

Project acronym: DiGiN
Project title: Diverse, Equitable and Inclusive municipal organisations
Grant agreement number: 101144379
Start date of project: 01/05/2024
Duration: 24 months



DELIVERABLE NO. 2.2

Toolkit di materiali per lo sviluppo delle competenze in Diversità, Equità e Inclusione (DEI)

Due date of deliverable	31/03/2026
Submission date	23/03/2026
File Name	D2.2 - Toolkit of DEI capacity-building materials
Organisation Responsible of Deliverable	Yellow Window
Author name(s)	Panagiota Polykarpou, Vasia Madesi, Lut Mergaert
Revision number	1.0
Status	Final
Dissemination Level	Public



DISCLAIMER

Questo documento costituisce la traduzione in italiano di una pubblicazione originariamente redatta in inglese. La traduzione è stata realizzata con l'ausilio di strumenti di traduzione automatica ed è stata successivamente revisionata da un/una responsabile di progetto del Comune di Genova.

PARTNERS



TABLE OF CONTENTS

SVILUPPO DELLE COMPETENZE	4
COME USARE QUESTO TOOLKIT	5
GLOSSARIO	7
CASE STUDIES / BUONE PRATICHE	10
MODULI DI COSTRUZIONE DELLA CAPACITÀ	19
1. Trasformazione istituzionale verso l'integrazione della diversità, dell'uguaglianza e dell'inclusione: Il ruolo delle tecniche partecipative e di co creazione	19
2. Costruire luoghi di lavoro inclusivi: Il ruolo dell'alleato	20
3. Inquadramento strategico per il cambiamento: Progettare percorsi di impatto	21
4. DEI Monitoraggio & Valutazione per un cambiamento sostenibile	22
STRUMENTI E RISORSE ESISTENTI	24
1. Norme per lo sviluppo delle capacità	24
2. Strumenti e Toolkit	24
3. Relazioni	26
RIFERIMENTI	30

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il dibattito sulla diversità, l'uguaglianza e l'inclusione (DEI) nell'UE ha acquisito slancio, spinto da movimenti sociali globali che hanno evidenziato disuguaglianze sistemiche, tra cui discriminazioni razziali, di genere e di altro tipo. Questi movimenti hanno sottolineato la necessità di politiche e pratiche più inclusive in vari settori. Tuttavia, nonostante la crescente enfasi su tali temi, la ricerca indica che rimane un divario significativo tra lo sviluppo delle strategie DEI e la loro effettiva attuazione nelle organizzazioni di tutta Europa.

Il progetto DiGiN nasce con l'obiettivo di colmare questa lacuna. Finanziato dall'Unione europea nell'ambito del bando CERV 2023-EQUAL, il progetto mira a promuovere luoghi di lavoro più diversificati, equi e inclusivi all'interno delle organizzazioni municipali. DiGiN sostiene l'uguaglianza e contrasta tutte le forme di discriminazione — fondate su genere, origine etnica, religione, orientamento sessuale, età, stato di salute o qualsiasi altra caratteristica — adottando un approccio esplicitamente intersezionale.

Inizialmente focalizzato sui comuni partner di Genova, Gand e Rotterdam, il progetto intende ampliare il proprio impatto anche ad altri comuni in Europa e oltre, coinvolgendo potenzialmente anche il settore privato, le organizzazioni della società civile e le piccole e medie imprese. Attraverso le sue attività, DiGiN contribuisce a rafforzare i processi decisionali e di sviluppo delle politiche nei contesti lavorativi comunali, favorendo la creazione di ambienti di lavoro più inclusivi, resilienti e orientati al cambiamento.

Scopo del toolkit

Lo scopo di questo kit di strumenti è supportare il personale comunale e gli agenti di cambiamento in ambito DEI, mettendo a disposizione risorse pratiche e basate su evidenze concrete per favorire l'integrazione dei principi di diversità, equità e inclusione all'interno delle organizzazioni. Il kit offre materiali formativi facilmente applicabili, insieme a risorse nuove ed esistenti, aiutando i comuni a rafforzare le competenze interne, superare le barriere istituzionali e integrare in modo sistematico i principi DEI nelle pratiche organizzative quotidiane.

Pubblico destinatario

Il kit di strumenti è destinato a funzionari comunali, coordinatori DEI, personale delle risorse umane, membri di comitati o gruppi di lavoro dedicati alla DEI, project manager e altri professionisti impegnati nei temi dell'uguaglianza, dell'inclusione, dello sviluppo organizzativo e della pianificazione strategica. Può inoltre risultare utile ai dirigenti e ai responsabili che intendono integrare i principi della diversità, dell'equità e dell'inclusione nei processi decisionali a diversi livelli dell'amministrazione.

SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Principi di diversità, uguaglianza e inclusione

Lo sviluppo delle capacità in materia di DEI nei comuni è un processo di lungo periodo, volto a rafforzare la capacità delle istituzioni locali di riconoscere, mettere in discussione e



trasformare i sistemi attraverso i quali si riproducono le disuguaglianze. Questa prospettiva è coerente con l'argomentazione di Mahajan, Bleijenbergh e Benschop (2024), secondo cui il lavoro sulla DEI deve intervenire sulle strutture istituzionali e sulle relazioni di potere, e non limitarsi agli atteggiamenti individuali, per generare cambiamenti significativi e duraturi. Attingendo alla letteratura femminista intersezionale e postcoloniale (Crenshaw, 1991; Mohanty, 2003), il quadro riconosce che le politiche e i servizi comunali sono plasmati da storie di privilegio ed esclusione e devono pertanto essere analizzati all'interno del loro più ampio contesto sociale e politico.

I principi alla base di questo quadro si fondano innanzitutto su una comprensione della disuguaglianza, riconoscendo che le persone vivono l'inclusione e l'esclusione attraverso molteplici dimensioni sovrapposte, che non possono essere ridotte al solo genere o ad altre categorie binarie. Gli interventi in ambito DEI devono quindi considerare il modo in cui il genere interagisce con fattori quali l'origine etnica e razziale, la classe sociale, il contesto migratorio, la disabilità, lo stato di salute, l'età, l'orientamento sessuale e altri elementi, evitando assunzioni universali o generalizzazioni valide per tutti su "donne", "uomini" o qualsiasi altro gruppo. Allo stesso tempo, lo sviluppo delle capacità richiede un approccio riflessivo, basato su un confronto con i privilegi (Collins, 2000), i pregiudizi interiorizzati e le dinamiche di potere incorporate nelle pratiche e nelle routine comunali, piuttosto che su un'attenzione esclusiva agli svantaggi di specifiche comunità. Questo lavoro deve inoltre essere partecipativo, coinvolgendo attivamente le persone maggiormente colpite dalla disuguaglianza come portatrici di conoscenze ed effettive partner del processo.

Ruolo degli agenti di cambiamento nella trasformazione istituzionale

In questo contesto, gli agenti di cambiamento svolgono un ruolo centrale nella trasformazione istituzionale. Agiscono come mediatori che aiutano i colleghi a capire come i principi DEI si riflettano nelle decisioni quotidiane, come facilitatori, creando spazio per la riflessione critica e come connettori mettendo in relazione la leadership, il personale, i diversi dipartimenti e le comunità locali. La loro capacità di mettere in discussione le narrazioni dominanti, gestire le resistenze e radicare la DEI nei processi organizzativi fondamentali li rende attori chiave per promuovere un cambiamento duraturo e sostenibile.

Lo sviluppo delle capacità come motore dell'integrazione della DEI

Infine, lo sviluppo delle capacità diventa un motore dell'integrazione della DEI quando è concepito come un processo continuo, orientato alla pratica e pienamente integrato nelle strutture di governance. Piuttosto che limitarsi a interventi formativi isolati, deve configurarsi come un percorso strutturato e permanente, in grado di rafforzare le competenze, promuovere un cambiamento della cultura organizzativa (Dobbin & Kalev, 2016) e incidere concretamente su politiche, procedure e modalità di allocazione delle risorse. Affrontata in questa prospettiva integrata, la creazione di capacità consente ai comuni di colmare il divario tra gli impegni formali e le esperienze vissute, assicurando che la DEI diventi una componente ordinaria, responsabile e strutturale della governance locale.

COME USARE QUESTO TOOLKIT

Questo kit di strumenti è stato concepito come un supporto pratico per il personale comunale, i referenti DEI, i team di coordinamento e i dirigenti impegnati nel progresso della diversità, dell'equità e dell'inclusione all'interno delle proprie organizzazioni. Può essere

utilizzato come guida operativa step by step, come documento di consultazione o come raccolta di risorse autonome, in base alle esigenze e al livello di maturità di ciascun comune. Pur offrendo una struttura chiara, il toolkit è volutamente flessibile: ogni amministrazione si colloca infatti in una fase diversa del proprio percorso DEI e i materiali possono essere adattati alle priorità locali, alle culture organizzative e alle capacità disponibili.

