

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



DELIVERABLE NO. 4.1

## Inclusivity Panel Framework (EN, NL, IT)

Due date of deliverable	30/04/2026
Submission date	20/04/2026
File Name	D4.1: Framework of the Inclusivity Panel
Organisation Responsible of Deliverable	Municipality of Rotterdam
Author name(s)	Inclusivity Panel
Revision number	1.0
Status	Final
Dissemination Level	Confidential



## DISCLAIMER

The contents of this publication are the sole responsibility of its author and do not necessarily reflect the opinion of the European Union.

## PARTNERS



## TABLE OF CONTENTS

<b>ENGLISH EDITION</b> .....	<b>3</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
DiGiN .....	5
Upscaling at European level .....	5
<b>Basis</b> .....	<b>6</b>
Theoretical framework / KIS .....	6
Context .....	6
Inclusivity Panel .....	7
<b>Cross-compliance</b> .....	<b>8</b>
Right of existence, embedding, Supervisory Board, back cover, assignment .....	8
<b>Roadmap</b> .....	<b>9</b>
Practical examples: to explain the steps .....	9
<b>Looking to the future</b> .....	<b>10</b>
Create your own framework .....	10
Lessons learned .....	10
<b>Annex</b> .....	<b>11</b>
Glossary .....	11
<b>DUTCH EDITION</b> .....	<b>12</b>
<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>12</b>
<b>INTRODUCTIE</b> .....	<b>13</b>
DiGiN .....	13



Opschalen op Europees niveau	14
<b>Basis</b>	<b>14</b>
Theoretisch kader / KIS-----	14
Context	15
Inclusiviteitspanel	16
<b>Randvoorwaarden</b>	<b>17</b>
Bestaansrecht, inbedding, Raad van Toezicht, rugdekking, opdracht	17
<b>Stappenplan</b>	<b>18</b>
Praktijkvoorbeelden: om de stappen toe te lichten -----	18
<b>Oog op de toekomst</b>	<b>19</b>
Eigen maken framework-----	19
Lessons learned	19
<b>Bijlage</b>	<b>20</b>
Begrippenlijst -----	20
<b>ITALION EDITION</b>	<b>20</b>
<b>SINTESI -----</b>	<b>21</b>
<b>INTRODUZIONE -----</b>	<b>21</b>
DiGiN-----	21
Upscaling a livello europeo	21
<b>Base</b>	<b>21</b>
Quadro teorico / KIS-----	21
Contesto	21
Inclusivity Panel	21
<b>Condizionalità</b>	<b>21</b>
Diritto di esistenza/integrazione, Consiglio di Sorveglianza, Supporto --	21
<b>Tabella di marcia</b>	<b>21</b>



Esempi pratici -----	21
<b>Guardando al futuro</b>	<b>21</b>
Crea il tuo framework -----	21
Lezioni apprese	21
<b>Allegato</b>	<b>21</b>
Elenco dei termini -----	21

## ENGLISH EDITION

### SUMMARY

The DiGiN project aims to sustainably strengthen diversity, inclusion, and equality within European municipal organisations. In collaboration with the cities of Rotterdam, Ghent, and Genoa, we are working on the development and application of methodologies that structurally anchor inclusion in organizational culture, policy, and decision-making. The project is in line with broader European ambitions in the areas of social cohesion, equal opportunities and justice, including as promoted by the CERV programme.

Within this approach, the Inclusivity Panel is a concrete intervention to bring additional perspectives into processes and decision-making. The panel is based on a theoretical framework of the Knowledge Platform Integration & Society (KIS), in which empathy, cognitive flexibility, safe conversation spaces, and normative leadership are central. From this perspective, inclusion is approached as an ongoing and organization-wide process, in which individual beliefs, social norms, and institutional structures influence each other.

The development of the framework considers the local context of the participating cities. Rotterdam focuses on representation and cultural diversity, Ghent on the inclusion of LGBTQIA+ people, people with disabilities and people with a migrant background, and Genoa on gender equality and accessibility. The collaboration within DiGiN makes it possible to connect these different contexts, learn from each other, and make interventions transferable to other European municipalities.

The Rotterdam Inclusivity Panel shows how such an instrument can develop from an official initiative to a structural player within the organization. Since its establishment in 2020, the panel has grown from an intervention in recruitment and selection procedures to a broader advisory function in the field of inclusive policymaking, organisational development, and signalling from the workplace. In this way, the panel fulfils both a substantive role in decision-making and a connecting role in making experiences, concerns, and perspectives of employees visible.

Clear framework conditions are essential for the sustainable operation of an Inclusiveness Panel. Structural embedding within the organisation, administrative and official backing, a clear mission and concrete strategic objectives are necessary for the panel to function effectively. Without these conditions, inclusion remains dependent on individual initiatives and individual commitment

The framework contains a phased step-by-step plan for implementation and further development. This approach includes group formation, advocacy and awareness raising, adapting processes, monitoring and evaluation, and ultimately anchoring in policy and organizational culture. Practice shows that these phases partly overlap and require an iterative approach.

The main conclusion is that an Inclusiveness Panel only has a sustainable effect if inclusion is carried both from the bottom up and from the top down. Safe spaces for dialogue,



continuous awareness, visible leadership, periodic evaluation and cooperation with external partners prove to be crucial success factors. The framework therefore not only provides a description of the Rotterdam model, but also a transferable basis for other municipal organisations that want to strengthen inclusion structurally.

## INTRODUCTION

### DiGiN

The DiGiN (Diversity, Inclusion, Growth, and Integration in the Network) project is designed to promote inclusion and diversity in European municipal organisations. One of the main goals of DiGiN is to develop a structural and sustainable inclusion policy that meets the needs of a modern, diverse society. Through collaboration with the European cities of Rotterdam, Ghent, and Genoa, DiGiN strives to exchange experiences and methodologies, which means strengthening D&I within various institutional contexts.

Historical and social movements have contributed to the increasing focus on D&I, both at European and international level. Movements such as Black Lives Matter and Me Too have shown how deeply entrenched systems of inequality and discrimination are and have led to greater awareness in society. These movements have undeniably influenced policy developments, including at the level of local authorities, where the demand for inclusion and justice is growing.

The DiGiN project not only supports cities by raising awareness about these systems of inequality, but also provides concrete tools, such as setting up safe(r) spaces, implementing intersectional decision-making, and developing inclusive recruitment and selection procedures. By integrating DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) principles into the structure and culture of municipal organisations, cities can improve internal dynamics and better respond to the needs of their diverse populations.

Another important aspect of the DiGiN project is to support initiatives stemming from the EU CERV (Citizens, Equality, Rights and Values Programme). CERV aims to strengthen communities by promoting social cohesion and inclusion. DiGiN contributes to these objectives by setting up DEI programmes that strengthen social cohesion within communities and organisations and by integrating diversity and equality as guiding principles in local policymaking.

## Upscaling at European level

Upscaling to the European level offers several advantages. First, this scale-up ensures that knowledge and experience about DEI interventions can be shared between different cities. An important goal of DiGiN is that the lessons learned in cities such as Rotterdam, Ghent, and Genoa are widely applied, giving other cities the opportunity to implement and adapt similar DEI programmes to their own specific context.

A second advantage is that greater support for inclusion and diversity is created through European cooperation. By uniting DEI efforts on a European scale, it will be possible to



embed inclusion as a core value in European legislation and policies, which in turn will feed into national and local policy-making. These joint efforts will ensure a wider audience and greater support for inclusion initiatives.

In addition, research shows that organisations with effective DEI programmes not only have a better working atmosphere and higher productivity, but are also better able to attract and retain a wider spectrum of talent. Millennials and Gen Z, who represent a large part of the current and future labour market, prefer workplaces that actively embrace diversity and inclusion. Scaling up DEI programmes to a European level will make public institutions across Europe more attractive for these generations.

## Basis

### Theoretical framework / KIS

The Inclusiveness Panel uses the theoretical framework of the Knowledge Platform Integration & Society (KIS), which is based on sociological and psychological insights about group dynamics, stereotyping, and cognitive dissonance. The KIS framework provides a scientific underpinning that helps to understand inclusion as a continuous process, influenced by individual beliefs, social norms, and institutional structures.

The framework consists of four main pillars:

1. **Empathy and empathy:** Empathy plays a crucial role in promoting an inclusive work culture. By teaching employees to develop empathy for their colleagues, they can better empathise with the experiences and obstacles of others. This not only promotes understanding, but also creates an environment in which employees feel valued and are free to share their experiences.
2. **Anti-stereotype thinking and cognitive flexibility:** Training aimed at breaking stereotypes and promoting cognitive flexibility helps employees to recognize and change fixed thinking patterns. The privilege game, deployed by the Inclusiveness Panel, is a good example of an exercise that helps employees recognize their own bias and be open to new perspectives. This game increases awareness of unconscious biases and helps participants develop a more inclusive mindset.
3. **Safe spaces for communication:** Safe(r) spaces, or safe spaces, are invaluable for inclusion within organizations. They offer employees a safe environment where they can speak freely about their experiences without fear of negative consequences. By creating these spaces, the Inclusivity Panel can facilitate difficult conversations, such as about experiences of discrimination, and encourage employees to contribute constructively to an inclusive work culture.
4. **Social norms and exemplary behaviour:** Social norms within an organization determine to a large extent how inclusion is experienced. It is therefore important that managers not only promote the importance of inclusion, but also serve as role models through their own behaviour. The exemplary behaviour of executives helps to strengthen inclusive standards and ensures that inclusion is seen as a core value within the organization.

