

# GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELL'AMMINISTRAZIONE DELLA CITTÀ

---

## TOOLKIT PER L'UGUAGLIANZA POLITICHE URBANE CONTRO IL RAZZISMO

---

European  
Coalition  
of Cities



against Racism



International Coalition  
of Inclusive and  
Sustainable Cities – ICCAR



Co-funded by  
the European Union

Perché è necessario?

Fondamento

Messa in pratica

Follow-up

---

# TOOLKIT PER L'UGUAGLIANZA POLITICHE URBANE CONTRO IL RAZZISMO

---

## GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELL'AMMINISTRAZIONE DELLA CITTÀ

### LA CITTÀ SI ATTIVA NELLE SUE FUNZIONI DI:

- istituzione democratica
- organo normativo
- **datore di lavoro**
- **fornitore di servizi**
- appaltatore

### PIANO DI AZIONE IN 10 PUNTI DELL'ECCAR

- 1 Maggiore Vigilanza contro il Razzismo
- 2 Analisi del Razzismo e della Discriminazione e Monitoraggio delle Politiche Comunali
- 3 Maggiore supporto alle Vittime del Razzismo e della Discriminazione**
- 4 Abitanti della città più partecipativi e meglio informati
- 5 La Città sostiene attivamente le pratiche di Pari opportunità
- 6 La Città dà lavoro rispettando le Pari Opportunità e in qualità di Fornitore di Servizi**
- 7 Equo accesso agli alloggi
- 8 Sfida al Razzismo e alla Discriminazione attraverso l'Educazione
- 9 Promozione della Diversità Culturale
- 10 Gestione dei crimini e dei conflitti generati dall'odio

Il progetto è stato coordinato dall'ETC di Graz, e realizzato con i seguenti partner:

Università di Stoccolma – SU (Svezia)

Università degli Studi di Padova – Centro Diritti Umani – Padova (Italia)

Centre for European Constitutional Law – CECL (Greece)

Otherness Foundation - NEKI (Ungheria)

Cidalia (Spagna)

Coalizione Europea di Città Contro il Razzismo (ECCAR e.V.)

UNESCO come membro dell'ICCAR

Editori: Isabella Meier, Ingrid Nicoletti, Klaus Starl, Paul Lappalainen

Pubblicazione 2.0 Febbraio 2017, Graz – Stoccolma – Potsdam

Il Toolkit per L'Uguaglianza è stato realizzato col supporto della Commissione Europea, dell'UNESCO, della Coalizione Europea di Città Contro il Razzismo (ECCAR), dell'Open Society Foundation - At Home in Europe, dall'ETC di Graz, e dalle città di Berna, Bologna, Esch-sur-Alzette, Ghent, Graz, Potsdam, Rotterdam, Vienna, e Zurigo.

*La presente pubblicazione è stata realizzata con il supporto finanziario del Programma REC (Rights, Equality and Citizenship) dell'Unione Europea (ADPOLIS JUST/2014/RDIS/AG/DISC/8084). I contenuti della presente pubblicazione sono di esclusiva responsabilità dell'ETC di Graz e dei suoi partner, e non possono essere in nessun modo considerati espressione della visione della Commissione Europea.*

---

# INTRODUZIONE

---

Il Toolkit per l'Uguaglianza rappresenta un manuale che supporta le città nella realizzazione di politiche locali che contrastino con successo il razzismo e la discriminazione razziale, o nell'adattamento di politiche già esistenti. Il Toolkit fornisce delle istruzioni progressive e basate sull'esperienza per la realizzazione di politiche concrete, partendo dalla concettualizzazione e concludendo con la valutazione del loro impatto. Tutto il contenuto si basa sulle competenze condivise da funzionari pubblici esperti impiegati nelle città Europee.

Il nostro scopo è quello di dare suggerimenti che siano più concreti possibile. Vi invitiamo a leggere il Toolkit come una combinazione di conoscenze condivise da colleghi di altre città, e a usare qualsiasi cosa vi sembri utile per la vostra situazione.

La realizzazione di questo Toolkit per l'Uguaglianza non sarebbe stata possibile senza il supporto delle città e degli impiegati pubblici che hanno condiviso il proprio tempo, le proprie esperienze, e conoscenze. L'ECCAR e gli editori desiderano quindi ringraziare tutte le città partecipanti per il loro contributo e la loro ospitalità, in particolare:

Agia Varvara (Grecia)	Madrid (Spagna)
Atene (Grecia)	Malmö (Svezia)
Barcellona (Spagna)	Nantes (Francia)
Berlino (Germania)	Pecs (Ungheria)
Berna (Svizzera)	Potsdam (Germania)
Bilbao (Spagna)	Rotterdam (Olanda)
Bologna (Italia)	Santa Cruz (Spagna)
Botkyrka (Svezia)	Siviglia (Spagna)
Budapest (Ungheria)	Toulouse (Francia)
Castilla-La Mancha (Spagna)	Torino (Italia)
Esch-sur-Alzette (Lussemburgo)	Valencia (Spagna)
Ghent (Belgio)	Vienna (Austria)
Graz (Austria)	Zurigo (Svizzera)

# GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELL'AMMINISTRAZIONE DELLA CITTÀ

## PERCHÉ È NECESSARIO? 11

## FONDAMENTO 13

### PIANIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO DELLE PARTI INTERESSATE 13

**FASE** Assunzione di responsabilità sulla questione da parte dei politici e dei funzionari pubblici 13

**FASE** Accordo politico per lavorare sulla gestione della diversità nella città 13

**FASE** Nomina di un coordinatore / un'unità amministrativa responsabile del coordinamento del processo 13

**FASE** Coinvolgimento di persone chiave nell'amministrazione 14

**FASE** Stabilire uno scambio regolare con le persone di contatto in ogni dipartimento 14

### IDEA ALLA BASE 16

### → ASSUNZIONI: AUMENTARE LA DIVERSITÀ NEL PERSONALE PUBBLICO 17

**FASE** Workshop con i responsabili delle risorse umane 17

1. Esaminare attentamente le procedure di assunzione 17

2. Usare una prospettiva diversificata per gli impiegati "migranti" 18

3. Ideare provvedimenti concreti 19

4. Stabilire degli obiettivi chiari per aumentare la diversità etnica nel personale pubblico 19

5. Discutere di come dovrebbe essere il follow-up sull'implementazione 19

**FASE** Documentazione dei risultati dei workshop con i responsabili delle risorse umane 20

### → PRESTAZIONE DI SERVIZI: MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ DEI SERVIZI CITTADINI PER TUTTI GLI ABITANTI 22

**FASE** Workshop con gli utenti dei servizi (gli abitanti della città): Identificazione delle necessità 22

**FASE** Workshop con i fornitori di servizi (funzionari pubblici) 23

1. Discutere del significato di diversità nella pubblica amministrazione 23

2. Revisione dell'accessibilità ai servizi pubblici 23

3. Sviluppare misure concrete 24

4. Discutere su come potrebbe essere il seguito (follow-up) dell'implementazione 24

**FASE** Documentare i risultati dei workshop con i fornitori di servizi (funzionari pubblici) 25

<b>INTEGRAZIONE STRUTTURALE</b>	28
<b>FASE</b> Stesura di un documento finale	28
<b>FASE</b> Negoziare per l'approvazione politica	28
<b>FASE</b> Calcolo delle risorse necessarie	28
<hr/>	
<b>MESSA IN PRATICA</b>	<b>29</b>
<hr/>	
→ <b>CORSI DI FORMAZIONE SULLA DIVERSITÀ PER GLI IMPIEGATI PUBBLICI</b>	31
<b>FASE</b> Trovare una organizzazione partner per fornire corsi di formazione sulla diversità	31
<hr/>	
<b>FOLLOW-UP</b>	<b>35</b>
<hr/>	
<b>SOSTENIBILITÀ</b>	37
<b>FATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO</b>	38
<b>IMPATTO E RISULTATO</b>	39
→ <b>MONITORAGGIO DELLA DIVERSITÀ</b>	40
<b>RISORSE ED ESEMPI</b>	44

# GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELL'AMMINISTRAZIONE DELLA CITTÀ

Quando si parla di amministrazione della città, ci si riferisce a tutti gli impiegati pubblici e a tutti gli abitanti come destinatari e utenti della gestione della città. In linea con le norme sui diritti umani in materia di non-discriminazione, le dimensioni della diversità su cui si concentra l'attenzione sono caratteristiche quali il sesso, l'origine etnica o il colore della pelle, la lingua, la religione, l'opinione politica (o altro tipo di opinioni), l'origine sociale o nazionale, l'associazione con una minoranza nazionale. Gestire la diversità significa pertanto considerare la varietà di queste dimensioni tra gli impiegati pubblici e gli abitanti, e assicurarsi che tali caratteristiche non rappresentino ragioni per impedire ad alcun individuo di godere di giuste possibilità – in qualità di impiegato nell'amministrazione comunale o di utente dei servizi pubblici.

La gestione della diversità nell'amministrazione della città come intesa in questo Toolkit, comprende due obiettivi fondamentali: 1. avere **impiegati con un background diverso**, che rifletta la composizione della popolazione della città e 2. fornire **servizi comunali che siano disponibili, accessibili, accettabili e adattabili a tutti gli abitanti della città** considerando la loro diversità.

Una gestione della diversità ben riuscita comprende tutte le dimensioni della diversità citate sopra. Dato che il presente Toolkit è stato elaborato all'interno del quadro di riferimento dell'ECCAR, le idee alla base e i relativi provvedimenti saranno esemplificati concentrandosi sulla dimensione dell'origine etnica e sulla gestione della diversità come mezzo per impedire la discriminazione razziale. Al fine di ideare un concetto esauriente di gestione della diversità, si consiglia comunque di prendere in considerazione tutte le dimensioni della diversità e di consultare i relativi rappresentanti ed esperti.

La città in qualità di istituzione democratica ha la responsabilità di assicurare la rappresentanza e la partecipazione dei suoi cittadini e di garantire uguaglianza e non-discriminazione. Questo significa di conseguenza che la diversità della popolazione locale dovrebbe riflettersi nella composizione delle autorità cittadine – per ragioni di uguaglianza, partecipazione e accessibilità dei servizi.

La città in qualità di datore di lavoro riveste il ruolo di modello per gli altri datori di lavoro, dato che il Comune è di solito uno dei maggiori datori di lavoro nella regione. Gli abitanti dovrebbero avere (e ne sono consapevoli) la legittima opportunità di candidarsi ad un impiego in città e anche di raggiungere delle posizioni più elevate. È nell'interesse della città assumere i migliori impiegati e assicurarsi che i candidati meglio qualificati non siano trascurati a causa di fattori irrilevanti come il sesso o l'origine etnica. La gestione della diversità mira anche a trarre vantaggio dalla diversità degli impiegati per quanto riguarda le abilità e le competenze. Perciò, in merito agli ambiti dei diritti umani e della non-discriminazione, la diversità nello staff non è solo una questione di pari opportunità, ma anche di pari trattamento in senso più stretto.

La città in qualità di fornitore di servizi ha la responsabilità di servire tutti i suoi abitanti senza discriminarli. Ciò significa che i servizi della città dovrebbero essere equamente accessibili e accettabili per tutti gli abitanti. Per fornire servizi in questo modo la città deve saper comprendere quali sono le necessità dei propri abitanti e prendere in considerazione anche la diversità delle necessità. L'idea è di aprire dei servizi standard all'intera popolazione invece di fornire dei servizi specializzati, ma allo stesso tempo tenere presente le necessità specifiche, come la situazione di quei residenti che hanno difficoltà con la lingua principale. È importante che le persone conoscano i loro diritti e che abbiano la reale opportunità di esercitarli. I servizi comunali sono in larga misura fortemente legati ai diritti umani; in particolare l'assistenza sanitaria, i servizi sociali, la previdenza sociale in ambito educativo ecc. sono garantiti da trattati internazionali sui diritti umani. La Convenzione sull'eliminazione di ogni forma di Discriminazione Razziale delle Nazioni Unite (CERD), la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (CRPD) e la Convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione della donna (CEDAW), proibiscono tale discriminazione nel momento in cui si forniscono questi servizi. Per queste ragioni, l'integrazione del concetto di diversità nella prestazione dei servizi comunali persegue l'obiettivo di garantire l'uguaglianza.