Il documento è articolato in diverse sezioni interconnesse, che nel loro insieme sostengono i processi di trasformazione istituzionale:

- **Il quadro per lo sviluppo delle capacità** definisce i principi, i concetti e gli approcci fondamentali alla base di un lavoro DEI sostenibile nei comuni, fornendo le basi teoriche necessarie per comprendere perché lo sviluppo delle capacità sia essenziale per l'integrazione della DEI.
- **Il glossario** propone definizioni chiare e accessibili dei principali concetti DEI utilizzati nel kit. Le équipes comunali possono consultarlo prima di avviare un modulo o una discussione, al fine di garantire una comprensione condivisa della terminologia ed evitare fraintendimenti, in particolare nel lavoro interdipartimentale o in presenza di livelli diversi di conoscenza pregressa.
- **I casi di studio** e le pratiche ispiratrici presentano esempi concreti tratti dai comuni partner di DiGiN e da altre città europee. Questi contributi possono aiutare a individuare modelli pertinenti al proprio contesto, stimolare idee per l'adattamento locale e orientare il confronto all'interno dei team.
- **I moduli di capacity building** mettono a disposizione materiali formativi pronti all'uso sviluppati da DiGiN, tra cui descrizioni delle sessioni, obiettivi di apprendimento, script, presentazioni ed esercitazioni. I Comuni possono impiegarli per formare i team interni, sviluppare nuove competenze e avviare percorsi di apprendimento interdipartimentale.
- **Gli strumenti e le risorse esistenti** raccolgono strumenti pratici, come linee guida, manuali, strumenti di valutazione e rapporti, utili per sostenere attività più avanzate o specialistiche. Queste risorse possono essere utilizzate per approfondire i contenuti, orientare lo sviluppo delle politiche o integrare i moduli DiGiN.

Nell'utilizzo di questo toolkit, le organizzazioni sono invitate a:

1. **Partire dal punto in cui si trovano.** Non esiste un percorso di accesso obbligato: è possibile iniziare da un modulo formativo, da un caso di studio o dalla consultazione di una risorsa, in base alle priorità e alle esigenze del momento.
2. **Lavorare in modo collaborativo.** La trasformazione in ambito DEI è più efficace quando avviene attraverso un impegno collettivo. Il toolkit può essere utilizzato per stimolare il dialogo, costruire una comprensione condivisa e sviluppare un linguaggio comune tra i diversi dipartimenti.
3. **Adattare i materiali al contesto.** Le risorse sono pensate per essere personalizzabili: esempi, terminologia ed esercitazioni possono essere modificati per rispecchiare le specificità del contesto comunale o organizzativo.
4. **Integrare l'apprendimento nella pratica.** Lo sviluppo delle capacità produce il maggiore impatto quando è collegato a processi organizzativi concreti. Dopo aver completato un modulo, è utile individuare i passi successivi o le aree strategiche in cui applicare le nuove conoscenze acquisite.
5. **Utilizzare il toolkit in modo iterativo.** È consigliabile tornare alle diverse sezioni man mano che il lavoro sulla DEI evolve. Il kit è concepito per sostenere un percorso di

trasformazione nel lungo periodo e acquisisce nuova rilevanza nelle diverse fasi di attuazione.

6. Nel suo insieme, il toolkit intende supportare gli attori comunali nel rendere la DEI una componente coerente, strategica e operativa della governance quotidiana, rafforzando le istituzioni dall'interno e migliorando le esperienze delle comunità che esse servono.

GLOSSARIO

Ableismo: Discriminazione derivante dalla convinzione che le persone con disabilità siano inferiori a quelle senza disabilità. È un pregiudizio sistemico che classifica le persone con disabilità come “minori” e genera stigmatizzazione, disuguaglianze e disparità di trattamento nelle politiche e nelle pratiche (Partenariato delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, 2023).

Accessibilità: La misura in cui ambienti, processi, informazioni e servizi permettono a tutti di partecipare pienamente e senza ostacoli. Nel quadro DiGiN, include l'identificazione e la rimozione di barriere strutturali, istituzionali e procedurali, la progettazione di spazi fisici, sistemi digitali e comunicazioni inclusive e la fornitura di adeguamenti ragionevoli per garantire pari opportunità di partecipazione (Nazioni Unite, 2006; Organizzazione Mondiale della Sanità, 2001; Oliver, 1990; Shakespeare, 2014; Zbeidy & Çelik, 2025).

Ageismo: Pregiudizio, stereotipi o discriminazione basati sull'età, che possono colpire giovani o anziani, anche involontariamente (Organizzazione Mondiale della Sanità, 2025).

Alleato: Persona che sostiene attivamente colleghi o comunità discriminate, utilizzando la propria posizione per sfidare le disuguaglianze. Può distinguersi tra:

- **Alleato attivo:** azioni coerenti e responsabili per rimuovere barriere e promuovere cambiamenti inclusivi. Richiede apprendimento continuo e disponibilità a condividere potere (Arao & Clemens, 2013; Edwards, 2006; Dover et al., 2020; Zbeidy & Çelik, 2025).
- **Alleato performativo:** azioni simboliche che non comportano reale impegno e possono riprodurre disuguaglianze.

Azioni affermative (o azioni positive): Misure deliberate volte a contrastare discriminazioni strutturali e a migliorare la rappresentanza e la partecipazione di gruppi storicamente esclusi o sottorappresentati. Nei comuni, includono iniziative di assunzione mirate, programmi di sviluppo delle capacità, tutoraggio o campagne di sensibilizzazione per correggere squilibri sistemici e garantire pari opportunità (Unione Europea, 2000; Fredman, 2011).

Bias: Tendenze sistematiche a favorire o svantaggiare individui o gruppi, spesso inconsci, che influenzano decisioni, interazioni o processi organizzativi (Zbeidy & Çelik, 2025).

Co-creazione: Processo partecipativo in cui le parti interessate contribuiscono attivamente a progettare o valutare politiche, servizi o pratiche, valorizzando le loro esperienze e competenze. Nei Comuni, favorisce soluzioni DEI più pertinenti e condivise (Zbeidy & Çelik, 2025; Denis, Madesi & Wuïame, 2024; Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015).

Competenza culturale: Capacità di lavorare efficacemente con persone di contesti culturali, etnici, linguistici o religiosi diversi, comprendendo pregiudizi personali, acquisendo conoscenze culturali e adattando comportamenti, comunicazioni e servizi per garantire equità (Betancourt et al., 2003; Cross et al., 1989; Zbeidy & Çelik, 2025).

Disabilità: Condizione risultante dall'interazione tra menomazioni individuali e ostacoli che limitano la piena partecipazione alla società. Include menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali a lungo termine (Nazioni Unite, 2006; Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, 2016).

Discriminazione: Distinzione, esclusione o preferenza ingiustificata basata su caratteristiche personali, che compromette la parità di opportunità o trattamento (Organizzazione Internazionale del Lavoro, 1958).

Diversità: Presenza di differenze in un gruppo o ambiente, incluse caratteristiche personali come genere, razza, etnia, religione, orientamento sessuale, ecc., con l'obiettivo di garantire più prospettive (Tan, 2019).

Equità: Approccio che riconosce che non tutti partono dallo stesso punto e fornisce risorse e opportunità in base ai bisogni individuali per ottenere risultati uguali, correggendo svantaggi storici e strutturali (Tan, 2019).

Genere: Ruoli, comportamenti e attributi socialmente costruiti considerati appropriati per donne, uomini e altre identità di genere, distinti dal sesso biologico (UN Women Training Centre, n.d.; Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, 2016).

Inclusione: Processo intenzionale per garantire che tutte le persone possano partecipare pienamente e essere valorizzate, creando un ambiente rispettoso, sicuro e paritario (Tan, 2019).

Integrazione della DEI: Inserimento sistematico dei principi di diversità, equità e inclusione in tutte le politiche, procedure e pratiche quotidiane, prevenendo disuguaglianze e garantendo equità strutturale e partecipazione per tutto il personale e i residenti (Commissione Europea, 2021; O'Connor & Doyle, 2020; Zbeidy & Çelik, 2025).

Intersezionalità: Strumento analitico che studia come diversi assi di disuguaglianza (genere, razza, classe, orientamento sessuale, ecc.) si combinino per generare esperienze uniche di svantaggio e discriminazione.

Metodi di partecipazione: Approcci inclusivi che coinvolgono direttamente le parti interessate nella progettazione, ricerca o valutazione, condividendo potere e conoscenze (Cargo & Mercer, 2008).

Orientamento sessuale: Attrazione emotiva, romantica o sessuale verso persone di uno o più generi, includendo eterosessuali, gay/lesbiche, bisessuali, ecc.

Percorsi di impatto: Sequenze di causa-effetto che collegano attività e interventi ai risultati e impatti attesi, evidenziando come le azioni producano cambiamenti concreti nelle conoscenze, comportamenti o condizioni (risultati) (Zbeidy & Çelik, 2025).