## Context



The urban context of Rotterdam, Ghent, and Genoa offers unique opportunities to promote tailor-made inclusion. Each city has specific demographic characteristics, such as a great diversity of cultural and ethnic backgrounds in Rotterdam and Ghent, and specific challenges in terms of gender equality and inclusion in Genoa. By responding to the unique needs of each city, the Inclusiveness Panel can develop a diversity of interventions that are specifically tailored to the context and culture of the local population.

In Rotterdam, for example, where a large percentage of the population consists of people with a migrant background, the Inclusivity Panel focuses on creating a representative organisation that reflects the diversity of the city. This includes adapting recruitment and selection procedures, offering intercultural communication courses, and developing initiatives specifically aimed at promoting cultural awareness within the municipal organisation.

In Ghent, the focus is mainly on the inclusion of LGBTQIA+ individuals, people with disabilities, and people with a migrant background. Ghent has drawn up a strategic plan in which these groups are central and in which specific goals have been set to increase their representation within the municipal organization. The Inclusiveness Panel works closely with these communities to ensure that their perspectives are integrated into the city's policies and decision-making.

Genoa, on the other hand, focuses more on gender equality and the rights of people with disabilities. Genoa's participation in the DiGIN project offers the city an opportunity to further develop and extend its approach to diversity and inclusion to new groups and themes, such as the inclusion of LGBTQIA+ individuals and the representation of ethnic minorities. Through knowledge exchange with Rotterdam and Ghent, Genoa can benefit from *best practices* and innovative approaches in the field of inclusion.

## Inclusivity Panel

The Rotterdam Inclusivity Panel was established in 2020, in response to the societal calls for more justice and equality, both inside and outside the organisation. The panel started as an initiative of a group of young civil servants who, inspired by the values of equality and inclusion, had a desire to create a more diverse and inclusive working environment. Their participation in the One Young World Congress in London was an important start, and upon their return, they prepared a manifesto in which they expressed their vision for inclusion in the municipal organization.

The concept of the Inclusivity Panel is simple: adding an extra perspective to tables, where normally a homogeneous group makes decisions for the entire organization and city. In the first phase, the panel focused mainly on recruitment and selection procedures of senior and middle management. Adding a panellist to recruitment and selection procedures caused people to look at candidates with a different perspective. The social norm changed and decisions are made by a more diverse group of people, as described above has been shown to be effective by the research of KIS. As the panel grew, it was officially included in the 'Rotterdam against Racism' action programme in 2021. This programme highlighted the importance of an inclusive work culture and provided structural support to the panel. Since



2023, the Inclusivity Panel has also been seen as one of the most important pillars in the further development of DEI in the organisation.

Since then, the Inclusivity Panel has been involved in various policy-making processes and advises the municipality on inclusive recruitment and selection processes, policy issues, and strengthening the position of marginalised groups within the organisation. The Inclusivity Panel also provides solicited and unsolicited advice from the voices they collect in the workplace. In this way, the Inclusivity Panel is a safe space for employees, where voices are heard and passed on. That is why it is often called the *conscience of the organization*. Finally, the Inclusiveness Panel occasionally organizes moments for awareness and education. Such as organizing the privilege game, a workshop on bias, privilege, diversity, and inclusion. These activities are intended to open the conversation about inclusion and to make employees aware of their own prejudices and their impact on their working relationships.

The development of the panel was not without challenges. One of the biggest obstacles was obtaining support and resources to anchor their initiatives in a structural way within the organization. There was initial resistance from some departments, who saw inclusion as a secondary goal. However, through strategic alliances and continued engagement, the panel has managed to get inclusion higher on the agenda and gain support at higher levels of management. Where the core of the work of the Inclusivity Panel is to involve multiple perspectives in the decision-making within the municipality and to be the conscience of the organization through the connection with the workplace.

## Cross-compliance

### Right of existence, embedding, Supervisory Board, back cover, assignment

The success of an inclusivity panel depends heavily on the framework conditions that make it possible to implement sustainable changes. These framework conditions include both structural and cultural elements that form the basis for the functioning of the Inclusiveness Panel. One of the most important conditions is the right to exist and the embedding of the panel within the municipal organisation. This means that the panel is seen not only as a temporary initiative, but as an integral part of the organisational culture and structure.

1. **Law of Existence and Structural Embedding:** The Inclusivity Panel needs a formal place within the municipal structure in order to operate effectively. This means that the panel is recognized as a permanent part of the organization, similar to departments such as HR or communication. This right to exist should be documented in policy documents and regularly reviewed to ensure that the panel can adapt to changing needs within the organisation. For example, several municipalities in the Netherlands, including Amsterdam and Utrecht, have introduced similar initiatives, with the inclusion panel playing a formal role in decision-making and policy implementation.
2. **Supervisory Board and Back Coverage:** In order to ensure effective implementation of inclusion policies, it is essential that the Inclusiveness Panel is supported by a



Supervisory Board that monitors the progress and outcomes of the panel. It acts as an independent body advising the panel and assisting in strategic decision-making. In addition, the Supervisory Board ensures that the panel has the necessary backing when implementing inclusive measures, especially when these measures raise resistance within the organization.

3. **Management support and political backing:** For inclusion initiatives, the support of senior management is crucial. This means that municipal leaders, such as the mayor and aldermen, must explicitly express their support for the Inclusiveness Panel and for inclusion as a spearhead in municipal policy. This political backing ensures that the panel has the necessary authority to engage in difficult discussions, especially when dealing with systemic barriers and institutional biases.
4. **Mission and strategic goals:** The mission of the Inclusiveness Panel must be clear and clearly expressed in the organizational goals. This assignment serves as a guide for the panel and helps to maintain focus in the implementation of inclusion policies. An example of this is setting concrete goals, such as increasing the percentage of employees with a bicultural background within managerial positions, reducing staff turnover among marginalized groups, and increasing satisfaction among all employees.

Realising these preconditions creates a solid foundation for the Inclusivity Panel and helps to anchor inclusion structurally and sustainably in the municipal organisation.

## Roadmap

### Practical examples: to explain the steps

The roadmap provides a guide for the implementation of inclusive measures within the municipal organisation. This plan was developed on the basis of the experiences and insights of the Inclusiveness Panel and provides concrete guidance for setting up your own Inclusiveness Panel within an organisation. The ultimate goal of such a foundation is to promote diversity, inclusion and equality in the organization. The roadmap consists of several phases, with specific actions and practical examples to support each phase. The phases are written down chronologically, but in reality the phases overlap, and iterative change takes place. This can be expressed, for example, in the fact that after phase 4, attention is again paid to phase 1.

1. **Phase 1: Group formation**
  - o **Creating safe(r) spaces:** The panel facilitates the creation of safe(r) spaces where employees can speak freely about their experiences with discrimination and exclusion. These spaces promote open communication and give employees the opportunity to share their concerns and ideas in a safe environment. An example of this is organizing monthly meetings where employees talk to each other about inclusion.
2. **Phase 2: Advocacy and awareness**

- o **Commitment to communication:** In order to increase awareness of the Inclusiveness Panel, the panel will hold discussions with all kinds of key players and change agents in order to set up an external network.
- 3. Phase 3: Changing Processes**
- o **Inclusive recruitment and selection:** In collaboration with HR, the panel works on developing inclusive recruitment and selection procedures. This includes adapting vacancy texts, training selection committees in bias awareness, and introducing diversity requirements when composing selection committees.
- 4. Phase 4: Evaluation and adaptation**
- o **Monitoring of Inclusion Initiatives:** The Inclusivity Panel conducts regular evaluations to measure the effectiveness of their initiatives. This is done, among other things, by conducting employee surveys, analyzing employee data, and collecting feedback during evaluation interviews. This data is used to adapt existing processes and implement improvements.
  - o **Sharing case studies and successes:** An important part of the evaluation phase is documenting successes and case studies. The panel shares these examples with other departments and even other municipalities to show how inclusive measures can bring about positive change. For example, Rotterdam has shared case studies on the success of inclusive vacancy texts, which have led to an increase in applications from people with diverse backgrounds.
- 5. Phase 5: Anchoring and cultural change**
- o **Integration of inclusion in policy documents:** A successful embedding of inclusion within the organisation requires inclusion in all relevant policy documents. This means that inclusion is seen not only as an HR responsibility, but as a priority for the entire organization.
  - o **Leadership development and exemplary behavior:** The panel works with management to promote inclusion at all levels of the organization. This includes training for executives so that they can act as role models and actively promote inclusion. Leaders are encouraged to show inclusive values in their daily interactions and when making decisions.

