



Dalla Sostenibilità alla Rigenerazione: Riorientamento Strategico delle Organizzazioni

Modulo 1

PROG. NUMERO: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



Pensiero Ecologico!

Pensa prima di stampare qualsiasi materiale, se è davvero necessario. Nel caso sia necessario stampare, vale la pena considerare dove farlo (ad esempio tipografia locale, tipografia online eco-sostenibile, ecc.), su che tipo di carta (ad esempio carta riciclata, carta d'erba, altre alternative alla tradizionale carta bianca) e con che tipo di colori.

Proteggiamo il nostro ambiente!

1. Dalla Sostenibilità alla Rigenerazione: Riorientamento Strategico delle Organizzazioni

Comprendere la differenza tra sostenibilità e rigenerazione e trarre implicazioni strategiche concrete per le organizzazioni.

a cura di Università di Aveiro

1.1 Introduzione

Argomenti e Concetti Chiave

Il Modulo 1 introduce i partecipanti all'evoluzione del concetto di sostenibilità verso un approccio rigenerativo, evidenziando la necessità di un riorientamento strategico delle organizzazioni di fronte alle attuali sfide sociali e organizzative. Durante tutto il modulo, i partecipanti saranno invitati a riflettere sulle proprie organizzazioni, analizzando le pratiche esistenti e identificando opportunità per integrare principi rigenerativi e inclusivi nelle loro strategie e operazioni. L'obiettivo è promuovere un cambiamento di mentalità, incoraggiando i leader a diventare agenti di cambiamento verso organizzazioni più giuste, inclusive e sostenibili.

Argomento del Modulo: Questo modulo affronta la transizione dalla sostenibilità alla rigenerazione, integrando diversità, equità e inclusione (DEI) come elementi centrali del riorientamento strategico delle organizzazioni. Pertanto, questo modulo tratta la transizione dei paradigmi organizzativi: dalla "Sostenibilità" (incentrata sulla riduzione degli impatti negativi e sul mantenimento dell'equilibrio) alla "Rigenerazione" (focalizzata sulla creazione di impatti positivi e sul recupero dei sistemi sociali e umani). Nell'ambito del progetto Fit For The Future, l'attenzione è rivolta a comprendere come inclusione e diversità si trasformino da obblighi legali o metriche HR in motori di resilienza e innovazione nelle organizzazioni e nelle istituzioni di Istruzione e Formazione Professionale (IFP). L'importanza risiede nella necessità di preparare leader ed educatori per un mercato che richiede organizzazioni "vive", capaci di adattarsi e prosperare valorizzando la differenza. La rilevanza di questo tema consiste nel fatto che le sfide globali—come le disuguaglianze sociali, l'esclusione e la mancanza di rappresentanza—non possono essere risolte senza una profonda trasformazione delle organizzazioni. Integrare Diversità, Equità e Inclusione nella strategia non è solo una questione etica ma anche un fattore critico per l'innovazione, la resilienza e la performance sostenibile e duratura.

Concetti chiave:

- **Sostenibilità Organizzativa:** la capacità di un'organizzazione di operare senza compromettere le risorse delle generazioni future, concentrandosi su un equilibrio tra considerazioni economiche, sociali e ambientali.
- **Gestione Rigenerativa:** un approccio basato sul pensiero sistemico che mira non solo a conservare ma a migliorare e rinnovare i sistemi in cui l'organizzazione opera, promuovendo il fiorire umano.
- **Inclusione Sistemica:** Il processo di integrazione della diversità a tutti i livelli e in tutti i processi dell'organizzazione, riconoscendo che ogni individuo contribuisce alla salute del tutto.
- **La Diversità come Risorsa:** Il passaggio dall'intendere la diversità come una sfida a considerarla come una fonte necessaria di creatività e adattabilità.
- **Diversità:** La presenza di differenze tra gli individui all'interno di un'organizzazione (ad esempio, genere, cultura, esperienza, età, abilità, prospettive).

- **Equità:** Un principio che assicura condizioni giuste adattate ai bisogni di ciascuna persona, riconoscendo che individui diversi necessitano di tipi di supporto differenti per avere pari opportunità.
- **Inclusione:** Creare un ambiente in cui tutte le persone si sentano valorizzate, rispettate e siano in grado di partecipare attivamente alle decisioni e ai processi.
- **Organizzazioni come sistemi viventi:** Una prospettiva che considera le organizzazioni come entità dinamiche, interdipendenti con i loro contesti sociali e umani, capaci di apprendere ed evolvere.
- **Innovazione inclusiva:** Sviluppare soluzioni più efficaci integrando molteplici prospettive e diverse esperienze.
- **Impatto rigenerativo inclusivo:** La capacità di un'organizzazione di generare valore economico promuovendo al contempo l'inclusione, riducendo le disuguaglianze e rafforzando il benessere collettivo.

Obiettivi Generali

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere la differenza tra sostenibilità e rigenerazione in un contesto organizzativo.
- Riconoscere il ruolo strategico di diversità, equità e inclusione nella rigenerazione.
- Individuare le pratiche organizzative che promuovono o limitano l'inclusione.
- Riflettere criticamente sull'impatto sociale delle proprie organizzazioni.
- Individuare opportunità per integrare principi rigenerativi e inclusivi nelle proprie pratiche professionali.
- Sviluppare una visione sistemica dell'impatto dell'inclusione nel luogo di lavoro.

