relativi alle competenze digitali e sulle preferenze per tali programmi.

Datori di lavoro e/o responsabili delle risorse umane - La valutazione ha coinvolto anche i datori di lavoro e i responsabili delle risorse umane. La valutazione ha approfondito le sfide di reclutamento, i rischi e le opportunità associati all'assunzione di persone con disabilità e l'impatto del telelavoro durante la pandemia COVID-19.

3.2 Indagine Conclusioni per i datori di lavoro

L'esame delle informazioni fornite dai datori di lavoro che hanno partecipato all'indagine ha rivelato fatti interessanti sulle loro aziende. La maggior parte delle aziende si trovava in città e molte erano piccole imprese con meno di 50 dipendenti. Molti dei titolari o dei dirigenti che hanno al sondaggio gestiscono le loro aziende da molto tempo, con una durata comune di oltre 10 anni. L'indagine ha raccolto risposte da vari settori, come il commercio, l'istruzione e i media, mostrando un mix di diversi tipi di aziende.

Per quanto riguarda la diversità sul posto di lavoro, più della metà delle aziende ha dichiarato di avere dipendenti con disabilità, il che indica un passo positivo verso l'inclusività. Il tipo di disabilità più frequentemente segnalato è legato a sfide fisiche, come le difficoltà di movimento. Sono stati segnalati anche vari altri tipi di disabilità, sottolineando la necessità di diversi tipi di supporto, adattati alle esigenze individuali.

Esaminando il modo in cui le aziende supportano i dipendenti con disabilità, molti imprenditori ritengono che le loro aziende abbiano le carte in mano per creare un ambiente di lavoro accessibile. Tuttavia, alcuni erano incerti o in disaccordo, suggerendo potenziali aree di miglioramento. Alcune aziende hanno espresso una posizione neutrale, indicando incertezza o mancanza di informazioni su quanto il loro luogo di lavoro supporti le persone con disabilità. Per quanto riguarda l'uso della tecnologia sul posto di lavoro, la maggior parte degli imprenditori la considera utile per l'inclusione delle persone con disabilità. Tuttavia, alcuni erano incerti o in disaccordo, il che implica che ci potrebbe essere di più da esplorare su come la tecnologia possa migliorare il posto di lavoro per tutti.

L'importante conclusione tratta dall'indagine dei datori di lavoro è che esiste una tendenza positiva verso l'inclusività del posto di lavoro, con più della metà delle aziende che hanno dichiarato di avere dipendenti con disabilità. Ciò suggerisce un impegno crescente nei confronti della diversità e dell'accessibilità sul posto di lavoro. Inoltre, l'indagine ha evidenziato aree di potenziale miglioramento, come la necessità di infrastrutture più inclusive e una maggiore consapevolezza di come la tecnologia possa migliorare l'accessibilità del luogo di lavoro. In definitiva, i risultati sottolineano l'importanza di un impegno costante per la creazione di politiche e pratiche inclusive che tengano conto di una gamma diversificata di abilità, favorendo un ambiente di lavoro di supporto per tutti.

3.3 Sondaggio Conclusioni per i dipendenti

L'indagine ha rivelato un gruppo eterogeneo di partecipanti, la cui maggioranza è attualmente occupata e contribuisce attivamente alla forza lavoro. Sebbene alcuni partecipanti abbiano dichiarato di essere disoccupati, il sondaggio sottolinea la varietà di

stato di occupabilità degli individui. Gli approfondimenti sulle attività aziendali hanno indicato una concentrazione dell'occupazione opportunità in Grecia, Italia, Lituania e Cipro. I modelli aziendali predominanti includono il lavoro in loco e un approccio ibrido, sottolineando l'importanza di un'infrastruttura inclusiva indipendentemente dal modello operativo. Per quanto riguarda la formazione sulla disabilità per il delle risorse umane, l'incertezza tra gli intervistati evidenzia la necessità di intensificare gli sforzi per l'inclusione e l'educazione alla disabilità all'interno delle aziende. Nella valutazione delle competenze digitali e dell'uso della tecnologia, i partecipanti hanno segnalato un ampio spettro di disabilità, al di là delle categorie previste. L'indagine ha individuato potenziali lacune nell'accesso ai programmi di formazione professionale per le competenze digitali, sottolineando la necessità di iniziative educative. L'uso attivo di dispositivi tecnologici moderni da parte di persone disabili sul posto di lavoro rappresenta una tendenza positiva, ma è necessario prestare attenzione per garantire l'accessibilità e l'inclusione per tutti.

Dai risultati dell'indagine si possono trarre diverse conclusioni chiave:

1. I partecipanti all'indagine presentano una gamma diversificata di condizioni di occupabilità, con una maggioranza significativa attualmente occupata. Tuttavia, una parte considerevole ha dichiarato di essere disoccupata, sottolineando la necessità di sforzi mirati per rispondere alle diverse esigenze occupazionali di questo gruppo.
2. La concentrazione delle opportunità di lavoro in Grecia, Italia, Lituania e Cipro suggerisce potenziali variazioni regionali nella disponibilità di posti di lavoro per le persone con disabilità. Adattare il sostegno e le iniziative a queste regioni specifiche può migliorare l'inclusività.
3. I modelli aziendali prevalenti di lavoro in loco e gli approcci ibridi sottolineano l'importanza di un'infrastruttura inclusiva nei vari modelli operativi. Gli sforzi dovrebbero essere diretti a garantire l'accessibilità dei luoghi di lavoro per i dipendenti disabili, indipendentemente dal modello scelto.
4. L'incertezza degli intervistati riguardo alla formazione sulla disabilità per il personale delle risorse umane indica una potenziale lacuna nella consapevolezza e nell'educazione. Le aziende potrebbero trarre vantaggio da un maggiore impegno nel fornire formazione per migliorare l'inclusione della disabilità sul posto di lavoro.
5. L'identificazione di disabilità al di là delle categorie previste evidenzia le diverse esigenze degli individui. Le politiche e le pratiche inclusive devono affrontare un'ampia gamma di disabilità, assicurando un supporto e sistemazioni su misura per ogni singolo caso.
6. I risultati suggeriscono un potenziale divario nell'accesso ai programmi di formazione professionale per le competenze digitali. Gli sforzi per sviluppare programmi di IFP inclusivi e accessibili sono fondamentali per colmare questo divario e fornire pari opportunità di sviluppo delle competenze.
7. Lo schiacciante consenso sull'utilità dei programmi educativi per le competenze digitali indica una forte richiesta da parte delle persone disabili. Le iniziative per fornire tali programmi possono potenziare gli individui e migliorare le loro capacità nell'era digitale.
8. Sebbene la maggior parte delle persone disabili utilizzi attivamente i moderni dispositivi tecnologici, è necessaria una maggiore attenzione per garantire l'accessibilità e l'inclusività. Gli sforzi per fornire soluzioni tecnologiche accessibili sosterranno le esigenze delle persone disabili sul posto di lavoro.

3.4 Inferenze degli esperti

Le sfide dell'occupazione e dell'inclusività sul posto di lavoro

Nell'esplorare le sfide affrontate dalle persone con disabilità nel mondo del lavoro, l'indagine ha identificato gli ostacoli ricorrenti che incidono sul loro percorso professionale. In particolare, la diffidenza dei datori di lavoro e i pregiudizi basati sulla percezione di

sono stati evidenziati i limiti, sottolineando il ruolo cruciale dell'accettazione e del sostegno nel favorire l'occupazione. opportunità. Gli ambienti di lavoro inadatti, i cambiamenti legati alla salute e le barriere psicologiche sono stati identificati come ulteriori ostacoli durante il processo di ricerca del lavoro. L'importanza dell'apprendimento permanente, della formazione professionale e della ricerca di assistenza competente nei centri per l'impiego sono emerse come strategie essenziali per superare queste sfide.

Nel passaggio al mondo del lavoro, le persone con disabilità incontrano diversi ostacoli che evidenziano la necessità di un sostegno mirato. La mancanza di esposizione ad ambienti di lavoro diversi, le postazioni di lavoro inadatte e le sfide legate alla salute sono stati identificati come ostacoli significativi. Le barriere comunicative, sia interpersonali che architettoniche, ostacolano l'accettazione e la fiducia dei colleghi. I risultati sottolineano l'importanza di costruire un rapporto di fiducia con i datori di lavoro, di promuovere una coesistenza armoniosa e di affrontare le diverse sfide che le persone con disabilità devono affrontare sul posto di lavoro.

Sfruttare la tecnologia per l'inclusione

L'indagine ha analizzato come la tecnologia possa migliorare l'inclusione delle persone con disabilità nel moderno ambiente aziendale. I risultati hanno evidenziato il potenziale di trasformazione della tecnologia assistiva, che rende più accessibili compiti come la lettura, la scrittura, la comunicazione e la ricerca di informazioni. Sono stati sottolineati i vantaggi del lavoro a distanza e dei moderni sistemi di comunicazione nel migliorare la produttività e la funzionalità dei lavoratori disabili. Gli strumenti tecnologici accessibili sono stati identificati come strumenti che consentono alle persone con disabilità svolgere efficacemente il proprio ruolo professionale. I risultati hanno sottolineato l'impatto positivo della tecnologia nel promuovere l'inclusività, aprendo le porte alle risorse e alle opportunità per le persone con disabilità.

Rischi per i datori di lavoro e necessità di programmi di formazione

Esaminando i rischi percepiti dai datori di lavoro quando assumono persone con disabilità, l'indagine ha evidenziato preoccupazioni pregiudizi, scetticismo e potenziali problemi di salute mentale tra i dipendenti. Tuttavia, una notevole percentuale di intervistati non vede alcun rischio, sottolineando l'importanza delle pratiche inclusive e dell'adattamento dei luoghi di lavoro alle esigenze delle persone disabili. Lo studio ha anche indicato la necessità di aumentare i programmi di formazione aiutare le persone con disabilità a trovare e mantenere un impiego. Il contenuto di questi programmi, come suggerito dagli intervistati, dovrebbe comprendere adattamenti al posto di lavoro, tecnologie assistive, attività di sensibilizzazione e sviluppo di competenze complete.

In conclusione, i risultati dell'indagine offrono preziose indicazioni sulle molteplici sfide che le persone con disabilità devono affrontare nel mondo del lavoro, ruolo della tecnologia nel favorire l'inclusione, sulle percezioni e sui rischi dei datori di lavoro e sulla richiesta di programmi di formazione mirati. Questi risultati forniscono una base per strategie e politiche informate volte a creare luoghi di lavoro più inclusivi e di supporto per le persone con disabilità.

3.5 Risultati complessivi

L'analisi dei risultati dell'indagine condotta da dipendenti, datori di lavoro ed esperti ci fornisce un quadro dettagliato situazione delle persone con disabilità nel mercato del lavoro. Quando abbiamo esaminato ciò che i datori di lavoro avevano da dire, abbiamo scoperto che la maggior parte delle aziende si trovava in città e copriva una varietà di settori, dimostrando di includere tutti. Più della metà di queste aziende ha dipendenti con disabilità, il che è un buon segno per la diversità. Tuttavia, ci sono aree in cui le aziende possono fare meglio, come rendere i loro luoghi di lavoro più inclusivi e capire come la tecnologia possa aiutare tutti al lavoro.

Ora, guardando a ciò che ci hanno detto i dipendenti, vediamo un mix di persone, con la maggior parte di loro che attualmente lavora. Ma alcuni sono ancora alla ricerca di un lavoro. Abbiamo anche appreso che la maggior parte delle aziende preferisce che i dipendenti lavorino in sede o un mix di sede e remoto. Tuttavia, alcune aziende non sono sicure di essere pronte a supportare i dipendenti con disabilità. Ciò significa che c'è spazio per migliorare modo in cui le aziende comprendono e aiutano i lavoratori disabili.

Gli esperti hanno condiviso le sfide che le persone con disabilità devono affrontare per ottenere e mantenere il lavoro. Fiducia. Tra le sfide menzionate, i problemi con i datori di lavoro, la mancanza di un posto di lavoro adeguato e le preoccupazioni legate alla salute. Gli esperti ci hanno anche detto quanto sia importante per le persone con disabilità continuare a imparare e ricevere il giusto tipo di formazione per superare queste sfide. Per quanto riguarda la tecnologia, è emerso chiaramente che può davvero aiutare le persone con disabilità a svolgere bene il proprio lavoro. I datori di lavoro, tuttavia, sono preoccupati per alcuni rischi, come quello di non capire come supportare i dipendenti con disabilità o con problemi di salute mentale.

Alla fine, i risultati complessivi ci dicono che c'è una direzione positiva nell'inclusione delle persone con disabilità nella forza lavoro. Ma c'è ancora del lavoro da fare, soprattutto per rendere i luoghi di lavoro più inclusivi e per utilizzare la tecnologia nel modo giusto. Le sfide che le persone con disabilità devono affrontare sono molte ed è fondamentale fornire il giusto supporto e la giusta formazione. I risultati dell'indagine ci danno un punto di partenza per assicurarci che i luoghi di lavoro siano accoglienti, diversificati e di supporto per tutti.

4. Quadro normativo e regolamenti

4.1 Politiche dell'UE

4.1.1 Definizione e risposta politica europea

La Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità definisce le persone con disabilità come coloro che soffrono di menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali di lunga durata che, se combinate con vari ostacoli, possono impedire il loro completo ed effettivo impegno nella società su piano di parità con gli altri.

Circa 87 milioni di persone nell'UE sono affette da qualche tipo di disabilità. In Europa, numerose persone con disabilità si trovano ad affrontare disparità di opportunità rispetto agli altri. I problemi di accessibilità persistono nelle scuole, nei luoghi di lavoro, nelle infrastrutture, nei prodotti, nei servizi e nelle informazioni, limitando il loro accesso. Inoltre, possono subire trattamenti sfavorevoli o ingiustizie.

Nel loro impegno a migliorare il benessere sociale ed economico delle persone con disabilità, l'UE e i suoi Stati membri si ispirano al Trattato sul funzionamento dell'UE e alla Carta dei diritti fondamentali dell'UE. Sottolineando i principi delineati nel Pilastro europeo dei diritti sociali, il Principio 17 sottolinea il diritto delle persone con disabilità a ricevere un sostegno al reddito che garantisca una vita dignitosa, l'accesso a servizi che facilitino la partecipazione al mercato del lavoro e alla società e un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze.

L'Unione Europea, insieme a tutti i suoi Stati membri, è firmataria della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (UNCRPD). Questo importante accordo ha informato lo sviluppo della Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030 (*Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità - Occupazione, affari sociali e inclusione - Commissione europea*, n.d.).

4.1.2 La nuova strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030

La Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030 è stata concepita per affrontare le molteplici sfide incontrate dalle persone con disabilità. Il suo obiettivo generale è quello di progredire in tutte le dimensioni delineate dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, sia a livello di Unione Europea che di Stati membri. L'obiettivo primario è garantire che le persone con disabilità in Europa, prescindendo da fattori quali il sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, l'età o l'orientamento sessuale, possano godere appieno dei loro diritti umani, accedere a pari opportunità, partecipare alla società e all'economia su base paritaria, prendere decisioni sulle loro condizioni di vita, muoversi liberamente all'interno dell'UE indipendentemente dalle loro esigenze di sostegno e non affrontare più casi di discriminazione.

Ampliando il Quadro europeo di qualità per i servizi sociali, la Commissione si propone di introdurre, entro il 2024, un quadro dedicato noto come "Servizi sociali di eccellenza" per le persone con disabilità. Questa iniziativa mira a migliorare l'erogazione dei servizi per le persone con disabilità e ad aumentare l'attrattiva delle opportunità di lavoro in questo settore. Ciò include sforzi per l'aggiornamento e la riqualificazione dei fornitori di servizi per elevare la qualità complessiva del supporto fornito (Unione per l'Uguaglianza: Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030 - Occupazione, affari sociali e inclusione - Commissione europea, n.d.).

4.1.2.1 *Sviluppare nuove competenze per nuovi lavori*

Secondo l'Agenda europea per le competenze, ogni Paese dovrebbe avere dei piani per le competenze e questi piani devono considerare le esigenze specifiche delle persone con disabilità. È fondamentale assicurarsi che tutti, comprese le persone con disabilità, abbiano le stesse possibilità di andare a scuola e di ricevere una formazione per il lavoro.

I Paesi devono adeguare le loro norme in materia di istruzione e formazione per sostenere le persone con disabilità, in conformità con la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'uomo. Tuttavia, molti giovani con disabilità finiscono in scuole speciali invece che in quelle normali, perché scuole normali non sono accessibili, non forniscono il supporto necessario e potrebbero non adattarsi alle loro esigenze. La Raccomandazione del Consiglio sull'istruzione e la formazione professionale incoraggia i Paesi a creare programmi di formazione che includano e aiutino le persone con disabilità.

La Commissione si impegna a collaborare con la Rete europea dei servizi pubblici per l'impiego per creare opportunità apprendimento condiviso. Questa iniziativa mira a comprendere meglio le competenze richieste dal mercato del lavoro e a migliorare i servizi di orientamento per gli individui occupati e i gruppi vulnerabili. L'attenzione sarà rivolta ad affrontare le carenze di competenze, in particolare digitali, spesso attraverso partnership con imprese sociali che promuovono l'inclusione nel mercato del lavoro. Questo impegno è in linea con gli obiettivi delineati nel Piano d'azione per l'istruzione digitale 2021-2027. Inoltre, gli Stati membri riceveranno assistenza per ottenere tecnologie assistive e garantire un ambiente di apprendimento digitale e contenuti accessibili.