Gli aspetti menzionati sono interconnessi: un personale comunale che riflette la composizione della popolazione della città, sarà probabilmente più ricettivo alla varietà di bisogni richiesti da un'utenza diversificata e più in grado di capire quali sono i requisiti necessari a fornire servizi adeguati. Un'amministrazione percepita come datore di lavoro che si basa sulla non-discriminazione e sulle pari opportunità di un personale diverso, attirerà persone qualificate con un background diversificato.

Il presente capitolo fornisce una guida pratica a un'esauriente politica della diversità nel settore amministrativo, e comprende indicazioni su come sviluppare dei provvedimenti che:

- 1. aumentino la diversità nel personale pubblico e**
- 2. migliorino l'accessibilità dei servizi per tutti gli abitanti.**

Per sostenere la diversità nel lavoro quotidiano, il capitolo tratta inoltre di:

- 3. corsi di formazione sulla diversità per gli impiegati comunali,**

e suggerisce un follow-up sui provvedimenti attuati per mezzo di:

- 4. un monitoraggio della diversità.**

La Convenzione Internazionale sull'eliminazione di ogni forma di Discriminazione Razziale (CERD) stabilisce che ***“l'espressione discriminazione razziale sta ad indicare ogni distinzione, restrizione o preferenza basata sulla razza, il colore, l'ascendenza o l'origine nazionale o etnica [...]”***.

Per “*Distinzione*” si intende definire una persona diversa sulla base della “razza”, del colore, dell’etnia, dell’ascendenza, della nascita, della religione, della lingua (ricorrendo a fattori biologici o culturali) giustificando la differenziazione dei diritti su un piano strutturale. L’opposto di distinzione è uguaglianza. L’uguaglianza è intesa sia come status che come processo.

Per “*Esclusione*” si intende la negazione dell’accesso e del godimento dei diritti umani. L’Unione Europea ha adottato il termine esclusione sociale definito dall’ Organizzazione Internazionale del Lavoro, ma ha ampliato la definizione sottolineando che l’esclusione sociale si verifica quando le persone non riescono a partecipare o a contribuire pienamente alla società a causa della “*negazione dei diritti civili, politici, sociali, economici e culturali*”. Le definizioni indicano che l’esclusione è il risultato di “*una combinazione di problemi collegati, come la disoccupazione, le scarse capacità, il reddito basso, gli alloggi precari, le cattive condizioni di salute e lo smembramento del nucleo familiare.*” La partecipazione rappresenta un prerequisito e, allo stesso tempo, un obiettivo dei diritti umani. L’opposto di esclusione è inclusione.

Per “*Restrizione*” si intende la limitazione del godimento dei diritti umani nella pratica. La controparte positiva è avere “*pari opportunità*”.

La “*Preferenza*” favorisce una persona rispetto ad un’altra sulla base di “razza”, colore, etnia, ascendenza, nascita, religione o lingua. In modo corrispondente, la preferenza svantaggia una persona rispetto ad un’altra. La risposta positiva a questo modo di intendere formale è il “*trattamento egualitario*”.

Le politiche volte a contrastare con successo la discriminazione razziale devono quindi contribuire alle controparti positive della quattro dimensioni della discriminazione.

**Contrastare la discriminazione significa dunque sviluppare l’uguaglianza, l’inclusione, le pari opportunità e/o il trattamento egualitario.**

→ La politica di **GESTIONE DELLA DIVERSITÀ NELL’AMMINISTRAZIONE** come descritta nel presente capitolo, contrasta la discriminazione promuovendo tutte queste dimensioni.

## INFORMAZIONI SUL CONTESTO

Il seguente capitolo si basa su una serie di colloqui con diverse parti coinvolte nell’implementazione della Gestione della Diversità nelle Città di Berlino (Germania), Berna (Svizzera), Bologna (Italia), Botkyrka (Svezia), Ghent (Belgio), Graz (Austria), e Vienna (Austria). Sono state incluse inoltre delle informazioni aggiuntive da altre città per presentare la politica da una prospettiva più ampia possibile.

---

## PERCHÉ È NECESSARIO?

---

- La città adempie all'obbligo democratico/costituzionale/relativo ai diritti umani di rappresentanza della popolazione.
- La diversità nell'amministrazione crea un ambiente inclusivo per tutti gli abitanti. Questi ultimi si sentono rappresentati dalle autorità cittadine e provano pertanto un maggiore senso di appartenenza, il che influenza positivamente il senso di coesione sociale. Gli abitanti hanno più fiducia nella giunta e nell'amministrazione locali.
- La gestione della diversità è la gestione del cambiamento: l'amministrazione si adatta meglio al mondo (in evoluzione) con cui ha a che fare. La città acquisisce esperienza nel trattare con impiegati e abitanti diversi.
- L'amministrazione trae beneficio da varie prospettive tra chi occupa le posizioni più alte nel consiglio municipale. Essa contrasta i limiti che possono riguardare gli sforzi intrapresi nel sociale e l'attuazione delle strategie necessarie. L'amministrazione della città ha una migliore conoscenza e comprensione dei differenti bisogni e delle differenti condizioni locali presenti nel comune.
- La città assume i candidati meglio qualificati per posizioni specifiche. Le procedure di assunzione non trascurano dei candidati qualificati a causa di caratteristiche che sono irrilevanti per eseguire il lavoro. Tali provvedimenti contribuiscono automaticamente a ridurre la discriminazione.
- Gli impiegati lavorano in posizioni che corrispondono ai loro titoli e alle loro competenze. La loro soddisfazione è più alta e la città trae vantaggio dalle loro abilità e dalla loro motivazione.
- Gli abitanti hanno (e ne sono consapevoli) la legittima opportunità di candidarsi ad un impiego in città e anche di raggiungere delle posizioni più elevate. Questo rende la città un datore di lavoro appetibile per dei candidati qualificati. Il fatto di aprire le assunzioni ad una fetta di popolazione più ampia impedisce una possibile carenza di personale competente.
- Il Comune, che è di solito uno dei maggiori datori di lavoro, riveste un ruolo di modello per gli altri datori di lavoro.
- Delle squadre diversificate nell'ambito della prestazione di servizi sono meglio attrezzate per gestire una varietà di utenti, ad esempio in termini di comunicazione efficaci (molteplicità di lingue, interpretazione adeguata del comportamento degli utenti). Fornire servizi che esaudiscano le necessità degli utenti, aumenta la soddisfazione degli stessi.
- Gli impiegati pubblici sono più soddisfatti del proprio lavoro se sono in grado di risolvere le richieste degli utenti. La sensazione di poter migliorare attivamente il loro ambiente lavorativo, nonché l'impatto positivo delle loro attività, motiva i funzionari pubblici.
- I funzionari pubblici traggono beneficio dallo scambio di esperienze e beneficiano dei contatti personali stabiliti attraverso le attività di networking. Avere contatti affidabili in altri dipartimenti è di grandissimo aiuto.

## LIMITI

La diversità nell'amministrazione non rappresenta un'iniziativa una-tantum che può essere implementata una volta sola e basta, bensì un processo a lungo termine che richiede continui sforzi e assistenza.

Gestire la diversità significa di più che semplicemente avere impiegati con diversi background. La discriminazione nell'avanzamento di carriera – “il soffitto di cristallo” – potrebbe rappresentare una questione predominante (ad esempio se, nella pubblica amministrazione, i lavoratori migranti sono impiegati solo in settori poco qualificati o basati sul pregiudizio di genere).

## FONDAMENTO

# PIANIFICAZIONE E COINVOLGIMENTO DELLE PARTI INTERESSATE

1

### **FASE Assunzione di responsabilità sulla questione da parte dei politici e dei funzionari pubblici**

Si raccomanda di sviluppare maggiori competenze nel campo della gestione della diversità nell'amministrazione attraverso dibattiti con le organizzazioni della società civile, rappresentanti dei migranti e ricercatori. È importante avere accesso a ricerche internazionali e quindi esempi di lavoro in altre città – alcuni esempi sono anche presenti in questo capitolo e nell'Allegato. È altrettanto importante scoprire che tipi di impegni e provvedimenti sono già in atto nella propria città.

È bene espandere la base del sostegno politico promuovendo la questione a livello politico tramite discussioni interne e trasversali. Spingere per far comprendere la necessità che i funzionari della giunta e dell'amministrazione siano maggiormente rappresentati. Esprimere il bisogno di passare dalle parole ai fatti.

2

### **FASE Accordo politico per lavorare sulla gestione della diversità nella città**

Presentare il progetto ai membri della giunta.

Alcune città hanno segnalato che è stato scelto di implementare la gestione della diversità non per decisione del consiglio municipale/dell'ente legislatore, ma tramite decisione presa da tutti i membri della giunta. La ragione sta nel fatto che la gestione della diversità riguarda l'area delle risorse umane, che rientra nella responsabilità dei direttori/manager dei dipartimenti amministrativi, e non è un provvedimento legislativo che vincola la popolazione.

È bene chiedere ai direttori dei dipartimenti di nominare una persona di contatto in ogni dipartimento.

3

### **FASE Nomina di un coordinatore / un'unità amministrativa responsabile del coordinamento del processo**

Si raccomanda vivamente di nominare un coordinatore che sia una persona/un team proveniente dall'interno dell'amministrazione, e non un coordinatore esterno. Coordinare un processo all'interno del contesto dell'amministrazione di una città richiede una buona conoscenza delle routine interne e uno stretto contatto con chi sa come vanno fatte le cose in tutti i relativi dipartimenti. Può tuttavia risultare utile avere un partner esterno, ad esempio un'associazione che fornisca corsi di formazione sulla diversità, al fine di accedere a delle competenze specializzate sulla diversità,

sulla moderazione dei workshop e sui metodi di formazione.

Nelle città partecipanti, il coordinamento è stato effettuato da una divisione sulla “diversità” – o sull’“integrazione”. Questo funziona bene se la divisione ha un ruolo nella gerarchia amministrativa che permetta di avere contatti col livello politico e con altre amministrazioni dei dipartimenti, senza troppe tappe intermedie nella gerarchia (per esempio una sezione staccata dell’ufficio del sindaco o del capo dell’amministrazione).

Il coordinatore o il team dovrebbe impegnarsi a seguire l’intero processo, dal coinvolgimento delle parti interessate al follow-up dei provvedimenti da implementare.

#### **Ruolo del Coordinatore:**

- essere il motore dell’intero processo
- fornire consulenza competente sulla diversità ai dipartimenti
- contattare e coinvolgere esperti esterni qualora siano necessarie altre competenze
- organizzare e preparare incontri e workshop
- moderare i workshop, idealmente insieme ad un formatore di corsi sulla diversità
- riassumere i risultati e gli obiettivi prefissi
- elencare i provvedimenti che si sono decisi, abbozzare il piano
- occuparsi di tutto il lavoro scritto: verbali degli incontri, elenco dei provvedimenti, bozza del piano di azione, modelli per i rapporti, newsletter, buone prassi ecc.
- occuparsi del seguito (follow-up) dell’implementazione

## 4

### **FASE Coinvolgimento di persone chiave nell’amministrazione**

È bene iniziare avvicinando qualcuno che sia già attivo nel campo, che voglia fare qualcosa ed è interessato ad offrire supporto in questa attività. Cercare di assicurarsi che siano nominati dei contatti nei diversi dipartimenti che sono aperti a questa idea.