Obiettivi di Apprendimento

Al completamento di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

Conoscenze (Sapere):

- Distinguere chiaramente tra sostenibilità e rigenerazione.
- Definire i concetti fondamentali di diversità, equità e inclusione.
- Spiegare la relazione tra rigenerazione organizzativa e giustizia sociale.
- Riconoscere il ruolo delle organizzazioni come sistemi interconnessi con il contesto sociale.
- Comprendere gli indicatori di base di una cultura organizzativa rigenerativa.

Competenze (Saper fare):

- Valutare le pratiche organizzative in relazione al loro livello di sostenibilità, inclusione e rigenerazione.
- Individuare le barriere all'inclusione e all'equità nel luogo di lavoro.
- Riformulare le pratiche esistenti per promuovere un impatto più rigenerativo e inclusivo.
- Applicare una prospettiva sistemica nell'analisi dei problemi organizzativi.

Attitudini (Attitudes):

- Dimostrare apertura verso prospettive ed esperienze diverse.
- Sviluppare consapevolezza critica sulle disuguaglianze e l'esclusione.
- Valorizzare l'inclusione come motore di innovazione e trasformazione.
- Assumersi la responsabilità personale di promuovere cambiamenti positivi nel contesto professionale.

Risorse

Aoustin, E. (2023). Leadership rigenerativa: cosa occorre per trasformare l'attività imprenditoriale in una forza per il bene. *Field Actions Science Reports. The Journal of Field Actions*, (Numero Speciale 25), 92-97.

Bates, P., & Patel, A. (2023). *Costruire una cultura dell'inclusione: comunicazione interna efficace per diversità, equità e inclusione*. Kogan Page Publishers.

Chordiya, R., & Sabharwal, M. (2024). *Gestire diversità, equità e inclusione nelle organizzazioni di servizio pubblico: un approccio di giustizia liberatoria*. Routledge.

Denktaş, S., de Bruin, G., & van den Ring-Bax, J. (a cura di). (2025). *Trasformare gli obiettivi di Diversità, Equità e Inclusione in realtà: una guida pratica per un ambiente di lavoro inclusivo*. Taylor & Francis.

Polman, P., & Winston, A. S. (2022). *Net positive*. Profit Editorial.

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategie per un business rigenerativo. *Strategic Organization*, 19(3), 456-477.

Hutchins, G. (2019). *Leadership rigenerativa*. eBook Partnership.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *La diversità conta*. McKinsey & Company, 1(1), 15-29.

Tulshyan, R. (2020). I tuoi dipendenti sanno perché credi nella diversità. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/06/do-your-employees-know-why-you-believe-in-diversity>.

Luthra, P., & Muhr, SL (2023). *Leading Through Bias*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38571-1>.

Malhotra, R. T. (2024). *Inclusion on Purpose*, con nuova prefazione e guida per i lettori: un approccio intersezionale per creare una cultura di appartenenza sul lavoro. MIT Press.

TED Talk – Il Potere dell'Inclusione. Disponibile su:
https://www.ted.com/talks/venus_rekow_the_power_of_inclusion

1.2 Attività

Attività 1: Icebreaker - “Diversità in Movimento”

Obiettivi di Apprendimento:

- Promuovere l'interazione tra i partecipanti.
- Rendere visibile la diversità presente nel gruppo.
- Introdurre il tema della diversità, equità e inclusione (DEI) nel contesto rigenerativo.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Preparazione dello spazio (prima dell'inizio della sessione) • Il facilitatore dispone la stanza per consentire il libero movimento • Definisce due punti opposti nella stanza (o una linea sul pavimento): - o Un lato rappresenta “Sì / D'accordo” - o L'altro rappresenta “No / Non d'accordo” • Spiega che non esistono risposte giuste o sbagliate	Sessione plenaria	• Ampio spazio nella stanza • (Opzionale) nastro adesivo per segnare la linea	2 minuti
Introduzione all'attività • Il facilitatore spiega brevemente l'obiettivo: “Esploreremo la diversità all'interno del gruppo attraverso il movimento fisico e una breve riflessione.” • Il facilitatore sottolinea che la partecipazione è volontaria e che l'ambiente deve essere sicuro e rispettoso	Sessione plenaria	Nessuno	2 minuti
Esercizio di posizionamento • Il facilitatore legge una serie di affermazioni relative ad esperienze, percezioni e inclusione • Dopo ogni affermazione, i partecipanti si posizionano lungo la linea in base al loro livello di accordo	Sessione plenaria	Elenco di affermazioni preparato in anticipo	6 minuti

