



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'interno DFI

Segreteria generale SG-DFI

Servizio per la lotta al razzismo SLR

Berna, maggio 2017

Apertura delle istituzioni

Guida pratica

Questioni attuali ed esperienze pratiche nell'attuazione dei programmi d'integrazione cantonali (PIC)

Servizio per la lotta al razzismo SLR

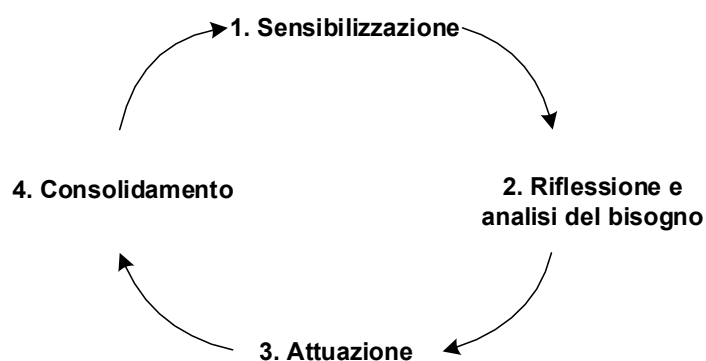
1 Sommario

Definizione

Per «apertura delle istituzioni» si intende un processo che garantisce a tutti la parità di accesso a servizi e prestazioni. Un'istituzione aperta concede a tutti lo stesso accesso, indipendentemente da genere, origine nazionale e culturale, etnia, orientamento sessuale, condizioni socio-economiche, lingua, età, disabilità e progetto di vita.

Il modello a quattro fasi

L'apertura delle istituzioni è un processo continuo e può quindi essere rappresentata con un modello circolare:



Secondo questo modello, l'apertura delle istituzioni avviene in quattro fasi:

1. Sensibilizzazione

I collaboratori di tutti i livelli dell'istituzione sono consapevoli di fornire un servizio aperto a tutti.

2. Riflessione e analisi del bisogno

I collaboratori di tutti i livelli dell'istituzione elencano i mezzi (conoscenze, processi, strumenti di lavoro ecc.) e le condizioni quadro di cui hanno bisogno per offrire servizi accessibili.

3. Attuazione

Secondo il bisogno constatato sono forniti mezzi e create condizioni quadro di cui i collaboratori di tutti i livelli possono fruire consentendo all'istituzione di funzionare come istituzione aperta.

4. Consolidamento

L'istituzione è «aperta» a lungo termine e i collaboratori di tutti i livelli sono fieri di offrire servizi accessibili a tutti e di non tollerare discriminazioni.

Basata sul modello appena descritto, la presente guida offre una panoramica degli aspetti chiave del processo di apertura e delle modalità con cui viene promosso nel quadro dell'attuazione dei programmi d'integrazione cantonali (PIC) in corso.

2 Contesto: mandato di diritto pubblico

L'accesso aperto e senza discriminazioni ai servizi è un elemento costitutivo fondamentale del mandato legale conferito all'amministrazione pubblica: per legge, i servizi devono essere disponibili nella medesima qualità a tutte le persone residenti in Svizzera (servizio pubblico), indipendentemente da genere, origine nazionale e culturale, orientamento sessuale, condizioni socio-economiche, lingua, età, disabilità, progetto di vita ecc.

L'amministrazione pubblica ha il compito di rendere accessibili i servizi a un'utenza eterogenea. I collaboratori si orientano secondo la situazione individuale dei singoli utenti, offrono un accesso semplice e non burocratico ai propri servizi e, all'occorrenza, aiutano chi li interpella a soddisfare autonomamente le proprie esigenze. Oltre a renderle accessibili, il processo di apertura mira anche a rendere le istituzioni statali capaci di tenere adeguatamente conto dell'eterogeneità della società, aiutandole a sfruttarne equamente e proficuamente il potenziale e ad affrontare i problemi cercandone la soluzione.

I (PIC) promuovono la gestione della diversità sociale e la protezione contro la discriminazione, contribuendo così al funzionamento aperto e senza discriminazioni dell'amministrazione pubblica.

3 Processo di apertura nel modello a quattro fasi

L'apertura delle istituzioni può essere descritta con un modello a quattro fasi. La funzione del modello è sia teorica, perché spiega gli aspetti chiave del processo di apertura, sia pratica, perché serve da strumento di lavoro per promuovere l'apertura effettiva delle istituzioni.