## Looking to the future

### Create your own framework

The Inclusivity Panel strives to anchor the long-term framework within the municipal organisation. This means that the panel continues to evolve and improve its methodologies so that inclusion policies can continue to evolve and remain relevant to the changing society. An important aspect of this anchoring is the involvement of employees in the process. By actively involving employees in the implementation of inclusion initiatives, inclusion policy becomes not only a top-down decision, but a joint responsibility.

In addition, the panel regularly sets up feedback sessions and reflection moments to ensure that their initiatives match the needs of the employees. These sessions give the panel valuable insights that help to further refine their framework and better align it with practice.



## Lessons learned

The lessons learned by the Inclusiveness Panel in recent years are an important compass for future activities. Here are some of the most important lessons:

1. **The importance of safe spaces:** The creation of safe(r) spaces has proven essential for promoting openness and trust within the organization. By providing safe spaces, the panel can encourage employees to share their concerns and experiences without fear of negative consequences.
2. **Continuous awareness is crucial:** Inclusion and diversity require continuous education and awareness. The challenges of inclusion change over time, and it's important that employees and executives remain aware of these changes and keep evolving.
3. **Management support is necessary:** Without the active support of management, it is difficult to implement inclusive measures effectively. Management should promote inclusion and set an example for the rest of the organisation.
4. **Evaluation and adaptation are essential:** Inclusion policy is not an established fact, but a dynamic process that requires continuous adaptation. Through regular evaluation and feedback gathering, the panel can improve its initiatives and make them more effective.
5. **Connecting with external stakeholders strengthens the panel:** Collaboration with external organisations, such as other municipalities and DEI networks, has proven to be valuable. External input provides new perspectives and insights that help the Inclusiveness Panel work more effectively.

## Annex

### Glossary

The glossary provides an overview of key terms and concepts used in the framework to clarify the language and terminology. Some terms in the glossary are:

- **DEI (Diversity, Equity, and Inclusion):** The practice of creating an inclusive work environment where diversity is valued and equality promoted.
- **Safe(r) spaces:** spaces where employees can speak freely without fear of discrimination or negative consequences. These spaces are intended to promote open communication.
- **Intersectionality:** A theoretical concept that recognizes that people have multiple, overlapping identities that affect their experiences of inclusion or exclusion.
- **Bias:** Unconscious biases that can influence a person's behavior and decision-making. The Inclusiveness Panel offers training to make employees aware of their own biases.

## DUTCH EDITION

### SAMENVATTING

Het DiGiN-project heeft als doel om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid duurzaam te versterken binnen Europese gemeentelijke organisaties. In samenwerking met de steden Rotterdam, Gent en Genua wordt gewerkt aan de ontwikkeling en toepassing van methodieken die inclusie structureel verankeren in organisatiecultuur, beleid en besluitvorming. Het project sluit aan bij bredere Europese ambities op het gebied van sociale cohesie, gelijke kansen en rechtvaardigheid, onder meer zoals gestimuleerd vanuit het CERV-programma.

Het Inclusiviteitspanel vormt binnen deze aanpak een concrete interventie om aanvullende perspectieven in te brengen in processen en besluitvorming. Het panel is gebaseerd op een theoretisch kader van het Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS), waarin empathie, cognitieve flexibiliteit, veilige gespreksruimtes en normstellend leiderschap centraal staan. Vanuit dit perspectief wordt inclusie benaderd als een doorlopend en organisatiebreed proces, waarin individuele overtuigingen, sociale normen en institutionele structuren elkaar beïnvloeden.

De uitwerking van het framework houdt rekening met de lokale context van de deelnemende steden. Rotterdam legt daarbij nadruk op representatie en culturele diversiteit, Gent op de inclusie van LGBTQIA+ personen, mensen met een beperking en mensen met een migratieachtergrond, en Genua op gendergelijkheid en toegankelijkheid. De samenwerking binnen DiGiN maakt het mogelijk om deze verschillende contexten met elkaar te verbinden, van elkaar te leren en interventies overdraagbaar te maken naar andere Europese gemeenten.

Het Rotterdamse Inclusiviteitspanel laat zien hoe een dergelijk instrument zich kan ontwikkelen van een ambtelijk initiatief tot een structurele speler binnen de organisatie. Sinds de oprichting in 2020 is het panel uitgegroeid van een interventie in werving- en selectieprocedures tot een bredere adviesfunctie op het gebied van inclusieve beleidsvorming, organisatieontwikkeling en signalering vanaf de werkvloer. Daarmee vervult het panel zowel een inhoudelijke rol in besluitvorming als een verbindende rol in het zichtbaar maken van ervaringen, zorgen en perspectieven van medewerkers.

Voor een duurzame werking van een Inclusiviteitspanel zijn heldere randvoorwaarden essentieel. Structurele inbedding binnen de organisatie, bestuurlijke en ambtelijke rugdekking, een duidelijke opdracht en concrete strategische doelstellingen zijn noodzakelijk om het panel effectief te laten functioneren. Zonder deze voorwaarden blijft inclusie afhankelijk van losse initiatieven en individueel commitment; met deze voorwaarden kan het panel bijdragen aan structurele en blijvende verandering.



Het framework bevat een gefaseerd stappenplan voor implementatie en doorontwikkeling. Deze aanpak omvat groepsvorming, belangenbehartiging en bewustwording, het aanpassen van processen, monitoring en evaluatie, en uiteindelijk verankering in beleid en organisatiecultuur. De praktijk laat zien dat deze fasen elkaar deels overlappen en om een iteratieve aanpak vragen, waarbij leren, bijstellen en opschalen voortdurend onderdeel zijn van het proces.

De belangrijkste conclusie is dat een Inclusiviteitspanel alleen duurzaam effect heeft wanneer inclusie zowel van onderop als van bovenaf wordt gedragen. Veilige ruimtes voor dialoog, continue bewustwording, zichtbaar leiderschap, periodieke evaluatie en samenwerking met externe partners blijken daarbij cruciale succesfactoren. Het framework biedt daarmee niet alleen een beschrijving van het Rotterdamse model, maar ook een overdraagbare basis voor andere gemeentelijke organisaties die inclusie structureel willen versterken

## INTRODUCTIE

### DiGiN

Het DiGiN-project (Diversity, Inclusion, Growth, and Integration in the Network) is opgezet om inclusie en diversiteit in Europese gemeentelijke organisaties te bevorderen. Een van de belangrijkste doelen van DiGiN is het ontwikkelen van een structureel en duurzaam inclusiebeleid dat aansluit bij de behoeften van een moderne, diverse samenleving. Door middel van samenwerking met de Europese steden Rotterdam, Gent, en Genua, streeft DiGiN ernaar om ervaringen en methodieken uit te wisselen, wat een versterking betekent van D&I binnen diverse institutionele contexten.

Historische en maatschappelijke bewegingen hebben bijgedragen aan de toenemende aandacht voor D&I, zowel op Europees als internationaal niveau. Bewegingen als Black Lives Matter en Me Too hebben aangetoond hoe diep verankerde systemen van ongelijkheid en discriminatie zijn en hebben geleid tot een grotere bewustwording in de samenleving. Deze bewegingen zijn onmiskenbaar van invloed geweest op beleidsontwikkelingen, ook op het niveau van lokale overheden, waar de vraag naar inclusie en rechtvaardigheid steeds luider klinkt.

Het DiGiN-project ondersteunt steden niet alleen door bewustwording te creëren over deze systemen van ongelijkheid, maar biedt ook concrete tools, zoals het opzetten van safe(r) spaces, het implementeren van intersectionele besluitvorming, en het ontwikkelen van inclusieve werving- en selectieprocedures. Door DEI (Diversity, Equity, and Inclusion)-principes te integreren in de structuur en cultuur van gemeentelijke organisaties, kunnen steden de interne dynamieken verbeteren en beter inspelen op de behoeften van hun diverse bevolking.

Een ander belangrijk aspect van het DiGiN-project is het ondersteunen van initiatieven die voortkomen uit het CERV-programma van de EU (Citizens, Equality, Rights and Values Programme). CERV streeft ernaar gemeenschappen te versterken door het bevorderen van sociale cohesie en inclusie. DiGiN draagt bij aan deze doelstellingen door DEI-programma's



op te zetten die de sociale cohesie binnen gemeenschappen en organisaties versterken en door diversiteit en gelijkheid als leidende principes te integreren in lokale beleidsvoering.

## Opschalen op Europees niveau

Het opschalen naar Europees niveau biedt meerdere voordelen. Ten eerste zorgt deze schaalvergroting ervoor dat kennis en ervaring over DEI-interventies kunnen worden gedeeld tussen verschillende steden. Een belangrijk doel van DiGiN is dat de lessen die zijn geleerd in steden als Rotterdam, Gent, en Genua breed worden toegepast, waardoor andere steden de kans krijgen om soortgelijke DEI-programma's te implementeren en aan te passen aan hun eigen specifieke context.

Een tweede voordeel is dat door middel van Europese samenwerking, een groter draagvlak voor inclusie en diversiteit wordt gecreëerd. Door op Europese schaal DEI-inspanningen te verenigen, wordt het mogelijk om inclusie als een kernwaarde te verankeren in Europese wetgeving en beleid, wat weer doorwerkt naar nationale en lokale beleidsvorming. Deze gezamenlijke inspanningen zorgen voor een breder publiek en grotere steun voor inclusie-initiatieven.