Privilegio: Vantaggi non guadagnati di individui in gruppi storicamente dominanti rispetto a gruppi emarginati, radicati nelle strutture sociali e istituzionali (Barajas, 2021).

Sesso: Caratteristiche biologiche e fisiologiche che classificano gli esseri umani come femmine, maschi o intersessuali (OMS, n.d.; Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, 2016).

Sottorappresentato: Gruppi la cui presenza in un'organizzazione o contesto è inferiore alla loro quota di popolazione generale, spesso a causa di esclusione strutturale o accesso diseguale alle opportunità (Commissione Europea, 2020).

Sottoservito: Gruppi con accesso limitato a risorse, servizi o opportunità a causa di barriere strutturali o discriminazioni, che necessitano interventi mirati per garantire piena partecipazione (Commissione Europea, 2021; EIGE, 2016).

Storicamente sottorappresentati: Gruppi emarginati o con presenza bassa rispetto alla popolazione generale, a causa di esclusione storica o sistemica (National Science Foundation, 2020).

Uguaglianza: Principio secondo cui tutti hanno pari diritti, opportunità e accesso alle risorse, senza discriminazioni. Nei Comuni, significa garantire che le politiche, le pratiche e le culture istituzionali non favoriscano alcuni gruppi rispetto ad altri (Tan, 2019).

CASE STUDIES / BUONE PRATICHE

Questa sezione raccoglie casi di studio e pratiche di successo provenienti dai Comuni partner DiGiN e da altre città europee impegnate nella promozione della diversità, dell'uguaglianza e dell'inclusione. Gli esempi mostrano come le amministrazioni comunali traducano i principi DEI in politiche concrete, strutture operative e approcci collaborativi, contribuendo a creare luoghi di lavoro e comunità più inclusivi.

Pur riflettendo contesti locali specifici, insieme offrono spunti preziosi su diversi modelli di trasformazione istituzionale, dalle reti guidate dal personale e dai comitati consultivi, fino alle coalizioni cittadine e ai quadri strategici DEI. Questi casi servono come guida pratica per i comuni partner, permettendo loro di individuare approcci replicabili, adattabili o da integrare nelle proprie strategie DEI.

Quadro strategico per una politica del risorse umane diversificata e inclusive - Comune di Gand

Il Comune di Gand, in Belgio, promuove la diversità e l'inclusione attraverso politiche interne mirate. Con il suo impegno verso pratiche occupazionali inclusive, l'amministrazione mira a riflettere la diversità della popolazione locale all'interno del proprio personale.

Nel 2020 è stato adottato il "Quadro strategico per una politica delle risorse umane diversificata e inclusiva 2021-2025", che definisce la visione e le priorità dell'amministrazione in materia di DEI sul luogo di lavoro.

Obiettivo

The objective of this practice is to support employees who share personal characteristics through dedicated peer networks. These groups aim to foster a stronger sense of belonging, reduce isolation and create informal spaces of solidarity within the organisation.

Impatto

Il Quadro individua le attuali priorità DEI del Comune di Gand, concentrandosi su persone con disabilità, comunità LGBTQIA+ e persone di origine straniera. Comprende 85 azioni da considerare o attuare in tutti i dipartimenti e offre supporto a team e manager. Una versione aggiornata del quadro è prevista per il 2025, con l'obiettivo di consolidare e ampliare ulteriormente questi sforzi.

Fasi di attuazione

Fase 1: Visione strategica e quadro

Nel 2020, il Comune di Gand ha adottato il quadro strategico generale, identificando i principali gruppi prioritari e proponendo azioni mirate. Questa fase ha creato un linguaggio condiviso e definito un obiettivo comune tra i diversi dipartimenti.

Fase 2: Proprietà dipartimentale e piani d'azione

Ogni dipartimento è stato invitato a sviluppare un proprio piano d'azione DEI basato sul quadro generale. Alcuni dipartimenti hanno elaborato strategie complessive, mentre

altri hanno compiuto progressi più limitati. Le azioni sono state adattate alle specificità e alle funzioni di ciascun dipartimento.

Fase 3: Innovazione politica inclusiva

Esempi concreti di azioni dipartimentali includono:

- Dipartimento della Salute: introduzione di una dichiarazione anti-discriminazione co-firmata dal personale e dai residenti nelle strutture di assistenza.
- Dipartimento del Welfare: revisione delle descrizioni delle funzioni degli assistenti sociali per promuovere la diversità e l'inclusività nei processi di assunzione.

Fase 4: Monitoraggio e riesame

Sono stati fissati obiettivi di rappresentanza specifici, ad esempio: il 30% delle nuove assunzioni da persone di origine straniera e il 2% con disabilità. Tuttavia, le misure più ampie sull'inclusione sono ancora in fase di sviluppo. Per il 2025 è previsto un quadro strategico di follow-up, volto a definire obiettivi concreti e indicatori più accurati di inclusività.

Insegnamenti e sfide

DO – Cosa fare

Fornire supporto pratico e riconoscimento

Offrire un budget dedicato, accesso regolare a spazi di lavoro e un chiaro riconoscimento da parte delle Risorse Umane delle reti come parte della strategia interna di inclusione. Anche piccoli gesti istituzionali aumentano visibilità e legittimità.

Rispettare l'autonomia

Lasciare che le reti si sviluppino secondo le esigenze e il ritmo dei propri membri. Le Risorse Umane dovrebbero assumere il ruolo di facilitatore, non di controllore.

Normalizzare la loro presenza

Integrare le reti nelle comunicazioni interne e nei materiali DEI. Questo migliora la comprensione tra tutto il personale e rende i gruppi più accessibili ai nuovi assunti.

Promuovere fiducia e riservatezza

Garantire che i partecipanti possano entrare nei gruppi senza timore di giudizio, ritorsioni o tokenizzazione. Stabilire regole chiare sulla riservatezza nelle riunioni e nella comunicazione.

Costruire ponti

Favorire la collaborazione tra reti diverse e reparti differenti, senza forzare l'allineamento. Ciò aumenta la consapevolezza intersezionale e facilita l'apprendimento condiviso.

DON'Ts – Cosa evitare

Non strumentalizzare le reti

Evitare di usare le reti come strumenti di pubbliche relazioni o di scaricare su di esse l'intero peso delle sfide DEI. La responsabilità rimane dell'istituzione.

Non sottovalutare tempo e sforzi richiesti

Due ore al mese potrebbero non bastare. Prevedere supporto aggiuntivo per il coordinamento, soprattutto se le reti hanno ruoli consultivi.

Non lasciare che lo scetticismo comprometta lo scopo

La resistenza interna o la mancanza di comprensione possono minare il valore dei gruppi basati sull'identità. Comunicare proattivamente l'importanza delle reti per il benessere, la connessione e la cultura inclusiva.

Non applicare una soluzione unica per tutti

Ogni rete ha dinamiche, esigenze e livelli di partecipazione diversi. Evitare di imporre una struttura uniforme o aspettative identiche per tutti i gruppi.

Replicabilità della pratica

I Comuni possono adattare questo approccio sviluppando una visione centrale della DEI e consentendo a ciascun dipartimento di elaborare piani d'azione personalizzati. Il successo dipende dall'equilibrio tra forte coordinamento centrale e autonomia localizzata, che garantisce titolarità e flessibilità.

Contatti:

Rivolgiti a D&I office (HR department)

diversiteitsbeleid@stad.gent

[Strategic Framework 2021-2025 \(PDF\)](#)

Accedere alla versione PDF [qui](#).

Pannelli di inclusione per il processo multiprospettico – Comune di Rotterdam

decisionale

Il Comune di Rotterdam, nei Paesi Bassi, con circa 12.000 dipendenti, è stato pioniere nell'integrazione di diversità, equità e inclusione nella governance comunale. Dal 2019, l'Inclusivity Panel è stato istituito per approfondire l'impegno della città verso questi valori e promuovere un ambiente più inclusivo.

L'Inclusivity Panel è un gruppo di affinità che fornisce consulenza sia su richiesta sia spontaneamente riguardo questioni DEI, contribuendo a elevare l'importanza di tali tematiche nelle operazioni comunali e a guidare cambiamenti politici.

Obiettivo

Ridurre pregiudizi e stereotipi nei processi e nelle politiche comunali, contrastando il razzismo e la discriminazione istituzionale all'interno dell'amministrazione locale.

Impatto

- Miglioramento del processo decisionale grazie alla partecipazione di voci diverse: meno pregiudizi, maggiore empatia e pensiero meno stereotipato.
- Rafforzamento del senso di appartenenza dei dipendenti, creando un luogo di lavoro più inclusivo e rappresentativo.

Fasi di attuazione

Fase 1: Formazione di gruppi



Creazione di spazi sicuri dove i dipendenti possono condividere esperienze di discriminazione ed esclusione. Si organizzano incontri mensili per favorire dialogo aperto e confronto.

Fase 2: Advocacy e sensibilizzazione

Promozione della consapevolezza sull'importanza dell'inclusione, tramite campagne informative e workshop su pregiudizi, diversità e inclusione.