La Commissione esorta gli Stati membri a:

- Stabilire obiettivi per il coinvolgimento degli adulti con disabilità nell'apprendimento, al fine di migliorare il loro impegno. Garantire che le strategie nazionali per le competenze affrontino i requisiti specifici delle persone con disabilità per contribuire agli obiettivi dell'Agenda per le competenze e al piano d'azione per l'attuazione del Pilastro dei diritti sociali.
- Attuare misure mirate e formati di formazione adattabili per garantire programmi di istruzione e formazione professionale (IFP) inclusivi e accessibili, estendendo l'inclusività alle persone con disabilità.
- Espandere il sostegno alla collaborazione tra le parti interessate dell'economia sociale, sulla base dei risultati del Piano per la cooperazione settoriale sulle competenze nell'ambito del Patto per le competenze. Ciò include l'identificazione delle esigenze di competenze digitali e l'integrazione di tecnologie assistive per migliorare l'occupabilità.

4.1.2.2 *Favorire l'accesso alla qualità e a posti di lavoro sostenibili*

La Commissione aiuterà i Paesi dell'UE sostenendo le imprese che aiutano le persone con disabilità. Queste imprese non solo forniscono servizi alle persone con disabilità, ma le aiutano anche a trovare un posto di lavoro regolare. La situazione di queste imprese può essere diversa in ogni Paese dell'UE. Per aiutare i Paesi a includere i gruppi emarginati, le leggi dell'UE consentono di stipulare contratti speciali e le leggi sulla concorrenza permettono un aiuto supplementare per l'assunzione di lavoratori con disabilità. Allo stesso modo, i Paesi stanno creando politiche per una "imprenditorialità inclusiva", concentrandosi su gruppi non sufficientemente rappresentati, come le donne, i giovani, i migranti e le persone con disabilità.

Nel 2022, la Commissione introdurrà misure per migliorare le opportunità di lavoro delle persone con disabilità. Ciò implica la collaborazione con la Rete europea dei servizi pubblici per l'impiego, le parti sociali e le organizzazioni dei disabili. Il pacchetto mira ad aiutare i Paesi dell'UE a seguire le linee guida per l'occupazione, fornendo

e promuovere l'apprendimento condiviso sul miglioramento dei servizi per l'occupazione e l'integrazione. Si concentra inoltre su incoraggiare le assunzioni attraverso azioni positive, sfidare gli stereotipi, garantire sistemazioni ragionevoli, assicurare la salute e la sicurezza sul lavoro e fornire riabilitazione professionale per malattie croniche o incidenti. Il pacchetto esplora la creazione di posti di lavoro di qualità nell'occupazione protetta e di percorsi verso i mercati del lavoro regolari.

La Commissione inoltre:

- Ha pubblicato una relazione sull'attuazione della Direttiva UE sulla parità di trattamento nel 2021. Se necessario, ha proposto modifiche legali, soprattutto per migliorare l'efficacia degli organismi di parità.
- Ha pubblicato un Piano d'azione sull'economia sociale nel 2021. Questo piano mirava a migliorare le condizioni per l'economia sociale, sottolineando le opportunità per le persone con disabilità. Si è concentrato sulle imprese sociali che contribuiscono a integrare le persone nel mercato del lavoro aperto.

4.1.2.3 Direttiva UE sulla parità di trattamento in materia di occupazione 2022

Secondo l'articolo 3 del Trattato sull'Unione europea (TUE), l'Unione ha diversi obiettivi, tra cui rendere felici i suoi cittadini e sostenere lo sviluppo a lungo termine dell'Europa attraverso un'economia forte ed equa. Ciò implica il raggiungimento della piena occupazione, il progresso sociale, la garanzia di un elevato livello di protezione dell'ambiente e la promozione dell'equità e della parità tra uomini e donne. L'articolo 9 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) aggiunge che l'Unione deve anche considerare aspetti quali la garanzia di un'elevata occupazione, la fornitura di una protezione sociale sufficiente e la lotta contro l'esclusione sociale (DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO, 2022).

Diverse direttive riguardano le persone con disabilità:

1. Gli Stati membri devono assicurarsi che le informazioni sui salari più bassi stabiliti per legge e sulla protezione che questi salari ricevono dagli accordi collettivi universalmente applicabili, insieme ai dettagli su come chiedere giustizia, siano facilmente accessibili al pubblico. Queste informazioni devono disponibili nella lingua più appropriata, come deciso da ciascuno Stato membro. Dovrebbero essere presentate in modo da essere facilmente comprensibili e accessibili, soprattutto per le persone con disabilità.

Purtroppo, non tutti i lavoratori dell'Unione sono effettivamente tutelati dai salari minimi. In alcuni Stati membri, anche i lavoratori sono tecnicamente coperti, finiscono per essere pagati meno del salario minimo legale perché le regole non vengono rispettate. Questa inosservanza tende colpire maggiormente alcuni gruppi, come le donne, i giovani lavoratori, i lavoratori meno qualificati, i migranti, i genitori single, le persone con disabilità, coloro che svolgono lavori non standard, come temporanei o a tempo parziale, e i lavoratori dell'agricoltura e dell'ospitalità. Questa situazione spinge al ribasso i salari. Negli Stati membri in cui la tutela del salario minimo si basa solo sui contratti collettivi, la percentuale di lavoratori scoperti è stimata tra il 2% e il 55% di tutti i lavoratori.

2. La Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità insiste sul fatto che i lavoratori con disabilità, compresi quelli che svolgono lavori protetti, devono essere pagati in modo uguale a parità di valore del lavoro. Questo principio è importante anche per quanto riguarda la tutela del salario minimo. I lavoratori devono poter accedere facilmente a informazioni chiare sia sul salario minimo legale che sulla protezione fornita dagli accordi di gruppo. Ciò garantisce trasparenza e prevedibilità delle loro condizioni di lavoro, anche per le persone con disabilità, a seguito della Direttiva (UE) 2016/2102 del Parlamento europeo e del Consiglio.

4.1.2.4 Piano d'azione per l'economia sociale 2021

Il 9 dicembre 2021, la Commissione europea ha presentato un nuovo piano per l'economia sociale. Il piano prevede misure specifiche per sbloccare il pieno potenziale dell'economia sociale, basandosi su iniziative precedenti come l'iniziativa per l'imprenditoria sociale del 2011 e l'iniziativa Start-up e Scale-up del 2016.

Nonostante i progressi compiuti nelle iniziative passate, vi sono ancora esigenze in diverse aree. Il piano d'azione si concentra sul miglioramento condizioni per l'economia sociale in Europa come visibilità, riconoscimento, accesso ai finanziamenti e ai mercati (Piano d'azione per l'economia sociale - Occupazione, affari sociali e inclusione - Commissione europea, n.d.).

La pandemia di Covid-19 ha sottolineato la necessità di un modello economico equo, sostenibile e resiliente. Il piano d'azione mira a stimolare gli investimenti sociali, a sostenere la crescita e l'innovazione delle imprese sociali e a creare posti di lavoro. Esso delinea iniziative in tre aree chiave:

- Creare condizioni favorevoli all'economia sociale.
- Offrire opportunità e sostenere lo sviluppo delle capacità.
- Migliorare il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale.

L'accesso ai finanziamenti, identificato come una sfida nelle iniziative precedenti, rimane un punto focale, con sforzi per migliorare l'accesso finanziario alle organizzazioni dell'economia sociale.

Il programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI) e il suo successore per il periodo 2021-2027 sono fondamentali per aiutare le persone con disabilità nelle imprese. Si concentrano su due aspetti fondamentali: la microfinanza e il finanziamento delle imprese sociali.

La microfinanza consiste in piccoli prestiti per le imprese che hanno difficoltà a ottenere i prestiti bancari tradizionali. L'UE la sostiene attraverso una serie di regole chiamate Codice europeo di buona condotta e garantendo i prestiti alle piccole imprese. Il finanziamento delle imprese sociali aiuta le imprese che vogliono fare del bene alla società. L'UE le sostiene con investimenti, garanzie e sovvenzioni. Questo sostegno continuerà nel prossimo periodo di finanziamento (2021-2027) nell'ambito programma InvestEU e del Fondo sociale europeo Plus. Si tratta di garantire a tutti l'equa possibilità di avere successo nelle imprese e di contribuire alla società.

4.2 Situazione occupazionale delle persone con disabilità nell'UE

Una ricerca finanziata dalla Commissione europea e condotta da European Disability Expertise indica che, prima pandemia COVID-19, i miglioramenti nei mercati del lavoro non hanno aiutato realmente le persone con disabilità a recuperare il loro ritardo nell'occupazione. Nonostante una situazione lavorativa complessivamente migliore, il divario occupazionale delle persone con disabilità non si è ridotto. Molte persone con disabilità hanno ancora un potenziale lavoro non sfruttato, contribuendo a un calo di oltre il 4% del tasso di occupazione dell'UE nel 2019.

In tutti i Paesi dell'UE, le persone con disabilità hanno meno lavoro rispetto a quelle senza disabilità. Secondo rapporto della Commissione del 2022, solo il 51,3% delle persone con disabilità è occupato, mentre il 75,6% di quelle senza disabilità ha un lavoro. I tassi di occupazione delle persone con disabilità variano molto tra i Paesi dell'UE. In Irlanda, Grecia e Croazia i tassi più bassi sono rispettivamente del 32,6%, 32,6% e 37%. D'altra parte, Danimarca, Lettonia ed Estonia hanno i tassi di occupazione più alti per le persone con disabilità, pari al 60,1%, 60,8% e 64,9%.

La Commissione ritiene che nel 2019 solo il 47,4% delle persone con disabilità di età compresa tra i 20 e i 29 anni aveva un lavoro, mentre il 57,8% delle persone senza disabilità della stessa fascia di età era occupato. Questo è solo un piccolo miglioramento per i giovani con disabilità rispetto al 2017 e al 2018. I problemi legati al completamento degli studi e all'ottenimento delle qualifiche fanno sì che i giovani con disabilità inizino il loro primo lavoro più tardi rispetto agli altri. Questo spesso li porta ad avere lavori di livello inferiore rispetto alle persone della stessa età senza disabilità (Rapporto europeo sui diritti umani numero 7, 2023, n.d.).

4.3 Modelli occupazionali alternativi

Il modo migliore per far sì che le persone con disabilità lavorino come tutti gli altri è avere un impiego nel mercato del lavoro regolare. Molti Paesi, organizzazioni governative, gruppi persone con disabilità, fondazioni e altri gruppi hanno creato vari piani per far sì che ciò avvenga. Questi piani si affiancano ad altre politiche, come la fissazione di un certo numero di posti di lavoro.

di posti di lavoro per persone con disabilità, aiutando nell'inserimento lavorativo e assicurandosi che i luoghi di lavoro siano adatti. Ma

questi piani possono avere risultati ed effetti diversi e la qualità dei posti di lavoro può variare. È importante anche assicurarsi che i diritti dei dipendenti con disabilità siano rispettati.

1) Lavoro protetto

Per le persone con disabilità, il "lavoro protetto" è comune, ma presenta problemi come la retribuzione più bassa, le minori opportunità di carriera e la mancanza di stabilità lavorativa. Nel 2023 è in arrivo una nuova proposta, "Exploring quality jobs in sheltered employment and pathways to the open labour market", per comprendere e migliorare questo modello. Il metodo attuale spesso separa le persone con disabilità e nega loro i diritti lavorativi di base. La chiave, come previsto dalla Convenzione sui diritti delle persone con disabilità (CRPD), è seguire l'inclusione, il rispetto dei diritti e la transizione verso un lavoro regolare. Le organizzazioni dell'economia sociale, che si concentrano su obiettivi sociali e reinvestono le indennità, sono buoni esempi per un modello occupazionale migliore.

2) Integrazione lavorativa e imprese sociali (WiSE)

Le WiSE (Work Integration Social Enterprises) sono un modo speciale di aiutare le persone in situazioni difficili, soprattutto quelle con disabilità. Queste organizzazioni si concentrano su obiettivi sia commerciali che sociali, considerando il loro scopo sociale più importante. In alcuni luoghi, solo i gruppi no-profit possono condurre queste iniziative. I WiSE forniscono posti di lavoro e supporto sociale per aiutare i dipendenti a imparare e a prepararsi per un lavoro regolare seguito. Utilizzano il denaro guadagnato per continuare il loro lavoro sociale, ma spesso hanno bisogno di un sostegno esterno, da parte del governo o di fonti private.

3) Inserimento lavorativo assistito

Questo metodo di ricerca del lavoro presta particolare attenzione ad aiutare le persone con disabilità a prepararsi per un lavoro regolare. Gli specialisti del lavoro li aiutano a riconoscere le loro capacità, a creare un profilo professionale, a trovare un lavoro adatto e a sostenerli dopo l'inizio. Questo processo può sembrare costoso, ma assicura che le persone con disabilità siano pienamente incluse nei lavori regolari.

Questo è un successo sia per la persona che per la società, sia dal punto di vista sociale che economico.

4) Enclave di lavoro

Le enclavi lavorative sono come l'inserimento lavorativo assistito, ma non sono così conosciute. Offrono lavoro alle persone con disabilità combinando uno spazio protetto con un lavoro regolare. In queste "enclavi", le aziende forniscono un supporto speciale per aiutare le persone con disabilità a svolgere compiti specifici in contesti lavorativi normali. Questo supporto comprende aiuto, adattamenti e 'attenzione particolare alla crescita della carriera. Si tratta di un periodo di formazione in cui le persone hanno pieno diritto al lavoro e vengono pagate. L'idea è che questo periodo li prepari a diventare in seguito dipendenti regolari nel mercato del lavoro. Ma se questa transizione non è pianificata e il lavoro dell'enclave non è strettamente legato ai servizi principali dell'azienda, per cui i lavoratori con disabilità non interagiscono con gli altri, può essere visto come una forma di separazione.

5) Design del lavoro

Il job carving o crafting consiste nel creare un nuovo lavoro in un'azienda. Può nascere dalle idee del lavoratore (crafting) o dal datore di lavoro e dagli esperti (carving). Si tratta di modificare le mansioni e i luoghi di lavoro per adattarli alle persone con disabilità, e sia il dipendente che il datore di lavoro ricevono una formazione in tal senso (Rapporto europeo sui diritti umani numero 7, 2023, n.d.).

4.5 Strategia UE e Pacchetto Occupazione Disabili - Sintesi

La Commissione ha approvato un piano denominato Strategia dell'UE per i diritti delle persone con disabilità dal 2021 al 2030. In questo piano previste importanti attività chiamate "iniziative faro" per aiutare i diritti delle persone con disabilità nell'UE. Una di queste iniziative è il Pacchetto per l'occupazione delle persone con disabilità, che mira a migliorare la possibilità di trovare lavoro le persone con disabilità. Anche se questo piano non prevede nuove leggi, suggerisce cose per migliorare le leggi esistenti in sei aree. Queste aree includono:

- rendere più accessibili i servizi per il lavoro,
- incoraggiare i datori di lavoro ad assumere persone con disabilità,
- fornire linee guida ai datori di lavoro per rendere i luoghi di lavoro idonei,
- prevenire le disabilità dovute a malattie croniche,
- fornire linee guida per la riabilitazione professionale in caso di malattia, e
- studiare migliori opzioni di lavoro per le persone con disabilità.

Alcune di queste idee, come le linee guida per le sistemazioni sul posto di lavoro e le azioni per favorire le assunzioni, potrebbero essere davvero utili per creare mercati del lavoro più inclusivi nell'UE. Ma una grande sfida è ottenere fondi sufficienti e assicurarsi che queste idee vengano seguite in ogni Paese. Ci vorrà molto impegno per far sì che il piano funzioni e porti cambiamenti reali per le persone con disabilità.

5. Gestione del rischio e opportunità

5.1 Documenti di riferimento

- I. ISO 31000:2018 - Gestione del rischio - Linee guida
- II. ISO 14001:2015 - Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso

5.2 Definizioni

Conseguenza

Una conseguenza rappresenta l'esito di un evento e il suo impatto sugli obiettivi. Le conseguenze possono essere certe o incerte e possono avere effetti positivi o negativi diretti o indiretti. Possono essere espresse in termini qualitativi o quantitativi. Le conseguenze possono potenzialmente aumentare attraverso effetti a cascata e cumulativi.

Evento

Un evento si riferisce al verificarsi o al cambiamento di un insieme specifico di circostanze. Può avere una o più istanze, molteplici cause e varie conseguenze. Gli eventi possono includere sia eventi attesi che inattesi e possono fungere da fonti di rischio.

Probabilità

La probabilità è la possibilità che qualcosa accada. Nella gestione del rischio, la probabilità si riferisce alla probabilità o alla frequenza che un evento si verifichi in un determinato periodo. Può essere definita, misurata o determinata in modo oggettivo o soggettivo, utilizzando termini generali o metodi matematici. In alcune lingue si usa il termine "probabilità" al posto di "probabilità", ma nella gestione del rischio intende "probabilità" ha un'interpretazione ampia, come il concetto di "probabilità" in lingue diverse dall'inglese.

Opportunità

Una circostanza o una combinazione di favorevoli o vantaggiose. Un evento o una condizione potenziale che, se perseguita, può creare un risultato positivo per un progetto o un obiettivo aziendale.

Registro delle opportunità

Viene creato un archivio dinamico di documenti per registrare e perseguire le opportunità.

Rischio residuo

Qualsiasi livello di rischio rimanga dopo l'applicazione delle risposte pianificate.

Il rischio

Il rischio si riferisce all'effetto dell'incertezza sugli obiettivi. Comporta deviazioni dai risultati attesi, che possono essere positive o negative e possono creare opportunità o minacce.

I rischi sono tipicamente espressi in termini di fonti di rischio, eventi potenziali, conseguenze e probabilità. Gli obiettivi possono avere diversi aspetti e categorie e possono essere applicati a diversi livelli.

Propensione al rischio

È il livello di rischio che un'organizzazione è disposta ad accettare nel perseguire i propri obiettivi, prima che si ritenga necessario intervenire per ridurre il rischio. Rappresenta un equilibrio tra i potenziali benefici dell'innovazione e le minacce che il cambiamento inevitabilmente comporta.

Lo standard di gestione del rischio ISO 31000 si riferisce alla propensione al rischio come alla "quantità e al tipo rischio che un'organizzazione è disposta a perseguire, mantenere o assumere".

