



Affrontare discriminazione e razzismo istituzionale all'interno di MSF

Nel 2020 le profonde disuguaglianze emerse con la pandemia di Covid-19 hanno coinciso con importanti movimenti sociali rivolti a trattamenti equi per tutte le razze in tutto il mondo. Parallelamente, un ampio numero di voci dalla base ha denunciato le difficoltà della stessa MSF nell'affrontare razzismo e discriminazione.

Nonostante anni di sforzi e sensibilizzazione su queste tematiche, siamo consapevoli che i progressi fatti non sono stati sufficientemente rapidi. A luglio 2020, riconoscendo le difficoltà e sofferenze espresse da molte persone del nostro staff e pazienti, MSF si è impegnata pubblicamente ad [affrontare discriminazione e razzismo all'interno dell'organizzazione](#). Ci siamo impegnati ad "avviare l'azione radicale desiderata e richiesta dalla nostra associazione" e abbiamo identificato sette aree che richiedono azioni urgenti e concrete:

1. Gestione di abusi e comportamenti inappropriati
2. Remunerazione del personale, inclusi retribuzioni e benefit
3. Esposizione al rischio – protezione e sicurezza
4. Selezione e sviluppo del personale
5. Comunicazione e raccolta fondi
6. Standard di cura dei pazienti e delle comunità con cui lavoriamo
7. Governance e rappresentanza

A un anno e mezzo dall'avvio di questo processo, è il momento di dare un aggiornamento chiaro di dove siamo arrivati e cosa dobbiamo ancora fare.

"Siamo consapevoli che il nostro staff, i soci, partner, donatori e le comunità che ci impegniamo ad aiutare guardano noi e le nostre azioni. Guardano la nostra capacità di cambiare in meglio. Accogliamo il loro attento esame e ci impegniamo ad essere responsabili dei nostri errori, progressi e risultati man a mano che andiamo avanti".

Dott. Christos Christou, presidente internazionale di MSF

Le informazioni qui riportate non rappresentano una lista esaustiva di tutte le iniziative intraprese, ma sintetizza alcuni dei principali progressi del movimento MSF in base alle priorità stabilite dal Comitato esecutivo. Ci sono numerose altre iniziative che stiamo portando avanti nei nostri progetti e nei nostri uffici che non sono incluse in questo report, che servirà come base per aggiornamenti futuri su questi temi.

Una più ampia e dettagliata versione di questo report è stata messa a disposizione di tutto lo staff di MSF. È un documento interno, ma lo rendiamo pubblico pur sapendo che il gergo interno di MSF e elementi che vengono dati per scontati non lo rendono facilmente comprensibile a un pubblico esterno.

1. Gestione di abusi e comportamenti inappropriati

C'è chiaramente un inaccettabile divario tra ciò che dovremmo fare e ciò che stiamo facendo per il nostro staff, i nostri pazienti e le loro comunità.

Segnalazioni di staff e soci MSF, così come report pubblici, indicano che non c'è adeguata fiducia né nei meccanismi di segnalazione né nella gestione dei reclami all'interno di MSF.

Per rispondere almeno in parte a questa mancanza di fiducia, occorre aumentare la conoscenza di questi meccanismi a tutti i livelli dell'organizzazione, garantendo personale formato e risorse finanziarie dedicate, e incoraggiando i dipartimenti che si occupano di diversità, equità e inclusione (DEI) e di supervisione dei comportamenti a imparare l'uno dall'altro.

Le nostre revisioni interne mostrano anche che MSF fatica a rispondere in modo sufficientemente tempestivo ai casi di abuso e comportamenti inappropriati nei paesi e nei contesti di emergenza in cui lavoriamo. Nel 2020 abbiamo ricevuto 389 segnalazioni di abusi comportamentali, di cui 41 si inseriscono nell'ambito della discriminazione.

Per iniziare a colmare queste carenze, abbiamo avviato le seguenti iniziative:

- È stata creata una piattaforma per condividere esperienze positive/buoni esempi e sviluppare strumenti per gestire i casi di abuso, vi abbiamo inserito messaggi chiari e sistematici su quelli che dovrebbero essere i comportamenti adeguati.
- Abbiamo creato un programma di formazione e prevenzione contro la discriminazione, che può essere adattato alle esigenze locali e a tutto il personale, sia nei nostri progetti che nelle sedi centrali.
- Abbiamo un modulo specifico di formazione sulla condotta, come parte della formazione generale dedicata a tutto il nuovo personale.
- Abbiamo un "Progetto antirazzismo", che mira a creare consapevolezza contro il razzismo e ad incorporare pratiche antirazziste nel modo in cui operiamo.
- abbiamo un opuscolo sul comportamento che spiega come affrontiamo le questioni comportamentali.
- Ci sono una gamma di vari altri strumenti tra cui poster, video, pacchetti informativi, formazioni, workshop e linee guida per la gestione dei casi.