Fase 3: Modifiche del processo

Collaborazione con risorse umane e responsabili politici per sviluppare pratiche di reclutamento e politiche inclusive, revisionando descrizioni delle mansioni e partecipando a comitati di assunzione.

Fase 4: Valutazione e adeguamento

Raccolta di feedback tramite sondaggi, analisi dei dati del personale e osservazioni dirette per perfezionare processi e pratiche.

Fase 5: Integrazione e cambiamento culturale

Inclusione integrata in tutti i documenti politici. Formazione dei manager per modellare comportamenti e valori inclusivi.

Insegnamenti e sfide

DO – Insegnamenti e pratiche consigliate

- Creare un gruppo o un movimento: favorisce slancio, collaborazione e responsabilità condivisa.
- Supporto dall'alto verso il basso: il sostegno della leadership segnala che l'inclusione è una priorità e garantisce risorse adeguate.
- Spazi sicuri: permettono conversazioni oneste senza paura di giudizio o ritorsioni.

DON'Ts – Errori da evitare

- Non evitare il disagio: La crescita spesso nasce dal disagio. Evitare conversazioni o situazioni difficili può ostacolare il progresso. Accogliere il disagio è necessario per mettere in discussione i pregiudizi e promuovere un cambiamento significativo.
- Non concentrarsi (solo) su chi resiste: Concentrarsi esclusivamente su chi oppone resistenza può essere controproducente. È invece importante coinvolgere un gruppo più ampio, inclusi i potenziali alleati, per costruire un movimento più forte e inclusivo.
- Non essere rigidi è un processo iterativo: L'inclusione non è un intervento una tantum, ma un percorso continuo. Un approccio rigido può limitare i progressi. È importante mantenere flessibilità, adattare le strategie e apprendere da ogni fase per migliorare nel tempo.

Replicabilità della pratica

Il Comune di Rotterdam guida altri comuni, come Gand e Genova, nella creazione dei propri Inclusivity Panel, fornendo corsi online e supporto pratico per implementare iniziative simili all'interno delle proprie organizzazioni.

Contatti:

Contatta inclusiviteitspanel@rotterdam.nl

Maggiori informazioni in olandese [Inclusiviteitspanel - Gemeente Rotterdam KIS](#)
[Inclusiviteitspanel gemeente Rotterdam Bestuursacademie](#).

Accedere alla versione PDF [qui](#).

Tavola delle Pari Opportunità del Comune di Genova

Il Comune di Genova, con circa 5.000 dipendenti e una popolazione di circa 500.000 abitanti, guida il Tavolo delle Pari Opportunità. L'iniziativa riunisce le principali parti interessate pubbliche e private per promuovere un approccio coordinato e a livello di città alla diversità, all'uguaglianza e all'inclusione.

Obiettivo

L'obiettivo è quello di promuovere la DEI nel Comune di Genova nel suo complesso, anche attraverso progetti e attività comuni. Alcune delle più importanti entità della Città sono disposte a lavorare insieme, condividendo buone pratiche e coordinandosi tra loro.

Impatto

Attraverso il coordinamento, l'apprendimento reciproco e l'azione congiunta, l'iniziativa mira a costruire una "massa critica" in grado di influenzare le politiche locali e il dibattito pubblico. Il modello collaborativo genera un effetto moltiplicatore, aumentando la consapevolezza e la sensibilità sia tra il personale comunale che tra i residenti. Allineando gli sforzi e condividendo le buone pratiche, l'iniziativa rafforza la capacità collettiva di integrare la DEI in diversi settori della vita urbana.

Fasi di attuazione

Fase 1: Formazione della tavola

Il Comune ha iniziato contattando altri stakeholder, inizialmente pubblici, per valutare la loro disponibilità e interesse per l'iniziativa. Una volta che l'intera gamma di attori pubblici della città è stata impegnata, gli sforzi hanno continuato a identificare e coinvolgere ulteriori parti interessate, fino a quando non è stato formato un primo gruppo motivato di organizzazioni. Questo "gruppo centrale" si è riunito per stabilire il quadro amministrativo e giuridico per la loro collaborazione.

Fase 2: Allineamento & condivisione

Dopo la sua istituzione formale, la tabella si è concentrata sul coordinamento interno e sull'individuazione di questioni o temi prioritari da affrontare, anche attraverso progetti e iniziative comuni. Le precedenti attività relative alla DEI e i documenti pertinenti sono stati raccolti e condivisi tramite cartelle comuni a sostegno dello scambio di conoscenze.

Fase 3: Azione & fase di monitoraggio

Una volta individuate questioni specifiche, la tabella ha sviluppato progetti e promosso attività congiunte. Allo stesso tempo, sono stati fatti sforzi per espandere e rafforzare la rete. Si sono tenute riunioni periodiche, sia di persona che online, per monitorare i progressi e condividere gli aggiornamenti con tutti i partecipanti.

Insegnamenti tratti e sfide



DO – Insegnamenti e pratiche consigliate

Individuare e coinvolgere le parti interessate

L'identificazione e il contatto con le parti interessate è fondamentale per definire lo scenario per la città e scoprire dove si trova in relazione alla diversità, all'uguaglianza e all'inclusione. Mescolare pubblico, privato, imprese e cooperative offrirà una visione completa sul tema. Formare un gruppo centrale o un movimento aiuta a creare slancio, promuovere la collaborazione e garantire una responsabilità condivisa. Questo approccio collettivo migliora la risoluzione dei problemi e amplifica l'impatto nel promuovere gli obiettivi di inclusione.

Costruire connessioni tra i partecipanti

Mentre i partecipanti possono già sostenere l'argomento, coltivare attivamente le relazioni tra loro è la chiave per l'impegno a lungo termine. Il rafforzamento di questi collegamenti aumenta la probabilità che continuino a essere sostenuti in progetti o attività futuri. Il loro impegno aiuta a mobilitare risorse, influenzare le politiche e mantenere le iniziative DEI una priorità.

DON'Ts – Errori da evitare

Evitare periodi vuoti e comunicazioni/riunioni inutili

La gestione di una rete di stakeholder richiede coerenza. Le lunghe lacune nella comunicazione o lo svolgimento di riunioni senza uno scopo chiaro possono indebolire l'impegno e portare a drop-off. Garantire un contatto regolare e significativo per mantenere lo slancio e la fiducia.

Espansione prima del consolidamento

L'espansione prematura della rete può creare confusione e diluire la messa a fuoco. Ciò potrebbe essere molto controproducente, generando confusione tra i partecipanti e sprecando energia. Una base solida e ben allineata è essenziale per garantire chiarezza, direzione e progresso sostenibile.

Come può questa pratica essere replicata da altri?

Questa pratica può essere facilmente replicata creando una rete locale che riunisca enti pubblici chiave (come le autorità regionali e comunali) e attori privati influenti (tra cui sindacati, associazioni di imprese e cooperative). La creazione di questa struttura collaborativa aiuta a mappare lo stato della DEI in città e crea opportunità per iniziative congiunte. Attraverso scambi regolari e un impegno condiviso, la rete può fungere da catalizzatore per nuovi partenariati e progetti, aumentando in ultima analisi la consapevolezza e promuovendo l'inclusione in tutto il contesto locale.

Contatto:

Contattare Yuri Piccione o il segretario del Comune Francesca Corso – Pari opportunità a ypiccione@comune.genova.it o assistruzione@comune.genova.it

Accedere alla versione PDF di questa pratica [qui](#).

Spazi sicuri sul luogo di lavoro: Reti di inclusione del personale di Gand da parte del comune di Gand

Il comune di Gand, in Belgio, sta promuovendo una cultura del posto di lavoro inclusiva sostenendo reti di dipendenti basate sull'identità. Riconoscendo l'importanza del

sostegno e dell'appartenenza tra pari, la città ha istituito tre gruppi di personale volontario per i dipendenti provenienti da un contesto migratorio, i dipendenti con disabilità e i dipendenti LGBTQIA+. Tali reti mirano a rafforzare la coesione interna, a fornire un senso di comunità e a riflettere la diversità della forza lavoro comunale di Gand.

Obiettivo

Il Comune di Gand ha lanciato tre reti interne di dipendenti volte a costruire una cultura di appartenenza e visibilità per il personale sottorappresentato. Si tratta, tra l'altro, di:

- «Link» – dipendenti provenienti da un contesto migratorio
- "AHA" – dipendenti con disabilità
- "Roze Neuzekes" – dipendenti LGBTQIA+

L'obiettivo è creare spazi di sostegno informali, rafforzare la coesione sociale e riflettere la diversità della forza lavoro municipale di Gand.

Impatto

Queste reti favoriscono il benessere emotivo e la connessione tra pari tra i dipendenti comunali. Sebbene di natura informale, contribuiscono a una cultura interna più inclusiva e sono occasionalmente consultati su questioni relative alla DEI. La loro presenza ha contribuito a normalizzare le conversazioni sull'identità e l'appartenenza al lavoro, offrendo allo stesso tempo una prospettiva preziosa al management e alle risorse umane.