Esempi di affermazioni: • “Ho lavorato in team diversificati” • “Sento che la mia opinione è ascoltata nel mio contesto professionale” • “Mi sono sentito escluso al lavoro” • “La diversità migliora il processo decisionale” • “La mia organizzazione promuove attivamente l’inclusione” • Il facilitatore può incoraggiare posizioni intermedie (non solo gli estremi)			
Condivisione breve • Dopo 2–3 affermazioni, il facilitatore invita alcuni partecipanti (volontari) a condividere: - o Perché hanno scelto quella posizione - o Quali esperienze hanno influenzato la loro risposta • Il facilitatore assicura: - o Ascolto attivo - o Rispetto per le diverse prospettive - o Tempo di partecipazione equilibrato	Sessione plenaria	Nessuno	5 minuti
Introduzione al tema del modulo • il facilitatore fornisce un breve riepilogo, evidenziando: - o la diversità delle esperienze all’interno del gruppo - o l’esistenza di diverse percezioni dell’inclusione - o l’importanza di queste differenze per l’apprendimento e l’innovazione • collega al modulo: “Come abbiamo visto qui, diversità e inclusione non sono concetti astratti — sono vissuti in modo diverso da ogni persona. Nel contesto della rigenerazione, queste differenze sono essenziali per creare organizzazioni più forti, giuste e resilienti.”	Sessione plenaria	Nessuno	2 minuti

Link Modelli Canva: <https://canva.link/rz8hs6yzhbu62qn>



Attività 1 Icebreaker “La diversità in movimento”

Tempo: 17 minuti

1 Preparazione dello spazio

Preparazione dello spazio:

- Disporre la stanza in modo da consentire ai partecipanti di muoversi liberamente.
- Segnare due punti opposti nella stanza (oppure traccia una linea sul pavimento): Un lato rappresenta "Sì / Sono d'accordo", l'altro rappresenta "No / Non sono d'accordo".
- Spiegare che non ci sono risposte giuste o sbagliate

2 Introduzione all'attività

Descrivi brevemente lo scopo dell'attività:

"Esploreremo la diversità all'interno del gruppo attraverso il movimento fisico e brevi momenti di riflessione."

Spiegare che la partecipazione è volontaria e che l'ambiente deve essere sicuro e rispettoso.

3 Esercizio di posizionamento

Leggi l'elenco di affermazioni relative a esperienze, percezioni e inclusione.
(Scegli le affermazioni più pertinenti)

1 Livello 1 – Bassa sensibilità (riscaldamento)

- Ho lavorato in team con persone diverse da me
- La diversità migliora la qualità delle decisioni
- I team eterogenei sono più innovativi
- Ho imparato qualcosa di importante da qualcuno con una prospettiva diversa
- La diversità è un vantaggio per le organizzazioni

2 Livello 2 – Sensibilità moderata (riflessione)

- Ritengo che la mia opinione venga ascoltata nel mio contesto professionale.
- Ritengo che le persone vengano trattate con rispetto, a prescindere dalle loro differenze.
- La mia organizzazione promuove un ambiente inclusivo
- Credo che nel processo decisionale sia importante valorizzare le diverse prospettive.
- Alcune persone incontrano più ostacoli di altre sul lavoro.

3 Livello 3 – Alta sensibilità (esperienza personale)

- Sul lavoro mi sono sentito escluso o ignorato.
- Ho dovuto adattare il mio comportamento per "integrarmi" nell'organizzazione.
- Non tutte le voci sono rappresentate nelle decisioni della mia organizzazione.
- Ho assistito a situazioni di esclusione sul posto di lavoro.
- Nella mia organizzazione non tutti hanno le stesse opportunità.

4 Livello 4 – Sensibilità molto elevata (consapevolezza critica e sistemica)

- La mia organizzazione si trova ancora ad affrontare sfide significative in termini di inclusione.
- Ho riflettuto sui privilegi o sulle disuguaglianze presenti nel mio contesto professionale.
- Inclusione e diversità sono essenziali per le organizzazioni rigenerative.
- Le organizzazioni hanno una responsabilità attiva nel ridurre le disuguaglianze sociali.
- La rigenerazione organizzativa dipende dall'inclusione di voci diverse.



Attività 1

Icebreaker “La diversità in movimento”

4 Breve condivisione

Dopo 2 o 3 affermazioni, invitate alcuni partecipanti (volontari) a condividere le proprie riflessioni:

Perché hanno scelto questa posizione?

Quali esperienze hanno influenzato la loro risposta?

Assicurarsi durante l'attività:

Ascolto attivo, rispetto per le diverse prospettive e un tempo di partecipazione equilibrato.

5 Introduzione all'argomento del modulo

Fornire un breve riepilogo dell'attività, evidenziando:

- La diversità delle esperienze all'interno del gruppo,
- L'esistenza di diverse percezioni di inclusione.
- L'importanza di queste differenze per l'apprendimento e l'innovazione.

Si collega al modulo:

"Come abbiamo visto, diversità e inclusione non sono concetti astratti, ma vengono vissute in modo diverso da ogni persona. Nel contesto della rigenerazione urbana, queste differenze sono essenziali per creare organizzazioni più forti, più eque e più resilienti."