Allo stesso tempo, dobbiamo garantire che i nostri pazienti e le comunità con cui lavoriamo siano inclusi nelle strategie di prevenzione e rilevamento che stiamo sviluppando. Finora questa è stata una sfida, visti i lenti progressi nell'adattare messaggi e strumenti per ciascun paese. Siamo consapevoli di non aver ancora compiuto sforzi sufficienti per comunicare in modo proattivo con i pazienti e con le comunità in merito ai loro diritti e alle loro opzioni per presentare reclami a MSF. Miriamo inoltre a decentralizzare la prevenzione, l'individuazione e la gestione dei casi a livello regionale e locale.

2. Remunerazione del personale, inclusi retribuzioni e benefit

"Nelle conversazioni con il personale di MSF in tutto il mondo, ci viene spesso chiesto di spiegare le politiche di retribuzione e di giustificare il diverso trattamento di gruppi diversi dello staff. Le persone hanno ragione a sfidarci – e a sfidare la leadership di MSF – perché dobbiamo fare molto di più". **Dott. Christos Christou, presidente internazionale di MSF.**

Siamo consapevoli che le politiche e i processi retributivi di MSF non sono in linea con la nostra ambizione di avere una forza lavoro considerata nella sua globalità, non sono sufficienti per supportare pienamente l'evoluzione delle nostre esigenze operative e organizzative, portano a incoerenze, ostacolano la mobilità e sono percepite come ingiuste da molti membri del nostro staff. Nello specifico:

- C'è poca chiarezza sui criteri di retribuzione e sul modo in cui vengono applicati o classificati in base alle priorità.
- I raggruppamenti storici del personale (ovvero "staff internazionale", "staff nazionale" e "staff di sede") sono obsoleti.
- Gli uffici di MSF usano diverse griglie salariali per determinare stipendi e benefit, il che porta a incoerenze e ostacola iniziative operative congiunte

e la mobilità del personale. In alcuni contesti, gli stipendi più bassi non sono sufficienti a garantire uno standard di vita adeguato.

- L'attuale sistema di retribuzione del personale internazionale è considerato da alcuni iniquo e discriminatorio perché utilizza il domicilio come base per determinare la retribuzione.

Per affrontare queste disuguaglianze, abbiamo avviato il "Rewards Review Project" e istituiremo l'International Contracting Office di MSF, che include le seguenti iniziative:

- La nostra "Strategia contrattuale e retributiva" definirà il modo in cui suddividiamo il personale per determinare dove e come vengono stabiliti contratti e retribuzione. Sarà specificato se un membro dello staff verrà retribuito con un salario locale, globale o una combinazione dei due, e saranno specificati i compensi che lo staff potrà ricevere in aggiunta al salario e ai benefit principali. Per realizzare questa strategia, stiamo ricevendo la consulenza tecnica di esperti e confrontando il nostro sistema con quello di altre organizzazioni internazionali.

- I nostri "Standard minimi di retribuzione e benefit" specificheranno come vengono sviluppate le griglie salariali locali e globali, come si collocano rispetto al mercato del lavoro, come tengono conto del costo della vita e come vengono adeguate e riviste. Stiamo anche costruendo un ampio database di benchmark MSF. Le proposte iniziali di standard minimi per i benefit includono il congedo parentale (per nascita o adozione), il congedo retribuito e i benefit in caso di decesso e disabilità.

- Il nostro 'Global Grading Framework' è in fase di progettazione con l'aiuto di consulenti esterni per garantire che le posizioni siano classificate in modo coerente, indipendentemente da dove si trovi il posto di lavoro.

La complessità dei requisiti per le nostre retribuzioni, la dimensione e la diversità della nostra forza lavoro e la nostra struttura organizzativa implicano che i risultati della Rewards Review richiedono tempo e investimenti. Inoltre, l'impatto sulla nostra forza lavoro e sui salari sarà significativo. Prevediamo che la fase di progettazione e di coinvolgimento degli stakeholder continuerà per tutto il 2022, mentre l'implementazione inizierà alla fine del 2022.