Gestione del rischio

La gestione del rischio comprende attività coordinate volte a dirigere e controllare un'organizzazione in relazione al rischio. Comporta l'identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi per mitigarne efficacemente l'impatto e raggiungere gli obiettivi.

Registro dei rischi

Viene creato e aggiornato un archivio dinamico di documenti per registrare i risultati del processo di gestione dei rischi durante il progetto/programma. I rischi vengono registrati.

Fonte di rischio

Una fonte di rischio è un elemento che, singolarmente o in combinazione, è potenzialmente in grado di generare un rischio. Serve come base per il verificarsi di eventi che possono portare a conseguenze positive o negative.

Gli stakeholder

Nel mondo degli affari, uno stakeholder è un individuo, un'organizzazione, un gruppo o una parte che ha un interesse o una partecipazione in un'organizzazione e nei risultati delle sue azioni.

Gli stakeholder possono essere classificati come interni o esterni a un'organizzazione. Gli stakeholder interni sono individui che hanno un rapporto diretto con l'azienda, come i dipendenti, i proprietari o gli investitori, e il loro interesse per l'organizzazione deriva da questo rapporto diretto.

D'altra parte, gli stakeholder esterni non sono direttamente coinvolti nelle operazioni quotidiane dell'azienda, ma in qualche modo influenzati dalle azioni e dai risultati dell'impresa. Gli stakeholder esterni comprendono soggetti come fornitori, creditori e vari gruppi pubblici.

ISO 31000:2018: La ISO 31000 è uno standard riconosciuto a livello internazionale per la gestione del rischio, che fornisce alle organizzazioni una guida e dei principi per identificare, valutare e affrontare efficacemente i rischi. Offre un approccio sistematico alla gestione del rischio, consentendo alle organizzazioni di prendere decisioni informate, migliorare le prestazioni e aumentare la resilienza. La ISO 31000 è ampiamente considerata una best practice per la gestione del rischio in vari settori e industrie.

ISO 14001:2015: ISO 14001 è uno standard internazionale per i sistemi di gestione ambientale (SGA). Fornisce un quadro di riferimento che le organizzazioni possono seguire per stabilire, implementare, mantenere e migliorare le proprie prestazioni ambientali. Lo standard i criteri per un SGA efficace, che comprende l'identificazione degli aspetti ambientali, la definizione di obiettivi e traguardi, l'implementazione di controlli operativi e la conduzione di revisioni e valutazioni periodiche.

5.3 Gestione del rischio e processo

Per evitare confusione, da questo momento in poi - se non diversamente indicato - il presente documento e la relativa terminologia saranno incentrati sui rischi. Tuttavia, dovrebbe essere relativamente semplice per il discente dedicato adattare il processo e **concentrarsi anche sulle opportunità**, invece che rischi.

Il processo di gestione del rischio deve essere strettamente associato alla gestione e al processo decisionale dell'organizzazione e deve essere integrato nella struttura, nelle funzioni e nei processi 'organizzazione. Può essere implementato a diversi livelli, come quello strategico, operativo, programmatico o progetto.

All'interno di un'organizzazione, possono essere adottate molteplici applicazioni del processo di gestione del rischio, progettate per raggiungere gli obiettivi e allineate allo specifico contesto esterno e interno in cui vengono applicate. Sebbene il processo di gestione del rischio sia di solito rappresentato come un approccio sequenziale, in pratica si tratta di un processo continuo che consente continui miglioramenti e aggiustamenti.

Di seguito è riportato un flusso tipico per una gestione del rischio efficace ed efficiente. Il processo di gestione del rischio si articola in quattro fasi

(4) fasi che comprendono sette (7) passaggi.

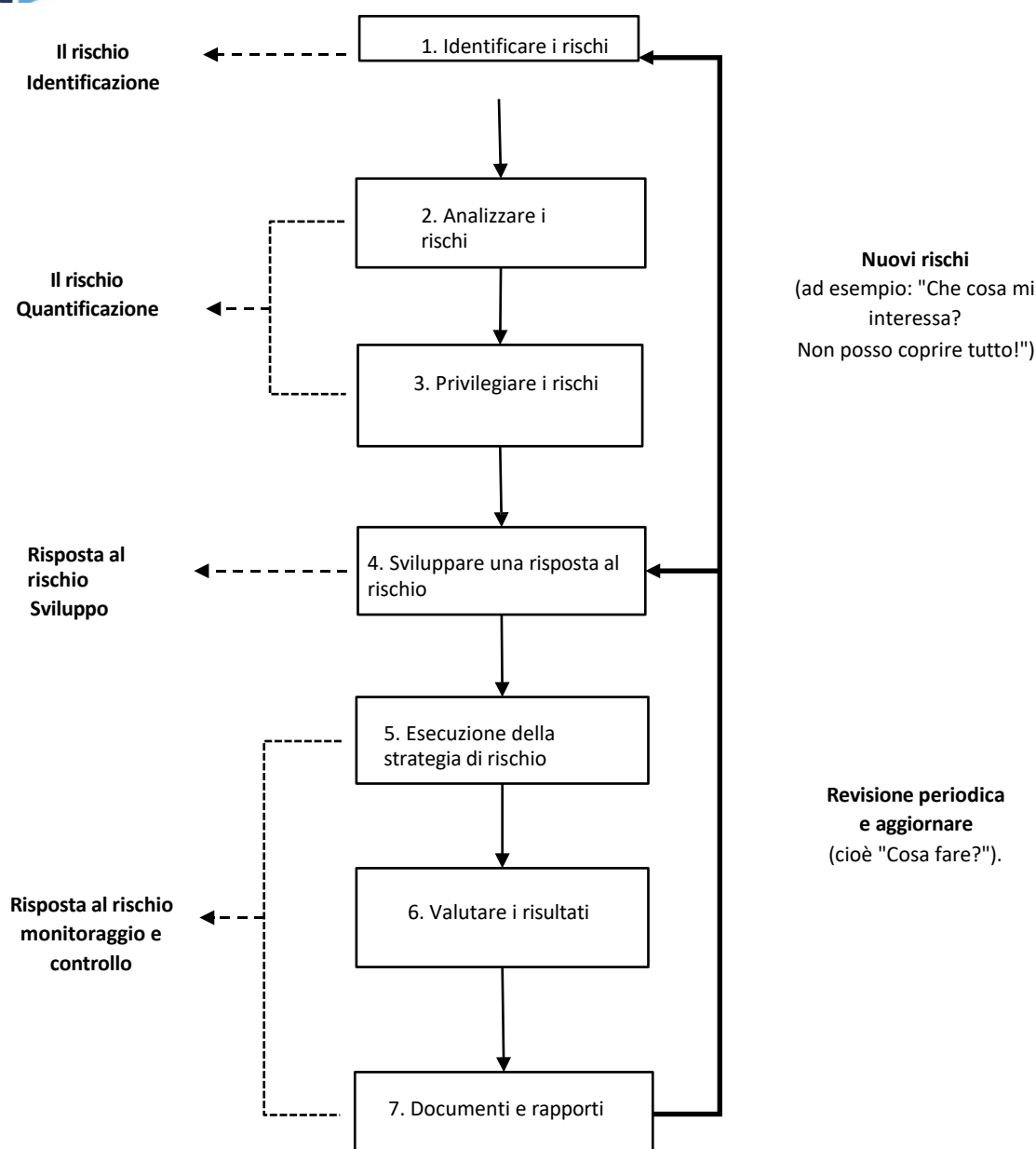


Figura 1. Processo di gestione del rischio

In tutto il processo di gestione del rischio si deve tenere conto della natura dinamica e in continua evoluzione del comportamento e della cultura umana.

5.3.1 Identificazione del rischio

Il primo passo della gestione del rischio è l'identificazione dei rischi e delle minacce che potrebbero compromettere le nostre iniziative chiave o il nostro progetto di gestione dell'innovazione.

Per identificare efficacemente i rischi, tutte le attività e i fattori del progetto (interni o esterni) saranno analizzati per individuare i rischi e le minacce che possono avere un impatto negativo sul progetto. L'identificazione dei rischi deve essere effettuata non solo durante la pianificazione del progetto, ma continuamente durante il ciclo di vita del progetto.

Devono essere identificati sia i rischi interni che quelli esterni:

- I rischi **interni** possono essere controllati o influenzati dal team di progetto o di pianificazione, come l'assegnazione e la disponibilità delle risorse, le stime di tempi e costi, il tipo di contratto.

- I rischi **esterni** sono quelli che sfuggono al controllo o all'influenza del team di progetto o di pianificazione, come decisioni dei clienti, i cambiamenti del mercato o le azioni governative.

L'efficacia dell'intero processo di gestione del rischio è pari alla qualità e alla specificità delle dichiarazioni degli eventi di minaccia.

Di seguito sono riportati due (2) formati generali raccomandati per le dichiarazioni sugli eventi di minaccia, sia per i rischi che per le opportunità):

- " _____ può verificarsi durante _____ causando così un impatto su _____".
- "Se _____ si verifica, allora si verificherà un impatto a _____ si".

Esempio di categorie di rischio:

- Organizzazione
- Finanziario (compresi tassi di cambio, inflazione, tassazione, concorrenza)
- Politica
- Legale e normativo (tra cui licenze, ambiguità dei contratti, cause legali)
- Sociale (compreso l'interesse pubblico)
- Ambiente
- Tecnica e conoscenza (compresa la maturità tecnologica, la complessità, le personalizzazioni)
- Catena di approvvigionamento
- Interesse pubblico
- Rischi naturali
- Cambiamenti di mercato

Esempi di categorie di rischio adattate al livello di assunzione di persone con disabilità: Operativo

1. Fornire la formazione e il supporto necessari ai dipendenti disabili può richiedere tempo, risorse e competenze aggiuntive, possono mettere a dura prova le capacità operative.
2. L'integrazione di sistemazioni o l'adeguamento dei processi di lavoro per i dipendenti disabili possono interrompere i flussi di lavoro esistenti e richiedere il coordinamento tra i team, con un potenziale impatto sulla produttività e sull'efficienza.
3. Garantire la salute e la sicurezza dei dipendenti disabili è fondamentale. A tal fine è necessario condurre una valutazione approfondita luogo di lavoro per identificare i potenziali pericoli o le barriere che possono interessare le persone disabili.
4. Alcuni clienti o committenti possono avere una consapevolezza o una comprensione limitata della disabilità, il che potrebbe reazioni negative o riluttanza a impegnarsi con un'azienda che impiega persone disabili. Questo può portare a una minore soddisfazione del cliente o alla perdita di opportunità commerciali.
5. Canali di comunicazione inadeguati o mancanza di consapevolezza e di educazione alla disabilità all'interno dell'azienda. Ciò può portare a incomprensioni, a una collaborazione limitata e al mancato degli obiettivi qualitativi e quantitativi dell'azienda.

Finanziario

1. I datori di lavoro potrebbero dover adeguare la propria copertura assicurativa o i pacchetti di benefit per conformarsi ai requisiti di legge.
e di supportare adeguatamente i dipendenti disabili, il che può comportare un aumento dei costi.
2. I dipendenti possono aver bisogno di attrezzature e strumenti specifici o di una consulenza formativa specifica che sarà costosa per l'organizzazione.
3. Se l'azienda non rispetta le leggi Stato, può essere oggetto di cause legali piuttosto costose per l'azienda.

Reputazionale - Mercato

1. Il modo in cui un datore di lavoro viene percepito nella società può influire sull'immagine e sulla reputazione del suo marchio. Le pratiche di assunzione che dimostrano un impegno verso la diversità e l'inclusione possono migliorare la percezione pubblica di un'organizzazione. Al contrario, se un datore di lavoro viene visto come discriminatorio o non favorevole alle persone disabili può danneggiare la sua reputazione e influenzare i rapporti con i clienti, i partner e la comunità.
2. I casi di insensibilità, maltrattamento o discriminazione nei confronti di dipendenti disabili possono diffondersi rapidamente attraverso le piattaforme dei social media. Le esperienze negative condivise da dipendenti o clienti possono diventare virali, danni significativi alla reputazione e potenziali boicottaggi.

Legale

1. La mancata osservanza delle leggi e dei regolamenti sulla disabilità, come 'Americans with Disabilities Act (ADA) negli Stati Uniti o legislazioni simili in altri Paesi, può esporre i datori di lavoro a rischi legali.
2. Una documentazione insufficiente o inadeguata relativa a sistemazioni per disabili, valutazioni delle prestazioni o azioni disciplinari può essere usata come prova contro i datori di lavoro in controversie legali.
3. I datori di lavoro possono incorrere in rischi legali se i loro luoghi di lavoro, siti web o piattaforme digitali non soddisfano gli standard di accessibilità. La mancata fornitura di ambienti o contenuti digitali accessibili può violare le leggi sulla disabilità e azioni legali.

L'identificazione efficace dei rischi può includere tecniche di raggruppamento. Gli strumenti e le tecniche di raggruppamento più comuni utilizzati per identificare i rischi sono i seguenti:

- Interviste agli esperti
- Tecnica Delphi
- Tecnica del gruppo nominale (NGT)
- Scivolo Crawford
- Metodo delle proporzioni
- Analisi SWOT
- Liste di controllo, questionari e modelli esistenti (basati sulle lezioni apprese e sull'idea che nessun nuovo progetto rappresenta serie di rischi completamente nuova).

Registro dei rischi

Il passo successivo all'identificazione dei rischi è la creazione di un registro dei rischi, modulo per documentare i rischi identificati. Le

informazioni possono includere (sia per i rischi che per le opportunità):

- ID rischio/opportunità
- Categoria
- Progetto (opzionale)

- Risk / Opportunity owner (persona responsabile della gestione dell'opportunità)
- Dichiarazione dell'evento rischio/opportunità (ovvero descrizione del rischio/opportunità)
- Probabilità
- Impatto / beneficio
- Punteggio rischio/opportunità (probabilità * impatto)
- Classifica / priorità
- Risposta - trattamento (potrebbe contenere riferimenti a documenti di piano, controlli o misure separati)
- Punteggio di rischio residuo/opportunità dopo il trattamento (aggiornato dopo ogni implementazione di una strategia di risposta)

È possibile utilizzare il modulo fornito di seguito. Questo modulo si chiama Registro dei rischi e serve a documentare e tenere traccia dei potenziali rischi aziendali identificati, della probabilità, dell'impatto e della gravità di ciascun rischio, nonché delle azioni proposte e selezionate per affrontare (minimizzare/mitigare) i rischi.

ID rischio o ID opportunità	Categoria	Progetto (opzionale)	Proprietario del rischio (Persona responsabile di gestire il rischio / opportunità)	Dichiarazione dell'evento di rischio/minaccia (anche detto Descrizione del rischio/opportunità)	Probabilità O probabilità	Impatto Oppure Conseguenze	Punteggio di rischio Probabilità * Impatto	Classifica / Priorità Priorità di gestione	Risposta - trattamento (potrebbe contenere riferimenti a documenti di piano, controlli o misure separati)	Punteggio di rischio residuo O punteggio di opportunità aggiornato dopo ogni implementazione di un trattamento di risposta)

Figura 2. Matrice di identificazione dei rischi (parte del Registro dei rischi)

Ecco un esempio di modello che può essere utilizzato:



5.3.2 Quantificazione del rischio (analisi e prioritizzazione)

Dopo aver completato la fase precedente, è necessario raccogliere ulteriori informazioni nel documento Registro dei rischi.

Tuttavia, se visto da una prospettiva manageriale, questo elenco di rischi grezzi manca di differenziazione in termini preoccupazioni e requisiti aziendali. Non riesce a fornire al management una comprensione completa di quanto segue:

- Quali rischi sono significativi e quali no.
- Quali rischi richiedono un'attenzione immediata e quali potrebbero essere trascurati.
- Quali rischi sono urgenti e quali possono essere affrontati in seguito.

Senza risposte a queste domande, diventa difficile prendere decisioni informate sui rischi.

Dovete dare priorità e concentrarvi sui dieci rischi principali o solo su quelli considerati più importanti? E se l'azienda non dispone delle risorse necessarie per affrontare tutti i rischi elencati?

È importante trovare un modo per quantificare e dare priorità ai rischi in modo che ciascun datore di lavoro, dirigente o rischio L'esperto/consulente può iniziare a lavorare su quelli più importanti senza sprecare tempo, denaro e risorse su quelli di secondaria importanza.

A tal fine (quantificazione e prioritizzazione) è necessario calcolare e valutare due fattori per ciascun rischio. Questi fattori sono la probabilità (Likelihood) e l'impatto (Consequences).

- A. La probabilità (Likelihood)** di un rischio è direttamente correlata alla probabilità che il rischio si verifichi. Il nostro obiettivo è quello di dare un ordine di priorità ai rischi, in modo da poter decidere affrontare per primi.
- Ai fini del nostro lavoro, è sufficiente - e applicabile in quasi tutti i casi - utilizzare il nostro buon senso e la nostra comprensione del contesto aziendale insieme al semplice approccio descritto di seguito.
- Nel contesto di una tipica gerarchia del rischio, è sufficiente definire e utilizzare una scala di probabilità a 3, 4 o 5 gradini (o più).

SCALA		PROBABILITÀ DI ACCADERE ¹
1	Improbabile	Meno del 7% Non è mai accaduto o può accadere una volta ogni 15-20 anni.
2	Moderato	Tra l'8% e il 40% Si prevede che si verifichi una volta ogni 6-15 anni
3	Probabile	Tra il 41% e l'80% Si prevede che si verifichi una volta ogni 1-5 anni
4	Quasi certo	Superiore all'80% Si prevede che si verifichi più di una volta all'anno

Figura 3. Matrice di valutazione della probabilità

I livelli per il calcolo della probabilità (Likelihood) del rischio sono:

Raro: un evento di rischio è impossibile o raro che si

verifichi **Improbabile:** Un pericolo non è molto probabile

che si verifichi **Possibile:** Un pericolo può verificarsi

Probabile: Un pericolo ha un'alta probabilità di verificarsi

Quasi certo: Un fenomeno di rischio comune

- B. L'impatto (conseguenze)** si riferisce alla stima dell'impatto/conseguenze che un rischio può avere sull'azienda quando si verifica.