Daarnaast toont onderzoek aan dat organisaties met effectieve DEI-programma's niet alleen een betere werksfeer en een hogere productiviteit hebben, maar ook beter in staat zijn om een breder spectrum aan talent aan te trekken en te behouden. Millennials en Gen Z, die een groot deel van de huidige en toekomstige arbeidsmarkt vertegenwoordigen, geven de voorkeur aan werkplekken die diversiteit en inclusie actief omarmen. Het opschalen van DEI-programma's naar een Europees niveau zorgt ervoor dat publieke instellingen in heel Europa aantrekkelijker worden voor deze generaties.

## Basis

### Theoretisch kader / KIS

Het Inclusiviteitspanel maakt gebruik van het theoretisch kader van het Kennisplatform Integratie & Samenleving (KIS), dat gebaseerd is op sociologische en psychologische inzichten over groepsdynamiek, stereotypering, en cognitieve dissonantie. Het KIS-kader biedt een wetenschappelijke onderbouwing die helpt om inclusie te begrijpen als een continu proces, dat beïnvloed wordt door individuele overtuigingen, sociale normen, en institutionele structuren.

Het kader bestaat uit vier belangrijke pijlers:

1. **Empathie en inlevingsvermogen:** Empathie speelt een cruciale rol in het bevorderen van een inclusieve werkcultuur. Door medewerkers te leren empathie te ontwikkelen voor hun collega's, kunnen ze zich beter inleven in de ervaringen en obstakels van anderen. Dit bevordert niet alleen begrip, maar creëert ook een omgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en vrij zijn om hun ervaringen te delen.
2. **Anti-stereotype denken en cognitieve flexibiliteit:** Trainingen gericht op het doorbreken van stereotypen en het bevorderen van cognitieve flexibiliteit helpen medewerkers om vaste denkpatronen te herkennen en te veranderen. Het

privilegespel, dat door het Inclusiviteitspanel wordt ingezet, is een goed voorbeeld van een oefening die medewerkers helpt om hun eigen bias te erkennen en open te staan voor nieuwe perspectieven. Dit spel vergroot het bewustzijn van onbewuste vooroordelen en helpt deelnemers bij het ontwikkelen van een inclusievere mindset.

3. **Veilige ruimtes voor communicatie:** Safe(r) spaces, of veilige ruimtes, zijn van onschatbare waarde voor inclusie binnen organisaties. Ze bieden medewerkers een veilige omgeving waar ze vrij kunnen spreken over hun ervaringen zonder angst voor negatieve consequenties. Door het creëren van deze ruimtes kan het Inclusiviteitspanel moeilijke gesprekken faciliteren, zoals over ervaringen van discriminatie, en medewerkers aanmoedigen om constructief bij te dragen aan een inclusieve werkcultuur.
4. **Sociale normen en voorbeeldgedrag:** Sociale normen binnen een organisatie bepalen in grote mate hoe inclusie ervaren wordt. Het is daarom belangrijk dat leidinggevendenden niet alleen het belang van inclusie uitdragen, maar ook als rolmodellen dienen door hun eigen gedrag. Het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden helpt om inclusieve normen te versterken en zorgt ervoor dat inclusie wordt gezien als een kernwaarde binnen de organisatie.

## Context

De stedelijke context van Rotterdam, Gent, en Genua biedt unieke mogelijkheden om inclusie op maat te bevorderen. Elke stad heeft specifieke demografische kenmerken, zoals een grote diversiteit aan culturele en etnische achtergronden in Rotterdam en Gent, en specifieke uitdagingen in termen van gendergelijkheid en inclusie in Genua. Door in te spelen op de unieke behoeften van elke stad, kan het Inclusiviteitspanel een diversiteit aan interventies ontwikkelen die specifiek zijn afgestemd op de context en cultuur van de lokale bevolking.

In Rotterdam bijvoorbeeld, waar een groot percentage van de bevolking bestaat uit mensen met een migratieachtergrond, richt het Inclusiviteitspanel zich op het creëren van een representatieve organisatie die de diversiteit van de stad weerspiegelt. Dit omvat het aanpassen van werving- en selectieprocedures, het aanbieden van interculturele communicatiecursussen, en het ontwikkelen van initiatieven die specifiek gericht zijn op het bevorderen van culturele bewustwording binnen de gemeentelijke organisatie.

In Gent ligt de focus vooral op de inclusie van LGBTQIA+ individuen, mensen met een beperking, en mensen met een migratieachtergrond. Gent heeft een strategisch plan opgesteld waarin deze groepen centraal staan en waarin specifieke doelen zijn vastgesteld om hun vertegenwoordiging binnen de gemeentelijke organisatie te vergroten. Het Inclusiviteitspanel werkt nauw samen met deze gemeenschappen om ervoor te zorgen dat hun perspectieven worden geïntegreerd in het beleid en de besluitvorming van de stad.

Genua daarentegen richt zich meer op gendergelijkheid en de rechten van mensen met een beperking. De deelname van Genua aan het DiGIN-project biedt de stad een kans om haar benadering van diversiteit en inclusie verder te ontwikkelen en uit te breiden naar nieuwe groepen en thema's, zoals de inclusie van LGBTQIA+ individuen en de vertegenwoordiging van etnische minderheden. Door middel van kennisuitwisseling met



Rotterdam en Gent kan Genua profiteren van *best practices* en innovatieve benaderingen op het gebied van inclusie.

## Inclusiviteitspanel

Het Inclusiviteitspanel van Rotterdam werd opgericht in 2020, als reactie op de maatschappelijke oproepen voor meer rechtvaardigheid en gelijkheid, zowel binnen als buiten de organisatie. Het panel begon als een initiatief van een groep jonge ambtenaren die, geïnspireerd door de waarden van gelijkheid en inclusie, de wens hadden om een diverser en inclusiever werkklimaat te creëren. Hun deelname aan het One Young World-congres in Londen was een belangrijke aanzet, en bij terugkomst hebben ze een manifest opgesteld waarin ze hun visie voor inclusie in de gemeentelijke organisatie verwoordden.

Het concept van het Inclusiviteitspanel is simpel: het toevoegen van een extra perspectief aan tafels, waar normaal een homogene groep besluiten maakt voor de hele organisatie en stad. In de eerste fase focuste het panel zich vooral op werving- en selectieprocedures van hoger en middenmanagement. Het toevoegen van een panellid bij werving- en selectieprocedures zorgde ervoor dat men met een andere blik naar kandidaten ging kijken. De sociale norm veranderde en besluiten worden genomen door een diversere groep mensen, zoals hierboven beschreven effectief is gebleken uit het onderzoek van KIS. Naarmate het panel groeide, werd het in 2021 officieel opgenomen in het actieprogramma 'Rotterdam tegen Racisme'. Dit programma benadrukte het belang van een inclusieve werkcultuur en bood structurele ondersteuning aan het panel. Ook wordt het Inclusiviteitspanel sinds 2023 gezien als een van de belangrijkste pijlers in de doorontwikkeling van DEI in de organisatie.

Sindsdien is het Inclusiviteitspanel betrokken bij verschillende beleidsvormingstrajecten en adviseert het de gemeente over inclusieve werving- en selectieprocessen, beleidsvraagstukken, en het versterken van de positie van gemarginaliseerde groepen binnen de organisatie. Ook geeft het Inclusiviteitspanel gevraagd en ongevraagd advies vanuit de stemmen die zij verzamelen op de werkvloer. Op deze manier is het Inclusiviteitspanel een safe space voor medewerkers, waar stemmen worden gehoord en doorgegeven. Daarom wordt het vaak ook het *geweten van de organisatie* genoemd. Tot slot, organiseert het Inclusiviteitspanel af en toe momenten voor bewustwording en educatie. Zoals het organiseren van het privilegespel, een workshop over bias, privilege, diversiteit, en inclusie. Deze activiteiten zijn bedoeld om het gesprek over inclusie te openen en medewerkers bewust te maken van hun eigen vooroordelen en de impact daarvan op hun werkrelaties.

De ontwikkeling van het panel verliep niet zonder uitdagingen. Een van de grootste obstakels was het verkrijgen van steun en middelen om hun initiatieven op een structurele manier te verankeren binnen de organisatie. Er was aanvankelijk weerstand van sommige afdelingen, die inclusie zagen als een secundair doel. Echter, door middel van strategische allianties en voortdurende inzet heeft het panel erin geslaagd om inclusie hoger op de agenda te krijgen en steun te verwerven bij hogere managementniveaus. Waarbij de kern van het werk van het Inclusiviteitspanel is om meerdere perspectieven te betrekken bij de besluitvorming binnen de gemeente en om via de verbinding met de werkvloer het *geweten van de organisatie* te zijn.



## Randvoorwaarden

### Bestaansrecht, inbedding, Raad van Toezicht, rugdekking, opdracht

Het succes van een inclusiepanel is sterk afhankelijk van de randvoorwaarden die het mogelijk maken om duurzame veranderingen door te voeren. Deze randvoorwaarden omvatten zowel structurele als culturele elementen die de basis vormen voor het functioneren van het Inclusiviteitspanel. Een van de belangrijkste voorwaarden is het bestaansrecht en de inbedding van het panel binnen de gemeentelijke organisatie. Dit betekent dat het panel niet slechts als een tijdelijk initiatief wordt gezien, maar als een integraal onderdeel van de organisatiecultuur en -structuur.