Attività 2: “Dalla Sostenibilità alla Rigenerazione Inclusiva”

Obiettivi di Apprendimento:

- Distinguere tra pratiche sostenibili e pratiche rigenerative inclusive.
- Integrare diversità, equità e inclusione (DEI) nell’analisi strategica.
- Sviluppare il pensiero critico applicato a contesti organizzativi reali.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Introduzione all’attività • il facilitatore esamina brevemente i concetti chiave: - o sostenibilità vs. rigenerazione - o il ruolo della DEI nelle organizzazioni rigenerative • spiega l’obiettivo dell’attività: “Analizzeremo pratiche organizzative reali e rifletteremo su come possono evolvere da sostenibili a rigenerative e inclusive.” • divide i partecipanti in gruppi di 3-5 persone	Sessione plenaria	Materiali per spiegare i concetti chiave dell’attività (da distribuire ai partecipanti)	10-15 minuti
Assegnazione dei casi • ogni gruppo riceve 1-2 casi pratici (in formato scheda), ad esempio: - o una politica di reclutamento basata sul “pari opportunità” - o iniziative per il benessere sul luogo di lavoro - o strategie di innovazione o di leadership • ogni caso deve includere una breve descrizione della pratica organizzativa	Sessione plenaria	Casi pratici in formato scheda	5 minuti
Ogni gruppo analizza i casi in tre fasi: <u>Fase 1</u> – Comprendere la pratica • Leggere e discutere il caso all’interno del gruppo • Assicurarsi che tutti comprendano il contesto	Lavoro di gruppo	• Schede di lavoro con casi organizzativi • Scheda di lavoro per l’analisi e la riformulazione • Lavagna a fogli mobili o	10 minuti

<u>Fase 2</u> – Classificazione Classificare la pratica come: • Sostenibile (riduce gli impatti negativi) • Rigenerativa (genera impatto positivo) • Rigenerativa e inclusiva (genera impatto positivo e promuove DEI) <u>Fase 3</u> – Giustificazione • Discutere e annotare: - o Perché hanno classificato la pratica in questo modo - o Quali elementi sono presenti o mancanti (specialmente riguardo a inclusione ed equità)		fogli A3 • Pennarelli	
Riformulazione della pratica • Ogni gruppo sceglie una delle pratiche analizzate • Compito: trasformarla in una pratica rigenerativa e inclusiva I gruppi dovrebbero rispondere alle domande guida: • In che modo questa pratica può generare un impatto positivo? • Chi è attualmente escluso o sotto-rappresentato? • Come possono essere incluse diverse voci nella progettazione e nell'implementazione? • Quali cambiamenti concreti sarebbero necessari? • I gruppi registrano la nuova versione della pratica	Lavoro di gruppo	Nessuno	12 minuti
Preparazione per la discussione • Ogni gruppo prepara una breve presentazione (1-2 minuti), includendo: - o Informazioni contestuali sul caso - o Limitazioni chiave individuate - o Una proposta rigenerativa e inclusiva	Lavoro di gruppo	Nessuno	10 minuti
Presentazione e discussione plenaria • Ogni gruppo presenta il proprio lavoro • Il facilitatore può porre domande come: - o “Cosa rende questa pratica veramente inclusiva?”	Sessione plenaria	Nessuno	10 minuti

- o “Quale impatto sistemico potrebbe generare questo cambiamento?” • Incoraggiare brevi commenti dagli altri partecipanti			
Sintesi e collegamento al Modulo • Il facilitatore evidenzia: - o L'importanza di integrare Diversità, Equità e Inclusione fin dall'inizio delle strategie - o Il ruolo della diversità nella qualità delle soluzioni • Conclusione chiave: “La rigenerazione organizzativa è possibile solo quando si includono prospettive diverse e quando le pratiche sono progettate per beneficiare sia le persone sia i sistemi in cui operano.”	Sessione plenaria	Nessuno	3 minuti

Link Canva:

Linee guida:

<https://canva.link/kofazy36lu0zyhf>

Casi pratici:

<https://www.canva.com/design/DAHR5PlrhIQ/0EnkmUQih2kOumuK8v5bjA/edit>

Analisi Critica (tutte le lingue): <https://www.canva.com/design/DAHMRgK-oEg/XAzFcfez6su6lC41eaVGBA/edit#>

Sostenibilità (tutte le lingue): <https://www.canva.com/design/DAHMRyJv-XY/xyXfuN9kUnpAYtulhvVTgA/edit>





Attività 2

Dalla sostenibilità alla rigenerazione inclusiva

Tempo: 30 minuti

1 Introduzione all'attività:

Spiega brevemente i concetti chiave:

- Sostenibilità, rigenerazione e rigenerazione inclusiva.
 - Cosa significa DEI?
 - Il ruolo della diversità, dell'equità e dell'inclusione (DEI) nelle organizzazioni rigenerative.
- (Distribuire il materiale ai partecipanti)

Spiega l'obiettivo dell'attività:

“Analizzeremo pratiche organizzative concrete e rifletteremo su come queste possano evolversi da sostenibili a rigenerative e inclusive.”

Dividete i partecipanti in gruppi da 3 a 5 persone.

2 Assegnazione del caso

Ciascun gruppo riceve 1-2 casi pratici (in formato di foglio di lavoro), ad esempio:

- Una politica di reclutamento basata sulle “pari opportunità”
- Iniziative per il benessere sul luogo di lavoro
- Strategie di innovazione o di leadership

(Distribuire i casi di studio tra i team).

Ciascun caso deve includere una breve descrizione della pratica organizzativa

3 Ciascun gruppo analizza i casi in tre fasi:

Passaggio 1:

Comprendere la pratica:

- Leggere e discutere il caso in gruppo
- Assicurarsi che tutti comprendano il contesto

Passo 3:

Giustificazione:

- Discutere e registrare:
- Perché hanno classificato la pratica in questo modo?
- Quali elementi sono presenti o mancanti (in particolare per quanto riguarda l'inclusione e l'equità)?