3.1 Domande guida e misure nelle quattro fasi

Ogni fase solleva domande specifiche su come promuovere l'apertura. A queste domande può essere data risposta con l'aiuto di diverse misure.

Livello individuale e strutturale

La cooperazione tra i collaboratori e l'istituzione nel suo insieme è fondamentale in tutte e quattro le fasi. L'apertura di un'istituzione avviene sempre sia a livello individuale (pensiero e azione dei collaboratori) sia a livello strutturale (strategia, processi, risorse, cultura, condizioni quadro); per essere efficace deve quindi coinvolgere e tenere sempre presenti entrambi i livelli.

Domande guida e misure

La tabella seguente riassume le domande guida e le misure più importanti a entrambi i livelli, individuale e strutturale, di ogni fase del processo di apertura.

Fase 1: sensibilizzazione		
	Domande guida	Misure
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Come definiscono il servizio pubblico i collaboratori? Sono consapevoli di fornire un servizio aperto a tutti? ▪ Da cosa si accorgono che non tutti (p. es. determinati gruppi della popolazione che non si presentano allo sportello) si avvalgono del servizio offerto? Come reagiscono in questi casi? ▪ Dove sperimentano in prima persona l'esclusione? In che modo? In quale situazione? 	Tematizzazione del servizio pubblico e informazione mediante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ colloqui formali e informali, riunioni, consulenze, discussioni ▪ presentazioni ▪ opuscoli, siti Internet, pubblicazioni ▪ film, spettacoli teatrali, esposizioni ▪ campagne
Struttura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In quale misura e come vengono discussi i temi della diversità e/o della discriminazione nell'istituzione? ▪ In quale misura e come la discussione è promossa dai quadri? ▪ Quale beneficio reca l'apertura all'istituzione (incl. i collaboratori) e alla sua utenza? 	Tematizzazione del servizio pubblico e informazione mediante: <ul style="list-style-type: none"> ▪ colloqui con i collaboratori, giornate per quadri, introduzione dei nuovi collaboratori, team event ▪ direttive, Carta, documentazione per il personale

Fase 2: riflessione e analisi del bisogno		
	Domande guida	Misure
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dove incontrano difficoltà i collaboratori nel loro lavoro quotidiano a causa della diversità sociale? Dove esistono aree di conflitto con gli utenti? Dove intravedono possibili soluzioni? ▪ In quale misura e come vengono messi in condizione di garantire, nei loro processi operativi, il libero accesso all'amministrazione pubblica? ▪ Come vedono riflessa l'eterogeneità della società nel loro quotidiano lavorativo? In cosa li disturba? Come ne traggono vantaggio? ▪ Secondo i collaboratori i processi di lavoro celano rischi di discriminazione involontaria? 	Analisi del bisogno di: <ul style="list-style-type: none"> ▪ gruppi di lavoro, rete di contatti ▪ seminari, tavole rotonde, conferenze ▪ sondaggi, valutazioni
Struttura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quali condizioni quadro promuovono il funzionamento aperto e senza discriminazioni in tutti i settori e a tutti i livelli dell'istituzione? ▪ Come e in quale misura i processi interni ed esterni consentono o impediscono il libero accesso a servizi (o prestazioni) dell'amministrazione pubblica? ▪ Quali mezzi mette a disposizione l'istituzione ai propri collaboratori per riconoscere e modificare azioni discriminatorie? ▪ Come viene raggiunto il gruppo di destinatari? In quale misura è statisticamente possibile raggiungerne l'intero spettro? ▪ Dove si ricorre a determinati servizi (o prestazioni) e dove no? 	Analisi dell'organizzazione

Fase 3: attuazione		
	Domande guida	Misure
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quali mezzi (conoscenze, competenze, processi e strumenti di lavoro) sono necessari per rispondere alle sfide poste dalla diversità sociale? ▪ Come possono essere impiegati nel quotidiano lavorativo? ▪ Sul posto di lavoro sono date le condizioni quadro necessarie per il loro uso? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formazione continua con applicazione diretta nel quotidiano lavorativo ▪ Costante scambio di esperienze ▪ Possibilità di co-decidere i processi di lavoro ▪ Mentorato, gruppi di pari
Struttura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Come si possono creare condizioni quadro che favoriscano il funzionamento aperto e senza discriminazione in tutti i settori e a tutti i livelli dell'istituzione? ▪ Come viene tematizzato il servizio pubblico nelle strategie, nelle riunioni e nei colloqui del team? In quale modo può esserne promossa la tematizzazione? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica e messa a disposizione di risorse (finanziarie e umane) ▪ Adeguamento di strutture e processi, strategia e cultura ▪ Creazione di servizi di assistenza e di meccanismi sanzionatori