Si consiglia di usare il metodo dello storytelling: parlare di esempi già esistenti in città, che dimostrino che la diversità nell’amministrazione ha effetti positivi.

Si potrebbe anche organizzare un evento invitando uno o più colleghi da altre città per parlare delle pratiche che hanno avuto successo da loro. L’esperienza dimostra che un’aperta resistenza contro la diversità è rara, mentre persistono riluttanza e riserve. Le storie di implementazione di successo dimostrano invece il bisogno, i benefici e la fattibilità della diversità e potrebbero convincere chi è riluttante. Parlare delle pratiche di successo e apprendere cose nuove da queste storie crea più apertura. Si consiglia inoltre di esaminare le lezioni apprese attraverso gli errori, in modo che le ragioni e le possibili soluzioni possano essere discusse.

Quando si coinvolgono le parti interessate della pubblica amministrazione in merito ai provvedimenti sulla diversità, si consiglia di seguire un approccio orientato al risultato. Questo si può fare chiedendo “cosa funziona bene, e in quale dipartimento comunale?”. Si consiglia inoltre di non usare un approccio fondato sulla prassi migliore. Chiedere “quale dipartimento è il migliore a fare xyz?” potrebbe causare problemi dato che implicherebbe una classifica tra i dipartimenti.

5

**FASE Stabilire uno scambio regolare con le persone di contatto in ogni dipartimento**

È bene incontrare personalmente i contatti. Chiedere loro di spiegare com'è la loro routine nel dipartimento, quali sono le questioni importanti per loro, chi sono le persone chiave da coinvolgere, e come è possibile intraprendere un processo significativo insieme. Discutere le possibili procedure per sviluppare un approccio partecipativo.

È opportuno essere aperti e flessibili nell'uso di diversi approcci che riguardano diversi dipartimenti o quartieri urbani.

**Soggetti necessari per la gestione della diversità nell'amministrazione**

- Leader politici
- Coordinatore/unità di coordinamento
- Responsabili delle risorse umane
- Soggetti rilevanti dai rispettivi dipartimenti
- Formatori / un centro di formazione con esperienza in corsi di formazione sulla diversità, preferibilmente preparati nel lavorare con personale amministrativo
- Funzionari pubblici (da tutti i settori lavorativi e da tutte le circoscrizioni della città)

**RISCHI, DIFFICOLTÀ****MISURE PER MITIGARE I RISCHI**

Opposizione all'idea.

Gli intervistati hanno raccomandato di non mettere troppa energia nel combattere la resistenza o nel convincere chi sembra troppo difficile da convincere. Sarebbe chiedere troppo alle risorse, e porta inoltre scarsi risultati. Ha più senso lavorare con chi risulta già a favore. Con questi soggetti è possibile instaurare discussioni costruttive e scambiare tecniche valide, invece di impiegare delle ore solo a discutere della necessità di agire.

Riluttanza, riserve e resistenza all'idea. Si è sempre messi alla prova quando si introduce qualcosa che può potenzialmente cambiare il modo in cui "le cose sono sempre state fatte".

Prepararsi al fatto che la resistenza sarà meno forte, ma ci saranno piuttosto delle accennate perplessità (non "non ne abbiamo bisogno" ma domande costanti del tipo "ne abbiamo davvero bisogno?"). L'implementazione della diversità nell'amministrazione pubblica è uno strumento più efficace.

## IDEA ALLA BASE

I punti concettuali chiave suggeriti dalle città partecipanti sono i seguenti:

### Assumere un **approccio partecipativo**:

L'approccio partecipativo mira a creare una titolarità nella gestione dei provvedimenti che promuovano la diversità, incoraggiando i funzionari pubblici a riflettere sul significato di diversità nel contesto dell'amministrazione di una città e a scambiarsi punti di vista tra i fornitori e gli utenti dei servizi.

Se ci si aspetta che gli impiegati pubblici si interessino alla realizzazione delle misure, gli dovrebbe essere offerta la possibilità di partecipare allo sviluppo delle stesse e dovrebbero avere l'opportunità di esprimere la loro opinione professionale. I provvedimenti che sono ideati e selezionati attraverso un approccio partecipativo avranno una maggiore approvazione.

Metodo: i workshop moderati servono a sviluppare misure e attività chiare e fattibili insieme ai gruppi target che provengono dall'interno dell'amministrazione (responsabili delle risorse umane, funzionari pubblici addetti al servizio clienti, ecc.) e da fuori (utenti dei servizi).

I provvedimenti sviluppati sono elencati in un piano pluriennale che va presentato per essere rilasciato come direttiva dalla giunta (in qualità di responsabili dell'amministrazione).

Per essere completo, si raccomanda che il piano comprenda i seguenti elementi:

1 - Misure per **umentare la diversità nel personale della città**

2 - Misure per **migliorare l'accessibilità ai servizi della città per tutti gli abitanti**

La realizzazione delle misure è supportata e accompagnata da **corsi di formazione sulla diversità per gli impiegati pubblici**, al fine di provvedere ad una gestione della diversità sostenibile.

Follow-up: Il piano dovrebbe da subito delineare un metodo e un mandato per la verifica successiva (follow-up) dell'implementazione delle misure. Oltre a degli eventi di follow-up e a dei rapporti sul progresso nel breve termine, si raccomanda di prevedere una qualche forma di **monitoraggio della diversità**, al fine di valutare l'impatto a lungo termine della gestione della diversità.

**Consiglio!** Definire gli obiettivi chiaramente per rendere i progressi e i risultati calcolabili. Dare priorità a obiettivi ridotti ma chiari, invece di propositi ambiziosi ma vaghi. Allo stesso tempo, lasciare spazio alla flessibilità per poter fare dei cambiamenti necessari qualora si verificassero problematiche inaspettate nel corso dell'implementazione, per esempio è meglio non definire dei benchmark per il numero di partecipanti ai workshop: considerare piuttosto se questi workshop abbiano portato a risultati tangibili (sviluppo di misure concrete, implementazione di misure concrete ecc.).

# → ASSUNZIONI: AUMENTARE LA DIVERSITÀ NEL PERSONALE PUBBLICO

6

## FASE Workshop con i responsabili delle risorse umane

Incontrare i responsabili delle risorse umane dei diversi dipartimenti della città e/o la gestione centrale delle risorse umane al fine di:

### 1. Esaminare attentamente le procedure di assunzione

Insieme, osservare con occhio critico le procedure usate per le assunzioni, la descrizione dei profili, la valutazione e promozione dei lavoratori. Lo scopo è di analizzare i bisogni della città mentre allo stesso tempo si incoraggiano le persone qualificate a inviare candidature per il settore amministrativo.

- Cosa significa diversità nella pubblica amministrazione?
- Chi è rappresentato nel personale pubblico e chi no? Esiste qualcosa nella prassi delle assunzioni che rende il pubblico impiego più o meno accessibile per determinati gruppi?
- Si sta facendo qualcosa per escludere persone che non hanno un background “nazionale”, considerando la prassi o i titoli richiesti?
- I requisiti richiesti riflettono davvero quello di cui la città ha bisogno? Per esempio, si richiede un diploma di maturità rilasciato da una scuola nazionale, o è sufficiente un diploma di scuola superiore in genere?
- Si considera come titolo extra se una persona parla non solo la lingua nazionale, ma anche altre lingue parlate dagli abitanti?
- Come vengono rese pubbliche le opportunità lavorative? Chi viene raggiunto dai canali comunicativi?
- Quali sono i requisiti standard nella descrizione dei profili? Quale titolo è veramente necessario e per quale posizione? Per esempio, in quale misura la conoscenza della lingua nazionale, scritta o orale, è necessaria e per quale tipo di lavoro?
- In quali posizioni è un vantaggio parlare (anche) altre lingue?
- Le procedure di assunzione sono adatte a identificare i titoli necessari? Per esempio, se un dipartimento intende valutare le competenze di un candidato nella manutenzione dei parchi urbani: è veramente necessario chiedere termini tecnici nella lingua nazionale o si potrebbero usare delle immagini per scoprire se il candidato sa quali attrezzi o macchinari usare per svolgere un determinato compito?

La competenza nella diversità è un aspetto preso in considerazione nella descrizione del profilo, nell'annuncio di lavoro o nei colloqui? La competenza nella diversità dovrebbe essere particolarmente rilevante in merito alle posizioni direttive.

**Consiglio!** Discutere la questione di come capire ed esaminare i titoli includendo la nozione di 'competenza nella diversità'. Di seguito forniamo la definizione: 'Competenza nella diversità' è l'abilità di trattare le differenze nelle personalità e negli stili di vita in maniera ragionevole e adeguata. Lo sviluppo della competenza nella diversità inizia con una riflessione critica sui propri pregiudizi e sulla consapevolezza dell'esistenza di punti comuni e di differenze nei bisogni degli individui. È importante conoscere la diversità esistente nella società e anche le barriere che potrebbero impedire ad alcuni individui e gruppi di partecipare in ugual modo. Avere competenza nella diversità significa riconoscere un'altra persona come individuo ed evitare di pensare per stereotipi. Infine, ma non meno importante, la competenza nella diversità richiede la conoscenza e l'abilità di realizzare opportunità uguali e non discriminatorie in un ambiente concreto.

## 2. Usare una prospettiva diversificata per gli impiegati "migranti"

Pensare insieme a come fare il prossimo passo nell'assumere personale che sia più etnicamente diverso.

**Consiglio!** Quando si parla di diversità etnica nell'amministrazione, molte persone hanno in mente un particolare gruppo di "migranti" e spesso associano velocemente la questione delle barriere linguistiche. Evidenziare che esistono vari gruppi target con livelli di competenza molto diversi. Si consiglia di affrontare di conseguenza i tre gruppi target descritti sotto.

1° gruppo target: Persone ambiziose e altamente qualificate provenienti da contesti migratori (che parlano la lingua nazionale; questo gruppo target include principalmente persone nate e cresciute nel paese). Obiettivo: rendere l'impiego nella pubblica amministrazione più attraente per questo gruppo e incoraggiare le candidature dimostrando che la città non assume soltanto la popolazione locale/nativa. Metodo: Visitare le scuole per informare sulle opportunità lavorative nella pubblica amministrazione; Approccio peer-to-peer: giovani impiegati di successo nella pubblica amministrazione raccontano delle loro storie di carriera nelle scuole e nelle comunità.

2° gruppo target: Migranti ambiziosi e altamente qualificati. Obiettivo: Fare uso dei titoli e delle competenze linguistiche dei migranti; impiegarli in posizioni adatte alle loro qualifiche. Metodo: Rivalutare quali livelli di competenza della lingua nazionale sono davvero richiesti per lavorare in specifiche posizioni; assumere lavoratori qualificati e sostenerli nel migliorare il loro livello linguistico (corsi di lingua gratuiti ecc.).

3° gruppo target: Migranti scarsamente qualificati o persone provenienti da contesti migratori (in particolare adolescenti con istruzione scarsa o nulla). Obiettivo: Dimostrare che persino degli adolescenti scarsamente istruiti hanno comunque una possibilità e possono essere assunti nella pubblica amministrazione. Metodo: prevedere tirocini, includendo anche tirocini che offrano la possibilità di studiare successivamente all'università. Pubblicizzare queste opportunità tra gli adolescenti (per esempio durante l'orientamento professionale); rivolgere le informazioni anche ai genitori. Concentrarsi sulla motivazione del candidato durante le selezioni, senza ad esempio richiedere certificati scolastici subito nel primo giro di candidature.