¹ È possibile modificare il numero di anni e le percentuali in base alle proprie esigenze; i dati presentati in questo esempio sono solo a scopo di presentazione.

Rischio (impatto negativo)		
SCALA		IMPATTO (CONSEGUENZE) ²
1	Insignificante	<u>Salute e sicurezza</u> : nessuno <u>Finanziario</u> : perdita di < 500 € <u>Operativo</u> : interruzione delle operazioni inferiore a 1 giorno <u>Reputazionale</u> : nessun impatto <u>Normativa/legale</u> : nessuna
2	Minore	<u>Salute e sicurezza</u> : trattamento di primo soccorso <u>Finanziario</u> : perdita tra 500 € e 2.500 € <u>Operativo</u> : interruzione delle operazioni da 1 a 2 giorni <u>Reputazionale</u> : pochi clienti insoddisfatti <u>Normativa/legale</u> : lieve non conformità ai requisiti normativi.
3	Maggiore	<u>Salute e sicurezza</u> : Trattamento medico necessario <u>Finanziario</u> : perdita tra 2.500 € e 10.000 € <u>Operativo</u> : interruzione delle operazioni da 3 a 5 giorni <u>Reputazione</u> : diversi clienti insoddisfatti. Diffusione limitata delle notizie <u>Normativa/legale</u> : Non conformità significativa con i principali requisiti normativi. - Azione legale contro il proprietario o l'azienda
4	Grave	<u>Salute e sicurezza</u> : Morte o lesioni gravi <u>Finanziario</u> : Errore totale di attrezzature, cause legali o prestiti > 50% del fatturato annuo <u>Operativo</u> : Perdita totale di forza lavoro, perdita totale di opportunità di business, problemi di gestione significativi <u>Reputazione</u> : molti clienti insoddisfatti. Pubblicazione sui media cittadini. <u>Regolamentazione/legale</u> : Non conformità a lungo termine/permanente con i principali requisiti normativi - Perdita dell'autorizzazione - Più azioni legali contro il proprietario o l'azienda

² Tutti i numeri e le stime possono essere modificati.

RISCHI (OPPORTUNITÀ) POSITIVI SCALA DI IMPATTO		
SCALA		IMPATTO (CONSEGUENZE) ⁽³⁾
1	Insignificante	<u>Salute e sicurezza</u> : nessuna <u>Finanziario</u> : vendite (o risparmi) inaspettati di < 1.€ <u>Operativo</u> : nessuno <u>Reputazionale</u> : nessun impatto <u>Normativa/legale</u> : nessuno
2	Minore	<u>Salute e sicurezza</u> : nessuna <u>Finanziario</u> : vendite (o risparmi) inaspettati tra 1.000 € e 10.000 € <u>Operativo</u> : miglioramenti operativi richiesti del 5% (per sostenere le vendite extra) <u>Reputazionale</u> : Dichiarazioni positive da parte di un paio di clienti <u>Normativa/legale</u> : nessuna
3	Maggiore	<u>Salute e sicurezza</u> : nessuna <u>Finanziario</u> : vendite (o risparmi) inaspettati tra 10.000€ e 30.€ <u>Operativo</u> : miglioramenti operativi richiesti del 20% (per supportare le vendite extra) <u>Reputazione</u> : Dichiarazioni positive da parte di alcuni clienti. Diffusione limitata della notizia in un paio di blog, con nuove vendite e diverse telefonate. <u>Normativa / Legale</u> : i nuovi contratti di vendita richiedono un supporto legale
4	Grave	<u>Salute e sicurezza</u> : nessuna <u>Finanziario</u> : vendite (o risparmi) inaspettati superiori a 30.€ <u>Operativo</u> : miglioramenti operativi richiesti del 70% (per supportare le vendite extra) <u>Reputazione</u> : Dichiarazioni positive da parte di diversi clienti. L'ampia diffusione della notizia nei media, che si traduce in nuove vendite e in un gran numero . <u>Normativa / Legale</u> : i nuovi contratti di vendita richiedono un supporto legale esteso

Figura 4. Criteri di valutazione e conseguenze

C. Punteggio di rischio, la quantificazione di un rischio attraverso la produzione di un valore che fornisce un'idea della "dimensione" del rischio in termini di probabilità e impatto e in relazione all'entità di tali valori.

Si calcola moltiplicando il punteggio di probabilità per il punteggio di impatto:

Punteggio di rischio= Probabilità (probabilità) x Impatto (conseguenze):

³ Tutti i numeri e le stime possono essere modificati.

La Matrice dei rischi è un "**sistema a semaforo**" in stile griglia che viene utilizzato per aiutare a visualizzare la valutazione dei rischi identificati. I colori sono utilizzati sotto forma di semafori per differenziare la gravità dei rischi e aiutare a lavorare meglio con la prioritizzazione dei rischi:

La scala parte dal **verde** (i rischi meno gravi) e termina con il **rosso**, che colora i rischi più gravi della scala per le scale da 1 a 4 che abbiamo scelto sopra.

Ecco una matrice dei rischi e delle opportunità:

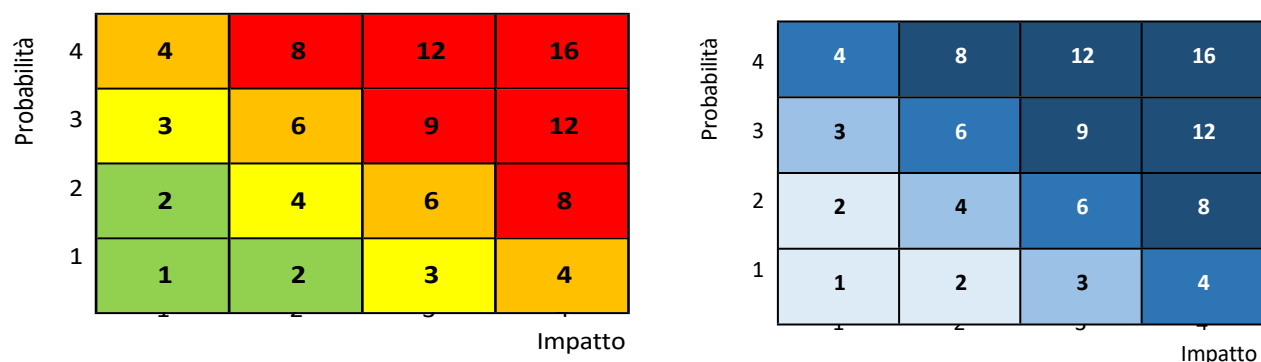


Figura 5. Criteri di valutazione dell'impatto

Le aree di ciascuna matrice definiscono la significatività del rischio che può essere valutato in corrispondenza della specifica casella.

- **Rosso (blu intenso)**= Rischi significativi che devono essere trattati al più presto (gravi)
- **Arancione (blu)**= Meno significativo Rischi che dovrebbero essere trattati (minori)
- **Giallo (blu chiaro)**= Rischi medi che possono essere trattati (maggiori)
- **Verde (blu molto chiaro)** = Rischi minori che l'azienda non ha bisogno di spendere risorse per trattare finché mantengono lo stesso rating (Insignificante),

È chiaro che l'elenco sopra riportato definisce la priorità dei rischi in relazione all'urgenza e all'importanza del trattamento.

la Matrice, capisce che i rischi più importanti sono quelli che hanno **sia un'alta Probabilità che un alto Impatto, quindi si trovano nell'angolo in alto a destra della Matrice.**

Ecco un esempio di tre rischi (Rischio 1, Rischio 2 e Rischio 3) che sono stati analizzati e il cui rischio è stato quantificato:

ID rischio o ID opportunità	Categoria	Progetto (opzionale)	Proprietario del rischio (Persona responsabile di gestire il rischio / opportunità)	Dichiarazione dell'evento di rischio/minaccia (anche detto Descrizione del rischio/opportunità)	Probabilità O probabilità	Impatto Oppure Conseguenze	Punteggio di rischio Probabilità * Impatto	Classifica / Priorità Priorità di gestione	Risposta - trattamento	Punteggio di rischio residuo
R-01	Finanziario		Dipartimento Finanze	Rischio 1	2	4	8	2a		
R-02	Operativo		Reparto Logistica	Rischio 2	1	3	3	3a		
R-03	Reputazionale		Ufficio marketing	Rischio 3	4	3	12	1a		

Figura 6. Registro dei rischi e delle opportunità

5.3.3 Risposta al rischio ed esecuzione della strategia di rischio

Sulla base della prioritizzazione effettuata nella fase precedente, dobbiamo poi procedere e decidere le misure da attuare per garantire la minimizzazione del rischio (cioè per ridurre la Probabilità e/o l'Impatto e quindi ridurre il punteggio di rischio e l'impatto complessivo che può avere sull'organizzazione).

Esistono 4 tipi di risposta al trattamento del rischio:

- I. **Evitare il rischio:** (rimuoverlo completamente, allontanandolo dalla vita dell'azienda) decidendo di non iniziare o continuare con l'attività che dà origine al rischio specifico;

La prevenzione del rischio viene talvolta adottata quando un'attività o una situazione comporta un livello rischio elevato che non può essere adeguatamente trattato in modo accettabile con un altro approccio.

Il rischio potrebbe essere troppo elevato rispetto ai potenziali benefici per l'azienda associati all'attività/situazione, così come i costi di una soluzione di mitigazione del rischio potrebbero essere troppo elevati per essere accessibili o per bilanciare i benefici.

- II. **Mitigare il rischio:** Scegliendo questa risposta di gestione del rischio, è possibile ridurre la probabilità di un rischio o minimizzarne l'impatto se si verifica.

Applicando questa strategia a una particolare minaccia, diventa fondamentale implementare una o più misure di controllo che modifichino il livello complessivo di rischio.

Questi controlli possono assumere varie forme, come politiche, procedure, pratiche, misure tecniche, dispositivi e altre azioni che riducono il rischio complessivo.

- III. **Trasferire il rischio:** Una strategia di trasferimento del rischio consiste nel trasferire tutto o parte del rischio a un altro luogo o a un'altra parte. Anche se la probabilità dell'evento rimane invariata o inalterata, questo approccio minimizza l'impatto sull'organizzazione.

Il trasferimento del rischio è in qualche modo una forma di strategia di mitigazione del rischio. Il trasferimento avviene solitamente sotto forma :

(a) copertura assicurativa in caso di rischi ad alto impatto, in modo da recuperare l'importo monetario relativo al valore della distruzione/perdita di locali, beni, attrezzature, profitti, salute ecc. compresi i rischi di responsabilità legale

(b) subappalto o esternalizzazione di un progetto o di un'attività (di solito secondaria rispetto agli obiettivi aziendali) o di un servizio a una terza parte.

- IV. **Accettare il rischio:** Riconoscere il rischio ed essere disposti ad accettarne le conseguenze se si verifica. Ci sono due modi per affrontare questo aspetto:

- Accettazione passiva: Decisione consapevole di non intraprendere alcuna azione in risposta al rischio.
- Accettazione attiva: Sviluppare un piano di emergenza e metterlo in atto se l'evento di rischio si verifica.

Sulla base di quanto sopra, vengono decise e attuate una serie di misure e controlli che portano alla mitigazione dell'esposizione al rischio esistente dell'organizzazione (o del progetto).

Nel nostro esempio, l'immagine potrebbe essere la seguente:

ID rischio o ID opportunità	Categoria	Progetto (opzionale)	Proprietario del rischio (Persona responsabile di gestire il rischio / opportunità)	Dichiarazione dell'evento di rischio/minaccia (anche detto Descrizione del rischio/opportunità)	Probabilità O probabilità	Impatto Oppure Conseguenze	Punteggio di rischio Probabilità * Impatto	Classifica / Priorità Priorità di gestione	Risposta - trattamento (potrebbe contenere riferimenti a documenti di piano, controlli o misure separati)	Punteggio di rischio residuo O punteggio di opportunità aggiornato dopo ogni implementazione di un trattamento di risposta)
R-01	Finanziario		Dipartimento Finanze	Rischio 1	2	4	8	2a	L'impiego delle misure 1 e 2 che modificano l'Impatto a 2 mentre la probabilità rimane 2	4
R-02	Operativo		Reparto Logistica	Rischio 2	1	3	3	3a	Nessuna misura adottata	3
R-03	Reputazionale		Ufficio marketing	Rischio 3	4	3	12	1a	L'implementazione delle misure 3 e 4 che modificano la Probabilità a 3 e l'Impatto a 2	6

Figura 7. Registro dei rischi con i trattamenti dei rischi.

Si può chiaramente notare che l'esposizione al rischio residuo dell'organizzazione è significativamente più bassa (vedi l'ultima colonna sopra) una volta che le misure decise sono state implementate.

5.3.4 Esempi di rischi e possibili piani di trattamento

Abbiamo sviluppato alcuni esempi di rischi con possibili approcci terapeutici, considerando le tecniche sopra descritte:

Si noterà anche che "Accetta" come opzione di trattamento del rischio viene discussa alla fine degli esempi.

Il rischio Categoria	Il rischio	Possibili piani di trattamento	
Operativo	Programmi di formazione inadeguati e capacità operative limitate	Mitigare	Offrire programmi di formazione specializzati e creare sistemi di supporto per aiutare i dipendenti nel loro ruolo.
		Trasferimento	Esplorare la possibilità di esternalizzare alcune funzioni di formazione e supporto a fornitori di servizi esterni o di collaborare con organizzazioni specializzate nella gestione dell'innovazione.
		Evitare	Assegnare programmi di formazione specifici per l'innovazione che si uniscono all'intera responsabilità e alla tempistica di formazione di un nuovo dipendente.
	Impatto sulla produttività e sull'efficienza	Mitigare	La comunicazione e il coordinamento regolari saranno fondamentali per mantenere la produttività e l'efficienza.
		Trasferimento	Coinvolgimento e creazione di gruppi rilevanti di dipendenti e stakeholder nel processo di integrazione o adattamento dei processi di lavoro agli standard di innovazione.
		Evitare	Avere compiti di gruppo che aiutino i dipendenti a lavorare insieme
		Mitigare	Utilizzare metodologie di sviluppo agili e monitorare attentamente i progressi.

Il rischio Categoria	Il rischio	Possibili piani di trattamento	
	Difficoltà esecuzione progetti di innovazione in tempo	Trasferimento	Esternalizzare una parte o la totalità del progetto di innovazione a un fornitore terzo.
		Evitare	Pianificare attentamente i progetti di innovazione.
Finanziario	Difficoltà esecuzione progetti entro il budget	Mitigare	Sviluppare un budget per l'innovazione e monitorare le spese con attenzione
		Trasferimento	Esternalizzare una parte o tutto il progetto di innovazione a un fornitore terzo con un prezzo prestabilito.
		Evitare	Stanziare con cura il budget per i progetti di innovazione.
	Perdite finanziarie dovute a cause per responsabilità da prodotto o altre richieste legali legate all'innovazione.	Mitigare	Ottenere un'adeguata assicurazione per la responsabilità del prodotto.
		Trasferimento	Trasferire il rischio di perdite finanziarie dovute a cause per responsabilità da prodotto a una compagnia assicurativa.
		Evitare	Evitare di sviluppare o vendere prodotti o progetti innovativi che sono intrinsecamente rischiosi.
Legale	Mancato rispetto delle leggi e dei regolamenti applicabili relativi all'innovazione, come le leggi sulla proprietà intellettuale, privacy dei dati e 'ambiente.	Mitigare	Rivedere e aggiornare frequentemente le politiche, le pratiche e le procedure per allinearle ai requisiti legali.
		Trasferimento	Collaborazione con consulenti legali specializzati in diritto dell'innovazione per garantire la piena conformità alle leggi e ai regolamenti in materia di innovazione.
		Evitare	Collaborare con consulenti specializzati in innovazione e supervisionare tutti i documenti legali, le attrezzature e le unità immobiliari per una maggiore copertura aziendale.
	Mancato ottenimento dei permessi o delle licenze necessari.	Mitigare	Formare il personale delle risorse umane e i dirigenti sulle pratiche di documentazione appropriate per garantire l'accuratezza e la conoscenza in risposta alle domande legali.
		Trasferimento	Rivolgersi a fornitori di servizi terzi in grado di svolgere il compito.
		Evitare	Collaborare con consulenti specializzati in innovazione e supervisionare tutti i documenti legali per una maggiore copertura aziendale.
Strategico	Mancata identificazione e priorità delle opportunità di innovazione	Mitigare	Investire in ricerche di mercato e intelligenza competitiva.
		Trasferimento	Collaborare con esperti esterni di innovazione.
		Evitare	Sviluppare un processo sistematico per identificare e dare priorità alle opportunità di innovazione.

Il rischio Categoria	Il rischio	Possibili piani di trattamento	
Reputazionale	Il pubblico si scaglia contro un'innovazione che viene percepita come dannosa per la società o per l'ambiente.	Mitigare	Condurre valutazioni approfondite dell'impatto sociale e ambientale prima di sviluppare e rilasciare nuovi prodotti o servizi.
		Trasferimento	Istituire un organismo di supervisione di terze parti per esaminare l'innovazione e consigliare l'azienda su come ridurre al minimo gli impatti negativi.
		Evitare	Concentrarsi sui mercati in cui esiste un forte sostegno pubblico per l'innovazione.
	Potenziale boicottaggio o danno reputazionale sulle piattaforme dei social media	Mitigare	Predisporre un processo che consenta agli utenti impugnare le decisioni di rimozione dei contenuti.
		Trasferimento	Collaborare con organizzazioni terze per aiutarci con moderazione dei contenuti.
		Evitare	Evitare di sviluppare funzioni che potrebbero causare boicottaggi. o danni alla reputazione.