1. **Bestaansrecht en structurele inbedding:** Het Inclusiviteitspanel heeft een formele plek binnen de gemeentelijke structuur nodig om effectief te kunnen opereren. Dit houdt in dat het panel wordt erkend als een vast onderdeel van de organisatie, vergelijkbaar met afdelingen zoals HR of communicatie. Dit bestaansrecht moet in beleidsdocumenten worden vastgelegd en regelmatig worden geëvalueerd om ervoor te zorgen dat het panel zich kan aanpassen aan veranderende behoeften binnen de organisatie. Zo hebben verschillende gemeenten in Nederland, waaronder Amsterdam en Utrecht, soortgelijke initiatieven geïntroduceerd, waarbij het inclusiepanel een formele rol speelt in de besluitvorming en beleidsimplementatie.
2. **Raad van Toezicht en rugdekking:** Om te zorgen voor een effectieve uitvoering van inclusiebeleid, is het essentieel dat het Inclusiviteitspanel wordt ondersteund door een Raad van Toezicht die toezicht houdt op de voortgang en resultaten van het panel. Deze raad fungeert als een onafhankelijk orgaan dat het panel adviseert en helpt bij strategische besluitvorming. Daarnaast zorgt de Raad van Toezicht ervoor dat het panel de benodigde rugdekking heeft bij het implementeren van inclusieve maatregelen, vooral wanneer deze maatregelen weerstand oproepen binnen de organisatie.
3. **Managementsupport en politieke rugdekking:** Voor inclusie-initiatieven is de steun van het hogere management cruciaal. Dit betekent dat gemeentelijke leiders, zoals de burgemeester en wethouders, expliciet hun steun moeten uitspreken voor het Inclusiviteitspanel en voor inclusie als speerpunt in het gemeentelijk beleid. Deze politieke rugdekking zorgt ervoor dat het panel de nodige autoriteit heeft om moeilijke gesprekken aan te gaan, met name wanneer deze gaan over systemische barrières en institutionele vooroordelen.
4. **Opdracht en strategische doelen:** De opdracht van het Inclusiviteitspanel moet helder zijn en duidelijk verwoord in de organisatiedoelen. Deze opdracht dient als leidraad voor het panel en helpt om de focus te behouden bij de implementatie van inclusiebeleid. Een voorbeeld hiervan is het stellen van concrete doelen, zoals het verhogen van het percentage medewerkers met een biculturele achtergrond binnen leidinggevende functies, het verminderen van het personeelsverloop onder

gemarginaliseerde groepen, en het verhogen van de tevredenheid onder alle medewerkers.

Het realiseren van deze randvoorwaarden creëert een solide fundament voor het Inclusiviteitspanel en helpt om inclusie structureel en duurzaam te verankeren in de gemeentelijke organisatie.

## Stappenplan

### Praktijkvoorbeelden: om de stappen toe te lichten

Het stappenplan vormt een handleiding voor de implementatie van inclusieve maatregelen binnen de gemeentelijke organisatie. Dit plan is ontwikkeld op basis van de ervaringen en inzichten van het Inclusiviteitspanel en biedt een concrete leidraad voor het opzetten van een eigen Inclusiviteitspanel binnen een organisatie. Het uiteindelijke doel van zo'n oprichting is het bevorderen van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de organisatie. Het stappenplan bestaat uit verschillende fasen, met specifieke acties en praktijkvoorbeelden om elke fase te ondersteunen. De fasen zijn chronologisch opgeschreven, maar in werkelijkheid overlappen de fasen elkaar, en vindt er iteratief verandering plaats. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in dat na fase 4, opnieuw aandacht wordt geschonken aan fase 1.

#### 1. Fase 1: Groepsvorming

- o **Safe(r) spaces creëren:** Het panel faciliteert de oprichting van safe(r) spaces waar medewerkers vrijuit kunnen spreken over hun ervaringen met discriminatie en exclusie. Deze ruimtes bevorderen open communicatie en geven medewerkers de kans om hun zorgen en ideeën te delen in een veilige omgeving. Een voorbeeld hiervan is het organiseren van maandelijkse bijeenkomsten waar medewerkers met elkaar in gesprek gaan over inclusie.

#### 2. Fase 2: Belangenbehartiging en bewustwording

- o **Inzetten op communicatie:** om de bekendheid van het Inclusiviteitspanel te vergroten, zal het panel gesprekken voeren met allerlei key players en change agents om zo ook een extern netwerk op te zetten.

#### 3. Fase 3: Processen veranderen

- o **Inclusieve werving en selectie:** In samenwerking met HR werkt het panel aan het ontwikkelen van inclusieve wervings- en selectieprocedures. Dit omvat het aanpassen van vacatureteksten, het trainen van selectiecommissies in bias-bewustzijn, en het introduceren van diversiteitseisen bij het samenstellen van selectiecommissies.

#### 4. Fase 4: Evaluatie en aanpassing

- o **Monitoring van inclusie-initiatieven:** Het Inclusiviteitspanel voert regelmatig evaluaties uit om de effectiviteit van hun initiatieven te meten. Dit gebeurt onder andere door het afnemen van enquêtes onder medewerkers, het analyseren van personeelsdata, en het verzamelen van feedback tijdens

evaluatiegesprekken. Deze gegevens worden gebruikt om bestaande processen aan te passen en verbeteringen door te voeren.

- o **Casestudies en successen delen:** Een belangrijk onderdeel van de evaluatiefase is het documenteren van successen en casestudies. Het panel deelt deze voorbeelden met andere afdelingen en zelfs andere gemeenten om te laten zien hoe inclusieve maatregelen positieve veranderingen teweeg kunnen brengen. Zo heeft Rotterdam bijvoorbeeld casestudies gedeeld over het succes van inclusieve vacatureteksten, die hebben geleid tot een toename in sollicitaties van mensen met een diverse achtergrond.

#### 5. Fase 5: Verankering en cultuurverandering

- o **Integratie van inclusie in beleidsdocumenten:** Een succesvolle verankering van inclusie binnen de organisatie vereist dat inclusie wordt opgenomen in alle relevante beleidsdocumenten. Dit betekent dat inclusie niet alleen wordt gezien als een HR-verantwoordelijkheid, maar als een prioriteit voor de gehele organisatie.
- o **Leiderschapontwikkeling en voorbeeldgedrag:** Het panel werkt samen met het management om inclusie te bevorderen op alle niveaus van de organisatie. Dit omvat trainingen voor leidinggevenden, zodat zij als rolmodellen kunnen fungeren en inclusie actief uitdragen. Leidinggevenden worden aangemoedigd om inclusieve waarden te tonen in hun dagelijkse interacties en bij het nemen van beslissingen.

## Oog op de toekomst

### Eigen maken framework

Het Inclusiviteitspanel streeft ernaar om het framework op lange termijn te verankeren binnen de gemeentelijke organisatie. Dit betekent dat het panel zich blijft ontwikkelen en haar methodieken blijft verbeteren, zodat het inclusiebeleid kan blijven evolueren en relevant blijft voor de veranderende samenleving. Een belangrijk aspect van deze verankering is de betrokkenheid van medewerkers in het proces. Door medewerkers actief te betrekken bij de implementatie van inclusie-initiatieven, wordt het inclusiebeleid niet alleen een top-down beslissing, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Daarnaast stelt het panel regelmatig feedbacksessies en reflectiemomenten in om te zorgen dat hun initiatieven aansluiten bij de behoeften van de medewerkers. Deze sessies geven het panel waardevolle inzichten die helpen om hun framework verder te verfijnen en beter af te stemmen op de praktijk.

### Lessons learned

De lessen die het Inclusiviteitspanel in de afgelopen jaren heeft geleerd, vormen een belangrijk kompas voor toekomstige activiteiten. Hier zijn enkele van de belangrijkste lessen:

1. **Het belang van veilige ruimtes:** Het creëren van safe(r) spaces is essentieel gebleken voor het bevorderen van openheid en vertrouwen binnen de organisatie. Door veilige ruimtes te bieden, kan het panel medewerkers aanmoedigen om hun zorgen en ervaringen te delen zonder angst voor negatieve consequenties.

2. **Doorlopende bewustwording is cruciaal:** Inclusie en diversiteit vereisen voortdurende educatie en bewustwording. De uitdagingen van inclusie veranderen in de loop der tijd, en het is belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden zich bewust blijven van deze veranderingen en zich blijven ontwikkelen.
3. **Steun van het management is noodzakelijk:** Zonder de actieve steun van het management is het moeilijk om inclusieve maatregelen effectief te implementeren. Het management moet inclusie uitdragen en een voorbeeld stellen voor de rest van de organisatie.
4. **Evaluatie en aanpassing zijn essentieel:** Inclusiebeleid is geen vaststaand gegeven, maar een dynamisch proces dat continue aanpassing vereist. Door regelmatige evaluatie en het verzamelen van feedback, kan het panel zijn initiatieven verbeteren en effectiever maken.
5. **Verbinding met externe stakeholders versterkt het panel:** Samenwerking met externe organisaties, zoals andere gemeenten en DEI-netwerken, heeft bewezen waardevol te zijn. Externe input biedt nieuwe perspectieven en inzichten die het Inclusiviteitspanel helpen om effectiever te werken.