### 3. Ideare provvedimenti concreti

Esempi di provvedimenti presi nelle città partecipanti:

- Promuovere il pubblico impiego nelle scuole, servendosi di giovani funzionari pubblici provenienti da contesti di migrazione;
- Espandere i canali per pubblicizzare le opportunità lavorative;
- Usare immagini di attrezzi/macchinari invece di termini tecnici per scoprire se il candidato sa quale strumento usare per un certo compito;
- Predisporre corsi nella lingua nazionale per gli impiegati;
- Integrare la competenza nella diversità come requisito in tutti i profili ricercati, riconoscendo esplicitamente la competenza in diverse lingue come qualifica nella descrizione dei profili;
- Creare una rete di contatti con le comunità (gli adolescenti possono essere raggiunti meglio attraverso campagne mirate se si prevede anche un qualche tipo di informazione rivolta ai genitori);
- Abbassare la soglia al primo giro di candidature può dare più peso alla particolare motivazione di un candidato.

### 4. Stabilire degli obiettivi chiari per aumentare la diversità etnica nel personale pubblico

Riconoscere lo status quo e stabilire un obiettivo ragionevole. Una delle città partecipanti alla ricerca inizialmente aveva accertato che il suo livello di personale con background straniero era del 18%, e decise che raggiungere il 30% fosse un obiettivo ragionevole per un piano di 3-4 anni. La città ha poi raggiunto una proporzione del 26-27% di stranieri durante il periodo stabilito.

Mentre l'uso di quote violerebbe le direttive dell'Unione Europea, l'uso di traguardi o obiettivi è in qualche modo diverso. Il punto fondamentale consiste nel sottolineare che un traguardo è appunto questo: un traguardo da raggiungere contrastando la discriminazione e facendo ricerche su scala più ampia in modo da incoraggiare le candidature di un più grande numero di persone qualificate provenienti da gruppi sottorappresentati. La giurisprudenza dell'Unione Europea consente di selezionare una persona di un gruppo sottorappresentato solo se in possesso degli stessi meriti, o di meriti sostanzialmente uguali. Dei traguardi specifici possono essere strumenti utili, in particolare guardando alle assunzioni in posizioni più elevate. Se si stabilisce un traguardo, i responsabili delle risorse umane sono messi alla prova sia in termini di raggiungimento di un maggior numero di candidati qualificati, sia nel convincere gli impiegati del bisogno di un cambiamento.

**Consiglio!** Un traguardo non è uguale a una quota. Dei numeri specifici possono sottolineare l'importanza del traguardo. Allo stesso tempo è importante capire che si necessita di uno sforzo di buona fede per raggiungere il traguardo e che questo non deve essere raggiunto con qualsiasi mezzo possibile. In questo modo si chiarisce che il numero è un obiettivo da raggiungere, e non una quota.

Avere degli obiettivi chiari consente un serio follow-up. Questo dà anche un segnale alla società civile riguardo alla determinazione dei decisori politici e gli dà l'opportunità di fare seguito (follow-up) alle promesse politiche implicite in tale obiettivo. Questo può a sua volta aiutare ad assicurare la sostenibilità.

### 5. Discutere di come dovrebbe essere il follow-up sull'implementazione

Pensare ad una procedura per segnalare i progressi e i risultati che non comporti tantissimo lavoro extra, ma assicurarsi tuttavia un buon follow-up (si veda sotto).

## 7

**FASE Documentazione dei risultati dei workshop con i responsabili delle risorse umane**

Mettere per iscritto i risultati dei workshop su cui si è concordato: provvedimenti e azioni, obiettivi definiti, persone incaricate, tempistiche, risorse calcolate, metodi di follow-up.

**RISCHI, DIFFICOLTÀ****MISURE PER MITIGARE I RISCHI**

Mancanza di consapevolezza. La pubblica amministrazione è vista come neutra e accessibile a tutti, dato che si basa su principi meritocratici e mira ad effettuare procedure di assunzione che selezionino i candidati migliori.

Riportare i meccanismi di esclusione non intenzionali, ad esempio nella preparazione dei test di ammissione, nel predisporre gli annunci di lavoro, nei colloqui. C'è una mancanza di consapevolezza su come queste procedure vengono organizzate.

Critiche: "Troppo impegno del migliorare la situazione delle minoranze, e magari si tengono poco in considerazione i connazionali meno privilegiati".

Questo tipo di critiche costituisce un argomento valido per introdurre una strategia della diversità completa, che affronti tutte le dimensioni della diversità (età, sesso, disabilità, origine etnica ecc.), la quale miri proprio a considerare TUTTI gli abitanti della città. L'attenzione sulla non-discriminazione è altrettanto importante per i connazionali meno privilegiati.

Si consiglia di evitare il coinvolgimento in questo tipo di dibattiti, i quali sono fortemente sostenuti da chi si oppone alla diversità per principio.

Vincoli di tempo per lo sviluppo di provvedimenti e piani.

Se il piano deve essere consegnato entro 2-3 mesi, il tempo non è un grosso problema considerando lo sviluppo di un piano di azione molto grande. Sarebbe dunque meglio stabilire un piano di azione più piccolo ma concreto, decidendo quindi un buon punto di inizio per diventare più attivi. Prepararsi poi per un piano di azione più completo che seguirà quello attuale.

## RISCHI, DIFFICOLTÀ

Mancanza di chiarezza sul significato di “diversità” e “background straniero”. Chi esattamente rientra nella categoria di possesso di un “background straniero”? Varietà di definizioni.

Come identificare la competenza nella diversità? Come valutare questo tipo di abilità?

Le persone temono che dei team di lavoro eterogenei possano creare maggiori controversie.

Raggiungere dei gruppi target, ad esempio i giovani.

Obiezione alla diversità nelle assunzioni: “Non ci sono abbastanza candidati qualificati provenienti da un contesto di migrazione.”

## MISURE PER MITIGARE I RISCHI

Esistono molte conoscenze disponibili per questi argomenti, coinvolgere esperti esterni secondo dei criteri adatti.

L'esperienza dimostra che questo problema non si verifica fintantoché i team sono gestiti in modo competente riguardo alla diversità. Se le procedure di assunzione sono pensate in modo appropriato per scegliere dei candidati che siano altamente qualificati per le posizioni, se sono eseguite in maniera professionale faccia a faccia, se i compiti da svolgere sono a portata di mano e tutti i colleghi sono coinvolti, la diversità nella provenienza etnica non causa nessuna controversia in particolare.

I team diversificati non necessariamente si comprendono meglio tra loro rispetto ad altri, ma la mentalità aperta e la comprensione reciproca è più alta e la risoluzione di compiti complessi più efficace.

I giovani vengono raggiunti meglio dai loro pari, da sistemi con tutorial e video. Gli esempi di successo provenienti da gruppi di coetanei sono i più convincenti.

Si veda la prassi per le assunzioni (vedere testo sopra).

→ Assunzioni: aumentare la diversità nel personale pubblico  
 Prestazione di servizi: migliorare l'accessibilità dei servizi cittadini per tutti gli abitanti

### RISCHI, DIFFICOLTÀ

Obiezione alla diversità nelle assunzioni:  
 “Che succede se degli utenti richiedono una persona locale?”

### MISURE PER MITIGARE I RISCHI

Concentrarsi sulle qualifiche richieste per l'obiettivo. Chiunque sia ben qualificato può e deve prestare il relativo servizio, ed essere accettato per questo compito.



## → PRESTAZIONE DI SERVIZI: MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ DEI SERVIZI CITTADINI PER TUTTI GLI ABITANTI

Organizzare workshop con i gruppi target pertinenti per ideare provvedimenti concreti per ognuno dei tre aspetti della gestione della diversità (vedere sotto).

**Consiglio!** In tutti i workshop e negli incontri è importante comunicare che si tratta di un processo con un obiettivo e dei risultati. Invitare delle persone a discutere senza che sia previsto qualcosa di concreto dopo, sarebbe dannoso per le procedure partecipative attuali e future. Il “prodotto” finale dovrebbe consistere in un catalogo di misure fattibili.

8

### FASE Workshop con gli utenti dei servizi (gli abitanti della città): Identificazione delle necessità

Organizzare workshop con i rappresentanti delle comunità di migranti, le ONG, i centri di competenza sulla diversità della società civile.

Chi invitare: Se si vogliono invitare rappresentanti delle comunità di migranti e ONG, la selezione potrebbe essere impegnativa. Prestare attenzione a comunicare che lo scopo è di invitare alcuni dei gruppi di interesse perché sarebbe difficile sentirli tutti e anche non molto utile organizzare un workshop con troppi partecipanti. Utilizzare dei contatti già stabiliti. Documentare su che criteri si fonda la selezione.

Durante il workshop, discutere della prospettiva degli utenti sulla prestazione di servizi della città: i servizi cittadini sono accessibili a tutti? Chi potrebbe incontrare delle difficoltà nell'accedere ai vari servizi? Cosa potrebbe fare l'amministrazione cittadina per rendere i servizi più accessibili? Cosa potrebbe fare l'amministrazione cittadina per soddisfare meglio la varietà delle esigenze? Perché alcuni servizi cittadini sono usati di più da un gruppo e meno da altri? Ecc.

Organizzare il workshop: Si raccomanda che i workshop siano programmati indicativamente con orario 16:00-18:00. Se serve più tempo o sono programmati più tardi, pensare alla possibilità di offrire qualcosa da mangiare. Considerare anche dei servizi per bambini. Si sconsiglia di organizzare workshop durante il weekend.

In alternativa ai workshop, si potrebbe effettuare una valutazione dei bisogni attraverso un sondaggio (invitando gli utenti del servizio a compilare un questionario). Ad ogni modo, questo metodo è consigliato solo se si affrontano delle questioni chiaramente definite, ad esempio se ci si concentra su un servizio in particolare o su un (piccolo) gruppo di utenti.

9

## FASE Workshop con i fornitori di servizi (funzionari pubblici)

Organizzare workshop con soggetti attinenti all'attività in questione:

- a) *questione amministrativa interna*: workshop solo con funzionari pubblici
- b) *tema riguardante diverse parti*, ad esempio un dipartimento sceglie il tema di come l'amministrazione dovrebbe trattare i conflitti di interesse tra diversi gruppi riguardo all'uso di un parco pubblico: organizzare un workshop includendo i rappresentanti di tutti i gruppi coinvolti. Se ci fossero parti esterne che potrebbero contribuire alla soluzione, anche queste dovrebbero essere coinvolte. Questo rappresenta una possibilità per l'amministrazione di stabilire dei contatti con questi gruppi. È importante mantenere l'attenzione su come i funzionari pubblici riescono ad affrontare i compiti che si trovano di fronte, riguardo al tema scelto; quindi non come i diversi utenti dei servizi dovrebbero interagire, ma come i funzionari pubblici possono agire quando devono affrontare dei conflitti, ecc.

### 1. Discutere del significato di diversità nella pubblica amministrazione

Le parole chiave e le dichiarazioni di intenti spesso includono il termine diversità, ma quando si tratta di mettere in pratica queste idee, mancano iniziative e azioni concrete. Per questo motivo, il primo passo nella concettualizzazione dei provvedimenti sulla diversità nell'amministrazione è quello di discutere le seguenti domande:

- Cosa significa diversità per voi/nel vostro contesto lavorativo?
- In quali situazioni è per voi una questione rilevante? In quali invece non lo è?
- Chi usa i vostri servizi e chi non li usa? Come fate conoscere i servizi alla popolazione?
- C'è qualcosa nelle vostre attività quotidiane che rende alcuni servizi più o meno accessibili per alcuni gruppi?
- Chi è visibile nel materiale informativo della città e nelle strategie di pubbliche relazioni e chi non lo è?

I workshop mirano a incoraggiare i funzionari pubblici a riflettere sul significato di diversità nel loro lavoro quotidiano e a sviluppare delle idee derivanti dalle loro stesse attività. Lo scopo è di migliorare l'accessibilità dei servizi mentre si affrontano le esigenze dei funzionari pubblici che sono incaricati di realizzare questo obiettivo.