3. **Esposizione al rischio – sicurezza**

"In contesti non sicuri, la presenza di alcuni profili può aumentare il rischio di detenzione, rapimento e attacchi armati, per i singoli individui e per le équipe di MSF. Sappiamo di dover migliorare la nostra capacità di analisi complessiva dell'esposizione al rischio, anche in contesti altamente insicuri e in relazione ai diversi tipi di operazioni e categorie di staff."

Dott. Christos Christou, presidente internazionale di MSF

Questo implicherà lo sviluppo di linee guida coerenti riguardo a quali criteri guidano la selezione dello staff in base a caratteristiche non solo professionali – una pratica nota come "profiling", che consiste nel selezionare le persone in base a criteri quali etnia, nazionalità, sesso e religione in quanto considerati meno un target in determinati contesti.

Per affrontare questo problema, abbiamo tenuto un workshop a Dakar nell'ottobre 2020 per esaminare le problematiche principali del profiling e discutere le questioni etiche che esso solleva. Tra queste: in che misura è accettabile praticare questa "discriminazione de facto"? In che misura il profiling aumenta la sicurezza degli individui, delle équipe e di MSF nel suo complesso? Quali sono le conseguenze del profiling sulle carriere dei membri dello staff e sulla nostra politica di risorse umane? Ulteriori discussioni nel settembre 2021 hanno concluso che il profiling dovrebbe essere usato solo per la gestione della sicurezza con l'obiettivo di mitigare i rischi per il personale e le operazioni di MSF.

MSF attualmente è coinvolta in un importante processo biennale di consultazione interna per definire la sua visione a medio termine; una delle aree esplorate è il livello di accettabilità del rischio. La questione della differenza di rischio per diverse categorie di staff sarà parte della discussione.

4. **Reclutamento e sviluppo del personale**

L'attuale modello di reclutamento del personale di MSF ha portato a disparità di accesso alle opportunità di assunzione e sviluppo della carriera. Questo ha causato una mancanza di diversità nella composizione dei team, ha creato disparità di genere in alcuni casi, ha limitato l'accesso alle posizioni di coordinamento per il personale locale, e ha portato a una sovra-rappresentazione di personale di origine europea e occidentale nei ruoli dirigenziali di sede.

La nostra struttura organizzativa decentralizzata, che contempla diversi datori di lavoro e diverse politiche e pratiche in materia di risorse umane, rappresenta una sfida fondamentale nel reclutamento e nella formazione del nostro personale. Non esiste un'unica strategia organizzativa per lo staff di tutto il mondo e i nostri principi sono applicati in modo diverso nei vari centri operativi e nelle altre entità di MSF. Molti dei nostri centri operativi segnalano una carenza di personale esperto con disponibilità di mobilità internazionale; pertanto, occorre capire come mantenere il personale esperto e allo stesso tempo reclutare e formare nuovo personale.

Malgrado queste sfide, abbiamo fatto progressi nella giusta direzione. Il nostro ufficio di Dakar è ora il terzo principale polo di reclutamento nel movimento MSF, dopo Parigi e Bruxelles. Siamo certi che la ricerca di personale qualificato proveniente da una gamma più ampia di regioni contribuirà a una migliore composizione dei nostri team sul campo e cambierà il profilo dei nostri leader e decisori nel medio e lungo termine.

I dati mostrano che negli ultimi 10 anni il nostro personale attivo a livello internazionale è diventato più eterogeneo. Nel 2020, il 50% dei 3.326 dipendenti reclutati internazionalmente a tempo pieno (FTE) proveniva da paesi del Sud del mondo – una percentuale doppia rispetto al 2009.

Allo stesso tempo, il personale internazionale proveniente dal Nord del mondo ha maggiori probabilità di ricoprire posizioni di senior management (inclusi i capi missione), mentre quello proveniente dal Sud ha maggiori probabilità di ricoprire altri ruoli. È necessario approfondire le ragioni dietro a questa evidenza.

I dati evidenziano anche altre debolezze strutturali – per esempio, solo il 33% del nostro staff nei progetti è donna, e la percentuale del nostro staff internazionale femminile è scesa per due anni consecutivi, dal 46,2% nel 2018 al 43% nel 2020; di nuovo, dobbiamo capire le ragioni alla base di questo.