Categoria di rischio	Il rischio	Possibili piani di trattamento	
Tutte le categorie	Inappropriato programmi di formazione e di affinamento delle capacità operative	Mitigare	Offrire programmi di formazione specializzati e creare sistemi di supporto per aiutare i dipendenti nel loro ruolo.
		Trasferimento	Esplorare la possibilità di esternalizzare alcune funzioni di formazione e supporto a fornitori di servizi esterni o di collaborare con organizzazioni specializzate nella gestione dell'innovazione.
		Evitare	Assegnare programmi di formazione specifici per l'innovazione che si uniscono all'intera responsabilità e alla tempistica di formazione di un nuovo dipendente.

Il rischio	Strategia Rispondere Metodo	Possibili azioni
Ogni categoria di rischio	Accettazione	<u>Accettazione passiva</u>: Significa che i rischi vengono riconosciuti, ma l'azienda non fa nulla per minimizzarne la causa o gli effetti. <u>Accettazione attiva</u>: L'organizzazione ha identificato le minacce che potrebbero essere di tipo operativo, finanziario, reputazionale e legale e ha creato un piano di emergenza o di disastro per affrontare questi rischi al momento opportuno. Un piano di resilienza comprende tutte le minacce non trattate che un'azienda potrebbe e fornisce soluzioni e azioni rapide per ciascuno di essi.

5.3.5 Valutazione dei risultati e rendicontazione

Valutazione del piano d'azione iniziale

Una volta attuato il piano d'azione, è necessaria una valutazione per garantire che la mitigazione del rischio, come deciso e attuato, sia stata efficace ed efficiente e che il rischio rimanga entro i limiti accettabili. Se viene identificata una lacuna o una debolezza nella valutazione complessiva e nell'attuazione, sono necessari ulteriori passi e azioni che l'organizzazione può seguire.

Di seguito sono elencate alcune fasi tipiche di questa valutazione e delle relative decisioni:



Figura 8. Azioni dopo la valutazione del rischio

Infine, il Registro dei rischi aggiornato viene mantenuto per garantire che i rischi siano documentati e monitorati come richiesto.

5.3.6 Monitoraggio e controllo del rischio

Questo rappresenta la fase finale di un processo di gestione efficace del rischio all'interno di un'organizzazione.

La fase iniziale del processo prevede una comunicazione e una consultazione continue. Nel corso di questo processo, è importante mantenere una comunicazione frequente con l'organizzazione e con gli altri stakeholder che potrebbero interessarsi dai rischi.

Si raccomanda vivamente alla vostra organizzazione di stabilire un approccio sistematico al monitoraggio e alla revisione strategia di gestione del rischio. Questo è necessario perché i rischi sono in continua evoluzione. La strategia di gestione del rischio deve essere inclusa in un documento che verrà regolarmente aggiornato per riflettere i cambiamenti che interessano l'azienda. Si presenteranno nuovi rischi, mentre quelli esistenti potranno diminuire o intensificarsi.

Queste modifiche possono derivare da cambiamenti organizzativi interni e da fattori esterni al di fuori del vostro controllo.

Per garantire un monitoraggio e una revisione efficaci della strategia di gestione del rischio, molti metodi validi che possono essere utilizzati a seconda del rischio che l'azienda deve affrontare.

Condividiamo una metodologia di monitoraggio e revisione dei rischi passo dopo passo nel processo di assunzione specifico:

- a) Mantenere un archivio completo e facilmente accessibile della documentazione del progetto, con particolare attenzione al registro dei rischi. Assicurarsi che i piani di emergenza e di ripristino siano disponibili in punti e luoghi concordati per un rapido accesso in caso di disastro.
- b) Fornire informazioni e formazione adeguate a tutto il personale in merito alle soluzioni e ai controlli implementati. Programmare sessioni di formazione regolari, almeno una o due volte l'anno, per sensibilizzare e condividere le conoscenze necessarie tra i responsabili. Definire chiaramente i ruoli e le responsabilità delineati nelle misure e nei controlli selezionati, assicurandosi che vengano seguiti diligentemente dal personale (ad esempio, la persona di riserva designata comprende le proprie responsabilità e le adempie quotidianamente).
- c) Promuovere una cultura di consapevolezza del rischio nelle operazioni quotidiane dell'azienda. È importante incoraggiare tutti ad affrontare ogni nuovo processo, azione o decisione con una prospettiva di gestione del rischio. Il successo finale sarebbe quello di incorporare la gestione del rischio come standard in tutti i processi decisionali.
- d) Ripetizione annuale del ciclo di gestione dei rischi, aggiornamento del Registro dei rischi, miglioramento delle valutazioni dei rischi attraverso l'implementazione di nuove misure e controlli, preparazione di piani e miglioramento della resilienza complessiva. Con ogni ripetizione, processo diventerà più fluido ed efficiente, portando a una maggiore resilienza per l'azienda.
- e) Stabilire un processo di revisione regolare, ad esempio trimestrale o semestrale, per valutare l'efficacia e l'efficienza delle soluzioni implementate, delle pratiche, delle misure e dei controlli. Monitorare i cambiamenti nel contesto aziendale interno ed esterno, identificare i rischi emergenti e rivedere di conseguenza i trattamenti e le priorità dei rischi. Aggiornare il registro dei rischi e affrontare i rischi nuovi o modificati, se necessario.
- f) Condurre esercitazioni annuali dei piani di emergenza, per garantire che siano sempre aggiornati e per consentire ai team di ripristinare efficacemente sistemi, operazioni e servizi come previsto. Confermare che il personale coinvolto nelle esercitazioni comprenda i propri ruoli e responsabilità definiti nei piani e sia in grado di rispondere efficacemente in caso di necessità.
- g) Mantenere un archivio per registrare gli eventi avversi (compresi i quasi incidenti), i cambiamenti, le tendenze, i successi e i fallimenti. Analizzare questi incidenti per trarre insegnamento dagli eventi negativi e dai fallimenti e migliorare la resilienza dell'azienda rafforzando le misure esistenti o implementandone di nuove.

5.5 Gestione delle opportunità

5.5.1 Campi e identificazione delle opportunità

Nel corso del ciclo di vita del progetto o dell'azienda, si possono individuare opportunità che portano a significativi risparmi di tempo e di costi. Tuttavia, se queste opportunità non vengono individuate, possono andare completamente perdute. Pertanto, la gestione dei rischi positivi deve essere oggetto di grande attenzione.

Il processo di identificazione delle opportunità non rivela ogni possibile incidente fortunato che potrebbe verificarsi. Si concentra invece sull'identificazione di eventi importanti con una probabilità realistica di accadere, compresi quelli con una probabilità ridotta di incidenza.

Esistono tre modi diversi e indipendenti per identificare le opportunità:

Osservare le tendenze

- Gli imprenditori possono conoscere le tendenze in atto in due modi: studiando e osservando a fondo, oppure ottenendo previsioni e analisi di mercato personalizzate da società di ricerca indipendenti. Queste tendenze possono esistere nel campo economico, sociale, tecnologico, politico, o normativo.

Risolvere un problema

- A volte, l'identificazione delle opportunità si traduce nell'individuazione di un problema e nell'elaborazione di una soluzione. Questi problemi possono essere identificati osservando le tendenze, ma possono anche sorgere attraverso mezzi più semplici, come l'intuizione, la fortuna o il caso. Alcune idee imprenditoriali nascono chiaramente dal desiderio di affrontare un problema particolare. In questo, l'alto tasso di disoccupazione delle persone disabili può essere considerato un problema sociale ed economico e colmare questa lacuna sociale copre molte esigenze socio-politiche ed economiche.

Scoprire le lacune del mercato

- Queste lacune si verificano quando un prodotto o un servizio è necessario per un particolare gruppo di persone, ma le dimensioni del prodotto o del servizio non sono sufficienti.
il mercato non è abbastanza grande da attirare l'attenzione dei grandi distributori o produttori.

Inoltre, una domanda pertinente da considerare ora è: "Quali cambiamenti e potenziali opportunità esistono?". Possiamo misurare l'importanza di un'opportunità per l'azienda valutando la sua rilevanza e la probabilità che si verifichi. Analogamente al precedente registro dei rischi, è fondamentale creare un registro specifico per i rischi positivi.

Questo registro dovrebbe contenere dettagli come il numero opportunità, le loro cause, la categoria dei rischi positivi e le date in cui sono stati identificati e affrontati. Tenere un registro completo delle opportunità positive nel nostro documento ci assicura di essere pronti per qualsiasi situazione e ci prepara ad affrontare eventi simili in futuro.

Si seguirà lo stesso schema dell'identificazione dei rischi. Le opportunità possono essere chiamate anche rischi positivi; per trovarle in un particolare settore di attività, si possono alcune tecniche:

- Brainstorming
- Analisi SWOT
- Esigenze del mercato - Ricerca di mercato
- Piani di progetto
- Interviste con le parti interessate, ecc.

Per ogni potenziale opportunità c'è un'analisi e una gestione continua per tutto il suo ciclo di vita. Vengono intraprese le seguenti azioni:

- a) Creare un piano di gestione sostenibile per la cattura delle opportunità.
- b) Coordinamento di compiti specifici legati al cogliere le opportunità.
- c) Attuazione e supervisione delle attività di cogliere le opportunità.
- d) Relazioni periodiche sullo stato delle opportunità.

Gli esempi di cui sopra sul gruppo target del progetto sono suddivisi in 3 categorie di opportunità:

Tecnologico

L'assunzione di persone disabili può aiutare l'azienda in molti ambiti diversi. Uno di questi è il fattore tecnologico. L'ingresso di una persona con disabilità in azienda spinge i sistemi di gestione e i canali di comunicazione ad aprirsi e a includere i progressi tecnologici. È probabile che l'azienda crei, integri e migliori ulteriormente i suoi modelli di lavoro ibridi o a distanza e che faccia un ulteriore passo avanti nello sviluppo dei suoi sistemi interni come CRM, Intranet e siti web interni, G suite, ecc.

Ambiente

Grazie agli sviluppi tecnologici, ai nuovi sistemi e al lavoro a distanza, le emissioni di carbonio nell'ambiente sono ridotte. Considerando l'occupabilità di persone con capacità diverse, le aziende si impegnano e contribuiscono in una certa misura a migliorare le proprie prestazioni ambientali. Sulla base della norma ISO 14001, viene offerto e può essere il risultato dell'integrazione della gestione ambientale e dei piani strategici dell'organizzazione interessata.

Il mercato

Ottenere l'accesso a nuovi mercati e ampliare la base di clienti dell'azienda in termini occupabilità delle persone con disabilità. L'organizzazione può conoscere le esigenze e le preferenze dei clienti disabili e di altre organizzazioni interessate a questo settore.

La cultura dell'inclusione e le politiche a favore della disabilità contribuiscono ad avvicinare i colleghi e le parti interessate che aiutano a sviluppare nuove partnership e, allo stesso tempo, contribuiscono alla reputazione dell'organizzazione entità socialmente responsabile e innovativa.

Oltre alle competenze, alle infrastrutture adeguate e a una mentalità inclusiva della disabilità, un'azienda che ha acquisito nuovi contratti da persone disabili o che mira a ottenerli, contribuisce attivamente al ruolo funzionale e sano della società, dell'economia, dell'ambiente e del futuro di tutte le persone.

5.5.2 Analisi delle opportunità

Una volta un quadro visibile delle opportunità che l'azienda può cogliere, si sceglie quali rifiutare e accettare. Come mostra la tabella seguente, a dell'importanza che rivestono per l'azienda e dell'impatto che hanno, possono rifiutate o accettate.

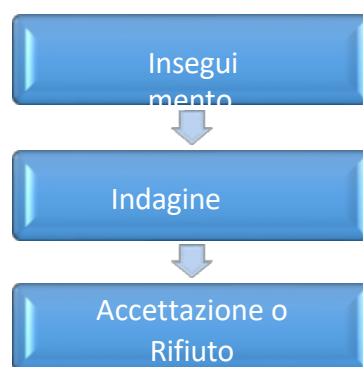


Figura 9. Processo decisionale

La metodologia passo dopo passo del processo decisionale sulle opportunità è la seguente:

- I. Inseguire le opportunità: Monitorare costantemente le tendenze del mercato, le esigenze dei clienti e i cambiamenti del contesto aziendale per identificare le opportunità. Nuove idee, tecnologie e nuovi modelli di business potrebbero essere più vicini di quanto pensiate.
- II. Indagare l'opportunità: Valutare i potenziali benefici e rischi di un'opportunità e prendere decisioni informate sul perseguimento. Sarebbe più consapevole adattare le strategie di flessibilità e disponibilità in base alle esigenze e alle dinamiche di mercato e aziendali per ottimizzare il successo.
- III. Il processo decisionale:
 - a) Rifiutare l'opportunità: In questa fase riteniamo che la decisione non sia vantaggiosa per l'azienda e i suoi obiettivi. Andiamo avanti alla ricerca di nuovi rischi positivi.
 - b) Accettare l'opportunità:

Dopo aver accettato l'opportunità è necessario attuare alcuni passaggi

 - i. Dedicare le risorse, il tempo e gli sforzi necessari al buon esito dell'opportunità.
 - ii. Creare un piano strategico che delinea le fasi specifiche e le tempistiche necessarie per realizzare efficacemente l'opportunità.
 - iii. Attuazione del piano pianificato per trasformare l'opportunità in realtà e raggiungere i risultati desiderati.
 - iv. Monitoraggio e gestione continui dei rischi e delle sfide potenziali che possono sorgere durante il perseguimento dell'opportunità.

La fase di valutazione prevede la quantificazione, la caratterizzazione e la prioritizzazione delle opportunità dell'azienda una volta identificate nel documento Registro delle opportunità, come nella stessa fase della gestione dei rischi. L'obiettivo è gerarchizzare l'elenco delle opportunità, evidenziando quelle che richiedono il massimo livello di attenzione da parte del management.

Nel processo di valutazione, data una valutazione quantitativa coerente alle opportunità identificate, considerando sia la loro probabilità che le loro conseguenze.

Dopo aver identificato le opportunità, le classifichiamo in base a un documento di valutazione dei rischi positivi. Aggiorniamo quindi il registro dei rischi positivi o ne creiamo uno se non esiste. Sviluppiamo una tabella con un sistema a semaforo (utilizzando un colore diverso) per valutare il rischio positivo. Questo approccio ci aiuta a fornire una visualizzazione della gerarchia dei rischi positivi. Organizzando l'elenco del registro in base alla colonna di valutazione del rischio positivo, rispondere facilmente a domande come "Quali rischi positivi dobbiamo affrontare per primi?" e "Quali opportunità saranno più vantaggiose per la nostra azienda?".

5.3.6 Opportunità Rispondere Fase

L'analisi delle opportunità comprende la valutazione di varie opzioni per rispondere alle probabilità rilevate, come i risultati possono cambiare a degli aggiustamenti dei fattori di rischio. Grazie a queste analisi, vengono identificati i fattori più cruciali, fornendo preziose indicazioni sulle strategie di gestione del rischio preferite. Sono disponibili quattro tecniche o opzioni per la gestione dei rischi e delle opportunità:

- Il controllo delle opportunità o la mitigazione dei rischi/opportunità comporta la gestione attiva dei rischi per ridurre la probabilità che si verifichino o per minimizzare il loro impatto sull'organizzazione.
- La prevenzione delle opportunità comporta l'eliminazione delle fonti ad alto rischio e la loro sostituzione con soluzioni a basso rischio.
- Il trasferimento di opportunità riguarda la riallocazione di opportunità da una parte all'altra del sistema o il trasferimento di opportunità a soggetti esterni.

L'accettazione dell'opportunità o accettazione dello status implica il riconoscimento della presenza di una specifica condizione di opportunità e la decisione consapevole di accettare il relativo livello di opportunità senza la necessità di ulteriori tentativi di controllo.

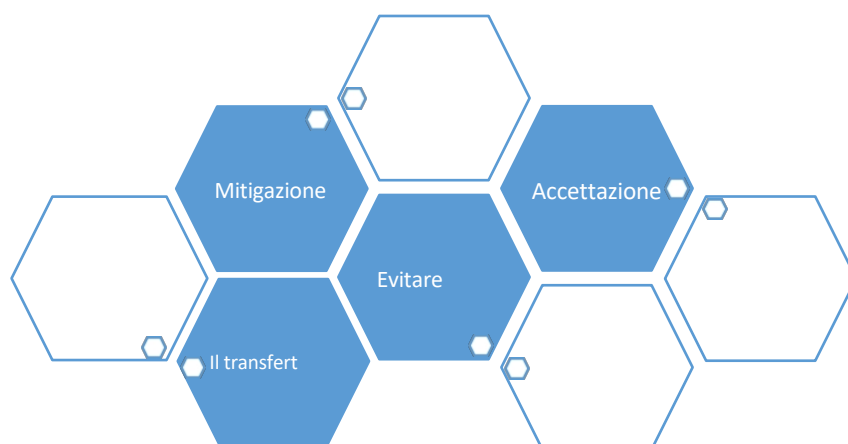


Figura 10. Strategie di risposta

Indipendentemente quale delle quattro tecniche sia stata scelta, viene sviluppato un piano di gestione dei rischi e delle opportunità che include i compiti da svolgere, un calendario per l'esecuzione dei compiti, le risorse necessarie e il costo totale. Ad esempio:

- L'evitamento può identificare ulteriori compiti di pianificazione per sviluppare soluzioni a basso rischio.
- Il trasferimento può identificare i compiti di ristrutturazione dei piani di approvvigionamento e dei relativi contratti.
- Controllo/riduzione identifica attività proattive per aumentare l'opportunità Probabilità e/o benefici
- L'accettazione può identificare le azioni da intraprendere se il rischio/opportunità si concretizza.