Possono essere affrontate le priorità delle persone locali/dei partecipanti; esempio: un quartiere della città potrebbe essere interessato a capire perché un parco non viene utilizzato da certi gruppi di cittadini.

## 2. Revisione dell'accessibilità ai servizi pubblici

Tenere presente la relazione tra strutture e persone: rivedere le routine lavorative per identificare in che punto le questioni strutturali potrebbero essere responsabili della mancanza di accesso e/o del comportamento discriminatorio.

Esempio: un funzionario pubblico addetto al servizio di assistenza ha fatto la seguente segnalazione "Capisco cosa volete dire, ma ho solo 4 minuti per ogni utente. Se c'è una persona che non capisce la lingua e devo ripetere e dare spiegazioni lunghe, inevitabilmente la fila si allunga e lo stress aumenta".

## 3. Sviluppare misure concrete

Sviluppare e formulare misure concrete e fattibili.

Esempio da una città: Una misura era quella di organizzare diversamente gli sportelli per il servizio di assistenza. Gli sportelli dell'ufficio immigrazione erano prima organizzati secondo l'ordine alfabetico dei nomi, ora sono organizzati seguendo le competenze linguistiche.

È più probabile che una politica così concreta sia maggiormente accettata.

## 4. Discutere su come potrebbe essere il seguito (follow-up) dell'implementazione

Pensare ad una procedura di rapporto/scambio sui progressi e i risultati, che non comporti molto lavoro extra, ma che comunque assicuri un buon follow-up (vedere sotto).

### Organizzazione dei workshop

Moderazione: Si raccomanda di avere un moderatore per i workshop, preferibilmente una persona esterna con esperienza nella moderazione di workshop.

**Consiglio!** Definire i confini di questi workshop: Cosa si farà con i risultati, che tipo di risultati sono necessari? Qual è la portata dell'intervento? Cosa può essere implementato davvero? (ad esempio mettere in chiaro che le misure relative all'edilizia non rientrano nelle possibilità). È inoltre importante convincere i partecipanti che lo scopo non è solo una raccolta di idee, ma la progettazione di misure concrete e di una procedura di follow-up.

Organizzazione: mettere in programma indicativamente 3 workshop; iniziare discutendo del significato di diversità e procedere con la formulazione di misure concrete. L'esperienza dimostra che la motivazione dei partecipanti e la fiducia reciproca all'interno del gruppo aumenta a partire dal secondo o terzo incontro. L'atmosfera diventa più rilassata e produttiva. Nell'ultimo incontro riassumere gli scopi e le misure.

Grandezza dei gruppi: La grandezza ideale del gruppo dipende da come si lavora. Un gruppo grande di 30 partecipanti in un ambiente formale con partecipanti che cambiano, può funzionare se i partecipanti sono abituati a lavorare in modo focalizzato e indipendente. In un contesto dove il workshop serve a costruire fiducia e contatti individuali, si consiglia di avere massimo 15 partecipanti.

Orario: Accordarsi sul fatto che i funzionari pubblici possano partecipare ai workshop durante il loro orario di lavoro. Se si vogliono includere partecipanti esterni, si consiglia di programmare il workshop con orario indicativo 16:00-18:00.

**Consiglio!** Il coordinatore dovrebbe essere preparato all'idea che si tratta di un processo aperto e che può andare verso direzioni diverse da quelle aspettate. Non si può sapere esattamente all'inizio quello che verrà fuori alla fine. Considerare ogni risultato come un buon inizio; se manca qualcosa può sempre essere affrontato in un secondo momento. Esempio da una città: il coordinatore aveva invitato dei manager dirigenti ad un workshop, ma loro avevano mandato i loro impiegati. È possibile vedere questa cosa come un fallimento, oppure pensare a cosa si può fare con le persone presenti. Il risultato è stato che i partecipanti sono stati molto interessati e impegnati nell'assumere il ruolo di moltiplicatori all'interno dei loro dipartimenti.

10

**FASE Documentare i risultati dei workshop con i fornitori di servizi (funzionari pubblici)**

Mettere per iscritto i risultati dei workshop su cui si è concordato: provvedimenti e azioni, obiettivi definiti, persone incaricate, tempistiche, risorse calcolate secondo necessità, metodi di follow-up.

**RISCHI, DIFFICOLTÀ**

**MISURE PER MITIGARE I RISCHI**

I dibattiti potrebbero spostare l'attenzione dal rapporto tra l'amministrazione e gli utenti del servizio – come può la città fare in modo che i servizi pubblici siano accessibili a tutti – al rapporto tra diversi gruppi della popolazione (ad esempio controversie tra gruppi di utenti; perché un gruppo ha più "problemi" di un altro ecc.)

È bene restare concentrati: cosa ha a che fare questo con l'amministrazione della città? Cosa significa in relazione alle attività quotidiane nell'amministrazione? Come devo io, funzionario pubblico, trattare la questione nel mio lavoro di tutti i giorni? Fa differenza? Se sì quale? Ha importanza?

Durante il processo emergono nuovi temi e questioni.

Essere preparati al fatto che l'implementazione è un work in progress.

I partecipanti dei workshop sono seccati dalle domande aperte su cui devono lavorare, come "cosa significa la differenza per te?" e reagiscono giustificandosi con critiche prevedibili, ad esempio evidenziando che non è possibile adattarsi ad ogni desiderio individuale ecc.

Nonostante il rischio di infastidire qualcuno, evitare di preselezionare gli argomenti. Questi dovrebbero essere scelti insieme. Dopo le discussioni iniziali, introdurre ciò che i gruppi di utenti hanno detto nei workshop sulla valutazione dei bisogni. Discutere di queste impressioni con i funzionari pubblici.

## RISCHI, DIFFICOLTÀ

I dibattiti e le attività vanno avanti lentamente e non sempre vanno verso la direzione che ci si aspetta.

Potrebbe risultare difficile determinare il livello amministrativo più adatto in cui cercare i partecipanti.

Mancanza di settori/individui importanti.

I funzionari pubblici potrebbero non aver ancora pensato a chi sono gli utenti dei loro servizi e potrebbero infastidirsi per la relativa domanda (risposta: "può partecipare chiunque vuole").

Degli impiegati pubblici hanno spesso notato che dopo aver partecipato a workshop e incontri, dopo aver espresso le proprie idee e sviluppato concetti, non è successo nulla.

## MISURE PER MITIGARE I RISCHI

Il coordinatore non ha motivo di imporre una determinata velocità, né questo fa parte dei suoi poteri. Mentre tentano di agire da motore trainante, i coordinatori devono adattarsi al passo dei partecipanti e accettare che le cose potrebbero prendere vie diverse da quelle aspettate.

I leader sono importanti; le persone ai livelli inferiori possono assumere dei ruoli di moltiplicatori nel loro specifico campo.

Iniziare sempre con la prima squadra disponibile. Se i partecipanti sono motivati dal processo e sono consapevoli del fatto che mancano delle persone importanti, potrebbero loro stessi prendere l'iniziativa per introdurre queste persone.

Si tratta di un processo di riflessione relativo alle attività quotidiane.

Discutere di queste esperienze e spiegare in che modo le loro idee verranno affrontate e di quale quadro di implementazione si tratta. Definire e comunicare chiaramente la portata del progetto.

Fare promesse realistiche, come ad esempio: non possiamo garantire che tutte le vostre idee verranno realizzate, ma almeno siamo d'accordo con il sindaco che verranno tutte prese seriamente in considerazione.

## RISCHI, DIFFICOLTÀ

Il settore pubblico non ha molta esperienza nel coordinamento trasversale tra dipartimenti e nel networking.

I funzionari pubblici tendono a pensare entro i limiti dei poteri del proprio dipartimento. Vogliono evitare di offendere gli altri dipartimenti; fanno presente che il budget per i prossimi anni è già stabilito e non ci sono risorse per misure aggiuntive. Sono quindi riluttanti a suggerire idee e chiamano in causa suggerimenti da parte di altri. Si concentrano su “quello che non può funzionare” invece che su “quello che potrebbe funzionare”.

Il networking e lo scambio di esperienze all'interno dei dipartimenti e anche al di fuori di essi, potrebbe non essere parte della cultura amministrativa. Le persone potrebbero non essere abituate a riunirsi e a discutere di diverse posizioni.

## MISURE PER MITIGARE I RISCHI

I workshop stessi sono un mezzo con cui affrontare la mancanza di coordinamento e networking. Ad ogni modo i moderatori dei workshop devono prepararsi a questa situazione e non aspettarsi delle reti di contatto già stabilite.

L'esperienza dimostra che i workshop moderati come impegno di squadra con un moderatore esterno e un coordinatore amministrativo, sono stati i più efficaci. La persona proveniente dall'amministrazione può dare esempi di ciò che ha funzionato in altre città o altri quartieri in condizioni analoghe. L'intenzione è di sviluppare delle idee che possano ricevere supporto al di là dei confini dipartimentali. Preparare workshop raccogliendo buoni esempi.

Prevedere degli eventi di networking e proporre occasioni per incontri dove possano avere luogo degli scambi formali e informali riguardo all'implementazione della politica.

# INTEGRAZIONE STRUTTURALE

11

## FASE Stesura di un documento finale

Stendere un documento finale, riassumendo le misure sviluppate nei workshop partecipativi. Stabilire obiettivi chiari e definire le relative aree di responsabilità.

Fare in modo che ci sia un'integrazione strutturale dei corsi di formazione sulla diversità per gli impiegati pubblici, in modo da fissare meglio quelli che già si tengono.

Definire un mandato chiaro per la squadra che si occuperà del follow-up sull'implementazione e sui risultati delle misure.

**Consiglio!** Se si rende chiaro fin dall'inizio che il coordinatore sarà responsabile di tutto il lavoro di scrittura, questo aprirà le porte a tutti quei dipartimenti/partecipanti che sono in linea di massima interessati, ma temono un carico di lavoro aggiuntivo.

12

## FASE Negoziare per l'approvazione politica

Negoziare una decisione sul documento da parte dei leader politici. È necessario l'accordo di tutti i membri della giunta (il solo supporto del sindaco di solito non è sufficiente) perché bisogna lavorare con tutti i dipartimenti.

È fondamentale un mandato chiaro per il team coordinatore che darà seguito all'implementazione delle misure (follow-up).

13

## FASE Calcolo delle risorse necessarie

Staff: un coordinatore proveniente dall'interno dell'amministrazione/un'unità amministrativa che coordini l'implementazione del piano. Il carico di lavoro dipende dalla grandezza della città e dal piano concreto. Una o due posizioni full-time potrebbero indicativamente bastare.

C'è bisogno di una squadra per il follow-up. Non necessariamente le persone di questo team si dovranno occupare del lavoro a tempo pieno, ma dovranno avere un mandato, del tempo e altre risorse necessarie a raccogliere e analizzare i rapporti provenienti dai diversi dipartimenti e a fornire una formazione su come raggiungere gli obiettivi.

Budget: Le città hanno segnalato che affrontare la diversità nell'amministrazione non rappresenta una grossa problematica rispetto ai finanziamenti. La gran parte del lavoro si eseguirà come parte delle normali procedure di assunzione. Sono comunque necessarie delle risorse e delle attività per lo sviluppo di tali questioni, come anche dei corsi di formazione sulla diversità. È stato riportato che i budget annuali Euro per abitante per il follow-up e per le misure di uguaglianza, sono stati pianificati e spesi.

Tempistiche: Piano pluriennale; un anno per lo sviluppo partecipativo delle misure.

## MESSA IN PRATICA

14

### FASE Implementazione continua delle misure

L'implementazione continua delle misure richiede l'impegno attivo degli impiegati pubblici. Prestare attenzione al quadro strutturale se l'implementazione non funziona come ci si aspetta, ad esempio limiti di tempo, sovraccarico di lavoro. Documentare gli eventuali limiti strutturali e discutere in che modo segnalarli con i leader del dipartimento.