Per affrontare queste e altre ineguaglianze, **abbiamo avviato le seguenti iniziative:**

- Il "MSF International Contracting Office", ovvero l'ufficio contratti internazionale, mira a risolvere le persistenti ineguaglianze e i problemi amministrativi incontrati dal 50% del personale internazionale che risiede in un paese dove MSF non ha un ufficio che sottoscrive contratti. Attualmente, questa tipologia di staff riceve il contratto dal centro operativo europeo che gestisce il suo incarico. Non c'è quindi coerenza contrattuale se il personale è assunto da un altro centro operativo, portando a differenze nella retribuzione e nei benefit. A partire dalla metà del 2022, questo staff riceverà contratti coerenti e una migliore condizione salariale per tutta la durata del proprio impiego in MSF.

- La nostra piattaforma di formazione e sviluppo, "Tembo", mira a trasformare il modo in cui il nostro personale lavora, impara e si sviluppa per massimizzare le proprie competenze e impatto positivo sul nostro lavoro umanitario.
- Il nostro data base digitale su diversità, equità e inclusione e la piattaforma di condivisione delle informazioni faciliteranno la comprensione comune delle istanze DEI, sviluppando un quadro di responsabilità in tutta MSF e facilitando uno scambio fluido di informazioni, esperienze e buone pratiche tra i professionisti DEI nei nostri uffici e progetti. Il nostro data base su DEI e la piattaforma in cui ci sono le informazioni che vi riguardano, saranno di aiuto per la realizzazione di una responsabilità comune in MSF ed inoltre faciliterà lo scambio di informazioni e esperienze positive che possono essere di esempio sia nelle nostre missioni che negli uffici.

Stiamo inoltre migliorando l'accesso alle informazioni sulle risorse umane in modo che tutto lo staff possa informarsi sulle politiche e la logica che le sottende, attraverso:

- Una nuova pagina di reclutamento su msf.org in cui tutte le offerte di lavoro saranno accessibili a chiunque sia interessato a lavorare per MSF. Sarà lanciata all'inizio del 2022.
- Un nuovo sito (rewards.msf.org) con informazioni su "MSF come datore di lavoro" e le politiche retributive, che sarà accessibile a tutto lo staff (compresi coloro che non hanno un indirizzo e-mail MSF). Sarà pubblicato a metà 2022.
- Un nuovo portale di risorse umane contenente politiche e linee guida sarà accessibile al personale con accesso da un computer MSF. Sarà lanciato a inizio 2022.

5. **Comunicazione e raccolta fondi**

Per molti anni, le persone che lavorano nella comunicazione e nella raccolta fondi in MSF hanno ampiamente discusso su come rappresentare il nostro lavoro, il nostro staff, i nostri pazienti e le loro comunità in un modo condivisibile da tutti. Ci sono state costanti discussioni, dall'interno e dall'esterno di MSF, su materiali percepiti come insensibili, culturalmente inappropriati, che non mostrano la vera diversità del nostro staff o che non mostrano l'autonomia dei pazienti e delle loro comunità. Negli scenari peggiori, è stato ritenuto che alcuni materiali rafforzassero approcci da 'salvatore bianco', neocolonialismo e razzismo.

Abbiamo la piena intenzione di affrontare queste istanze, pur essendo consapevoli che il concetto di comunicazione o rappresentazione sensibile varia da una società all'altra e da una lingua all'altra. Dobbiamo trovare il giusto equilibrio ed evitare di imporre un'unica norma in tutta MSF. Allo stesso tempo, dobbiamo assicurarci che il nostro staff di comunicazione e raccolta fondi possa continuare a diffondere testimonianze incisive e realistiche di crisi e sofferenze quando producono strumenti di comunicazione e campagne, cercando modi per evitare stereotipi ed etichette su individui o comunità che potrebbero risultare offensivi o contribuire a messaggi coloniali, razzisti o discriminatori.