5.5.4 Valutazione dell'opportunità Fase

Per valutare la gestione delle opportunità che un'azienda ha seguito, nello specifico l'opportunità di assumere persone disabili, l'azienda o il dipartimento che gestisce queste situazioni deve riconsiderare il piano strategico implementato.

In questo caso, per quanto riguarda l'opportunità citata, occorre verificare se il modo in cui l'azienda ha cambiato il suo modello di reclutamento e ha implementato nuovi standard è adeguatamente strutturato e compreso dal resto della forza lavoro.

Diversi metodi di valutazione delle opportunità possono contribuire alla valutazione di questo impegno. Alcuni di essi sono:

- Gestione per obiettivi
- Metodo dell'incidente critico
- Autovalutazione
- Scala di valutazione
- Test di prestazione

Una volta identificati i punti deboli dei risultati degli obiettivi strategici, sarebbe bene registrarli sul documento di opportunità, che include le categorie, le date, i metodi di gestione, le aree di applicazione e le persone che seguiranno o contribuiranno a questo sforzo.

In questo modo sarà più facile per i manager delle opportunità supervisionare e implementare nuovi metodi e modalità di gestione dei rischi, ma anche gestire situazioni simili che potrebbero presentarsi in futuro.

Per questo gruppo di destinatari e per l'obiettivo di questo documento, forniremo un esempio uno dei metodi di valutazione sopra citati. Il metodo presentato è il Management by Objectives, che fa riferimento al fattore umano dell'azienda come obiettivo del progetto, assumendo persone disabili.

La gestione per obiettivi come metodo di valutazione

La gestione per obiettivi (MBO) è un approccio alla gestione delle persone che prevede la definizione, la registrazione e il monitoraggio collaborativo degli obiettivi da parte di manager e dipendenti entro una specifica scala temporale. Questa tecnica aiuta a garantire che gli obiettivi e i piani organizzativi siano comunicati dal management di alto livello e scendano attraverso l'organizzazione, traducendosi infine in obiettivi individuali per tutti i membri dell'organizzazione.

Valutazione delle prestazioni: Durante questa fase, viene redatto un rapporto di avanzamento che confronta i progressi effettivi nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti e quelli predefiniti. Questa valutazione aiuta a tracciare i tentativi dell'organizzazione di promuovere la diversità e l'inclusione, contribuendo a garantire il degli obiettivi legati al reclutamento e al sostegno delle persone con disabilità.

L'MBO, se implementato nel processo di assunzione, intende aumentare l'efficienza generale dell'organizzazione fissando chiaramente obiettivi e risultati misurabili, concordati sia dalla direzione che dai dipendenti. Questo approccio incoraggia il coinvolgimento attivo di tutte le parti interessate nella progettazione di strategie e piani d'azione per raggiungere questi obiettivi.

→ Di seguito viene presentata una metodologia passo-passo di questa tecnica in un esempio di opportunità, nello specifico il reclutamento di persone con disabilità che sono il gruppo target del progetto:

1st Passo: Il primo passo consiste nello specificare o aggiornare gli obiettivi organizzativi, in particolare considerando la partecipazione delle persone con disabilità alla forza lavoro. Questi obiettivi devono essere collegati alla missione e alla visione generale dell'azienda, con particolare attenzione alla promozione della diversità e alla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo.

2nd Fase: Il secondo passo consiste nel comunicare efficacemente a tutti i dipendenti gli obiettivi organizzativi relativi all'assunzione di persone con disabilità. In questo modo si garantisce che l'intera forza lavoro sia consapevole dell'impegno dell'azienda nei confronti della diversità e dell'inclusione e comprenda come questo si inserisca negli obiettivi organizzativi più ampi.

3rd Fase: In questa fase, i dipendenti a tutti i livelli sono aiutati a contribuire attivamente alla definizione dei loro obiettivi individuali attraverso brainstorming o riunioni di gruppo per contribuire alla definizione degli obiettivi aziendali e aiutare i nuovi colleghi con disabilità. Coinvolgendo le persone con disabilità e gli altri dipendenti in questo processo, essi acquisiscono un senso di appartenenza e di responsabilizzazione che ne aumenta la motivazione e l'impegno.

4^a Fase: Un elemento cruciale degli obiettivi fissati nella seconda fase è che devono essere conteggiabili. Ciò consente sia ai dipendenti che ai dirigenti di monitorare i progressi dei dipendenti disabili e alle stesse persone di partecipare attivamente a questo processo. Inoltre, sapranno e potranno valutare in che misura stanno raggiungendo i loro obiettivi personali, contribuendo infine agli obiettivi organizzativi generali.

5. Fase finale: La fase finale prevede la valutazione dei progressi dei disabili e degli altri dipendenti in relazione agli obiettivi fissati. Si fornisce un feedback onesto, evidenziando i successi e le aree di miglioramento di ciascun dipendente. Inoltre, vengono dati riconoscimenti e premi appropriati per incoraggiarli a celebrare i loro successi e il loro contributo positivo agli sforzi di diversità e inclusione dell'organizzazione.

5.5.5 Fase di monitoraggio e revisione delle opportunità

La fase di monitoraggio e revisione delle opportunità è una parte importante processo di gestione del rischio positivo per ogni settore aziendale. Questa fase prevede il monitoraggio e la valutazione continui delle strategie di gestione delle opportunità implementate, per garantirne l'efficacia e la pertinenza in un ambiente aziendale dinamico.

Di seguito è riportato uno schema dettagliato del processo di monitoraggio e revisione dei rischi:

- a) Stabilire un piano di monitoraggio e revisione che delinei la frequenza, la portata e la metodologia del processo di monitoraggio e revisione delle opportunità.
- b) Identificare gli indicatori di opportunità che segnalano ai proprietari dell'azienda o ai responsabili delle risorse umane i cambiamenti nell'ambiente aziendale.
- c) Raccogliere e analizzare i dati sugli indicatori di rischio, ad esempio il dipartimento Risorse Umane può organizzare incontri con i lavoratori per identificare alcuni fattori che influenzano le loro prestazioni o verifiche sull'accessibilità degli edifici o delle attrezzature aziendali, in modo che nessuno sia emarginato.
- d) Valutare l'efficacia delle strategie di gestione delle opportunità: Utilizzare i dati raccolti per valutare l'efficacia, l'efficienza e la pertinenza delle strategie di gestione delle opportunità implementate per affrontare i rischi positivi identificati.
- e) Identificare le lacune e i punti deboli nel processo di gestione delle opportunità, come ad esempio una valutazione inadeguata delle opportunità o strategie di trattamento, e adottare misure correttive.
- f) Adottare azioni correttive come la revisione delle strategie di gestione del rischio, l'implementazione di ulteriori controlli sulle opportunità o il miglioramento del processo di gestione del rischio positivo.



Figura 11. Processo di monitoraggio e revisione delle opportunità

6. Processo di definizione delle priorità delle attività

6.1 Empowerment e preparazione dei dipendenti

6.1.1 Consapevolezza di sé

In ambito aziendale, l'autoconsapevolezza, secondo la definizione della psicologa delle organizzazioni Tasha Eurich, è la capacità di percepire se stessi in modo completo, cogliendo la propria identità, riconoscendo i propri valori, le proprie reazioni e l'influenza sugli altri e comprendendo il proprio posto nel mondo. La comprensione della consapevolezza di sé richiede un esame delle sue sfaccettature interne ed esterne. Internamente, si tratta della chiarezza con cui percepiamo i valori, le nostre reazioni e gli effetti che abbiamo su chi ci circonda. Al contrario, l'autoconsapevolezza esterna implica la comprensione di come gli altri ci percepiscono, completando la comprensione olistica cruciale per navigare nelle dinamiche dell'ambiente aziendale (Castrillon, n.d.).

Che cos'è la consapevolezza di sé?

Concentrarsi sugli aspetti positivi e comprendere i fattori emotivi scatenanti sono manifestazioni quotidiane della consapevolezza di sé. I fattori esterni al di fuori del proprio controllo spesso influenzano l'umore e l'autoconsapevolezza diventa uno strumento per gestire la percezione della propria vita. Ciò comporta l'interpretazione degli stati mentali ed emotivi, dando origine a due tipi generali di autoconsapevolezza:

1. **Consapevolezza di sé in pubblico:** Si tratta di essere consapevoli di come si appare agli altri, facilitando l'adesione alle norme sociali e la dimostrazione di un comportamento socialmente accettabile.
2. **Autoconsapevolezza privata:** Si tratta di riflettere e riconoscere il proprio stato d'animo interno. Gli individui con autoconsapevolezza privata si impegnano nell'autoriflessione, coltivando la consapevolezza delle proprie emozioni e reazioni. Questa consapevolezza è fondamentale in ambito professionale per favorire dinamiche interpersonali e processi decisionali efficaci.

Esplorare se stessi e promuovere la consapevolezza di sé può dare numerosi benefici che contribuiscono in modo significativo al raggiungimento del successo nella propria carriera.

Come può favorire attivamente lo sviluppo professionale:

- **Empatia**→ Secondo una ricerca pubblicata sul Journal of Cognitive Enhancement, più si conosce e si comprende se stessi, più si riesce a interpretare efficacemente gli stati mentali degli altri intorno a noi.
Di conseguenza, coltivare l'autoconsapevolezza permette percepire le situazioni dalla prospettiva dei colleghi, migliorando in ultima analisi le capacità di comunicazione sul posto di lavoro.
- **Migliorare le capacità di comunicazione**→ Comprendere il proprio stile di comunicazione più semplice a pubblici diversi, un'abilità cruciale in contesti di squadra diversificati. Una maggiore consapevolezza di sé migliora anche le capacità di comunicazione
ascolto, favorendo un migliore coinvolgimento e facilitando la costruzione di fiducia e lealtà con il vostro team.
- **Gestione dello stress**→ Impegnarsi nell'autoconsapevolezza permette di riconoscere le emozioni e i comportamenti che fungono da indicatori del proprio benessere generale. Questa consapevolezza vi permette di adottare misure proattive percepite irritabilità o burnout. Per esempio, se osservate che il consumo eccessivo di caffè contribuisce all'ansia e disturba il sonno, essere consapevoli di questo vi permette di apportare modifiche allo stile di vita che
impatto sulla vostra salute mentale e fisica.
- **Gestione del tempo**→ L'autoconsapevolezza gioca un ruolo fondamentale nella gestione efficace del tempo. Considerate l'opportunità di identificare le vostre ore di punta, cioè i momenti in cui siete più produttivi. Se vi sentite più energici al mattino presto, destinatevi a compiti analitici. Al contrario, se di solito avete una
Il calo di energia nel tardo pomeriggio è un momento opportuno per concentrarsi su compiti amministrativi meno impegnativi.
- **Processo decisionale**→ Quando una persona è consapevole di sé e delle proprie emozioni, agisce in modo logico e saggio nel processo decisionale, consapevole dei potenziali conflitti e pregiudizi sul posto di lavoro.

Consapevolezza di sé per l'esplorazione della carriera

Impegnarsi nell'autoriflessione attraverso domande ponderate è pratica fondamentale per l'esplorazione della carriera e del carattere. Ponendo domande a se stessi, gli individui intraprendono un viaggio di introspezione, acquisendo conoscenze sui propri valori, interessi e aspirazioni. Questo processo non solo favorisce una comprensione più profonda delle motivazioni personali, ma aiuta anche a identificare potenziali percorsi di carriera allineati con le proprie passioni. Inoltre, contribuisce allo sviluppo del carattere promuovendo l'autoconsapevolezza e la resilienza. In sostanza, fare domande a se stessi è uno strumento potente per navigare nelle complessità delle scelte di carriera e costruire una solida base per la crescita e la realizzazione personale (Career Exploration, 2021).

Di seguito è riportata una tabella di domande di autoconsapevolezza:

Interessi, preferenze e antipatie	Valori
✓ Quali argomenti o temi catturano la vostra curiosità? ✓ Quali problemi o sfide siete entusiasti di affrontare? ✓ Quali attività vi danno gioia? ✓ Può ricordare esperienze che ha trovato sfavorevole?	✓ Quali principi guidano le vostre scelte di vita? ✓ Quali valori sono fondamentali per il vostro processo decisionale? ✓ C'è una caratteristica di voi stessi che vi impegnate a preservare?
Attributi personali	Esperienza e pregiudizi
✓ Come definirebbe la sua personalità? ✓ In quali settori eccellete e quali sono i vostri punti di forza? ✓ Qual è il vostro stile di lavoro collaborativo?	✓ Quando vi opponete all'acquisizione di nuove conoscenze o competenze? ✓ Descrivete la vostra cerchia sociale: comprende prospettive diverse? ✓ Riflettete sulle ipotesi che avete fatto e su come pensate di metterle in discussione in futuro. ✓ Come ci si espone alle novità esperienze e punti di vista?
Competenze	Energia
✓ Identificate le vostre competenze attuali e mettete in evidenza quelle che vi piace utilizzare. ✓ Quali nuove competenze vorreste acquisire?	✓ Quali attività rinvigoriscono o prosciugano la vostra energia? ✓ Ricordate i casi in cui eravate molto impegnati o avete perso la cognizione del tempo a causa di un'intensa focus.
Lo stress	Vista del lavoro
✓ Come si riconosce lo stress? ✓ Identificate le situazioni in cui vi sentite più a disagio. ✓ Quali strategie utilizzate per affrontare lo stress?	✓ Perché si cerca di lavorare? ✓ Definite ciò che costituisce un lavoro significativo e soddisfacente per voi. ✓ Immaginate il vostro ambiente di lavoro ideale. ✓ Che ruolo volete che abbia il lavoro nella vostra vita?
Mentalità	Processo decisionale
✓ Identificate le aree della vita in cui abbracciate una mentalità di apprendimento e di adattamento. ✓ In quali aspetti vi sentite resistenti al cambiamento?	✓ Riflettere sui processi decisionali passati. ✓ Quali sono i fattori che pesano maggiormente nella vostra decisione? fare?
Gestione delle transizioni, avversione al rischio	Scopo, missione e visione
✓ Come si affrontano i cambiamenti? ✓ Che cosa è essenziale per voi quando vi adattate a nuovi piani?	✓ Definite i vostri valori e le vostre motivazioni fondamentali. ✓ Cosa vi spinge ad andare avanti?

	✓ Delineate il percorso per raggiungere i vostri obiettivi.
--	---

✓ Valutare la propria apertura a nuove esperienze e opportunità. ✓ Come gestite le battute d'arresto?	✓ Quale impatto aspira a produrre?
--	--

6.1.2 Sviluppo delle competenze

Investire nello sviluppo delle competenze è fondamentale per navigare nel panorama in continua evoluzione della propria carriera. L'apprendimento continuo e l'affinamento delle competenze non solo migliorano le competenze professionali, ma aprono anche le porte a nuove opportunità. Nel mercato del lavoro dinamico di oggi, per essere rilevanti è necessario adattarsi alle tendenze e alle tecnologie emergenti. Sia che si tratti di acquisire competenze tecniche o di affinare soft skills come la comunicazione e la leadership, lo sviluppo continuo delle competenze garantisce un vantaggio competitivo. Permette alle persone affrontare sfide diverse, di contribuire in modo significativo al proprio lavoro e di posizionarsi per un avanzamento di carriera.

Tre competenze aziendali essenziali

Nel mondo del lavoro si distinguono tre competenze fondamentali: le competenze funzionali, quelle di autogestione e quelle relative alle conoscenze specifiche. Le competenze funzionali sono le capacità tecniche necessarie per svolgere compiti specifici, come i linguaggi di codifica per uno sviluppatore web. Queste competenze sono generalmente acquisite attraverso l'istruzione o la formazione formale, ma possono anche essere sviluppate sul lavoro. Le capacità di autogestione, come la gestione del tempo e dello stress, sono essenziali per l'efficacia professionale e personale. Mentre alcuni possono possedere naturalmente queste capacità, molti le acquisiscono attraverso l'esperienza o la formazione. Le competenze specialistiche, invece, comprendono abilità uniche che rendono un individuo prezioso per l'azienda, come il multilinguismo o la conoscenza approfondita del settore. Sebbene siano più difficili da acquisire, queste competenze forniscono un significativo vantaggio competitivo in una carriera aziendale (Career Advancement, 2022).

Ci sono modi per migliorare le proprie conoscenze. Alcuni di questi sono:

Formazione sul lavoro: La formazione sul posto di lavoro è un approccio pratico in cui i dipendenti acquisiscono nuove competenze mentre svolgono attivamente le loro responsabilità lavorative. Questo metodo integra perfettamente l'apprendimento nella routine lavorativa quotidiana, fornendo esperienza pratica e applicazione immediata delle competenze acquisite. Ad esempio, un grafico che impara nuovi strumenti software mentre lavora a un progetto o un addetto alle vendite che affina le capacità di negoziazione attraverso interazioni reali con i clienti.

Laboratori di competenze: I workshop sulle competenze sono eventi organizzati, spesso dalle aziende, migliorare le competenze specifiche dei partecipanti. Questi workshop offrono un ambiente mirato e strutturato per lo sviluppo delle competenze, consentendo ai partecipanti di imparare da esperti, impegnarsi in attività interattive e fare rete con i colleghi. Ad esempio, un team di marketing che partecipa a un workshop sulle strategie dei social media o un workshop sulla leadership che si concentra sulla comunicazione efficace per i manager.

Corsi formali e qualifiche: I corsi formali prevedono programmi educativi strutturati forniti da istituzioni, che portano a qualifiche o certificazioni riconosciute. Questo metodo fornisce conoscenze approfondite, spesso attraverso un programma di studi progettato da esperti del settore, e porta a un riconoscimento formale delle competenze acquisite, che può migliorare le prospettive di carriera. Ad esempio, iscriversi a un bootcamp di codifica per imparare i linguaggi di programmazione o ottenere una certificazione di project management per fare carriera.