Lavorare con chi intende fare qualcosa ed è disposto ad avere ruoli di moltiplicatori. Affrontare chi vuole bloccare gli sforzi è frustrante, qualsiasi misura coercitiva è stata segnalata come priva di effetti significativi. Allo stesso tempo, un chiaro impegno da parte dei piani alti, dai politici, dovrebbe pian piano portare alla diminuzione dell'opposizione.

#### RISCHI, DIFFICOLTÀ

Opposizione silente e radicata tra i vari politici e funzionari pubblici, che dà origine ad una ricezione e implementazione incostante.

La politica viene messa in discussione non solo dalle opposizioni basate su vari tipi di pregiudizi; c'è anche il potere dello status quo che di per sé crea molte resistenze riguardo ai cambiamenti proposti.

#### MISURE PER MITIGARE I RISCHI

Un team specifico deve farsi carico del follow-up con un mandato per investigare e verificare le questioni poco chiare. Questo potrebbe inoltre procurare un controllo indiretto tramite contatti informali.

I leader politici devono esercitare una leadership chiara e dimostrare che intendono vedere dei risultati.

Puntualizzare il fatto che la quotidianità in città e le condizioni lavorative stanno cambiando, che piaccia alle persone oppure no, e che la gestione della diversità è potenzialmente una gestione di quei cambiamenti che miglioreranno le condizioni lavorative dei funzionari pubblici ("state facendo qualcosa per voi stessi").

## RISCHI, DIFFICOLTÀ

I cambiamenti nel personale (manager e dirigenti) possono facilmente spostare l'attenzione, in modo consapevole o meno, altrove rispetto alla strategia della diversità.

Avvio lento.

I limiti di tempo e il sovraccarico di lavoro impediscono l'implementazione delle misure e i cambiamenti nel comportamento.

Ci sono grandi differenze nella qualità della gestione della diversità nei vari dipartimenti della città.

Creazione di effetti di sinergia e promozione di scambi di esperienze.

## MISURE PER MITIGARE I RISCHI

Si è dimostrato proficuo fornire una formazione introduttiva ai politici dopo ogni elezione. Inoltre questa formazione dà loro gli strumenti necessari per guidare l'amministrazione.

C'è bisogno di sforzi intensi per integrare la coscienza e la politica nelle prime linee. Più si integra e si fa comprendere proprio nelle prime linee dell'amministrazione, più diventa sostenibile nonostante i cambiamenti nel management.

È opportuno integrare l'argomento della diversità e della sua gestione nei corsi di formazione normali per il nuovo staff direttivo (si veda la sezione sulla formazione più avanti).

Una soluzione è sottolineare il bisogno di soddisfare il Piano in 10 Punti dell'ECCAR concordato dalla leadership politica.

Qui è importante affrontare i processi del lavoro quotidiano e il quadro strutturale, nel momento in cui si sviluppa il concetto della politica (si veda sopra). Documentare queste barriere.

C'è bisogno di management e leadership strategici forti e di un uso attivo degli strumenti di management disponibili, come degli accordi sugli obiettivi.

Scambi di buone pratiche strutturati e regolari eseguiti dall'unità di coordinamento, ad esempio tramite degli eventi di networking, piattaforme di conoscenze newsletter interne ecc.

RISCHI, DIFFICOLTÀ	MISURE PER MITIGARE I RISCHI
Presentare la città come datore di lavoro che può attrarre una diversità di persone.	Campagne che usano lo slogan “[nome della città] ha bisogno di te!”, informazioni nelle scuole, orientamento e consulenza professionale ecc.
Sensibilizzazione sulla competenza di diversità come competenza fondamentale per chiunque lavori nell'amministrazione della città.	Integrare del contenuto formativo basato sulla diversità all'interno dei regolari corsi di formazione base, rivolti a funzionari e manager pubblici.

## → CORSI DI FORMAZIONE SULLA DIVERSITÀ PER GLI IMPIEGATI PUBBLICI

L'obiettivo a lungo termine è quello di stabilire e implementare la gestione della diversità in modo da farla diventare una cosa ordinaria e non più speciale. La competenza di diversità come abilità nel trattare con gli altri in maniera sensibile alle loro necessità individuali, è un titolo utile per tutti i tipi di posizioni nell'impiego pubblico, sia essa una posizione manageriale, nel reclutamento o nella fornitura di servizi. La sensibilizzazione sotto forma di formazione può educare gli impiegati alla diversità. Per questo motivo, essa deve diventare una parte integrale della formazione continua degli impiegati.

15

### FASE Trovare una organizzazione partner per fornire corsi di formazione sulla diversità

Idealmente dovrebbe essere presente un'organizzazione esperta nel fornire formazione sulla diversità che ha già stabilito una collaborazione con l'amministrazione cittadina. Il coordinatore e il responsabile (o i responsabili) della formazione dovrebbero discutere e sviluppare il contenuto del corso insieme, per assicurarsi che ci sia un'appropriata comprensione della diversità.

#### Gruppi Target:

- Personale a livello manageriale
- Responsabili risorse umane
- Funzionari pubblici

**Metodo:**

Ciò che è stato riportato essere più efficace è una formazione che incoraggi i partecipanti a riflettere e a lavorare su esempi che hanno già vissuto personalmente a lavoro. Ciò comprende delle simulazioni, analisi di casi, “dilemma training”, lavoro sulle situazioni reali – interazioni con utenti agli sportelli di assistenza in orario d’ufficio – che sono state vissute come complicate dai partecipanti.

Elaborare i corsi di formazione sulla base delle situazioni che si sono verificate nel contesto scelto: Cosa significa diversità nel vostro contesto lavorativo? Che tipo di situazioni avete vissuto? Come ci si potrebbe comportare in tali situazioni? Di cosa c’è bisogno per agire così?

I partecipanti descrivono le situazioni nel loro lavoro quotidiano e analizzano come reagire interagendo tra loro. I formatori e i partecipanti insieme sviluppano delle forme alternative di reazione che siano più efficaci e più gratificanti per le persone coinvolte. Il cambiamento di prospettiva è un elemento centrale dei corsi di formazione.

Più i casi affrontati nei corsi di formazione sono legati alla routine lavorativa dei partecipanti, più saranno visibili i benefici dei corsi stessi.

Esempi di situazioni che sono state portate alla luce nei workshop:

- Un paramedico viene chiamato sulla scena di un incidente che ha coinvolto una paziente che indossa il velo – può semplicemente toglierlo come farebbe con un altro capo di abbigliamento che si stringe attorno al collo?
- Un funzionario pubblico al servizio di assistenza sta parlando con una persona che non capisce la lingua, mentre la coda si allunga sempre di più.
- Come comportarsi con una donna che rifiuta di stare in una stanza con un uomo o di parlare con un uomo? Come reagire se un utente uomo non vuole avere contatti con un’impiegata donna? È permesso esigere che la persona collabori? Quali sono le alternative?
- Un utente insulta un altro utente – come intervenire?
- Un funzionario pubblico riceve pressioni nel privato per giustificare il fatto che sostiene una politica di accoglienza degli immigrati.

Gruppo nei corsi di formazione: Si consiglia di avere gruppi misti, metà autorità pubbliche e metà membri della società civile. L’esperienza dimostra che i due gruppi si ispirano a vicenda e si scambiano esperienze nel corso della formazione. I gruppi eterogenei sono generalmente consigliati, eccetto in merito al livello gerarchico. I livelli gerarchici non dovrebbero essere mischiati; i gruppi omogenei in questo ambito funzionano meglio.

**Motivare gli impiegati pubblici all’auto-riflessione:** I corsi di formazione dovrebbero provocare un’auto-riflessione finalizzata a distinguere tra il proprio ruolo professionale e quello personale, dato che l’auto-analisi di una persona e il suo effettivo comportamento non sempre coincidono. I partecipanti sono invitati a riflettere sulle proprie reazioni, ad esempio come reagiscono quando delle persone con cui hanno un appuntamento non sono puntuali? Come comunicano? Una persona che afferma “i servizi del mio dipartimento sono ugualmente accessibili per tutti” rifiuta di riconoscere che potrebbe in realtà essere più difficile per alcuni gruppi. La formazione sulla sensibilità dovrebbe essere tenuta in relazione all’esclusione non intenzionale attraverso le parole, il comportamento o degli argomenti fondamentali. I corsi di formazione dovrebbero sensibilizzare ma non stigmatizzare chi non è così consapevole delle questioni sulla diversità.

**Formazione volontaria vs formazione obbligatoria:** Nella formazione volontaria, i partecipanti sono più motivati; le persone che partecipano sono comunque già sensibili alla questione e hanno già una certa competenza. I corsi di formazione volontaria hanno un'atmosfera lavorativa migliore. Se i corsi di formazione sono obbligatori, deve essere chiaro ai partecipanti perché essi sono necessari, perché sono obbligatori e come si integrano nella struttura della formazione. L'esperienza dimostra che gli impiegati di livello inferiore sono informati riguardo alla partecipazione obbligatoria in tono gerarchico, facendoli sentire puniti e degradati. In tali circostanze il corso avrà un effetto limitato, dato che i partecipanti non sono aperti all'apprendimento di qualcosa di nuovo. I partecipanti devono capire che i corsi di formazione obbligatori sono utili per loro.

**Consiglio!** La soluzione migliore è quella di integrare i temi della diversità all'interno della normale formazione e dei corsi professionali, ad esempio quelli destinati ai responsabili delle risorse umane, al personale del reparto contabilità ecc. Raramente c'è un rifiuto generale all'idea che il personale debba essere formato con diversi tipi di corsi; il fatto di includere la formazione sulla diversità in questi corsi normali, ad esempio sotto il titolo generale di "come trattare con gli utenti agli sportelli di assistenza" o "come motivare i dipendenti", provvede allo scopo di rendere la gestione della diversità un elemento naturale della routine quotidiana.

RISCHI, DIFFICOLTÀ	MISURE PER MITIGARE I RISCHI
<p>Mancanza di motivazione a partecipare ai corsi di formazione da parte degli impiegati.</p>	<p>Un incentivo in merito alla partecipazione ai corsi volontari è quello di prendere seriamente in considerazione l'uso di certificati di formazione, oppure di considerarli come condizione rispetto a promozione e avanzamento di carriera.</p> <p>Prevedere un workshop organizzato in modo che i partecipanti possano ottenere consigli su come gestire le situazioni difficili a lavoro. Le persone hanno interesse a sentirsi più competenti nel proprio lavoro quotidiano.</p>
<p>I partecipanti vogliono strategie su misura e "istruzioni" su come gestire gli utenti, invece di sottoporsi all'auto-riflessione.</p>	<p>Incoraggiare i partecipanti a sviluppare delle strategie insieme. Mettere in chiaro che l'auto-riflessione vale per tutti.</p>
<p>Il politicamente corretto talvolta ostacola azione e interazione.</p>	<p>Lavorare a esempi concreti su come agire in situazioni difficili.</p>

Perché è necessario?

Fondamento

Messa in pratica

→ Corsi di formazione sulla diversità per gli impiegati pubblici

Follow-up

## LIMITI

I corsi di formazione possono far fronte ai comportamenti aiutando le persone a gestire adeguatamente le situazioni impegnative. Essi non possono però compensare problemi che sono prodotti da limiti organizzativi, ad esempio il fatto che un funzionario pubblico allo sportello abbia a disposizione solo 4 minuti per utente, e di conseguenza si innervosisca se uno di loro chiede un'assistenza più dettagliata.

I corsi di formazione sulla diversità non possono inoltre compensare la mancanza di volontà politica a fornire supporto e monitoraggio lungo tutto il processo di integrazione della diversità all'interno della routine quotidiana.