## Bijlage

### Begrippenlijst

De begrippenlijst biedt een overzicht van belangrijke termen en concepten die worden gebruikt in het framework, om duidelijkheid te scheppen over de taal en terminologie. Enkele termen in de begrippenlijst zijn:

- **DEI (Diversity, Equity, and Inclusion):** De praktijk van het creëren van een inclusieve werkomgeving waar diversiteit wordt gewaardeerd en gelijkwaardigheid wordt bevorderd.
- **Safe(r) spaces:** Ruimtes waar medewerkers vrij kunnen spreken zonder angst voor discriminatie of negatieve consequenties. Deze ruimtes zijn bedoeld om open communicatie te bevorderen.
- **Intersectionaliteit:** Een theoretisch concept dat erkent dat mensen meerdere, elkaar overlappende identiteiten hebben, die invloed hebben op hun ervaringen met inclusie of uitsluiting.
- **Bias:** Onbewuste vooroordelen die iemands gedrag en besluitvorming kunnen beïnvloeden. Het Inclusiviteitspanel biedt trainingen om medewerkers bewust te maken van hun eigen biases.

## ITALION EDITION

### SINTESI

Il progetto DiGiN mira a rafforzare in modo sostenibile la diversità, l'inclusione e l'uguaglianza all'interno delle organizzazioni municipali europee. In collaborazione con le città di Rotterdam, Gand e Genova, stiamo lavorando allo sviluppo e all'applicazione di metodologie che ancorano strutturalmente l'inclusione nella cultura organizzativa, nella politica e nel processo decisionale. Il progetto è in linea con le più ampie ambizioni europee nei settori della coesione sociale, delle pari opportunità e della giustizia, come anche promosso dal programma CERV.

All'interno di questo approccio, l'Inclusivity Panel è un intervento concreto per portare ulteriori prospettive nel processo decisionale. Il panel si basa su un quadro teorico della Knowledge Platform Integration & Society (KIS), in cui empatia, flessibilità cognitiva, spazi di conversazione sicuri e leadership normativa sono centrali. Da questa prospettiva, l'inclusione viene affrontata come un processo continuo e a livello di organizzazione, in cui le credenze individuali, le norme sociali e le strutture istituzionali si influenzano a vicenda.

Lo sviluppo del quadro tiene conto del contesto locale delle città partecipanti. Rotterdam si concentra sulla rappresentanza e la diversità culturale, Gand sull'inclusione delle persone LGBTQIA+, delle persone con disabilità e delle persone provenienti da un contesto migratorio e Genova sull'uguaglianza di genere e l'accessibilità. La collaborazione all'interno di DiGiN consente di collegare questi diversi contesti, imparare gli uni dagli altri e rendere gli interventi trasferibili ad altri comuni europei.

Il Rotterdam Inclusivity Panel mostra come un tale strumento possa svilupparsi da un'iniziativa ufficiale a un attore strutturale all'interno dell'organizzazione. Dalla sua istituzione nel 2020, il panel è passato da un intervento nelle procedure di assunzione e selezione a una funzione consultiva più ampia nel campo dell'elaborazione inclusiva delle politiche, dello sviluppo organizzativo e delle segnalazioni nel luogo di lavoro. In questo modo, il panel svolge sia un ruolo sostanziale nel processo decisionale sia un ruolo di collegamento nel rendere visibili le esperienze, le preoccupazioni e le prospettive dei dipendenti.

Condizioni quadro chiare sono essenziali per il funzionamento sostenibile di un gruppo di esperti sull'inclusività. L'integrazione strutturale all'interno dell'organizzazione, il sostegno amministrativo e ufficiale, una missione chiara e obiettivi strategici concreti sono necessari per il funzionamento efficace del panel. Senza queste condizioni, l'inclusione rimane dipendente dalle singole iniziative e dall'impegno individuale; con queste condizioni, il panel può contribuire a cambiamenti strutturali e duraturi.

La framework contiene un piano graduale per l'attuazione e l'ulteriore sviluppo. Questo approccio include la formazione di gruppo, l'advocacy e la sensibilizzazione, l'adattamento dei processi, il monitoraggio e la valutazione e, in ultima analisi, l'ancoraggio nella cultura politica e organizzativa. La pratica dimostra che queste fasi si sovrappongono in parte e richiedono un approccio iterativo, in cui l'apprendimento, l'adattamento e l'espansione sono costantemente parte del processo.



La conclusione principale è che un gruppo di esperti sull'inclusività ha un effetto sostenibile solo se l'inclusione è effettuata sia dal basso verso l'alto che dall'alto verso il basso. Spazi sicuri per il dialogo, consapevolezza continua, la leadership visibile, la valutazione periodica e la cooperazione con i partner esterni si rivelano fattori cruciali di successo. Il quadro fornisce quindi non solo una descrizione del modello di Rotterdam, ma anche una base trasferibile per altre organizzazioni municipali che vogliono rafforzare l'inclusione in modo strutturale.

## INTRODUZIONE

### DiGiN

Il progetto DiGiN (Diverse, Equitable and Inclusive Municipal Organizations) è progettato per promuovere l'inclusione e la diversità nelle organizzazioni municipali europee. Uno degli obiettivi principali di DiGiN è quello di sviluppare una politica di inclusione strutturale e sostenibile che soddisfi le esigenze di una società moderna e diversificata. Attraverso la collaborazione con le città europee di Rotterdam, Gand e Genova, DiGiN si impegna a scambiare esperienze e metodologie, il che significa rafforzare D&I all'interno di vari contesti istituzionali.

I movimenti storici e sociali hanno contribuito alla crescente attenzione a D&I, sia a livello europeo che internazionale. Movimenti come Black Lives Matter e Me Too hanno dimostrato quanto siano profondamente radicati i sistemi di disuguaglianza e discriminazione e hanno portato a una maggiore consapevolezza nella società. Questi movimenti hanno innegabilmente influenzato gli sviluppi politici, anche a livello delle autorità locali, dove la domanda di inclusione e giustizia è in crescita.

Il progetto DiGiN non solo sostiene le città sensibilizzandole su questi sistemi di disuguaglianza, ma fornisce anche strumenti concreti, come la creazione di spazi sicuri, l'implementazione di processi decisionali intersezionali e lo sviluppo di procedure di reclutamento e selezione inclusive. Integrando i principi DEI (Diversità, Equità e Inclusione) nella struttura e nella cultura delle organizzazioni municipali, le città possono migliorare le dinamiche interne e rispondere meglio alle esigenze delle loro diverse popolazioni.

Un altro aspetto importante del progetto DiGiN è il sostegno alle iniziative derivanti dal CERV dell'UE (Programma Cittadini, uguaglianza, diritti e valori). Il CERV mira a rafforzare le comunità promuovendo la coesione sociale e l'inclusione. DiGiN contribuisce a questi obiettivi istituendo programmi DEI che rafforzano la coesione sociale all'interno delle comunità e delle organizzazioni e integrando la diversità e l'uguaglianza come principi guida nella definizione delle politiche locali.

## Upscaling a livello europeo

L'upscaleing a livello europeo offre diversi vantaggi. In primo luogo, questa espansione garantisce che le conoscenze e l'esperienza sugli interventi dei DEI possano essere condivise tra città diverse. Un obiettivo importante di DiGiN è che le lezioni apprese in città come



Rotterdam, Gand e Genova siano ampiamente applicate, dando ad altre città l'opportunità di attuare e adattare programmi DEI simili al proprio contesto specifico.

Un secondo vantaggio è che attraverso la cooperazione europea si crea un maggiore sostegno all'inclusione e alla diversità. Unendo gli sforzi dei DEI su scala europea, sarà possibile incorporare l'inclusione come valore fondamentale nella legislazione e nelle politiche europee, che a loro volta confluiranno nell'elaborazione delle politiche nazionali e locali. Questi sforzi congiunti garantiranno un pubblico più ampio e un maggiore sostegno alle iniziative di inclusione.

Inoltre, la ricerca mostra che le organizzazioni con programmi DEI efficaci non solo hanno un ambiente di lavoro migliore e una maggiore produttività, ma sono anche maggiormente in grado di attrarre e trattenere un più ampio spettro di talenti. Millennials e Gen Z, che rappresentano gran parte del mercato del lavoro attuale e futuro, preferiscono luoghi di lavoro che abbracciano attivamente la diversità e l'inclusione. L'estensione dei programmi DEI a livello europeo renderà le istituzioni pubbliche di tutta Europa più attraenti per queste generazioni.