Fasi di attuazione

Fase 1: Avvio e mobilitazione interna

L'iniziativa è stata lanciata dal coordinatore Diversity & Inclusion all'interno del dipartimento HR, che ha organizzato una sessione informativa per presentare il concetto e valutare l'interesse. Questo approccio a bassa soglia ha incoraggiato l'impegno spontaneo.

Fase 2: Strutture di formazione e supporto

Una volta confermato l'interesse, sono stati istituiti i tre gruppi. Ciascuno ha ricevuto:

- Un modesto budget di lavoro
- Esenzione di due ore/mese di lavoro per i membri principali
- Accesso agli spazi comunali per riunioni periodiche
- È importante sottolineare che queste reti sono guidate dai dipendenti e mantengono l'autonomia nella definizione la loro identità, il loro scopo e il loro ritmo.

Fase 3: Attività e impegno informale

I membri della rete si incontrano periodicamente in un mix di incontri sociali informali e sessioni semi- strutturate. Le attività si concentrano sulla condivisione di esperienze, sulla promozione della comunità e sulla promozione della consapevolezza. Anche se non ci si aspetta che guidino la politica, sono occasionalmente invitati a condividere le prospettive con le risorse umane o il management.

Fase 4: Incorporazione culturale

Sebbene ancora in via di sviluppo, le reti sono sempre più riconosciute come parte dell'ecosistema interno DEI. Sono presenti nelle comunicazioni interne, menzionate nelle presentazioni delle risorse umane e considerate una buona pratica per promuovere il benessere del personale.

Insegnamenti tratti e sfide

DO – Insegnamenti e pratiche consigliate

Fornire supporto pratico e riconoscimento

Offrire un supporto piccolo ma significativo: un bilancio di base, l'accesso agli spazi per riunioni e il riconoscimento formale da parte delle risorse umane e della leadership. Il riconoscimento segnala che questi spazi contano.

Rispettare l'autonomia

Lascia che ogni gruppo decida la propria direzione. Le iniziative guidate dal personale prosperano quando si ha fiducia nell'evoluzione in modo da rispecchiare le esigenze dei membri.

Promuovere la visibilità internamente

Presenta le reti in newsletter, materiali di inserimento o eventi del personale per normalizzare la loro esistenza e facilitare l'adesione dei nuovi arrivati.

Promuovere l'intersezionalità e lo scambio tra pari

Incoraggiare una leggera collaborazione tra le reti e con altri dipartimenti, se del caso, senza forzare l'integrazione o la centralizzazione.

Salvaguardare gli spazi sicuri

Garantire che la partecipazione sia volontaria e che i membri possano incontrarsi e parlare liberamente senza timore di ritorsioni o tokenismo.

DON'Ts – Errori da evitare

Non sovraformalizzare o controllare le reti

Evitare di istituzionalizzare questi spazi troppo strettamente. L'eccesso di regolamentazione può ridurre l'autenticità e la partecipazione.

Non aspettarti un contributo a livello di politica fin dal primo giorno

Queste reti non sono strumenti politici. Il loro valore sta nel creare connessione e intuizione ogni funzione consultiva dovrebbe venire gradualmente e rispettosamente.

Non sottovalutare le esigenze di tempo

Due ore al mese potrebbero non essere sufficienti per il coordinamento. Considerare la possibilità di concedere più tempo se i membri assumono responsabilità più ampie.

Non ignorare lo scetticismo interno

Preparati ad affrontare le preoccupazioni di altri dipendenti che mettono in discussione lo scopo dei gruppi basati sull'identità. Comunicare chiaramente il loro ruolo nella creazione di luoghi di lavoro inclusivi.

Non isolare queste reti

Integrare le loro intuizioni nella più ampia strategia DEI senza gravare su di loro la responsabilità esclusiva. Il loro contributo può informare, ma non dovrebbe sostituire, l'azione istituzionale.

Le reti offrono un sostegno emotivo significativo e un più forte senso di comunità per il personale partecipante. Tuttavia, la sostenibilità dipende dal tempo e dalla capacità. I membri principali si sentono spesso vincolati da indennità a tempo limitato. Le domande interne sui "gruppi separati" evidenziano la necessità di una comunicazione e di un'approvazione della leadership in corso da parte della DEI.

Come può questa pratica essere replicata da altri?

I comuni possono promuovere reti di dipendenti simili creando condizioni favorevoli, tempo dedicato, budget e supporto visibile. La chiave è mantenere questi spazi volontari, autonomi e a bassa soglia, integrandoli nel contempo come parte di una più ampia cultura dell'inclusione.

Contatto:

Rivolgiti a D&I office (HR department)

diversiteitsbeleid@stad.gent

[Guarda il video sulle reti di dipendenti di Gand](#)

Accedere alla versione PDF di questa pratica [qui](#).

MODULI DI COSTRUZIONE DELLA CAPACITÀ

I moduli di sviluppo delle capacità presentati in questa sezione sono stati sviluppati da Yellow Window per il progetto DiGiN, in particolare per sostenere i partner municipali nel promuovere la diversità, l'uguaglianza e l'inclusione all'interno delle loro istituzioni. Progettati in base alle esigenze, alle realtà e alle sfide individuate tra i comuni partecipanti, questi moduli forniscono percorsi di apprendimento pratici e strutturati per rafforzare le competenze degli agenti di cambiamento locali e dei team di base. Ogni modulo comprende materiali di formazione pronti all'uso — script, presentazioni, esercitazioni e modelli — su misura per aiutare i comuni ad attuare l'integrazione della DEI in modo pratico, sensibile al contesto e sostenibile. Insieme, formano un pacchetto di apprendimento completo che i comuni possono utilizzare per formare il personale, sviluppare capacità interne e integrare la DEI nelle pratiche di governance e organizzative quotidiane. Di seguito sono trattati i seguenti argomenti:

1. Trasformazione istituzionale verso l'integrazione della diversità, dell'uguaglianza e dell'inclusione: Il ruolo delle tecniche partecipative e di co-creazione
2. Costruire luoghi di lavoro inclusivi: Il ruolo dell'alleato
3. Inquadramento strategico per il cambiamento: Progettare percorsi di impatto
4. DEI Monitoraggio & Valutazione per un cambiamento sostenibile

1. Trasformazione istituzionale verso l'integrazione della diversità, dell'uguaglianza e dell'inclusione: Il ruolo delle tecniche partecipative e di co-creazione

Descrizione:

Questa sessione interattiva introduce i partecipanti al concetto di alleanza e al suo ruolo nel promuovere una cultura del posto di lavoro inclusiva ed equa. Allyship è un motore chiave del cambiamento sistemico, contribuendo a creare ambienti in cui tutti, indipendentemente dal background o dall'identità, si sentono apprezzati, ascoltati e supportati. I partecipanti esploreranno le responsabilità degli alleati, capiranno l'impatto del privilegio e del potere posizionale e capiranno le possibili strategie per intraprendere azioni significative. Attraverso discussioni guidate, esempi del mondo reale, questa sessione fornirà ai partecipanti gli strumenti per praticare efficacemente l'alleanza e contribuire a un cambiamento duraturo all'interno delle loro istituzioni.

Obiettivi di apprendimento:

Entro la fine della sessione, i partecipanti:

- Avere una comprensione completa dell'alleato e del suo ruolo fondamentale nella promozione della DEI all'interno dell'organizzazione.
- Riconoscere i privilegi personali e imparare a sfruttarli per sostenere e sostenere i colleghi dei gruppi emarginati.

- Essere attrezzati per partecipare attivamente alla promozione di una cultura organizzativa inclusiva attraverso l'apprendimento continuo e le pratiche di alleanza.

Profilo dei partecipanti:

Questa formazione è progettata per i dipendenti a tutti i livelli che desiderano rafforzare la loro capacità di contribuire a una cultura del posto di lavoro inclusiva. È particolarmente rilevante per:

- Manager e team leader che cercano di modellare comportamenti inclusivi e supportare team diversi.
- Funzionari delle risorse umane e della DEI responsabili dell'integrazione di pratiche inclusive nelle politiche organizzative e nella cultura.
- Membri del personale e colleghi che vogliono diventare alleati efficaci e sostenitori dell'uguaglianza e dell'inclusione nel loro lavoro quotidiano.

Non è richiesta alcuna formazione preliminare ai DEI — la sessione fornisce una base per comprendere l'alleanza e gli strumenti pratici per applicarla in diversi contesti professionali.

Durata: 4 ore

Formato: La seguente struttura può funzionare sia per i formati online che di persona

Scarica qui il materiale didattico (script e presentazione PowerPoint) [qui](#).