Passaggio 2:

Classificazione:

Classificare la pratica come:

- Sostenibile (riduce gli impatti negativi)
- Rigenerativa (genera un impatto positivo)
- Rigenerativa e inclusiva (genera un impatto positivo e promuove la diversità, l'equità e l'inclusione)





Attività 2

Dalla sostenibilità alla rigenerazione inclusiva

Tempo: 50 minuti

4 Riformulazione della pratica

- Ciascun gruppo sceglie una delle pratiche analizzate
- Compito: trasformarla in una pratica rigenerativa e inclusiva. I gruppi dovranno rispondere alle seguenti domande guida:
- In che modo questa pratica può generare un impatto positivo?
- Chi è attualmente escluso o sottorappresentato?
- Come si possono includere voci diverse nella progettazione e nell'implementazione?
- Quali cambiamenti concreti sarebbero necessari?
- I gruppi registrano la nuova versione della pratica

5 Preparazione alla discussione

Ciascun gruppo prepara una breve presentazione (1-2 minuti), che include:

- Informazioni di base sul caso
- Principali limitazioni individuate
- Una proposta rigenerativa e inclusiva

6 Presentazione e discussione plenaria

Ciascun gruppo presenta il proprio lavoro. Il facilitatore può porre domande come:

- “Cosa rende questa pratica veramente inclusiva?”
- “Quale impatto sistemico potrebbe generare questo cambiamento?”

Incoraggiare brevi commenti da parte degli altri partecipanti

7 Riepilogo e collegamento al modulo

Il facilitatore evidenzia:

- L'importanza di integrare la DEI fin dall'inizio delle strategie
- Il ruolo della diversità nella qualità delle soluzioni

Conclusione principale:

“La rigenerazione organizzativa è possibile solo quando si includono prospettive diverse e quando le pratiche sono concepite per apportare benefici sia alle persone sia ai sistemi in cui operano.”

ANALISI CRITICA DI UN CASO PRATICO

ATTIVITÀ 2 – DALLA SOSTENIBILITÀ ALLA RIGENERAZIONE INCLUSIVA

Trasformiamo le pratiche in un impatto positivo, inclusivo e rigenerativo!



GRUPPO:	CASO ANALIZZATO:	PARTECIPANTI:	DATA:
---------	------------------	---------------	-------

1 PASSO 1 - COMPrensione DELLA PRATICA

1.1 Leggere e comprendere il caso

Qual è la pratica organizzativa descritta?

Qual è l'obiettivo principale di questa pratica?

Quali sfide o problemi sono stati identificati nel caso?

2 PASSO 2 - CLASSIFICAZIONE

Come il gruppo classifica questa pratica?

☐ **SOSTENIBILE**
(Riduce gli impatti negativi)

☐ **RIGENERATIVA**
(Genera impatto positivo)

☐ **RIGENERATIVA E INCLUSIVA**
(Genera un impatto positivo e promuove
Diversità, Equità e Inclusione)

3 PASSO 3 - GIUSTIFICAZIONE

3.1 Perché avete classificato la pratica in questo modo?

3.2 Quali elementi positivi sono presenti?

3.3 Quali elementi mancano / necessitano di miglioramento?
(In particolare riguardo a diversità, equità e inclusione)

4 PASSO 4 - RIFORMULAZIONE DELLA PRATICA

TRASFORMARLA IN UN APPROCCIO RIGENERATIVO E INCLUSIVO

4.1 COME PUÒ QUESTA PRATICA GENERARE UN IMPATTO POSITIVO?

4.2 CHI È ATTUALMENTE ESCLUSO O SOTTO-RAPPRESENTATO?

4.3 COME POSSIAMO INCLUDERE VOCI DIVERSE NELLA PIANIFICAZIONE?

4.4 QUALI CAMBIAMENTI CONCRETI SAREBBERO NECESSARI?

4.5 NUOVA VERSIONE DELLA PRATICA:

5 PASSO 5 - IMPATTO ATTESO

6 PASSO 6 - PREPARAZIONE PER LA PRESENTAZIONE

Quale impatto positivo potrebbe generare questo nuovo approccio?

In che modo questa proposta promuove una maggiore inclusione ed equità?

CLASSIFICAZIONE INIZIALE:

LIMITAZIONE PRINCIPALE:

La nostra nuova proposta rigenerativa e inclusiva:

RICORDA COME GRUPPO: // Ascolta tutte le voci // Sii critico e creativo // Pensa all'impatto positivo
// Non dimenticare l'inclusione!



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 1 – Reclutamento “Parità per tutti”

Descrizione



L'azienda utilizza un processo di reclutamento standardizzato per tutte le posizioni. Tutte le candidature vengono valutate allo stesso modo.

Sfide osservate



- Scarsa diversità nei team
- Scarsa rappresentanza nelle posizioni di leadership
- Difficoltà nell'attrarre candidati provenienti da contesti sociali diversi

Domanda da analizzare



Questa pratica è sostenibile, rigenerativa o inclusivamente rigenerativa?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 2 – Programma di benessere sul posto di lavoro

Descrizione



L'organizzazione offre corsi di yoga e sessioni di mindfulness dopo l'orario di lavoro.

Sfide osservate



- I lavoratori a turni non possono partecipare.
- Alcune persone non si identificano con le attività proposte.
- Riduzione della partecipazione.