## Base

### Quadro teorico / KIS

1. L'Inclusivity Panel utilizza il quadro teorico della Knowledge Platform Integration & Society (KIS), che si basa su approfondimenti sociologici e psicologici sulle dinamiche di gruppo, gli stereotipi e la dissonanza cognitiva. Il quadro KIS fornisce una base scientifica che aiuta a comprendere l'inclusione come un processo continuo, influenzato da credenze individuali, norme sociali e strutture istituzionali.
2. Il quadro è costituito da quattro pilastri principali:
3. **Empatia:** l'empatia svolge un ruolo cruciale nella promozione di una cultura del lavoro inclusiva. Insegnando ai dipendenti a sviluppare empatia per i loro colleghi, possono empatizzare meglio con le esperienze e gli ostacoli degli altri. Questo non solo promuove la comprensione, ma crea anche un ambiente in cui i dipendenti si sentono apprezzati e sono liberi di condividere le loro esperienze.
4. **Pensiero antistereotipo e flessibilità cognitiva:** la formazione mirata a rompere gli stereotipi e promuovere la flessibilità cognitiva aiuta i dipendenti a riconoscere e modificare i modelli di pensiero fissi. Il gioco dei privilegi, implementato dall'Inclusivity Panel, è un buon esempio di un esercizio che aiuta i dipendenti a riconoscere i propri pregiudizi e ad essere aperti a nuove prospettive. Questo gioco aumenta la consapevolezza dei pregiudizi inconsci e aiuta i partecipanti a sviluppare una mentalità più inclusiva.
5. **Spazi sicuri per la comunicazione:** gli spazi sicuri sono preziosi per l'inclusione all'interno delle organizzazioni. Offrono ai dipendenti un ambiente sicuro in cui possono parlare liberamente delle loro esperienze senza timore di conseguenze negative. Creando questi spazi, l'Inclusivity Panel può facilitare conversazioni difficili, ad esempio sulle esperienze di discriminazione, e incoraggiare i dipendenti a contribuire in modo costruttivo a una cultura del lavoro inclusiva.

6. **Norme sociali e comportamento esemplare:** le norme sociali all'interno di un'organizzazione determinano in larga misura come viene vissuta l'inclusione. È quindi importante che i manager non solo promuovano l'importanza dell'inclusione, ma fungano anche da modelli di ruolo attraverso il proprio comportamento. Il comportamento esemplare dei dirigenti aiuta a rafforzare gli standard inclusivi e garantisce che l'inclusione sia vista come un valore.

## Contesto

Il contesto urbano di Rotterdam, Gand e Genova offre opportunità uniche per promuovere l'inclusione su misura. Ogni città ha caratteristiche demografiche specifiche, come una grande diversità di background culturali ed etnici a Rotterdam e Gand, e sfide specifiche in termini di parità di genere e inclusione a Genova. Rispondendo alle esigenze specifiche di ogni città, l'Inclusivity Panel può sviluppare una varietà di interventi specificamente adattati al contesto e alla cultura della popolazione locale.

A Rotterdam, ad esempio, dove una grande percentuale della popolazione è composta da persone provenienti da un contesto migratorio, l'Inclusivity Panel si concentra sulla creazione di un'organizzazione rappresentativa che rifletta la diversità della città. Ciò include l'adeguamento delle procedure di assunzione e selezione, l'offerta di corsi di comunicazione interculturale e lo sviluppo di iniziative specificamente volte a promuovere la consapevolezza culturale all'interno dell'organizzazione comunale.

A Gand, l'attenzione si concentra principalmente sull'inclusione delle persone LGBTQIA+, delle persone con disabilità e delle persone provenienti da un contesto migratorio. Gand ha elaborato un piano strategico in cui questi gruppi sono centrali e in cui sono stati fissati obiettivi specifici per aumentare la loro rappresentanza all'interno dell'organizzazione comunale. L'Inclusivity Panel lavora a stretto contatto con queste comunità per garantire che le loro prospettive siano integrate nelle politiche e nel processo decisionale della città.

Genova, invece, si concentra maggiormente sulla parità di genere e sui diritti delle persone con disabilità. La partecipazione di Genova al progetto DiGiN offre alla città l'opportunità di sviluppare ulteriormente ed estendere il suo approccio alla diversità e all'inclusione a nuovi gruppi e temi, come l'inclusione delle persone LGBTQIA+ e la rappresentanza delle minoranze etniche. Attraverso lo scambio di conoscenze con Rotterdam e Gand, Genova può beneficiare *delle migliori pratiche* e di approcci innovativi nel campo dell'inclusione.

## Inclusivity Panel

Il Rotterdam Inclusivity Panel è stato istituito nel 2020 in risposta alle richieste della società di maggiore giustizia e uguaglianza, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Il panel è nato su iniziativa di un gruppo di giovani dipendenti pubblici che, ispirati dai valori dell'uguaglianza e dell'inclusione, avevano il desiderio di creare un ambiente di lavoro più diversificato e inclusivo. La loro partecipazione al One Young World Congress di Londra è stato un inizio importante e, al loro ritorno, hanno preparato un manifesto in cui hanno espresso la loro visione per l'inclusione nell'organizzazione municipale.



Il concetto dell'Inclusivity Panel è semplice: aggiungere una prospettiva in più, dove normalmente un gruppo omogeneo prende decisioni per l'intera organizzazione e città. Nella prima fase, il panel si è concentrato principalmente sulle procedure di assunzione e selezione dei dirigenti di livello superiore e intermedio. L'aggiunta di un membro del panel alle procedure di assunzione e selezione ha indotto le persone a guardare i candidati con una prospettiva diversa. La norma sociale è cambiata e le decisioni sono prese da un gruppo più diversificato di persone, come descritto sopra si è dimostrato efficace dalla ricerca di KIS. Man mano che il panel cresceva, è stato ufficialmente incluso nel programma d'azione "Rotterdam contro il razzismo" nel 2021. Questo programma ha sottolineato l'importanza di una cultura del lavoro inclusiva e ha fornito un sostegno strutturale al panel. Dal 2023 il gruppo di esperti sull'inclusività è stato anche considerato uno dei pilastri più importanti nell'ulteriore sviluppo della DEI nell'organizzazione.

Da allora, il comitato per l'inclusività è stato coinvolto in vari processi di elaborazione delle politiche e fornisce consulenza al Comune sui processi di assunzione e selezione inclusivi, sulle questioni politiche e sul rafforzamento della posizione dei gruppi emarginati all'interno dell'organizzazione. L'Inclusivity Panel fornisce anche consigli sollecitati e non richiesti dalle voci che raccolgono sul posto di lavoro. In questo modo, l'Inclusivity Panel è uno spazio sicuro per i dipendenti, dove le voci vengono ascoltate e trasmesse. Questo è il motivo per cui è spesso chiamata la "coscienza dell'organizzazione". Infine, l'Inclusivity Panel organizza occasionalmente momenti di sensibilizzazione ed educazione. Come organizzare il "gioco dei privilegi", un workshop su pregiudizi, privilegi, diversità e inclusione. Queste attività hanno lo scopo di aprire la conversazione sull'inclusione e di rendere i dipendenti consapevoli dei propri pregiudizi e del loro impatto sui loro rapporti di lavoro.

Lo sviluppo del panel non è stato privo di sfide. Uno dei maggiori ostacoli è stato ottenere supporto e risorse per ancorare le loro iniziative in modo strutturale all'interno dell'organizzazione. C'era una resistenza iniziale da parte di alcuni dipartimenti, che vedevano l'inclusione come un obiettivo secondario. Tuttavia, attraverso alleanze strategiche e un impegno continuo, il panel è riuscito a ottenere un'inclusione più elevata nell'agenda e un sostegno a livelli di gestione più elevati. Il nucleo del lavoro dell'Inclusivity Panel è quello di coinvolgere molteplici prospettive nel processo decisionale all'interno del Comune e di essere la coscienza dell'organizzazione attraverso il collegamento con il posto di lavoro.

## Condizionalità

## Diritto di esistenza/integrazione, Consiglio di Sorveglianza, Supporto

Il successo di un Inclusivity Panel dipende in larga misura dalle condizioni quadro che consentono di attuare cambiamenti sostenibili. Tali condizioni quadro comprendono elementi strutturali e culturali che costituiscono la base per il funzionamento del gruppo di esperti sull'inclusività. Una delle condizioni più importanti è il diritto di esistere e l'integrazione del panel all'interno dell'organizzazione comunale. Ciò significa che il panel è visto non solo come un'iniziativa temporanea, ma come parte integrante della cultura e della struttura organizzativa.