# FOLLOW-UP

## Eventi di follow-up

Mantenere l'argomento nel programma del dipartimento:

- informando regolarmente sulle iniziative/esempi/eventi nella newsletter interna
- attivando eventi per creare reti di contatti sul follow-up per scambio di idee sui progressi ed esempi.

## Rapporto sui progressi e sul conseguimento degli obiettivi

Le misure da implementare sono sviluppate seguendo un approccio partecipativo (si veda sopra). Per definizione, la composizione dei partecipanti, la selezione delle priorità e la formulazione delle misure non sono chiare in anticipo. Di conseguenza, è meglio non stabilire obiettivi o benchmark che potranno rivelarsi sbagliati qualora un adattamento sia necessario e utile (ad esempio un numero di partecipanti più basso del previsto/partecipanti diversi dal previsto, ma questo tipo di partecipanti potrebbero essere particolarmente motivati).

Includere il rapporto in sistemi di rendicontazione già esistenti, quando possibile. Qualsiasi richiesta in più creerà un'opposizione all'impegno generale. È importante che i dipartimenti non siano messi alla gogna attraverso il monitoraggio, e che essi non percepiscano il monitoraggio come carico di lavoro aggiuntivo. Riportare i cambiamenti nel tempo; riportare il procedimento verso l'obiettivo e l'analisi di come il lavoro sta progredendo.

## Follow-up sui corsi di formazione

Durante l'ultima sessione, incoraggiare i partecipanti a formulare obiettivi individuali, cosa vorrebbero cambiare/migliorare/fare diversamente/provare nel loro lavoro quotidiano. Concordare un workshop per il follow-up oppure un questionario/sondaggio a cui rispondere dopo 3-4 mesi, per verificare se sono riusciti ad agire seguendo i loro obiettivi individuali e se no, cosa glielo ha impedito.

Secondo l'esperienza degli intervistati, molti impiegati pubblici sarebbero interessati a partecipare a studi o indagini a lungo termine sull'implementazione del contenuto dei corsi di formazione o sui suggerimenti concepiti durante i corsi.

## RISCHI, DIFFICOLTÀ

Confusione circa quello che il team incaricato del follow-up è autorizzato a richiedere ai dipartimenti (che tipo di rapporti, informazioni ecc.)

## MISURE PER MITIGARE I RISCHI

Un mandato chiaro per il team di follow-up.



## RISCHI, DIFFICOLTÀ

Molti comuni non prevedono una supervisione diretta.

## MISURE PER MITIGARE I RISCHI

Una supervisione diretta non avrà successo perché le questioni di diversità sono questioni di comportamento. Il follow-up e la messa in atto devono avere luogo attraverso un cambiamento di comportamento convincente e incoraggiante, fatto di esempi vincenti. Gli esempi di valutazione tra pari sono i più convincenti. Dare a delle persone attive la possibilità di presentare le loro esperienze. Questo è anche un modo per ottenere il riconoscimento dei loro sforzi, il che stimola ulteriori mosse.

Istituire la diversità come norma.

Durante la procedura di implementazione, è necessario far conoscere le misure sulla diversità. Tuttavia, a lungo andare, è importante integrare la prospettiva sulla diversità all'interno della formazione pensata per altri temi.

**Consiglio!** Sono in molti a pensare che il problema siano gli atteggiamenti, ma ciò non approfondisce adeguatamente la questione. La gente può comportarsi in modo adeguato anche con degli atteggiamenti sbagliati (sessisti/razzisti ecc.). D'altra parte, alcune persone hanno gli atteggiamenti giusti, degli atteggiamenti buoni – ma si comportano in una maniera che non riflette tali atteggiamenti. Naturalmente la questione sta nella combinazione di un cambiamento di comportamenti e atteggiamenti, ma troppo spesso il centro dell'attenzione sta negli atteggiamenti. La maggior parte della gente ha dei buoni atteggiamenti riguardo alla parità di genere, tuttavia la discriminazione sessuale rimane sempre presente.

# SOSTENIBILITÀ

L'esperienza dimostra che l'implementazione sostenibile della diversità richiede un approccio top-down. L'alta dirigenza deve supportare la diversità e la sua gestione, e richiederne l'implementazione a tutti i livelli. Questo potrebbe rivelarsi difficile con il ricambio dei partiti politici.

La sostenibilità richiede una ferma leadership, intuizione, comprensione del fatto che questo tipo di progetto metterà alla prova delle norme ormai consolidate all'interno dell'amministrazione e della politica. È necessario riconoscere che il processo sarà difficile, che richiederà tempo e, allo stesso tempo, impedire risolutamente che il progetto si arresti.

Si raccomanda che le strutture e gli incarichi siano creati per assicurare un seguito (follow-up) alle attività, come un mandato chiaro per il team incaricato del follow-up che abbia il potere e le risorse per assumere un ruolo da motore trainante. Il team incaricato del follow-up deve anche rendersi disponibile a sostenere i dipartimenti qualora si presentino delle difficoltà durante l'implementazione delle misure.

Si raccomanda inoltre che ad occuparsi del coordinamento e del follow-up sia una squadra e non una singola persona, per evitare inutili ritardi se qualcuno si assenta. Mentre alcune città pensano che sia importante che gli incarichi di follow-up spettino a livello politico e dirigenziale (come da approccio top-down), altri consigliano che siano eseguiti a livello amministrativo (al fine di evitare di riaprire dei dibattiti su decisioni politiche iniziali).

Impegnarsi a mantenere i contatti una volta stabiliti, avviando delle attività per creare reti di contatti di follow-up. Sostenere le reti e le piattaforme di individui che lavorano sulla questione. Le reti di contatti aiutano ad accrescere l'autonomia e a motivare le persone a continuare a lavorare per raggiungere gli obiettivi.

La sostenibilità richiede dei risultati positivi. Le persone impegnate lavorano sulla questione in aggiunta al loro carico di lavoro abituale e ci dedicano tempo ed energia. Se diventa troppo frustrante, prima o poi finiranno per lasciar perdere questo lavoro.

A lungo andare, un approccio sulla diversità orientato ai valori sarà più sostenibile rispetto ad un approccio meramente strumentale. Lo sviluppo di una cultura della diversità dovrebbe accrescere i valori delle persone, più che delle esigenze operative. Altrimenti, l'impegno nei confronti della diversità si arresterà nel momento in cui esso non è destinato ad uno specifico bisogno strumentale.

Avere degli obiettivi chiari dà anche ad una società civile consapevole la possibilità di dare seguito (follow-up) alle promesse politiche intrinseche a tali obiettivi, il che a sua volta può aiutare ad assicurare la sostenibilità delle politiche, anche se i partiti cambiano.

La politica è trasferibile a qualsiasi città. Le grandi città potrebbero dover implementare questi progetti (in particolare riguardo alla prestazione di servizi) basandosi sulle circoscrizioni; le città più piccole possono farlo a livello di città intera.

## FATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO

Gli intervistati hanno indicato i seguenti aspetti come fattori chiave per un'implementazione positiva:

- Attenzione e risolutezza dalla massima leadership politica. Deve essere chiaro che la diversità è una questione pratica fondamentale della pubblica amministrazione, e non solo teoria.
- Definizione di contatti personali che permettano lo sviluppo ulteriore e continuo di una più completa strategia della diversità.
- Le misure sono sviluppate tramite approccio partecipativo con i funzionari pubblici; apertura verso i suggerimenti dei funzionari pubblici. I partecipanti hanno la sensazione positiva di riuscire ad avviare un cambiamento nel loro ambiente lavorativo.
- Risorse sufficienti (finanziarie e di personale).
- Coordinamento attivo e impegnato e un team incaricato del follow-up che funzioni da motore trainante per l'intero processo.
- Una strategia della diversità integrata nella missione generale dell'amministrazione della città.
- Corsi di formazione sulla diversità che lavorino con i partecipanti sulle loro esperienze concrete.
- Attività di networking all'interno e tra i dipartimenti cittadini e il livello amministrativo; riunioni di follow-up per scambio di esperienze e buoni esempi nel processo di implementazione.
- Approccio peer-to-peer: un giovane professionista del settore pubblico racconta a giovani migranti la sua storia; un responsabile delle risorse umane racconta agli altri ad esempio un'esperienza positiva relativa alla diversità ecc.
- Creazione di strutture e incarichi di responsabilità per l'implementazione, al fine di mantenerla e svilupparla ulteriormente.

## IMPATTO E RISULTATO

Rendersi conto che la città deve essere in grado di capire la composizione etnicamente diversa della sua popolazione ha permesso di porre l'attenzione su qualifiche come la competenza linguistica e la competenza di diversità. Ciò si collega ad un'aumentata consapevolezza rispetto alla discriminazione, che a sua volta ha portato ad un aumento di dipendenti con background straniero in posizioni più elevate.

- Le procedure di assunzione sono più attentamente allineate ai titoli richiesti;
- Aumentata consapevolezza rispetto alla discriminazione strutturale e interpersonale nelle routine dell'amministrazione;
- Aumento della percentuale di personale con provenienza straniera/etnica;
- Aumento della percentuale di personale con provenienza straniera/etnica in posizioni più alte;
- Cambiamenti nella composizione del personale in modo tale che questo rifletta meglio la popolazione;
- Continuazione dei provvedimenti oltre il periodo inizialmente previsto;
- Collaborazioni e reti di contatti stabilite;
- Provvedimenti/progetti che danno un seguito (follow-up) o incrementano le misure iniziali;
- La diversità è percepita come competenza e non come una minaccia;
- Utenti maggiormente soddisfatti dei servizi pubblici;
- Il personale può mettere in pratica con successo le proprie conoscenze linguistiche e sociali;
- Migliorata comprensione reciproca delle necessità basate sulla cultura dei colleghi, ad esempio riguardo a vacanze, piatti speciali, tradizioni in caso di eventi familiari come funerali o nascite ecc.;
- Inclusione di competenza di diversità e multilinguismo nelle descrizioni delle mansioni/profili professionali/opportunità di lavoro;
- Utenti dei servizi eterogenei (i gruppi target che prima erano sottorappresentati, usano i servizi ora?).

## → MONITORAGGIO DELLA DIVERSITÀ

Al fine di valutare l'impatto a lungo termine della gestione della diversità, si raccomanda di eseguire un monitoraggio della diversità.

Il monitoraggio della diversità serve a:

- Valutare la diversità tra il personale
- Valutare l'impatto della gestione della diversità
- Identificare degli schemi selettivi di reclutamento
- Identificare questioni complesse, necessità di intervento e pratiche promettenti
- Promuovere un incremento della diversità all'interno dell'amministrazione cittadina
- Fornire uno strumento per mantenere il tema trasversale della diversità in programma.

### Metodo

I dipartimenti e le istituzioni della città (idealmente tutti quanti) vengono giudicati periodicamente riguardo all'implementazione della gestione della diversità. Le informazioni sono raccolte tramite questionari che coprono le seguenti dimensioni: diversità nel personale pubblico (personale e competenze), accessibilità ai servizi della città (servizi e utenti), organizzazione e strategie. La raccolta dati ripetuta periodicamente può essere indice della dinamica dello sviluppo.

Il seguente questionario, presentato dalle autorità della città di Vienna, può fungere come eccellente linea guida per il monitoraggio:

### **Questionario**

#### **1. Servizi & fruitori**

- 1.1. Quanto conosce bene i Suoi utenti?
  - 1.1.1. Chi sono i Suoi utenti?
  - 1.1.2. Come si è sviluppata la percentuale di utenti di provenienza migrante nel corso degli ultimi due anni?
- 1.2. Come valuta e come prende in considerazione le diverse necessità degli utenti?
  - 1.2.1. Ha notato esigenze e necessità specifiche dagli utenti con provenienza migrante?
  - 1.2.2. Cosa fa per fornire i servizi rispettando le esigenze degli utenti con provenienza migrante?
  - 1.2.3. In che modo raggiunge, informa e consiglia i Suoi utenti?
  - 1.2.4. In che lingua comunica con i Suoi utenti?
- 1.3. In che modo gli utenti con provenienza migrante percepiscono e accettano i servizi?
  - 1.3.1. Ci sono dei servizi che gli utenti con provenienza migrante usano meno spesso o praticamente mai?
  - 1.3.2. Le misure rivolte a specifici gruppi target hanno cambiato l'uso dei servizi da parte degli utenti con provenienza migrante?
  - 1.3.3. Come valuta le misure rivolte a specifici gruppi target?