Apprendimento auto-diretto: L'apprendimento auto-diretto è esplorazione indipendente di risorse come libri, corsi online e piattaforme come YouTube e Udemy. Questo approccio offre flessibilità, consentendo agli individui di imparare al proprio ritmo e di adattare l'esperienza di apprendimento alle proprie esigenze e interessi specifici. Per esempio, è possibile imparare una nuova lingua attraverso corsi di lingua online, acquisire competenze di codifica attraverso tutorial autodidattici o acquisire conoscenze di marketing leggendo libri di settore.

6.1.3 Preparazione di curriculum e colloqui

Un curriculum serve a rappresentare l'identità di una persona, includendo dettagli personali e professionali. Mette in risalto attributi come le competenze e la capacità di utilizzare varie tecnologie. Un curriculum ben fatto e professionale permette agli intervistatori distinguere le competenze rilevanti per un lavoro specifico.

Un curriculum serve come introduzione alla rilevanza di competenze, esperienze, qualifiche e risultati per un selezionatore o un potenziale datore di lavoro. Considerando che un selezionatore o un datore di lavoro può dedicare solo poco tempo all'esame del curriculum, è essenziale comunicare in modo conciso i risultati più rilevanti. Se il documento trasmette efficacemente l'idoneità al ruolo, il curriculum raggiunge il suo scopo: un invito a un colloquio. È indispensabile dimostrare le competenze, l'esperienza e il potenziale futuro. Sebbene una presentazione di una pagina sia lodevole, la lunghezza media di un curriculum si aggira intorno alle due pagine (Career Advice Hays, n.d.).

Guida per un CV completo

Per creare un curriculum di grande effetto, necessario seguire la struttura descritta di seguito. Per una presentazione ottimale è necessario utilizzare una formattazione chiara e pulita.

1. Informazioni di contatto: Inizialmente, dovrebbero essere presenti informazioni di base nome, numero di telefono, indirizzo e-mail (e-mail aziendale) e forse, se disponibile, un profilo LinkedIn.
2. Riepilogo professionale: creazione di un paragrafo di 50-150 parole che illustri l'esperienza e le competenze rilevanti del potenziale dipendente. Ogni volta che è possibile, adattarlo alla posizione specifica per cui ci si candida, incorporando le parole chiave della descrizione del lavoro.
3. Riepilogo delle competenze: creazione di un elenco sintetico dei sistemi, delle abilità e delle competenze rilevanti che necessitano di attenzione immediata. Utilizzare le parole chiave della del lavoro, fornendo un riepilogo delle competenze rilevanti.
4. Risultati: Presentazione dei principali risultati ottenuti nella carriera/scuola/università, supportati da fatti, statistiche o link.
5. Esperienza professionale: Presentazione una storia lavorativa dettagliata in ordine cronologico inverso, con particolare attenzione alle posizioni recenti.
6. Includere le posizioni e le principali responsabilità: Affrontate le eventuali lacune del CV in positivo, evidenziando l'esperienza acquisita in precedenti lavori o attraverso seminari.
7. Istruzione e qualifiche: Indicare i titoli di studio, l'anno di conseguimento, il nome dell'istituto e una sintesi del corso di studi.

→ L'IA è in grado di scrivere il curriculum o il CV perfetto?

L'intelligenza artificiale si rivela uno strumento utile per creare curriculum ben strutturati e formattati, ma ha dei limiti.

L'obiettivo finale di un curriculum è comunicare al lettore che il candidato è adatto a un colloquio. A tal fine, è necessario allineare le competenze e le esperienze uniche al lavoro specifico cui ci si candida.

I curriculum generati dall'intelligenza artificiale spesso non hanno la personalizzazione necessaria per distinguersi; tendono a essere generici e potrebbero non allinearsi efficacemente ai requisiti del lavoro specifico. È quindi fondamentale personalizzare un curriculum generato dall'intelligenza artificiale, mostrando come le competenze e le esperienze corrispondano esattamente alle richieste del ruolo.

Inoltre, è importante verificare l'accuratezza di un curriculum generato dall'intelligenza artificiale. Il contenuto potrebbe non essere sempre aggiornato o non comprendere la terminologia specifica del settore, con imprecisioni nella presentazione di competenze, esperienze, risultati e qualifiche. Un esame e una modifica accurati sono essenziali per garantire una rappresentazione accurata del profilo del candidato.

Suggerimenti per i colloqui

Un curriculum ben fatto funge da introduzione, aprendo le porte alle opportunità. Tuttavia, il colloquio diventa un momento cruciale in cui entrano in la compatibilità con l'Università e l'allineamento con i suoi valori. Prendete in considerazione i seguenti spunti teorici per migliorare le capacità di sostenere un colloquio:

1. Preparazione attraverso la pratica

Che si tratti di un primo colloquio o del 51°, si tratta di esplorare le domande più comuni poste dagli intervistatori. L'applicazione teorica del metodo SOAR (situazione, ostacolo, azioni, risultati) aiuta ad articolare le esperienze e le competenze che aggiungono valore.

2. Enfatizzare la positività

In un contesto di colloquio teorico, enfatizzare i punti di forza e fornire esempi di successi passati diventa fondamentale.

3. Arrivo tempestivo

La pianificazione teorica del percorso, l'anticipazione di potenziali problemi e l'arrivo in anticipo al colloquio sono indice di professionalità.

4. Mantenere la compostezza

Le tecniche per mantenere la compostezza durante colloquio includono la riduzione al minimo delle distrazioni, il mantenimento del contatto visivo e l'ascolto attivo di ogni domanda per ottenere risposte precise.

5. Interazione con l'intervistatore

L'interazione teorica con l'intervistatore comporta la formulazione di domande sulla posizione, sullo stile di gestione e sulle dinamiche universitarie in generale. Un aspetto cruciale è la ricerca di feedback sulle qualifiche e l'individuazione delle aree che necessitano di chiarimenti.

6. Cortesia post-intervista

Inviare un biglietto di ringraziamento entro 24 ore dal colloquio, fare riferimento alle discussioni condivise e ribadire brevemente le competenze di valore è indice di professionalità.

7. Enfatizzare l'adattamento culturale

In un quadro teorico, diventa importante capire che l'adattamento culturale è fondamentale quanto le competenze. Le discussioni si concentrano su come le competenze "morbide" completino quelle "dure" e influenzino positivamente la cultura dell'università.

6.1.4 Collegamento in rete

Stabilire una solida rete professionale può contribuire notevolmente l'avanzamento di carriera. Avere le giuste referenze aumenta le probabilità di ottenere un lavoro. Se una persona sta pensando cambiare carriera, la sua rete professionale diventa risorsa preziosa per entrare in contatto con persone del settore in aspirazione a entrare. (weesiang, 2020)

Perché una persona deve fare rete?

1) **Accesso alle opportunità di lavoro**

Aumenta la probabilità di ricevere presentazioni a persone potenzialmente rilevanti o addirittura un referral.

2) **Consulenza e supporto alla carriera**

Discutere di sfide e opportunità comuni apre la porta a suggerimenti e consigli preziosi.

3) **Relazioni durature**

L'obiettivo del networking è sviluppare e coltivare relazioni professionali.

Migliorare le proprie capacità di networking nel mondo degli affari richiede uno sforzo dedicato e un'applicazione pratica. Ecco una guida esaustiva su come migliorare le proprie capacità di networking (Nallalingham, 2023):

- Definire gli obiettivi di networking: Stabilite obiettivi chiari prima di partecipare a un evento di networking per mantenere la concentrazione e massimizzare il vostro tempo evitando conversazioni non pertinenti ai vostri obiettivi.
- Preparazione dell'Elevator pitch: Scrivete un'introduzione concisa e convincente che presenti le vostre competenze, esperienze e ambizioni di carriera. Una presentazione ben preparata crea una prima impressione positiva e facilita le discussioni significative.
- Partecipare a eventi di networking (fisici o online):
 - Fisico: Partecipate a eventi rilevanti per il settore, come conferenze e workshop, per ampliare la vostra rete professionale e ottenere informazioni dagli esperti. Ricercate i partecipanti in anticipo, mettetevi in contatto con gli organizzatori o i relatori, siate aperti a nuove connessioni, fate domande aperte ascoltate attivamente.
 - Online: Utilizzate piattaforme come LinkedIn e Twitter per entrare in contatto con i professionisti. Partecipate ai gruppi e alle discussioni online che riguardano i vostri interessi. Create un profilo professionale, connettetevi in modo mirato, personalizzate i messaggi, condividete contenuti di valore, partecipate alle discussioni e mantenete la professionalità.

Il networking è un elemento cruciale per il successo della carriera. Stabilendo degli obiettivi, perfezionando il vostro pitch, partecipando attivamente agli eventi, impegnandovi online, seguendovi e aiutandovi, potete elevare le vostre capacità di networking. Autenticità, rispetto e generosità sono fondamentali. Con l'impegno, si può diventare un networker sicuro ed efficace, aprendo nuove opportunità di crescita professionale.

6.1.5 Strategie di ricerca del lavoro

Esistono tre distinte strategie di ricerca di lavoro: esplorativa, focalizzata e casuale (Stevens & Beach, 1996; Stevens & Turban, 2001). Chi cerca lavoro con una strategia esplorativa dimostra dedizione e motivazione a esplorare a fondo le proprie opzioni. Questa strategia implica intrinsecamente l'apertura alle opportunità emergenti, con la raccolta attiva di informazioni sul lavoro da fonti diverse come amici, familiari ed ex datori di lavoro. Coloro che adottano una strategia focalizzata identificano le loro scelte principali già nelle prime fasi della ricerca, stabilendo chiaramente

obiettivi occupazionali. Concentrano i loro sforzi su un numero ristretto di datori di lavoro attentamente selezionati, candidandosi solo per le posizioni che corrispondono alle loro esigenze, qualifiche e interessi. D'altro, gli individui che utilizzano una strategia disordinata seguono un approccio per tentativi ed errori durante la ricerca di lavoro, cambiando tattica senza una chiara motivazione e raccogliendo passivamente informazioni sia all'interno che all'esterno del proprio percorso formativo o professionale.

Al contrario, le strategie di ricerca di lavoro esplorative e casuali sono meno orientate verso obiettivi specifici rispetto alle strategie di ricerca di lavoro mirate. Tuttavia, sia le strategie di ricerca di lavoro esplorative che quelle focalizzate condividono l'obiettivo comune di ottenere un lavoro soddisfacente e adeguato, mentre la strategia casuale è orientata a ottenere qualsiasi lavoro, indipendentemente sua natura (Koen et al., 2010).

Utilizzando le strategie descritte di seguito, si possono riconoscere i vari approcci disponibili per navigare processo di ricerca del lavoro. Cercare assistenza da fonti come gli ex colleghi e la propria rete professionale può un passo prezioso. Con connessioni e relazioni solide, possono numerose opportunità.

L'attuazione di 3-5 strategie lavorative è fondamentale per aumentare le possibilità di ottenere un impiego Chan, Diana, 2020).

1) Candidatura online

Nell'attuale panorama virtuale, il metodo predominante per le domande di lavoro è l'invio online. Molti individui si affidano esclusivamente a piattaforme come Indeed o LinkedIn, attendendo pazientemente una risposta. Sorprendentemente, nonostante l'uso diffuso di questo approccio da parte di oltre il 90% delle persone in cerca di lavoro, si meno del 3% di possibilità di ottenere un colloquio. È chiaro che questo metodo da solo si rivela poco efficace. Per migliorare l'efficacia delle candidature online, le persone dovrebbero esplorare strade alternative, come l'approccio "back door", che enfatizza l'instaurazione di un legame più personale. Ciò comporta l'identificazione di figure chiave, come i dirigenti o i selezionatori, e la ricerca di modi per aumentare le possibilità di ottenere un colloquio. Le strategie descritte di seguito possono aiutare ad attuare questo approccio.

2) Chiedere referenze

Un passo proattivo che un individuo può compiere è la ricerca di referenze. Si tratta di contattare amici o persone del settore desiderato, ponendo domande e facendo dichiarazioni che esprimano le proprie preferenze e interessi professionali. Chi si impegna in questa pratica ha un vantaggio significativo, poiché le ricerche indicano una maggiore probabilità di ottenere un impiego grazie a connessioni di secondo livello. Gli studi evidenziano inoltre che le persone in cerca di lavoro hanno cinque volte più probabilità di ricevere un'offerta di lavoro se raccomandate da qualcuno della loro rete. È quindi utile riallacciare i contatti con le persone che vi conoscono e che hanno lavorato con voi, perché questo può indubbiamente aprire numerose porte.

3) Collegamento con i reclutatori o i dirigenti dell'Agenzia

Questo approccio si rivela vantaggioso per i professionisti di livello medio e senior grazie alla loro vasta esperienza nel settore, che consente loro di entrare in contatto con i reclutatori esterni e di presentare varie opportunità a chi cerca lavoro. Chi cerca lavoro può esplorare collaborazioni con rinomate società di reclutamento, entità di medie dimensioni e reclutatori indipendenti. Costruire relazioni solide con questi reclutatori è fondamentale. È indispensabile rivolgersi ai reclutatori giusti che hanno l'autorità di assumere nel settore e nella professione desiderati. Una ricerca mirata su piattaforme come LinkedIn o Google può aiutare a individuare i reclutatori più adatti a rete. È importante notare che i selezionatori fanno gli interessi dei datori di lavoro, non delle persone in cerca di lavoro; il loro ruolo principale è quello di individuare i migliori candidati per ruoli specifici. Di conseguenza, persone in cerca di lavoro non sempre trovano opportunità immediate quando si rivolgono a loro, ma coltivare il rapporto rimane prezioso.

Tutte queste strategie possono essere prese in considerazione e la differenza si noterà sulla ricerca di lavoro, sull'atteggiamento e sulla fiducia in se stessi di chi cerca lavoro.

6.2 Valutazione dei datori di lavoro per l'accessibilità

6.2.1 Valutazione del luogo di lavoro

La creazione di una postazione di lavoro confortevole ed efficiente può rappresentare una sfida per le persone con disabilità, date le loro esigenze e limitazioni specifiche. Tuttavia, implementando una configurazione appropriata, possibile soddisfare tali esigenze e migliorare il comfort e la produttività generali (Ergonomic Workstation for PWD, 2023).

Ecco alcune linee guida per realizzare una postazione di lavoro ergonomica e adatta alle esigenze delle persone con disabilità:

I. Valutare le esigenze dell'individuo

Per creare una postazione di lavoro confortevole e su misura per le persone con disabilità, il primo passo è comprendere realmente le loro esigenze e le loro sfide. Ciò comporta una valutazione attenta delle esigenze, che tenga conto di fattori quali la mobilità, la vista, l'udito e altri aspetti fisici o cognitivi. Grazie alla comprensione di questi requisiti specifici, è possibile individuare i componenti e la configurazione della postazione di lavoro più adatti esigenze del singolo individuo.

II. Postazione di lavoro regolabile

Per le persone con disabilità, una postazione di lavoro regolabile è una scelta fantastica perché consente di personalizzarla per adattarla alle loro esigenze specifiche. Per questo è possibile utilizzare strumenti come tavoli per lavorare in piedi e seduti, bracci per monitor e vassoi per tastiera regolabili. Questi elementi adattabili non solo rendono la configurazione del lavoro più comoda ed efficiente, ma contribuiscono anche a ridurre le probabilità di sviluppare problemi muscoloscheletrici. Se questo non è possibile, cercate un posto dove collocare l'ufficio con un grande spazio se il dipendente ha problemi fisici.

La disposizione della postazione di lavoro può avere impatto notevole sul comfort e sulla produttività dell'individuo. Tenete di fattori quali la distanza tra la postazione di lavoro e gli altri strumenti, l'accessibilità delle prese di corrente e il posizionamento degli oggetti utilizzati regolarmente.

III. Tecnologia assistiva

Quando si crea una postazione di lavoro ergonomica per persone con disabilità, è essenziale tenere conto del ruolo della tecnologia assistiva. Questa comprende strumenti screen reader, software di riconoscimento vocale e tastiere alternative, aiutano in modo significativo le persone con disabilità ad accedere alla tecnologia e a utilizzarla in modo più efficiente. Ad , una serie tastiere specificamente progettate per gli ipovedenti, come le tastiere a caratteri grandi e le tastiere Braille.

IV. Illuminazione adeguata

La postazione di lavoro deve essere ben illuminata e l'illuminazione può essere regolata in base alle esigenze individuali. L'aggiunta di una lampada operativa è una scelta ponderata per garantire condizioni di illuminazione ottimali.

V. Accessori ergonomici

L'integrazione di accessori ergonomici per la postazione di lavoro (se possibile e necessario) come un vassoio per la tastiera, un tappetino per il mouse e un poggipiedi può svolgere un ruolo fondamentale nel ridurre il rischio di disturbi muscoloscheletrici. Questi accessori sono adattabili e consentono di personalizzarli per soddisfare le esigenze specifiche dell'individuo, sia che si di offrire un sostegno supplementare ai polsi o di alleviare la pressione sui piedi.

VI. Accessibilità

È essenziale garantire che la postazione di lavoro sia accessibile all'individuo, indipendentemente dalle sue limitazioni di mobilità. Ciò può comportare la regolazione dell'altezza della postazione di lavoro, la collocazione di oggetti a portata di mano e la garanzia che la persona possa muoversi senza problemi su una sedia a rotelle o su un altro ausilio per la mobilità.