Abbiamo lanciato le seguenti iniziative per assicurarci che le nostre comunicazioni pubbliche abbraccino i principi di diversità, equità e inclusione:

- Ad aprile 2021, è stata istituita una task force dedicata per lavorare sull'applicazione dei principi DEI a tutte le nostre strategie, prodotti e materiali di comunicazione e raccolta fondi, compresi gli aspetti legati al razzismo e alla discriminazione razziale, nonché al genere, alla LGTBQIA+, alle persone con disabilità e ad altre forme di discriminazione. La task force adatterà le linee guida esistenti, produrrà un nuovo documento di orientamento, organizzerà e sistematizzerà la condivisione di conoscenze ed esperienze sul DEI per promuovere le buone pratiche. Una volta che le linee guida saranno finalizzate, all'inizio del 2022, le useremo come base per i materiali di formazione e introduzione.

- Un 'sounding board' dedicato sarà attivo da inizio 2022 per esaminare i prossimi prodotti e campagne di comunicazione da una prospettiva DEI.
- Un portale online sul DEI, disponibile a tutto il personale di comunicazione e raccolta fondi, sarà lanciato all'inizio del 2022.
- È stato istituito un progetto per rivedere le 180.000 foto e video ospitati nel nostro media database, alcuni dei quali risalgono a 50 anni fa. Ci assicuriamo che siano conformi alle norme sulla privacy e sul copyright e rivedremo criticamente, annoteremo, archiveremo o rimuoveremo gli elementi che risultano obsoleti, sensibili o dannosi per una rappresentazione positiva del nostro personale, delle comunità, dei pazienti e delle attività.

6. **Standard di cura per i pazienti e le comunità con cui lavoriamo**

Nel contesto di crescente attenzione alla discriminazione, al razzismo e alla responsabilità, stiamo sviluppando processi per iniziare l'integrazione DEI nelle nostre policy e attività mediche. Allo stesso tempo miriamo a riformare i dati e le attività mediche per assicurare che non solo possiamo fornire un servizio di qualità, ma possiamo anche assumerci le responsabilità delle nostre scelte e azioni.

All'inizio del 2021, i nostri direttori medici hanno iniziato a implementare l'iniziativa 'Improving Collaborative Leadership' (ICL), che mira a rivedere le interazioni su questioni mediche all'interno di MSF. Integreremo il DEI anche nei nostri processi di consultazione con i pazienti.

7. **Governance e rappresentanza**

Negli ultimi anni, abbiamo iniziato a interrogarci su come il potere decisionale debba essere distribuito all'interno di MSF e condiviso con i nostri progetti, a beneficio della nostra futura missione sociale. Come parte di questo, abbiamo istituito il 'Progetto Strutture MSF', che mira a chiarire i modi in cui le nuove voci possono diventare centrali nel nostro processo decisionale collettivo, pur mantenendo un meccanismo di governance solido e responsabile. Abbiamo intenzione di rimuovere barriere come il requisito che le sezioni di MSF siano in grado di sostenersi finanziariamente e di contribuire alle entrate del gruppo.

Questo progetto consentirà una maggiore flessibilità per la creazione di nuove entità e permetterà approcci alternativi e innovativi che non si adattano alla rigida struttura attuale.

La rappresentanza ai più alti livelli del movimento MSF sta già cambiando: nel 2020 e 2021, tre nuove sezioni regionali non europee (MSF America Latina, MSF Asia meridionale e MSF Africa orientale) sono diventate membri votanti della più alta piattaforma esecutiva di MSF, portando nuove voci nella nostra struttura di governance, mentre MSF Africa occidentale ha ottenuto la possibilità di gestire operazioni.

Conclusioni: un cambiamento culturale

"Dobbiamo anche ricordare le iniziative che stanno avvenendo in tutto il movimento MSF. Mirano a garantire che ogni voce sia ascoltata, creando gruppi DEI, avviando riunioni e discussioni associative ed esecutive, lanciando sondaggi e rapporti, coinvolgendo consulenti e agenzie esterne per rimuovere possibili pregiudizi nella raccolta delle opinioni e nello sviluppo della via da seguire. Abbiamo bisogno di soluzioni locali come di approcci globali".

Dott. Christos Christou, presidente internazionale di MSF

I processi che abbiamo iniziato non riguardano piccoli adattamenti sporadici. Si tratta invece di un profondo cambiamento culturale che influenzerà tutti i livelli e tutte le attività della nostra organizzazione. Porteranno cambiamenti che faranno una differenza tangibile nella vita quotidiana del nostro staff, dei nostri pazienti e delle loro comunità. Non possiamo sottovalutare la portata della sfida che un vero cambiamento culturale rappresenta. Anche se ci sono stati progressi nella giusta direzione, sappiamo che abbiamo ancora molta strada da fare.