2. Costruire luoghi di lavoro inclusivi: Il ruolo dell'alleato

Descrizione:

Questa sessione interattiva introduce i partecipanti al concetto di alleanza e al suo ruolo nel promuovere una cultura del posto di lavoro inclusiva ed equa. Allyship è un motore chiave del cambiamento sistemico, contribuendo a creare ambienti in cui tutti, indipendentemente dal background o dall'identità, si sentono apprezzati, ascoltati e supportati. I partecipanti esploreranno le responsabilità degli alleati, capiranno l'impatto del privilegio e del potere posizionale e capiranno le possibili strategie per intraprendere azioni significative. Attraverso discussioni guidate, esempi del mondo reale, questa sessione fornirà ai partecipanti gli strumenti per praticare efficacemente l'alleanza e contribuire a un cambiamento duraturo all'interno delle loro istituzioni.

Obiettivi di apprendimento:

Entro la fine della sessione, i partecipanti:

- Avere una comprensione completa dell'alleato e del suo ruolo fondamentale nella promozione della DEI all'interno dell'organizzazione.
- Riconoscere i privilegi personali e imparare a sfruttarli per sostenere e sostenere i colleghi dei gruppi emarginati.
- Essere attrezzati per partecipare attivamente alla promozione di una cultura organizzativa inclusiva attraverso l'apprendimento continuo e le pratiche di alleanza.

Profilo dei partecipanti:



Questa formazione è progettata per i dipendenti a tutti i livelli che desiderano rafforzare la loro capacità di contribuire a una cultura del posto di lavoro inclusiva. È particolarmente rilevante per:

- Manager e team leader che cercano di modellare comportamenti inclusivi e supportare team diversi.
- Funzionari delle risorse umane e della DEI responsabili dell'integrazione di pratiche inclusive nelle politiche organizzative e nella cultura.
- Membri del personale e colleghi che vogliono diventare alleati efficaci e sostenitori dell'uguaglianza e dell'inclusione nel loro lavoro quotidiano.

Non è richiesta alcuna formazione preliminare ai DEI — la sessione fornisce una base per comprendere l'alleanza e gli strumenti pratici per applicarla in diversi contesti professionali.

Durata: 4 ore

Formato: La seguente struttura può funzionare sia per i formati online che di persona

Scarica qui il materiale didattico (script e presentazione PowerPoint) [qui](#).

3. Inquadramento strategico per il cambiamento: Progettare percorsi di impatto

Descrizione:

Questa sessione di sviluppo delle capacità è progettata per fornire ai partecipanti le conoscenze e le competenze concrete per inquadrare strategicamente le iniziative DEI, garantendo che siano efficaci, ben posizionate e comunicate in modo efficace. I partecipanti esploreranno il concetto di inquadramento strategico come strumento per identificare finestre di opportunità, coinvolgere alleati, creare argomenti convincenti e anticipare / prevenire la resistenza. Inoltre, la sessione introdurrà percorsi di impatto come metodo per strutturare le azioni DEI con una chiara traiettoria verso risultati misurabili. Attraverso un mix di esercizi pratici e discussioni tra pari, i partecipanti acquisiranno la capacità di applicare queste tecniche nei propri contesti istituzionali.

Obiettivi di apprendimento:

Entro la fine della sessione, i partecipanti:

- Avere una chiara comprensione di ciò che l'inquadramento strategico comporta, in termini di costruzione di alleanze e consegna di messaggi
- Scoprire come tracciare percorsi per un lavoro DEI di impatto, collegando gli input con gli output, i risultati e l'impatto
- Riconoscere i diversi tipi di resistenza alle iniziative DEI e conoscere le strategie generali per affrontarle e superarle

Profilo dei partecipanti:

- Funzionari e personale della DEI responsabili dell'attuazione e del monitoraggio delle attività/politiche della DEI
- Dirigenti dei comitati comunali DEI o dei gruppi di lavoro

- Personale delle risorse umane
- Responsabili di progetto o coordinatori delle iniziative relative alla DEI
- Membri dei team principali della DEI
- Specialisti del coinvolgimento delle parti interessate

Questa sessione è particolarmente preziosa per coloro che cercano di affinare il loro approccio strategico al lavoro DEI, migliorare la loro capacità di sostenere il cambiamento e sviluppare piani d'azione più strutturati ed efficaci.

Durata: 4 ore

Formato: La seguente struttura può funzionare sia per i formati online che di persona

Scarica qui il materiale didattico (script e presentazione PowerPoint) [qui](#).

4. DEI Monitoraggio & Valutazione per un cambiamento sostenibile

Descrizione:

Il monitoraggio e la valutazione delle azioni DEI sono parte integrante del processo di cambiamento, in quanto forniscono un quadro per valutare i risultati e l'impatto delle azioni realizzate. Questa sessione introduce i partecipanti ai fondamenti del monitoraggio della valutazione di & (M&E) nel lavoro DEI. La sessione fornirà un'introduzione al monitoraggio e alla valutazione della DEI, volta a sostenere la progettazione di quadri di monitoraggio e valutazione locali. I partecipanti esploreranno diversi tipi di indicatori, metodi di raccolta dei dati e strategie per valutare l'efficacia degli interventi DEI. Attraverso esercitazioni pratiche e discussioni guidate, i partecipanti impareranno come progettare e implementare framework M&E che riflettano gli obiettivi DEI adottati a livello locale.

Obiettivi di apprendimento:

Entro la fine della sessione, i partecipanti:

- Avere una chiara comprensione delle tipologie di indicatori e di come utilizzarli valutare efficacemente le prestazioni dei DEI e misurare i cambiamenti
- Comprendere i modelli logici per la creazione e il rafforzamento di Monitoraggio & Valutazione DEI.

Profilo dei partecipanti:

- Funzionari e personale della DEI responsabili dell'attuazione e del monitoraggio delle attività/politiche della DEI
- Dirigenti dei comitati comunali DEI o dei gruppi di lavoro
- Personale delle risorse umane
- Responsabili di progetto o coordinatori delle iniziative relative alla DEI
- Membri dei team principali della DEI
- Specialisti del coinvolgimento delle parti interessate

Questa sessione è particolarmente preziosa per coloro che cercano di migliorare la loro capacità di monitorare i progressi dei DEI, misurare l'impatto e sviluppare strategie basate sui dati per un cambiamento sostenibile.

Durata: 4 ore

Formato: La seguente struttura può funzionare sia per i formati online che di persona

Scarica qui il materiale didattico (script e presentazione PowerPoint) [qui](#).

STRUMENTI E RISORSE ESISTENTI

Questa sezione riunisce una raccolta curata di strumenti, standard, guide e risorse basate su prove progettate e raccolte per supportare gli agenti di cambiamento DEI nei comuni. Le risorse qui presentate forniscono quadri più approfonditi, orientamenti metodologici e strumenti pronti all'uso che possono rafforzare gli sforzi di mainstreaming a lungo termine della DEI. Essi coprono un ampio spettro: dalle norme di qualità per la formazione in materia di parità di genere,

strumenti di intersezionalità, strumenti municipali di valutazione DEI, obiettivi di uguaglianza, manuali specifici per settore, relazioni di ricerca e pratiche internazionali leader. Insieme, queste risorse consentono ai comuni di basare il loro lavoro sui DEI in approcci collaudati, adattare i modelli esistenti ai contesti locali e perfezionare continuamente politiche, programmi e culture organizzative.

1. Norme per lo sviluppo delle capacità

Opuscolo sugli standard di qualità

Questa serie di standard di qualità è stata sviluppata nel quadro del progetto dell'Accademia per l'uguaglianza Gender Equality (GE) Academy (GE) finanziato dall'UE e fornisce una serie di standard e principi di qualità per guidare la progettazione, l'attuazione e la valutazione della formazione. Le norme garantiscono la pertinenza contestuale, i metodi partecipativi, gli approcci intersezionali e i contenuti sensibili alla dimensione di genere. Il presente opuscolo mira a fornire sostegno pratico ed esempi per l'attuazione di iniziative e programmi di formazione sulla parità di genere e l'inclusività di diversa portata, affrontando una varietà di argomenti pertinenti e utilizzando diversi formati di formazione. Questo opuscolo è una risorsa essenziale per gli agenti di cambiamento DEI, aiutandoli a strutturare e valutare efficaci programmi di formazione di genere volti a promuovere il cambiamento istituzionale.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Guida alle risorse e kit di strumenti per l'intersezionalità: un approccio intersezionale per non lasciare indietro nessuno

La guida alle risorse e il kit di strumenti per l'intersezionalità sono un quadro pratico sviluppato dalle agenzie delle Nazioni Unite per aiutare gli operatori, i responsabili politici e i sostenitori a integrare l'intersezionalità nelle politiche e nei programmi. Spiega il concetto, mette in evidenza otto fattori abilitanti chiave (ad esempio, riflessività, accessibilità, potenza relazionale) e fornisce un approccio strutturato di analisi, adattamento e valutazione per la progettazione di interventi inclusivi. Con strumenti come Power Flower e Creating Safe Spaces, supporta gli agenti di cambiamento DEI nell'affrontare molteplici disuguaglianze, intersecandole e promuovendo la trasformazione sistemica.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

2. Strumenti e Toolkit



Strumento di valutazione della capacità di diversità, equità e inclusione (sviluppato da DiGiN)

Lo strumento di valutazione per l'integrazione della diversità, dell'equità e dell'inclusione nelle capacità dei comuni è concepito per aiutare i comuni a valutare i loro progressi nell'integrazione istituzionale dei DEI. Valutando i principali "fattori d'impatto" necessari per il cambiamento, lo strumento consente alla vostra organizzazione di individuare sia i punti di forza che le aree di miglioramento. Gli utenti dello strumento completano una valutazione strutturata rispondendo a domande mirate che valutano le loro capacità DEI. Al termine, ricevono una relazione dettagliata con approfondimenti e feedback su misura. Per garantire progressi costanti, i comuni sono incoraggiati a ripetere periodicamente la valutazione, consentendo loro di seguire gli sviluppi e perfezionare continuamente le loro strategie DEI.