1. **Esistenza e Incorporazione Strutturale:** L'Inclusivity Panel ha bisogno di un posto formale all'interno della struttura municipale per funzionare efficacemente. Ciò significa che il panel è riconosciuto come parte permanente dell'organizzazione, simile a dipartimenti come le risorse umane o la comunicazione. Tale esistenza dovrebbe essere documentata nei documenti strategici e riesaminata periodicamente per garantire che il panel possa adattarsi alle mutevoli esigenze all'interno dell'organizzazione. Ad esempio, diversi comuni dei Paesi Bassi, tra cui Amsterdam e Utrecht, hanno introdotto iniziative simili, con l'Inclusivity Panel che svolge un ruolo formale nel processo decisionale e nell'attuazione delle politiche.
2. **Al fine di** garantire l'efficace attuazione delle politiche di inclusione, è essenziale che il gruppo di esperti sull'inclusività sia supportato da un consiglio di vigilanza che monitori i progressi e i risultati del gruppo. Agisce come un organo indipendente che fornisce consulenza al gruppo di esperti e assiste nel processo decisionale strategico. Inoltre, il Consiglio di Sorveglianza assicura che il panel abbia il sostegno necessario nell'attuazione di misure inclusive, specialmente quando queste misure sollevano resistenza all'interno dell'organizzazione.
3. **Supporto alla gestione e sostegno politico:** per le iniziative di inclusione, il sostegno dell'alta dirigenza è fondamentale. Ciò significa che i leader municipali, come il sindaco e gli assessori, devono esprimere esplicitamente il loro sostegno al gruppo di esperti sull'inclusività e all'inclusione come punta di diamante nella politica comunale. Questo sostegno politico garantisce che il panel abbia l'autorità necessaria per avviare discussioni difficili, in particolare quando si tratta di barriere sistemiche e pregiudizi istituzionali.
4. **Missione e obiettivi strategici:** La missione dell'Inclusivity Panel deve essere chiara e chiaramente espressa negli obiettivi organizzativi. Questo incarico funge da guida per il panel e aiuta a mantenere l'attenzione nell'attuazione delle politiche di inclusione. Un esempio di ciò è la definizione di obiettivi concreti, come l'aumento della percentuale di dipendenti con un background biculturale all'interno di posizioni manageriali, la riduzione del turnover del personale tra i gruppi emarginati e l'aumento della soddisfazione tra tutti i dipendenti.

La realizzazione di queste precondizioni crea una solida base per il gruppo di esperti sull'inclusività e contribuisce ad ancorare l'inclusione strutturalmente e in modo sostenibile nell'organizzazione comunale.

## Tabella di marcia

### Esempi pratici

- o La tabella di marcia fornisce una guida per l'attuazione di misure inclusive all'interno dell'organizzazione comunale. Questo piano è stato sviluppato sulla base delle esperienze e degli approfondimenti del gruppo di esperti sull'inclusività e fornisce orientamenti concreti per la creazione del proprio gruppo di esperti sull'inclusività all'interno di un'organizzazione. L'obiettivo finale è quello di promuovere la diversità, l'inclusione e l'uguaglianza nell'organizzazione. La Roadmap si compone di diverse fasi, con azioni specifiche ed esempi pratici a sostegno di ciascuna fase. Le fasi sono scritte

cronologicamente, ma in realtà le fasi si sovrappongono e avviene un cambiamento iterativo. Ciò può essere espresso, ad esempio, nel fatto che dopo la fase 4, si presta nuovamente attenzione alla fase 1.

2. **Fase 1: Formazione di gruppo**

- o **Creare spazi sicuri:** il panel facilita la creazione di spazi sicuri in cui i dipendenti possono parlare liberamente delle loro esperienze di discriminazione ed esclusione. Questi spazi promuovono la comunicazione aperta e danno ai dipendenti l'opportunità di condividere le loro preoccupazioni e idee in un ambiente sicuro. Un esempio di questo è l'organizzazione di incontri mensili in cui i dipendenti parlano tra loro di inclusione.

3. **Fase 2: Advocacy e consapevolezza**

- o **Impegno per la comunicazione:** al fine di aumentare la consapevolezza del panel sull'inclusività, il panel terrà discussioni con tutti i tipi di attori chiave e agenti di cambiamento al fine di creare una rete esterna.

4. **Fase 3: Modifica dei processi**

- o **Assunzione e selezione inclusive:** in collaborazione con le risorse umane, il panel lavora allo sviluppo di procedure di assunzione e selezione inclusive. Ciò include l'adattamento dei testi sui concorsi, la formazione dei comitati di selezione in materia di sensibilizzazione ai pregiudizi e l'introduzione di requisiti in materia di diversità nella composizione dei comitati di selezione.

5. **Fase 4: valutazione e adattamento**

- o **Monitoraggio delle iniziative di inclusione:** il gruppo di esperti sull'inclusività effettua valutazioni periodiche per misurare l'efficacia delle loro iniziative. Questo viene fatto, tra le altre cose, conducendo sondaggi tra i dipendenti, analizzando i dati dei dipendenti e raccogliendo feedback durante le interviste di valutazione. Questi dati vengono utilizzati per adattare i processi esistenti e implementare miglioramenti.
- o **Condivisione di casi di studio e successi:** una parte importante della fase di valutazione è documentare i successi e i casi di studio. Il panel condivide questi esempi con altri dipartimenti e persino con altri comuni per dimostrare in che modo le misure inclusive possono apportare cambiamenti positivi. Ad esempio, Rotterdam ha condiviso casi di studio sul successo dei testi di posti vacanti inclusivi, che hanno portato a un aumento delle domande da parte di persone con background diversi.

6. **Fase 5: Ancoraggio e cambiamento culturale**

- o **Integrazione dell'inclusione nei documenti politici:** un'integrazione efficace dell'inclusione all'interno dell'organizzazione richiede l'inclusione in tutti i documenti politici pertinenti. Ciò significa che l'inclusione è vista non solo come una responsabilità delle risorse umane, ma come una priorità per l'intera organizzazione.
- o **Sviluppo della leadership e comportamento esemplare:** il panel lavora con il management per promuovere l'inclusione a tutti i livelli dell'organizzazione. Ciò include la formazione dei dirigenti in modo che possano fungere da modelli di ruolo e promuovere attivamente l'inclusione. I leader sono incoraggiati a mostrare valori inclusivi nelle loro interazioni quotidiane e quando prendono decisioni.

# Guardando al futuro

## Crea il tuo framework

Il gruppo di esperti sull'inclusività si sforza di ancorare il quadro a lungo termine all'interno dell'organizzazione comunale. Ciò significa che il panel continua ad evolversi e a migliorare le sue metodologie in modo che le politiche di inclusione possano continuare ad evolversi e rimanere rilevanti per la società in evoluzione. Un aspetto importante di questo ancoraggio è il coinvolgimento dei dipendenti nel processo. Coinvolgendo attivamente i dipendenti nell'attuazione di iniziative di inclusione, la politica di inclusione diventa non solo una decisione dall'alto verso il basso, ma una responsabilità congiunta.

Inoltre, il panel organizza regolarmente sessioni di feedback e momenti di riflessione per garantire che le loro iniziative corrispondano alle esigenze dei dipendenti. Queste sessioni forniscono al panel preziose intuizioni che aiutano a perfezionare ulteriormente il loro quadro e ad allinearli meglio con la pratica.

## Lezioni apprese

1. Gli insegnamenti tratti dal gruppo di esperti sull'inclusività negli ultimi anni costituiscono una bussola importante per le attività future. Ecco alcune delle lezioni più importanti:
2. **L'importanza degli spazi sicuri:** la creazione di spazi sicuri si è dimostrata essenziale per promuovere l'apertura e la fiducia all'interno dell'organizzazione. Fornendo spazi sicuri, il panel può incoraggiare i dipendenti a condividere le loro preoccupazioni ed esperienze senza timore di conseguenze negative.
3. **La consapevolezza continua è fondamentale:** l'inclusione e la diversità richiedono un'educazione e una consapevolezza continue. Le sfide dell'inclusione cambiano nel tempo ed è importante che dipendenti e dirigenti rimangano consapevoli di questi cambiamenti e continuino a evolversi.
4. **Il supporto alla gestione è necessario:** senza il supporto attivo della gestione, è difficile attuare efficacemente misure inclusive. La direzione dovrebbe promuovere l'inclusione e dare l'esempio al resto dell'organizzazione.
5. **La valutazione e l'adattamento sono essenziali:** la politica di inclusione non è un fatto consolidato, ma un processo dinamico che richiede un adattamento continuo. Attraverso la valutazione periodica e la raccolta di feedback, il panel può migliorare le proprie iniziative e renderle più efficaci.
6. **Il collegamento con le parti interessate esterne rafforza il panel:** la collaborazione con organizzazioni esterne, come altri Comuni e reti DEI, si è dimostrata preziosa. L'input esterno fornisce nuove prospettive e approfondimenti che aiutano il gruppo di esperti sull'inclusività a lavorare in modo più efficace.

## Allegato

### Elenco dei termini



- Il glossario fornisce una panoramica dei termini e dei concetti chiave utilizzati nel quadro per chiarire la lingua e la terminologia. Alcuni termini del glossario sono:
- **DEI (Diversità, equità e inclusione):** la pratica di creare un ambiente di lavoro inclusivo in cui la diversità è valorizzata e l'uguaglianza promossa.
- **Spazi sicuri:** spazi in cui i dipendenti possono parlare liberamente senza timore di discriminazioni o conseguenze negative. Questi spazi hanno lo scopo di promuovere la comunicazione aperta.
- **Intersezionalità:** un concetto teorico che riconosce che le persone hanno identità multiple e sovrapposte che influenzano le loro esperienze di inclusione o esclusione.
- **Bias:** pregiudizi inconsci che possono influenzare il comportamento e il processo decisionale di una persona. L'Inclusivity Panel offre formazione per rendere i dipendenti consapevoli dei propri pregiudizi.