Domanda da analizzare



Come rendere questa iniziativa più inclusiva e rigenerativa?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 3 – Politica sul lavoro ibrido

Descrizione



L'azienda ha implementato il lavoro ibrido per tutti i dipendenti amministrativi.

Sfide osservate



- Alcuni dipendenti non dispongono di condizioni adeguate presso la propria abitazione.
- Le funzioni operative sono state escluse dalla politica.
- Percezione della disuguaglianza tra le squadre.

Domanda da analizzare



Come applicare una maggiore equità in questa pratica?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 4 – Formazione sulla diversità

Descrizione



L'organizzazione prevede una formazione annuale obbligatoria su diversità e inclusione.

Sfide osservate



- Basso coinvolgimento;
- La formazione vista solo come un obbligo;
- Pochi cambiamenti pratici dopo l'allenamento

Domanda da analizzare



Come trasformare questa iniziativa in una pratica rigenerativa?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 5 – Programma di sostenibilità ambientale

Descrizione



L'azienda ha ridotto la quantità di plastica utilizzata e ha implementato il riciclo interno.

Sfide osservate



- Scarso coinvolgimento dei dipendenti;
- Decisioni prese esclusivamente dalla direzione;
- Nessun collegamento con l'impatto sociale

Domanda da analizzare



Come integrare inclusione e partecipazione?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 6 – Processo di promozione interna

Descrizione



Le promozioni vengono assegnate in base alle prestazioni e alla disponibilità a lavorare straordinari.

Sfide osservate



- Scarsa rappresentanza femminile nelle posizioni di leadership.
- I dipendenti con responsabilità familiari sono svantaggiati.

Domanda da analizzare



Questa pratica è davvero equa?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 7 – Comunicazione interna

Descrizione



Tutte le comunicazioni ufficiali avvengono esclusivamente in formato digitale e in lingua inglese.

Sfide osservate



- Alcuni dipendenti hanno difficoltà linguistiche.
- Gli operatori sul campo hanno un accesso limitato alla comunicazione digitale.

Domanda da analizzare



Chi viene escluso da questa pratica?



Attività 2

1

CASI PRATICI

Caso 8 – Team di innovazione

Descrizione



Il team per l'innovazione è composto esclusivamente da dirigenti di alto livello.

Sfide osservate



- Mancanza di prospettive diverse
- Soluzioni scarsamente in linea con le reali esigenze

Domanda da analizzare



Come promuovere l'innovazione inclusiva?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 9 – Processo di riunione

Descrizione



Le decisioni vengono generalmente prese dalle persone che parlano di più durante le riunioni.

Sfide osservate



- Partecipazione ineguale
- Alcune voci raramente vengono ascoltate

Domanda da analizzare



Come rendere i processi più inclusivi?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 10 – Celebrare la diversità

Descrizione



L'azienda organizza una "Giornata della Diversità" una volta all'anno.

Sfide osservate



- L'iniziativa è simbolica.
- Non esistono politiche di inclusione strutturale.

Domanda da analizzare



Come passare dalle azioni simboliche all'impatto rigenerativo?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 11 – Programma di mentoring

Descrizione



L'organizzazione ha creato un programma di tutoraggio per giovani talenti.

Sfide osservate



- Solo i dipendenti con una posizione privilegiata partecipano.
- Nei criteri di selezione manca la trasparenza.

Domanda da analizzare



Come garantire un accesso equo?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 12 – Valutazione delle prestazioni

Descrizione



I dipendenti vengono valutati principalmente in base alla produttività individuale.

Sfide osservate



- Scarsa enfasi sulla collaborazione e sull'inclusione.
- Ambienti competitivi e non collaborativi.

Domanda da analizzare



Quali indicatori rigenerativi potrebbero essere inclusi?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 13 – Leadership organizzativa

Descrizione



Le decisioni strategiche sono prese esclusivamente dall'alta dirigenza.

Sfide osservate



- Bassa partecipazione dei dipendenti
- Resistenza al cambiamento

Domanda da analizzare



Come integrare le pratiche partecipative?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 14 – Inserimento dei nuovi dipendenti

Descrizione



La procedura di inserimento è la stessa per tutti.

Sfide osservate



- Non vengono prese in considerazione le diverse esigenze culturali e personali.
- Alcuni dipendenti riscontrano difficoltà di integrazione.

Domanda da analizzare



Come applicare un approccio più inclusivo e umano?



Attività 2

1 CASI PRATICI

Caso 15 – Responsabilità sociale d'impresa

Descrizione



L'azienda effettua donazioni annuali a istituzioni sociali locali.

Sfide osservate



- La comunità non partecipa al processo decisionale.
- Le azioni non sono collegate alla strategia organizzativa.

Domanda da analizzare



Come trasformare questa pratica in rigenerazione sociale?