Questionario di autovalutazione

Questo documento/sondaggio fornisce alcune domande ai datori di lavoro, ai co-fondatori o ai responsabili del personale per identificare le aree di possibili barriere all'accessibilità (Disability Friendly Workplace - Self Assessment, n.d.):

- L'edificio è accessibile con i mezzi pubblici? Sì, No, N/A
- Ci sono parcheggi accessibili per le persone con disabilità? Sì, No, N/A
- Il percorso dell'ufficio è abbastanza largo da permettere a una persona che utilizza una sedia a rotelle o un deambulatore di passare accanto a qualcun altro? Sì, No, N/A
- Il percorso dell'ufficio è privo di pericoli che possono rappresentare un rischio per le persone non vedenti o ipovedenti? Sì, No, N/A
- Esiste una rampa di accesso all'edificio? Sì, No, N/A
- La porta d'ingresso è ad apertura automatica? Sì, No, N/A
- La superficie del pavimento è antiscivolo in tutta la struttura? Sì, No, N/A
- Ci sono scale tra i piani? Sì, No, N/A
- Esiste un percorso alternativo accessibile vicino alle scale, come una rampa o un ascensore? Sì, No, N/A
- Le uscite di emergenza sono chiaramente segnalate e accessibili? Sì, No, N/A
- È disponibile una toilette unisex accessibile? Sì, No, N/A
- Le mense del personale sono accessibili, considerando fattori come la larghezza delle porte, la superficie del pavimento antiscivolo e l'illuminazione ben illuminata e non abbagliante? Sì, No, N/A
- I livelli di rumore nelle aree di lavoro/pranzo sono mantenuti a livelli accettabili per i dipendenti? Sì, No, N/A
- Le aree di lavoro sono ben illuminate, non abbaglianti e l'illuminazione è diffusa in modo uniforme? Sì, No, N/A
- Le attrezzature d'ufficio (ad esempio, le stampanti) sono accessibili? Sì, No, N/A
- Le scrivanie e le sedie possono essere regolate in altezza? Sì, No, N/A

Rispondere a queste domande fornisce una valutazione completa dell'inclusività e dell'accessibilità del luogo di lavoro per le persone con disabilità.

6.2.2 Politiche e formazione contro la discriminazione

Che cos'è la discriminazione sul posto di lavoro?

La discriminazione sul posto di lavoro si verifica quando un individuo viene trattato ingiustamente a causa di fattori quali sessualità, il sesso, l'età, la razza, la disabilità, la religione e altro ancora. I datori di lavoro possono violare la legge se trattano qualcuno in modo diverso in base a queste caratteristiche. La discriminazione diretta ha luogo quando un individuo riceve un trattamento diseguale rispetto agli altri. D'altro, la discriminazione indiretta si verifica quando alcune leggi e regolamenti mettono in difficoltà determinati dipendenti (Workplace Discrimination, n.d.).

Formazione sulla discriminazione sul luogo di lavoro

La formazione sulla discriminazione sul posto di lavoro è un programma specificamente progettato per insegnare ai dipendenti i comportamenti inaccettabili e come prevenire la discriminazione sul posto di lavoro. Questi programmi, creati dai legislatori, mirano ad affrontare e prevenire la discriminazione, favorendo un ambiente di lavoro inclusivo, positivo e produttivo.

Queste procedure sono vantaggiose sia per i dipendenti che per l'organizzazione, in quanto contribuiscono a migliorare il processo decisionale relativo all'assunzione, alla promozione e ad altri rapporti formali.

Ecco le misure che un datore di lavoro può adottare per ridurre al minimo i casi di discriminazione sul posto di lavoro.

- 1) Stabilire una politica scritta che delinei le procedure e le regole.

Le procedure antidiscriminatorie sul luogo di lavoro possono variare in base alla natura e alla cultura dell'organizzazione.

Assicurarsi che la politica aziendale in materia di occupazione adotti un approccio di tolleranza zero nei confronti di qualsiasi forma di pregiudizio e molestia. Per prevenire i casi di molestie, incoraggiate i dipendenti a farsi avanti e a partecipare alle indagini, garantendo loro la riservatezza (in ragionevole) e la protezione dei denunciati.

- 2) Implementare una procedura per affrontare i problemi di discriminazione

I dipendenti che ritengono di aver subito una discriminazione o un trattamento ingiusto devono riferire la questione al responsabile delle risorse umane, al loro diretto superiore o all'amministratore e devono sentirsi a proprio agio nel farlo.

In questi, le organizzazioni dovrebbero affrontare i problemi con un'indagine equa e imparziale, anche se non c'è un obbligo legale. Questo dimostra l'impegno dell'azienda a garantire un trattamento equo e paritario a tutti i dipendenti.

La risoluzione tempestiva dei problemi di pregiudizio sul posto di lavoro deve essere una priorità per evitare di perdere credibilità e fiducia.

- 3) Mitigare i pregiudizi nel processo di assunzione

I pregiudizi inconsci sono stereotipi non intenzionali che influenzano il nostro comportamento e la percezione degli altri. Anche questo aspetto non è sempre in primo piano nelle considerazioni aziendali, numerose ricerche indicano che il processo di assunzione è spesso ingiusto e parziale.

Questi pregiudizi possono ostacolare la diversità, impedendo i progressi in aree come le promozioni, le assunzioni e la fidelizzazione. La formazione alla consapevolezza è il passo iniziale per affrontare i pregiudizi inconsci sul posto di lavoro, consentendo ai dipendenti riconoscere e comprendere i propri pregiudizi.

L'offerta di un supporto a breve termine sul posto di lavoro attraverso job coach esterni (Jasper & Waldhart, 2013), la partecipazione a programmi di formazione sul lavoro (Kwan, 2020) e la ricezione di feedback tempestivi e concreti, insieme a una formazione personalizzata (Gröschl, 2013), sono riconosciute come strategie efficaci. Secondo Pérez-Conesa et al. (2020), il passaggio a culture inclusive che offrono formazione generica, sviluppo professionale e sistemi di comunicazione interna per tutti i dipendenti potrebbe eliminare la necessità di pratiche specifiche per la disabilità. Tuttavia, l'implementazione di sistemi di sviluppo professionale adattati alle persone con disabilità (PWD) rimane una sfida.

Gestione del cambiamento nelle assunzioni

Le teorie di gestione del cambiamento comprendono vari approcci e modelli progettati per aiutare le organizzazioni a gestire e gestire con successo i cambiamenti. Queste teorie si concentrano sulla comprensione delle dinamiche del cambiamento, sull'identificazione dei possibili ostacoli e sull'attuazione di strategie appropriate per favorire transizioni fluide ed efficaci. Tra teorie di gestione cambiamento più conosciute vi sono il modello di Lewin, il modello di Kotter, che prevede 8 fasi di cambiamento, e il modello ADKAR, ecc.

L'occupabilità delle persone disabili non è ancora integrata nel sistema lavorativo (soprattutto nei 4 Paesi in cui è stata condotta l'indagine) e nelle strategie generali di occupabilità delle aziende. Le teorie di gestione del cambiamento riescono a identificare, analizzare e affrontare le sfide che si presentano durante le transizioni all'interno di un'organizzazione.

Di seguito sono elencati alcuni dei vantaggi che le teorie di gestione del cambiamento possono offrire alle aziende in relazione al gruppo target specifico del documento. Questi benefici possono includere:

- Un approccio strutturato e sistematico alla gestione del cambiamento organizzativo. Facendo riferimento all'impiego di persone disabili, viene fornito un quadro preciso con linee guida per l'integrazione del cambiamento da parte dell'organizzazione o delle intense emozioni che il cambiamento può portare.
- Identificare, educare e affrontare i problemi o le teorie negative sull'assunzione di persone con abilità diverse.
- Ridurre fenomeno della resistenza all'assunzione di persone con disabilità attraverso strategie per sostenere le emozioni dei dipendenti e ridurre le vecchie abitudini.
- Una comunicazione trasparente ed efficace che deve esistere tra tutti i reparti dell'azienda. Contribuisce a eliminare le idee sbagliate e a promuovere attivamente l'inclusione della diversità.
- Sostenere le opportunità di formazione e sviluppare la preparazione dei dipendenti ai cambiamenti derivanti dall'assunzione di persone con abilità diverse. La formazione può comprendere programmi di sensibilizzazione alla disabilità, workshop di sensibilizzazione alla disabilità e supporto ai manager per creare un ambiente di lavoro inclusivo.

6.2.3 Procedure di assunzione e programma di valutazione

Valutare attuali procedure di colloquio e di assunzione come punto di partenza, riconoscendo la potenziale necessità di adeguamenti per accogliere efficacemente le persone con disabilità (PwD). I membri del team dell'agenzia identificheranno e preselezioneranno i potenziali candidati, mentre il datore di lavoro gestirà i colloqui e prenderà le decisioni finali di assunzione (Cambria et al., 2013).

Considerazioni chiave:

- Incorporate le date dei colloqui e delle assunzioni nel vostro piano generale, specificando le date fondamentali per l'avvio del processo e fissando un obiettivo per l'inserimento del candidato selezionato.
- Se le candidature online e le referenze del datore di lavoro fanno parte del processo, fornire informazioni su come le persone con disabilità possono richiedere sistemazioni per completare la candidatura o la ricerca di lavoro.
- Il centro o l'agenzia che supporta il candidato può collaborare con il vostro personale delle risorse umane per sviluppare e condurre colloqui efficaci e personalizzati per ogni candidato.
- La conduzione di un colloquio di "conoscenza" può essere preziosa per i datori di lavoro, in quanto offre spunti di prima mano su come facilitare al meglio la transizione ogni potenziale dipendente.
- I datori di lavoro che stanno valutando programmi di apprendistato o iniziative di inserimento simili possono prendere in considerazione l'assunzione con contratto a tempo determinato.

Fase di valutazione per le persone con disabilità

Questa fase conclusiva facilita un processo di apprendimento continuo e un miglioramento costante. Un feedback efficace è fondamentale per qualsiasi progetto o iniziativa aziendale. Il vostro piano per l'assunzione di persone con disabilità (PwD) dovrebbe delineare il tipo di feedback necessario per valutare e migliorare i vostri sforzi. Documentate le strategie di successo e rimanete aperti ai suggerimenti per il perfezionamento.

Per mantenere la motivazione e l'interesse dell'organizzazione, è essenziale celebrare le storie di successo, riconoscendo coloro che hanno contribuito ai risultati del programma e al successo dei singoli candidati.

Iniziative suggerite:

- Sviluppate un calendario nel vostro piano per condurre valutazioni periodiche del vostro impiego di PwD.
- Assicuratevi che i supervisori e le altre parti interessate che si impegnano con i dipendenti PwD abbiano a disposizione un mezzo diretto per comunicare i progressi, i vantaggi e identificare le eventuali sfide rimanenti.

- La condivisione di queste informazioni all'interno del team rafforzerà le pratiche efficaci e il miglioramento tecnologico continuo.
- Il piano di feedback può anche prevedere un benchmarking con altre aziende, sia in termini di efficacia generale del programma che di elementi specifici di interesse. Il Punto Unico di Contatto (SPOC) o il centro specifico a cui appartiene la persona con disabilità deve aiutare a identificare un datore di lavoro appropriato per il benchmarking scopi.

7. Riferimenti

weesiang. (2020, 9 luglio). *Making Your Net Work: How and Why Networking is Key for Your Success*. Workipedia di MyCareersFuture. <https://content.mycareersfuture.gov.sg/networking-key-for-success/>

Nallalingham, L. (2023, 6 ottobre). *L'importanza del networking per il successo della carriera*. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-networking-career-success-lee-nallalingham/>

Come scrivere un curriculum - Modello e suggerimenti | Consigli di carriera | Hays. (n.d.). Recuperato il 10 gennaio 2024, da <https://www.hays.com.au/career-advice/resumes-cover-letters/how-to-write-a-resume>

Castrillon, C. (n.d.). *Il successo della carriera*. Forbes. Recuperato il 10 gennaio 2024, da <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2023/03/12/why-self-awareness-is-essential-for-career-success/>

Consapevolezza di sé per l'esplorazione della carriera. (2021, 15 settembre). Career Hub | Duke University. <https://careerhub.students.duke.edu/resources/self-awareness-for-career-exploration/>

Avanzamento di carriera. (2022, 27 giugno). [https://www.skillstg.co.uk/blog/3-types-of-skill-development-for-career-avanzamento di carriera/](https://www.skillstg.co.uk/blog/3-types-of-skill-development-for-career-avanzamento-di-carriera/)

Koen, J., Klehe, U.-C., Van Vianen, A. E. M., Zikic, J., & Nauta, A. (2010). Strategie di ricerca del lavoro e qualità del reimpiego: L'impatto dell'adattabilità alla carriera. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.004>

Chan, Diana. (2020, 1 settembre). *Strategie di ricerca del lavoro*. LinkedIn. Recuperato l'11 gennaio 2024 da <https://www.linkedin.com/pulse/11-job-search-strategies-you-can-implement-diana-yk-chan-mba/>

Postazione di lavoro ergonomica per disabili. (2023, 24 aprile). Chiedi a Ergo Works. <https://askergoworks.com/blogs/posts/creating-an-ergonomic-workstation-for-people-with-disabilities>

Posto di lavoro amico della disabilità - Autovalutazione. (n.d.). Recuperato il 14 gennaio 2024, da <http://public-library.safetyculture.io/products/disability-friendly-workplace-self-assessment>

Discriminazione sul posto di lavoro. (n.d.). Recuperato il 17 gennaio 2024, da <https://getimpactly.com/post/workplace-discrimination-training>

Cambria, R., Cooper, J. W., & etc. (2013). PwD. https://www.dli.pa.gov/Individuals/Disability-Services/ovr/Documents/HiringPwD_HowtoGuide.pdf

Johansen, A., Olsson, N. O. E., Jergeas, G., & Rolstadås, A. (2019). Gestione dei rischi e delle opportunità di progetto: Il Prospettiva del proprietario. Routledge.

Messing, J. (n.d.). Riconoscimento e analisi delle opportunità.

https://www.csuohio.edu/sites/default/files/EIW_Lecture_3_Opportunity%20Analysis_Messing.pdf

Biswas, P. (2018, 22 dicembre). Procedura per affrontare rischi e opportunità. PRETESH BISWAS.

<https://preteshbiswas.com/2018/12/22/procedure-for-addressing-risk-and-opportunity/>

TKO. (n.d.). Monitoraggio e revisione dei rischi nella vostra organizzazione. <https://tkodocs.com/management-and-executive/risk-management/monitoring-and-reviewing-risks-in-your-organisation/>

Sconosciuto. (n.d.). Gestione di rischi, problemi e opportunità. ACC.

www.dau.edu/cop/risk/pages/topics/DoD%20Risk%20Issue%20and%20Opportunity%20Management%20 <https://Guide.aspx>

Team, W. (2019, 4 agosto). Queste sono le 5 migliori teorie sulla gestione del cambiamento. Il blog sulla gestione del cambiamento. <https://change.walkme.com/theories-of-change-management/>

Cos'è la gestione per obiettivi? (n.d.) Peoplehum. Recuperato il 19 luglio 2023, da

<https://www.peoplehum.com/glossary/management-by-objectives>

Marsov, A., Olsson, N. O. E., & Lædre, O. (2022). Approcci di ricerca nella gestione delle opportunità: Scoping review. *Procedia Computer Science*, 196, 872-879. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.087>

OOI. (2011). Piano di gestione dei rischi e delle opportunità. https://oceanobservatories.org/wp-content/uploads/2011/03/1007-00000_Risk_and_Opportunity_Management_Plan_OOI.pdf

Identificazione delle opportunità. (n.d.). Recuperato il 20 luglio 2023, da

<https://www.reallygoodinnovation.com//glossaries/opportunity-identification>

La città di Unley. (2010). Quadro di gestione dei rischi e delle opportunità.

https://couopencities.blob.core.windows.net/couwebsitearchive/archive-2015-10-12/Att_2_Item_45_Audit_Maggio_2010.pdf

Procedura-Processo di gestione del rischio e delle opportunità a cura di Qse academy-Issuu. (2019, 4 febbraio).

https://issuu.com/qse-academy/docs/procedure_-_risk_opportunità_mana

Circular Economy Implementation Framework - EL - REFRAME iLearn Tool. (n.d.). Recuperato il 20 luglio 2023, da

<https://ilearn.reframe-project.eu/ceif-el/?lang=el>.

PR2-Metodologia di resilienza degli agricoltori. (n.d.). FARMER. Recuperato il 20 luglio 2023, da <https://www.farmer-project.eu/pr2-farmer-resilience-methodology/>.

Luther, B., Gunawan, I. e Nguyen, N. (2023). Identificazione di quadri di gestione del rischio efficaci per sistemi socio-tecnici complessi. *Safety Science*, 158, 105989. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105989>

Kolovou X. (2018). Gestione del cambiamento. <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2698014/theFile>

Ratana, S., Raksme, C. e Danut, D. (2020). Concettualizzare un quadro di riferimento: Una revisione critica sviluppo delle teorie sulla gestione del cambiamento. *Studi in Economia e Commercio*, 15(2), 205-214. <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035>

ISO 31000:2018(en), Gestione del rischio - Linee guida. (n.d.). Recuperato il 24 agosto 2023, da

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.

ISO 14001:2015(en), Sistemi di gestione ambientale-Requisiti con guida all'uso. (n.d.). Recuperato il 24 agosto 2023, da <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>.

Unione dell'uguaglianza: Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030 - Occupazione, affari sociali e inclusione - Commissione europea. (n.d.). Recuperato il 2 febbraio 2024, da <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=en>.

Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità - Occupazione, affari sociali e inclusione -. Commissione europea. (n.d.). Recuperato il 2 febbraio 2024, da <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1138&langId=en>.

DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO riguardante le norme per gli organismi di parità nel campo della parità di trattamento e delle pari opportunità tra donne e uomini in materia di occupazione e impiego e che sopprime l'articolo 20 della direttiva 2006/54/CE e l'articolo 11 della direttiva 2010/41/UE. (2022). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022PC0688>

Piano d'azione per l'economia sociale - Occupazione, affari sociali e inclusione - Commissione europea. (n.d.). Recuperato il 9 febbraio 2024, da <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.

Rapporto europeo sui diritti umani, numero 7, 2023. (n.d.).

Piano d'azione per l'economia sociale - Occupazione, affari sociali e inclusione - Commissione europea. (n.d.). Recuperato il 9 febbraio 2024, da <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.