**1.4. Revisione e prospettiva:**

- 1.4.1. Quali sono, a Suo parere, i benefici della gestione della diversità per la prestazione di servizi?
- 1.4.2. Quali sono le difficoltà?
- 1.4.3. Esempi di buone pratiche nell'area della prestazione dei servizi:

**2. Staff & competenze**

- 2.1. Quanto è importante la competenza di diversità o competenza interculturale nel Suo campo di lavoro?
  - 2.1.1. La competenza di diversità o competenza interculturale rappresenta un criterio nella selezione del personale?
  - 2.1.2. Se si tiene in considerazione la competenza di diversità o competenza interculturale nelle procedure di selezione: Quale importanza ha?
  - 2.1.3. Che lingue parlano i dipendenti del Suo dipartimento?
- 2.2. La competenza di diversità o competenza interculturale è un obiettivo della formazione del personale?
  - 2.2.1. Che tipo di corsi di formazione sulla diversità sono seguiti dai Suoi dipendenti?
  - 2.2.2. Quanti dipendenti seguono i corsi di formazione sulla diversità?
  - 2.2.3. Cosa fa per aumentare la partecipazione ai corsi di formazione sulla diversità?
- 2.3. Che origini hanno i Suoi dipendenti?
  - 2.3.1. Quanti dei Suoi dipendenti provengono da un contesto di migrazione?
  - 2.3.2. Sta provando ad assumere personale proveniente da un contesto di migrazione?
  - 2.3.3. Assume personale proveniente da un contesto di migrazione per posizioni rispettivamente elevate o di comando?
- 2.4. Revisione e prospettiva:
  - 2.4.1. Quali sono, a Suo parere, i benefici della gestione della diversità nell'area staff & competenze?
  - 2.4.2. Quali sono le difficoltà?
  - 2.4.3. Esempi di buone pratiche nell'area della prestazione dei servizi:

**3. Organizzazione & strategie**

- 3.1. Quanto è importante la gestione della diversità nella Sua organizzazione?
  - 3.1.1. Quanto è presente il tema della diversità nel Suo dipartimento?
  - 3.1.2. La gestione della diversità è un elemento strutturale dello sviluppo organizzativo?
  - 3.1.3. Come affronta la discriminazione?
  - 3.1.4. Che provvedimenti prende per promuovere la discussione del tema della diversità nella Sua area di competenza?
- 3.2. Revisione e prospettiva:
  - 3.2.1. Quali sono, a Suo parere, i benefici della gestione della diversità nell'area organizzazione & strategie?
  - 3.2.2. Quali sono le difficoltà?
  - 3.2.3. Esempi di buone pratiche nell'area della prestazione dei servizi:

**4. Il Suo feedback sul monitoraggio:**

## RISCHI, DIFFICOLTÀ

I questionari vengono percepiti come una seccatura.

Sviluppare questionari, condurre raccolte e analisi dati richiede uno specifico know-how.

Ci vuole tempo per costruire una fiducia tale da consentire di rispondere onestamente e con auto-critica alle domande.

## MISURE PER MITIGARE I RISCHI

È essenziale ottenere l'approvazione nei dipartimenti della città per il monitoraggio, poiché esso dipende dalla loro collaborazione. Di conseguenza si consiglia di includere o associare rappresentanti di livello superiore provenienti da diversi dipartimenti della città nel team incaricato del follow-up. Questo faciliterà l'accesso alle informazioni e a continui scambi di risultati sul monitoraggio. Prevedere uno spazio per il feedback sul sistema. Il miglioramento dei sistemi di raccolta dati e valutazione dati aumenterà l'impegno dei dipartimenti.

Collaborare con il dipartimento di statistica o con servizi esterni per la raccolta e il trattamento dati.

Answers must be treated confidentially.  
Le risposte al questionario devono essere trattate in maniera riservata.  
Si consiglia nuovamente di avere un team incaricato del follow-up interno all'amministrazione (non consegnare il monitoraggio a consulenti esterni): i dipartimenti amministrativi si sentiranno più sicuri riguardo al fatto che le informazioni non verranno usate per puntare il dito da parte dell'opinione pubblica, e al contempo sentiranno che il loro punto di vista è preso in considerazione.

### Raccolta dati sull'origine etnica

La questione della raccolta dati sull'uguaglianza nei paesi Europei è da tempo più una questione di priorità politiche, che di legalità. Questo è evidente dalle posizioni prese dal Regno Unito/Irlanda (che hanno acconsentito alla raccolta di dati "sull'origine etnica"), in contrasto con la gran parte dell'Europa continentale (che ha affermato che la raccolta di dati sull'origine etnica è illegale). Considerando il Regolamento (UE) 2016/679, il quale parla ancora di 'categorie speciali di dati personali' come ad esempio i dati sull'origine etnica, risulta chiaro che la normativa Europea in materia di protezione dei dati permette la raccolta e il trattamento di questa categoria di dati, fintantoché siano rispettate tutte le tutele necessarie. Le questioni fondamentali sono: un consenso informato al trattamento dei dati, dopo essere stati adeguatamente informati sullo scopo e l'uso che se ne farà, e che si prestino delle tutele appropriate per evitare qualsiasi altro uso dei dati raccolti.

Per ulteriori informazioni sulla questione, tra le altre, della raccolta dei dati sull'origine etnica, si veda il Manuale Europeo in materia di dati sull'Uguaglianza redatto da Timo Makkonen ([https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook\\_WEB.pdf](https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook_WEB.pdf)) e i documenti della Rete Europea contro il Razzismo alla sezione <http://enar-eu.org/Equality-data-collection-151>. Un altro rapporto importante che può dare assistenza sono le Statistiche „Etniche“ e Protezione Dati nei paesi del Consiglio d'Europa di Patrick Simon, che sono state prodotte per l'ECRI (Commissione Europea contro il Razzismo e l'Intolleranza). In particolare vale la pena osservare tutti i dati già raccolti dagli stati membri (si veda tabella a pagina 36) [https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic\\_statistics\\_and\\_data\\_protection.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic_statistics_and_data_protection.pdf).

I governi locali devono adattare le proprie raccolte dati alle necessità e alle circostanze locali. Ciononostante, il lavoro fatto a Londra può fornire delle linee guida alle possibilità che sono disponibili. Si veda per esempio il Resoconto della Performance Annuale per l'anno 2015 sull'Uguaglianza e l'Inclusione dell'organizzazione "City of London Corporation" (<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/equality-and-inclusion-annual-summary-2015.pdf>).

Nota: La raccolta dei dati sull'origine etnica non deve essere confusa con la 'profilazione in base all'origine etnica'. Quest'ultima descrive la pratica di prendere di mira degli individui o gruppi specifici sulla base dell'aspetto, ad esempio quando un poliziotto seleziona una persona per una verifica dell'identità o un controllo di sicurezza solamente per il fatto che questa persona ha la pelle scura. La profilazione in base all'origine etnica rappresenta una differenza nel trattamento che non è oggettivamente giustificata e di conseguenza viola la legge sull'anti-discriminazione.

## RISORSE ED ESEMPI

### **Ghent (BE) Gestione della Diversità e reclutamento**

Monitoraggio di strategie di reclutamento esistenti, per verificare se esse sono aperte ai migranti, e adeguamento per aumentare i migranti nello staff pubblico. Corsi di formazione sulla Diversità per i dipendenti.

Città di Ghent, Piano di Azione in dieci punti dell'ECCAR:

<https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/ECCAR%2010%20points%20action%20plan%20City%20of%20Ghent%202015-2019.pdf>

### **Berna (CH) Integrazione in concreto 2014-2017**

Piano di azione per l'integrazione della diversità nell'impiego pubblico

<http://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/bss/kompetenzzentrum-integration/fachbereich-information-und-vernetzung/leitbild-zur-integrationspolitik>

### **Berlino (DE) Diversità nell'Amministrazione: Diversità nella prestazione di Servizi; Diversità nelle Assunzioni; Corsi di formazione**

Workshop con gli impiegati pubblici per discutere e migliorare la prestazione dei servizi per una popolazione diversificata. Corsi di formazione su come interagire con degli utenti con diversi background durante la prestazione di servizi. Ripensare alle strategie di reclutamento per aumentare la diversità nel personale pubblico. Corsi di formazione sulla diversità per i dipendenti. [www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/](http://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/)

### **Botkyrka (SW) Aumentare il numero di persone con un background migrante tra il personale impiegato dalla città**

La politica si basa sull'idea che una comunità meglio rappresentata porterà ad un servizio migliore per la comunità. Secondo alcuni dipendenti chiave, la città di Botkyrka è riuscita ad aumentare il numero di persone con un background migrante. C'è inoltre la consapevolezza che ciò deve essere applicato non solo in generale ma anche a dipendenti di livello manageriale.

Homepage di Botkyrka in Inglese (solo informazioni generali) <http://www.botkyrka.se/Sidor/Engelska.aspx>. Informazioni più specifiche in Svedese su: <http://www.botkyrka.se>

Si veda in particolare il piano pluriennale 2011-2014 per lo sviluppo sostenibile, Botkyrka, pag. 25 in Svedese. Flerårsplan 2011–2014 en plan för hållbar utveckling, Botkyrka s 25, 20160424, [http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan\\_2011-2014.pdf](http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan_2011-2014.pdf)

Servizio Pubblico Federale del Belgio: **Diversità e Risorse Umane: Le buone pratiche belghe e internazionali nel 2010,**

[www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch\\_po\\_diversite\\_bonnes\\_pratiques\\_EN.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_EN.pdf)

Perché è necessario?
Fondamento
Messa in pratica
Follow-up

---

## SPAZIO PER LE NOTE

---

Perché è necessario?

Fondamento

Messa in pratica

Follow-up

---

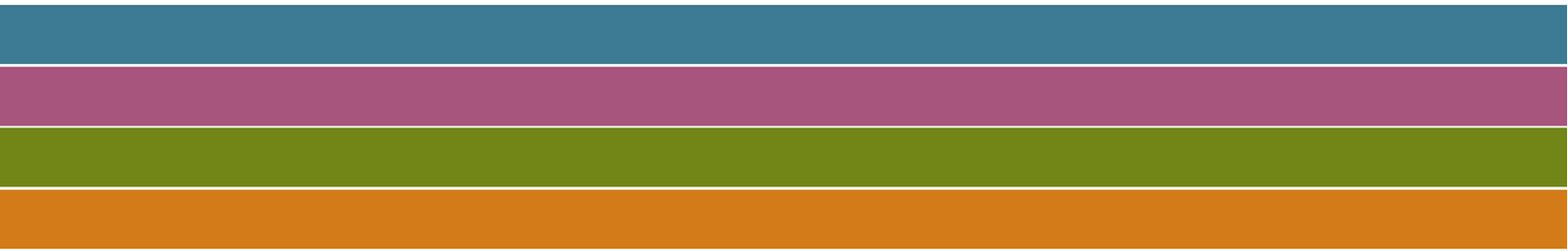
## SPAZIO PER LE NOTE

---

---

## SPAZIO PER LE NOTE

---



[www.eccar.info/eccar-toolkit-equality](http://www.eccar.info/eccar-toolkit-equality)