Attività 3: “Inclusione e Valutazione dell’Impatto”

Obiettivi di Apprendimento:

- Valutare le pratiche organizzative attraverso la lente di diversità, equità e inclusione (DEI).
- Individuare disuguaglianze, esclusioni e asimmetrie nel contesto organizzativo.
- Sviluppare consapevolezza critica sull’impatto sociale delle pratiche organizzative.
- Individuare opportunità per un’evoluzione rigenerativa e inclusiva.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Introduzione all’attività: • Il facilitatore introduce l’attività spiegando: “Diamo uno sguardo critico alle nostre organizzazioni, cercando di capire chi è incluso, chi è escluso e quali impatti stiamo creando.” • Il facilitatore sottolinea: - o Non si tratta di giudicare, ma di riflettere e imparare - o Riservatezza e rispetto sono essenziali	Sessione plenaria	Nessuno	3–5 minuti
Introduzione all’esercizio: • Il facilitatore presenta il quadro diagnostico (scheda di lavoro), che include tre dimensioni: 1. Inclusione e partecipazione 2. Equità e accesso alle opportunità 3. Impatto organizzativo (sociale e umano) • Spiega che i partecipanti possono analizzare: - o La propria organizzazione - o Oppure un’altra organizzazione che conoscono bene	Sessione plenaria	Foglio di lavoro con tre dimensioni	3 minuti

Riflessione individuale guidata: Ogni partecipante completa il foglio di lavoro diagnostico basandosi sulle domande guida: Dimensione 1 – Inclusione e partecipazione • Le voci sono tutte rappresentate nei processi decisionali dell'organizzazione? • Esistono gruppi sottorappresentati? • Le diverse prospettive sono valorizzate? Dimensione 2 – Equità • Tutti hanno accesso alle stesse opportunità (promozione, formazione, visibilità)? • Esistono barriere (esplicite o implicite)? • Le decisioni sono uguali o eque (adeguate ai bisogni)? Dimensione 3 – Impatto organizzativo • Quale impatto ha l'organizzazione su dipendenti e comunità? • Promuove il benessere, la sicurezza e lo sviluppo? • Rinforza o riduce le disuguaglianze? Riepilogo Individuale • Punti di forza principali • Lacune principali • Opportunità di miglioramento (con un focus rigenerativo e inclusivo)	Lavoro individuale	Scheda diagnostica	15 minuti
Scambio in coppia: • I partecipanti formano coppie 1. Ogni partecipante condivide la propria analisi (5 minuti ciascuno) 2. Il partner: - o Pone domande approfondite - o Aiuta a identificare punti ciechi - o Suggerisce nuove prospettive • Incoraggia l'ascolto attivo e il dialogo costruttivo • Ogni partecipante, individualmente, identifica: - o 1–2 azioni concrete che potrebbero migliorare l'inclusione e l'equità - o 1 opportunità rigenerativa (impatto positivo più ampio)	Lavoro a coppie	Scheda diagnostica	12 minuti

Registra in modo semplice (es. frasi brevi)			
Condivisione in discussione di gruppo: - Il facilitatore invita alcuni partecipanti a condividere intuizioni o scoperte - Focalizzarsi su: - Schemi comuni - Sorprese - Idee ispiratrici	Sessione plenaria	Nessuno	5 minuti
Riepilogo e connessione al modulo: - Il facilitatore evidenzia: - L'importanza di “rendere visibile l'invisibile” (disuguaglianze ed esclusioni) - Il legame tra inclusione e rigenerazione organizzativa - Il ruolo della leadership nel creare ambienti equi - Messaggio chiave: “La rigenerazione inizia dalla consapevolezza. Possiamo trasformare solo ciò che riusciamo a vedere e comprendere.”	Sessione plenaria	Nessuno	3 minuti

Link Canva:

Linee guida: <https://canva.link/36rdi458xb99bs6>

Inclusione&Impatto (tutte le lingue): https://www.canva.com/design/DAHMR0DUE8U/_TuvuysRkT312YH0QL8Ryg/edit#





Attività 3

Valutazione dell'inclusione e dell'impatto

Tempo: 30 minuti

1 Introduzione all'attività:

Il facilitatore introduce l'attività spiegando:

“Analizziamo criticamente le nostre organizzazioni, cercando di capire chi ne fa parte, chi ne è escluso e quale impatto stiamo generando.”

Il facilitatore sottolinea:

- Non si tratta di giudicare, ma di riflettere e imparare.
- Riservatezza e rispetto sono essenziali

2 Introduzione all'esercizio:

Il facilitatore presenta il quadro diagnostico (scheda di lavoro), che comprende tre dimensioni:

1. Inclusione e partecipazione
2. Equità e accesso alle opportunità
3. Impatto organizzativo (sociale e umano)

Spiega che i partecipanti possono analizzare:

- La loro organizzazione
- Oppure un'altra organizzazione che conoscono bene

3 Riflessione individuale guidata:

Ciascun partecipante compila la scheda diagnostica basandosi su domande guida:

Dimensione 1 – Inclusione e partecipazione

- Tutte le voci sono rappresentate nei processi decisionali dell'organizzazione?
- Esistono gruppi sottorappresentati?
- Le diverse prospettive vengono valorizzate?

Dimensione 2 – Equità

- Tutti hanno accesso alle stesse opportunità (promozione, formazione, visibilità)?
- Esistono barriere (esplicithe o implicite)?
- Le politiche sono uguali o eque (adattate alle esigenze)?

Dimensione 3 – Impatto organizzativo

- Che impatto ha l'organizzazione sui dipendenti e sulla comunità?
- Promuove il benessere, la sicurezza e lo sviluppo?
- Aumenta o riduce le disuguaglianze?