Scopri di più e accedi allo strumento [qui](#).

Equity & Manuale dell' obiettivo per l' inclusione

L'Equity & Inclusion Lens Handbook, sviluppato dalla City of Ottawa e dalla City for All Women Initiative (CAWI), è uno strumento pratico per integrare l'equità e l'inclusione nei processi decisionali, nelle politiche e nei servizi. Fornisce un quadro strutturato per aiutare le organizzazioni a individuare e affrontare gli ostacoli sistemici, garantendo che siano prese in considerazione prospettive diverse. Il manuale delinea le fasi principali, tra cui il controllo delle ipotesi, la promozione di luoghi di lavoro inclusivi, il coinvolgimento delle comunità e l'applicazione dell'equità alla pianificazione strategica, alle assunzioni e allo sviluppo delle politiche. Include anche strumenti pratici, esercizi di riflessione e casi di studio per supportare gli agenti di cambiamento dei DEI nella creazione di ambienti più equi e inclusivi.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Manuale sulla diversità e l'inclusione per i centri culturali di base

Il presente manuale mira a ridurre le disuguaglianze, consentendo ai centri culturali europei di migliorare il loro lavoro con l'inclusione sociale e contribuire ai pertinenti obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS). Sebbene sia specificamente concepito per i centri culturali, i suoi principi, modelli e strumenti sono altamente trasferibili e possono essere adattati a una varietà di contesti, tra cui i servizi pubblici, le organizzazioni comunitarie e gli istituti di istruzione. Fornisce un modello di diversità che si concentra su persone, processi e strumenti, oltre a meccanismi di monitoraggio e rendicontazione, e approfondimenti sulla gestione del cambiamento, offrendo così un quadro che può essere applicato in modo ampio per migliorare gli sforzi di diversità e inclusione in diversi settori.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Pratiche guida dell'EDI: Una guida per le aziende

Le principali pratiche EDI: Una guida per le imprese, sviluppata dal progetto Embedding, fornisce alle organizzazioni un approccio strutturato per integrare l'EDI nelle loro strategie, politiche e cultura del luogo di lavoro. Delinea un quadro in sei fasi: Comprendere

(identificare le disuguaglianze sociali e i modelli di lavoro), Impegnarsi (allineare l'intento e la strategia di impostazione), Embed Across the Employee Lifecycle (assunzione inclusiva, compensazione e sviluppo della carriera), Embed in Structures & Processi (politica e integrazione del rischio), Embed in Culture (promuovere l'appartenenza e l'inclusione) e Review & Improve (monitoraggio dei progressi e adattamento delle strategie). La guida offre casi di studio, strumenti pratici ed esempi del mondo reale per aiutare gli agenti di cambiamento DEI a guidare la trasformazione sistemica all'interno delle organizzazioni.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Diversità & Inclusione dei contenuti on demand da parte dei leader di D&I

Questo archivio online gratuito offre oltre 100 webinar registrati e sessioni di presentazione incentrate su un'ampia gamma di argomenti DEI, dalla leadership e dalla neurodiversità al reclutamento, alle reti di dipendenti e alla mobilità sociale. Questa risorsa è organizzata per temi quali "D&I strategia", "Donne", "Disabilità", "LGBT+" e altro ancora, consentendo agli utenti di filtrare i contenuti per area di interesse. L'accesso richiede una registrazione gratuita. Ideale per gli agenti di cambiamento DEI nei comuni, la piattaforma consente ai team di attingere a conoscenze di alta qualità provenienti da professionisti globali e organizzazioni tra pari, sostenendo la formazione interna, l'apprendimento tra pari e la pianificazione strategica.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Diversità e inclusione su richiesta di contenuti gratuiti di D&I Leaders

La piattaforma Diversity & Inclusion Leaders è una comunità online gratuita che offre l'accesso gratuito a contenuti EDI come articoli di notizie indipendenti, relazioni approfondite e un catalogo di contenuti di sviluppo delle capacità su richiesta, nonché conversazioni online mensili gratuite con esperti di D&I.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

3. Relazioni

Gli effetti relativi della diversità sull'apprendimento collettivo nelle reti di collaborazione locali in Belgio

L'articolo esplora come la diversità influenza l'apprendimento collettivo nelle reti collaborative, utilizzando due casi di studio delle amministrazioni cittadine di Schaerbeek, in Belgio. Ritiene che la diversità migliori l'apprendimento portando prospettive diverse, ma ciò funziona solo se le interazioni sociali sono frequenti e inclusive. Lo studio sottolinea l'importanza delle interazioni formali e informali nel promuovere la fiducia e la comprensione collettiva. Suggerisce anche che le percezioni soggettive della diversità hanno un impatto maggiore per l'apprendimento rispetto al semplice fatto di avere un gruppo eterogeneo. Ciò ha implicazioni per la governance collaborativa e l'innovazione delle politiche.

Come utilizzare queste informazioni come agente di cambio DEI:



- **Dare priorità alle interazioni sociali:** Organizzare frequenti riunioni formali e informali per promuovere la fiducia e il dialogo aperto, consentendo un apprendimento collettivo più approfondito.
- **Focus sulla diversità soggettiva:** Assicurarsi che i partecipanti sentano che le loro diverse opinioni sono ascoltate e apprezzate, oltre ad avere un gruppo demograficamente diversificato.
- **Creare spazi sicuri:** Facilitare ambienti in cui tutti i membri, in particolare le voci sottorappresentate, possano condividere liberamente idee senza che le dinamiche di potere ostacolino la partecipazione.
- **Adattare la diversità al compito:** Assicurarsi che la diversità all'interno del gruppo sia rilevante per l'argomento o l'obiettivo da affrontare, concentrandosi sull'inclusione di una varietà di competenze e punti di vista.
- **Affrontare la dinamica di potenza:** Sii consapevole delle strutture gerarchiche nelle riunioni e regola i formati per ridurre al minimo l'influenza degli squilibri di potere sulle discussioni.
- **Monitoraggio dell'apprendimento:** Utilizzare strumenti come i modelli mentali per valutare come le credenze dei partecipanti si evolvono e si allineano nel tempo, garantendo l'apprendimento collettivo.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Città di benvenuto - Guidare l'integrazione e l'uguaglianza in un'Europa che cambia

La presente relazione esamina le strategie e le migliori pratiche utilizzate dalle città europee per migliorare l'integrazione e l'uguaglianza. Sottolinea l'importanza di politiche inclusive, impegno della comunità e accesso equo ai servizi nella creazione di ambienti urbani accoglienti. Il documento funge da guida per i comuni che intendono adattarsi ai cambiamenti demografici e promuovere la coesione sociale.

Come utilizzare queste informazioni come agente di cambio DEI:

- **Sviluppo delle politiche:** Utilizzare i risultati del rapporto per informare la creazione o la revisione delle politiche comunali che promuovono l'inclusività e le pari opportunità per tutti i residenti. Ciò include settori quali l'alloggio, l'istruzione, l'occupazione e i servizi pubblici.
- **Impegno comunitario:** Attuare le strategie del rapporto per promuovere un impegno significativo con diversi gruppi della comunità. Ciò può contribuire a garantire che le voci di tutti i residenti siano ascoltate e prese in considerazione nei processi decisionali.
- **Formazione e istruzione:** Sviluppare programmi di formazione per i dipendenti comunali sulla base delle raccomandazioni del rapporto per migliorare la competenza culturale e la consapevolezza dei principi DEI.
- **Monitoraggio e valutazione:** Stabilire metriche per valutare l'efficacia delle iniziative di integrazione e uguaglianza, come suggerito nel rapporto, per garantire un miglioramento continuo.
- **Collaborazione:** Incoraggiare i partenariati con altre città e organizzazioni che hanno attuato con successo le iniziative DEI, come evidenziato nella relazione, per condividere conoscenze e risorse.

Raccomandazione: Raccomandiamo vivamente di rivedere le pagine da 21 a 25, con le pratiche relative alle "città come datori di lavoro".