Riepilogo individuale

- Punti di forza principali
- Lacune principali
- Opportunità di miglioramento (con un approccio rigenerativo e inclusivo)



Attività 3

Valutazione dell'inclusione e dell'impatto

Tempo: 40 minuti

4 Condivisione in coppia:

I partecipanti formano delle coppie:

1. Ogni partecipante condivide la propria analisi (5 minuti a testa)
2. Il partner:
 - Poni domande approfondite
 - Aiuta a identificare i punti ciechi
 - Suggerisce nuove prospettive

Incoraggiare l'ascolto attivo e il dialogo costruttivo

Ciascun partecipante, individualmente, identifica:

- 1-2 azioni concrete che potrebbero migliorare l'inclusione e l'equità
- 1 opportunità rigenerativa (impatto positivo più ampio)

Registra in modo semplice (ad esempio, con frasi brevi).

5 Condividi nella discussione di gruppo:

Il facilitatore invita alcuni partecipanti a condividere intuizioni o scoperte

Concentrarsi su:

- Modelli comuni
- Sorprese
- Idee stimolanti

6 Riepilogo e collegamento al modulo:

Il facilitatore evidenzia:

- L'importanza di "rendere visibile l'invisibile" (disuguaglianze ed esclusioni)
- Il legame tra inclusione e rigenerazione organizzativa
- Il ruolo della leadership nella creazione di ambienti equi

Messaggio chiave:

“La rigenerazione inizia con la consapevolezza. Possiamo trasformare solo ciò che riusciamo a vedere e a comprendere.”

VALUTAZIONE DELL'INCLUSIONE E DELL'IMPATTO



ATTIVITÀ 3 – QUADRO DIAGNOSTICO – SCHEDA DI LAVORO

Scala: 4 – Fortemente d'accordo/Sempre | 3 – D'accordo/Spesso | 2 – Parzialmente/A volte |
1 – In disaccordo/Raramente | 0 – Fortemente in disaccordo/Mai

FIT4FUTURE

NOME:	DATA:	ORGANIZZAZIONE / TEAM:
-------	-------	------------------------

DIMENSIONE	DOMANDE GUIDA	LA TUA VALUTAZIONE	NOTE / ESEMPI
1 INCLUSIONE E PARTECIPAZIONE	1. Tutte le voci sono rappresentate nei processi decisionali dell'organizzazione?	0 1 2 3 4	
	2. Ci sono gruppi sottorappresentati?	0 1 2 3 4	
	3. Vengono valorizzate le diverse prospettive?	0 1 2 3 4	

2 EQUITÀ AND ACCESS TO OPPORTUNITÀ	1. Tutte le persone hanno accesso alle stesse opportunità (promozione, formazione, visibilità)?	0 1 2 3 4	
	2. Esistono barriere (esplicite o implicite)?	0 1 2 3 4	
	3. Le politiche sono eque o paritarie (adattate ai bisogni)?	0 1 2 3 4	

3 IMPATTO ORGANIZZATIVO	1. L'organizzazione crea un impatto positivo sui dipendenti e sulla comunità più ampia.	0 1 2 3 4	
	2. L'organizzazione promuove il benessere, la salute, la sicurezza e lo sviluppo professionale dei dipendenti.	0 1 2 3 4	
	3. Le politiche e le pratiche dell'organizzazione riducono le disuguaglianze e promuovono l'inclusione.	0 1 2 3 4	
	4. L'organizzazione considera l'impatto sociale delle sue decisioni sui diversi gruppi di stakeholder.	0 1 2 3 4	
	5. L'organizzazione contribuisce a creare una cultura del luogo di lavoro inclusiva e rigenerativa.	0 1 2 3 4	

4 RIASSUNTO INDIVIDUALE

PUNTI DI FORZA CHIAVE

LACUNE CHIAVE

OPPORTUNITÀ

5 SCAMBIO TRA PARI E PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI

1-2 AZIONI CONCRETE

OPPORTUNITÀ RIGENERATIVE E PROSSIMI PASSI

APPROCCIO FIT4FUTURE: // Piccole azioni + approccio inclusivo = impatto significativo e duraturo.

Attività 4: Riflessione conclusiva

Obiettivi di Apprendimento:

- Riassumi le principali intuizioni e lezioni del modulo.
- Individua azioni concrete che possono intraprendere personalmente nella propria mentalità, comportamento o lavoro quotidiano.
- Riconosci opportunità per avviare o contribuire a cambiamenti a livello di team o organizzativo.

Procedure e metodi:

Procedure	Formato del gruppo	Materiali	Tempo
Il formatore distribuisce il foglio di lavoro e lo illustra ai partecipanti. I partecipanti compilano il foglio di lavoro.	Lavoro individuale	Foglio di lavoro: Riflessione	10 minuti

Link Canva:

Riflessione conclusiva:

<https://canva.link/qkkgrpa2o0qxknb>

RIFLESSIONE



Nome:

Modulo:

• Punti chiave

Quali sono le principali intuizioni o lezioni apprese da questo modulo?

• Azioni personali immediate

Quali cambiamenti concreti puoi iniziare ad apportare al tuo comportamento, alla tua mentalità o al tuo modo di lavorare all'interno della tua organizzazione?

• Azioni strutturali o a lungo termine

Quali cambiamenti potresti avviare o a cui potresti contribuire nel tuo team, dipartimento o organizzazione nel tempo per creare un impatto duraturo?



Cofinanziato
dall'Unione europea