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Diversità e inclusione nei musei europei: Un rapporto in collaborazione con i membri NEMO

La presente relazione approfondisce le pratiche e le politiche dei musei europei in materia di diversità e inclusione. Fornisce un'analisi delle sfide attuali e mette in mostra iniziative di successo che promuovono la rappresentazione inclusiva e l'accessibilità negli spazi museali. Il documento funge da risorsa per le istituzioni culturali che mirano a migliorare il loro impegno con un pubblico diversificato

Come utilizzare queste informazioni come agente di cambio DEI:

- **Sviluppo della politica culturale:** Utilizzare i risultati del rapporto per informare la creazione o la revisione delle politiche culturali comunali che incoraggiano i musei e le istituzioni culturali ad adottare pratiche inclusive.
- **Partenariati con i musei:** Collaborare con i musei locali per attuare le strategie raccomandate dal rapporto, promuovendo ambienti che riflettano la diversità della comunità e promuovano un accesso equo alle risorse culturali.
- **Programmi di impegno comunitario:** Sviluppare iniziative che incoraggino gruppi sottorappresentati a partecipare alle attività museali, utilizzando i casi di studio della relazione come modelli per un impegno di successo.

Accedere a questa risorsa [qui](#).

Risorse per la diversità, l'equità e l'inclusione per le amministrazioni locali

Questa risorsa raccoglie strategie e migliori pratiche per i governi locali al fine di far progredire la DEI all'interno delle loro comunità e organizzazioni. Copre vari aspetti, tra cui la costruzione di comunità inclusive, lo svolgimento della formazione DEI, la pubblicazione di dichiarazioni ufficiali a sostegno dell'inclusione, la raccolta e l'analisi dei dati relativi ai DEI, la formazione di comitati consultivi basati sulla comunità, il coinvolgimento del pubblico in modo inclusivo, l'adozione di politiche di assunzione e aggiudicazione eque e l'attuazione di strumenti di equità. La risorsa funge da guida pratica per i comuni impegnati a promuovere ambienti equi e inclusivi.

Come utilizzare queste informazioni come agente di cambio DEI:

- **Elaborazione delle politiche:** Utilizzare le linee guida della risorsa per informare la creazione o la revisione delle politiche comunali che promuovono l'inclusività e le pari opportunità per tutti i residenti. Ciò include settori quali l'alloggio, l'istruzione, l'occupazione e i servizi pubblici.
- **Impegno della comunità:** Attuare strategie a partire dalla risorsa per promuovere un impegno significativo con diversi gruppi della comunità. Ciò può contribuire a garantire che le voci di tutti i residenti siano ascoltate e prese in considerazione nei processi decisionali.

- **Formazione e istruzione:** Sviluppare programmi di formazione per i dipendenti comunali basati sulle raccomandazioni della risorsa per migliorare la competenza culturale e la consapevolezza dei principi DEI.
- **Raccolta e analisi dei dati:** Stabilire metriche per valutare l'efficacia delle iniziative di integrazione e uguaglianza, come suggerito nella risorsa, per garantire un miglioramento continuo.
- **Assunzioni e contratti equi:** Rivedere e rivedere le politiche di assunzione e di contrattazione per promuovere la diversità e prevenire la discriminazione, garantendo che la forza lavoro comunale rifletta la comunità che serve.
- **Implementare strumenti di equity:** Utilizzare strumenti di equity, come l'Equity Lens della città di Renton, per valutare politiche e programmi attraverso una prospettiva DEI, identificando e affrontando potenziali disparità

Accedere a questa risorsa [qui](#).

RIFERIMENTI

Arao, B., & Clemens, K. (2013). From safe spaces to brave spaces: A new way to frame dialogue around diversity and social justice. In L. Landreman (Ed.), *The art of effective facilitation: Reflections from social justice educators* (pp. 135–150). Stylus Publishing.

Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden biases of good people*. Delacorte Press.

Barajas, S. (2021). Unearned advantages? Redefining privilege in light of childhood. *Children's Geographies*, 20(1), 24–36. <https://doi.org/10.1080/14733285.2021.1912295>

Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E., & Ananeh-Firempong, O. (2003). Defining cultural competence: A practical framework for addressing racial/ethnic disparities in health and health care. *Public Health Reports*, 118(4), 293–302.

Cargo, M., & Mercer, S. L. (2008). The value and challenges of participatory research: Strengthening its practice. *Annual Review of Public Health*, 29(1), 325–350. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.091307.083824>

Collins, P. H. (2000). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. Routledge.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Policies. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167.

Crenshaw, K. (1991). *Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color*. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.

Cross, T. L., Bazron, B. J., Dennis, K. W., & Isaacs, M. R. (1989). *Towards a culturally competent system of care: A monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed*. Georgetown University Child Development Center.

Denis, A., Madesi, V., & Wuiame, N. (2024). Co-creation and participatory approaches towards addressing gender-based violence in research and academia. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13986398>

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). *Why diversity programs fail*. *Harvard Business Review*.

Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Psychological Science*, 31(11), 1463–1475.

Edwards, K. E. (2006). Aspiring social justice ally identity development: A conceptual model. *NASPA Journal*, 43(4), 39–51.

European Commission. (2020). *A Union of Equality: EU Anti-Racism Action Plan 2020–2025*. Publications Office of the European Union.



https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/racism-and-xenophobia/eu-anti-racism-action-plan-2020-2025_en

European Commission. (2020). Union of Equality: The Gender Equality Strategy 2020–2025. Publications Office of the European Union. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en

European Institute for Gender Equality. (2016). *Gender equality – Glossary & Thesaurus*. EIGE. <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/>

European Institute for Gender Equality. (2016). Sexual orientation (Glossary definition). In EIGE Glossary and Thesaurus. Retrieved November 24, 2025, from <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1051>

European Institute for Gender Equality. (2016). *Sexual orientation* (Glossary definition). In *EIGE Glossary and Thesaurus*. Retrieved November 24, 2025, from <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1051>

European Union. (2000). Council Directive 2000/43/EC implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin. Official Journal of the European Union.

Fredman, S. (2011). *Discrimination law* (2nd ed.). Oxford University Press.

Inclusive Gender Transformative Approach Guidance Note (2023). United Nations Partnership on the Rights of Persons with Disabilities

International Labour Organization. (1958). *Discrimination (Employment and Occupation) Convention* (No. 111). Geneva: ILO.

Mahajan, R., Bleijenbergh, I., & Benschop, Y. (2024). *Towards inclusive gender diversity training – a critical framework*. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(9), 1–20. Emerald Publishing.

Mohanty, C. T. (2003). “*Under Western Eyes*” revisited: *Feminist solidarity through anticapitalist struggles*. *Signs*, 28(2), 499–535.

National Science Foundation. (2020). *Science and Engineering Indicators 2020: Elementary and Secondary Mathematics and Science Education* (NSB-2019-6, Chapter 1, Note 1). National Science Board, National Science Foundation. Retrieved from <https://nces.nsf.gov/pubs/nsb20196/>

O'Connor, P., & Doyle, C. (2020). Gender equality mainstreaming in higher education: A framework for organisational change. *European Journal of Education*, 55(1), 77–95.

Oliver, M. (1990). *The politics of disablement*. Macmillan.

Schuetz, T., Douthwaite, B., & Alvarez, S. (2008). *Participatory Impact Pathways Analysis: A practical method for project planning and evaluation* [Toolkit



document]. International Water Management Institute (IWMI) & CGIAR Initiative on Water and Food.

Shakespeare, T. (2014). *Disability rights and wrongs revisited* (2nd ed.). Routledge.

Tan, T. Q. (2019). Principles of inclusion, diversity, access, and equity. *The Journal of Infectious Diseases*, 220(Suppl_2), S30–S32. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198>

UN Women Training Centre. (n.d.). UN Women Gender Equality Glossary. Retrieved November 24, 2025, from <https://trainingcentre.unwomen.org>

UniSAFE Toolkit Glossary <https://unisafe-toolkit.eu/glossary/>

United Nations. (1948). Universal Declaration of Human Rights. United Nations. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*. United Nations.

United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities (Article 1, Treaty No. 44910)*. New York: United Nations.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.

Walby, S., Armstrong, J., & Strid, S. (2012). Intersectionality: Multiple inequalities in social theory. *Sociology* 46(2), 224–240. <https://doi.org/10.1177/0038038511416164>.

World Health Organization. (2001). *International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF)*. World Health Organization.

World Health Organization. (2025). Ageing: Ageism (Q&A). Retrieved from <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>

World Health Organization. (n.d.). *Gender and health*. Retrieved November 24, 2025, from <https://www.who.int/health-topics/gender>

Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025). *What is (successful) DEI and how to measure and evaluate it? Research report on DEI interventions*. Zenodo.

Come citare questo documento?

Polykarpou, Panagiota; Madesi, Vasia; Mergaert, Lut; Toolkit of DEI capacity-building materials (2025) Antwerp: Yellow Window, 2025