Fase 4: consolidamento		
	Domande guida	Misure
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In che modo i collaboratori possono essere sostenuti costantemente nella gestione della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione? ▪ Con quali conoscenze, competenze, processi e strumenti di lavoro i collaboratori possono garantire un accesso aperto ai loro servizi? ▪ In che modo le routine amministrative possono tenere conto delle diverse situazioni personali individuali? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piano di formazione continua a moduli successivi ▪ Piattaforme per lo scambio di esperienze e il networking ▪ Intervisione, supervisione, insegnamenti tratti
Struttura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A che punto siamo come istituzione? Come garantiamo il servizio pubblico? ▪ Chi controlla quando e come il funzionamento come istituzione aperta e l'attuazione delle misure decise? ▪ Come si adopera l'istituzione per valorizzare la diversità sociale? ▪ Come fare per riconoscere precocemente un bisogno d'intervento e farvi fronte con misure appropriate? ▪ Chi decide le misure da adottare/le modifiche da apportare? Chi le attua? ▪ Quali misure sono necessarie per sensibilizzare e formare anche i nuovi collaboratori? ▪ In che misura le misure prese sono vincolanti? Esistono meccanismi sanzionatori per combattere gli atti discriminatori? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carattere vincolante delle misure e della loro attuazione ▪ Valutazione e misurazione d'impatto delle misure ▪ Direttive, schede informative, Carta ▪ Istituzionalizzazione di occasioni di riflessione come riunioni di supervisione, scambio di esperienze, gruppi di discussione o convegni per specialisti ▪ Networking e scambio di esperienze con altre istituzioni

3.2 Applicazione del modello

Il modello a quattro fasi si presta come strumento di lavoro per i responsabili che pianificano e attuano il processo di apertura in un'istituzione.

Nell'applicazione del modello occorre sempre porsi le seguenti domande guida:

- In quale fase del processo di apertura ci troviamo?
- Qual è il principale obiettivo delle nostre misure:
la sensibilizzazione?
La discussione del tema dell'apertura delle istituzioni e/o l'analisi del bisogno?
L'attuazione di modifiche?
Il consolidamento del funzionamento come istituzione aperta?
- Le misure che pianifichiamo e attuiamo come istituzione sono adeguate, promettenti ed efficaci?

Una misura, diversi obiettivi

Poiché si tratta di un processo senza soluzione di continuità, la stessa misura può essere adottata in diverse sue fasi. Un'offerta di formazione continua può, per esempio, servire a raggiungere diversi obiettivi.

Fase 1	Sensibilizzazione	→ Breve formazione continua di una giornata per una prima sensibilizzazione e tematizzazione
Fase 2	Riflessione e analisi del bisogno	→ Seminario sull'identificazione dei problemi e la rilevazione del bisogno
Fase 3	Attuazione	→ Seminario di follow-up/Scambio di esperienze all'interno della rete di contatti con applicazione diretta nel quotidiano lavorativo, p. es. discussione di casi ed elaborazione di guide e strumenti di lavoro
Fase 4	Consolidamento	→ Seminario di approfondimento/Scambio di esperienze all'interno della rete di contatti/Supervisione dell'applicazione continua nel quotidiano lavorativo, riflessione e proposte per misure di follow-up

Processo senza soluzione di continuità

Anche un'istituzione aperta deve costantemente riflettere sul proprio funzionamento e verificarlo. L'apertura delle istituzioni è un processo continuo a più fasi che non possono mai considerarsi concluse.

Uso efficiente delle risorse

L'apertura delle istituzioni richiede l'impegno e di conseguenza risorse dei collaboratori di tutti i livelli. Dal punto di vista dei collaboratori e dell'istituzione, le risorse in termini di tempo e mezzi finanziari sono limitate. Il modello a quattro fasi aiuta a pianificare l'apertura a lungo termine e a impiegare le risorse disponibili in modo realistico ed efficiente. Poiché soddisfare tutte le esigenze contemporaneamente non è ragionevole, il processo deve essere strutturato in modo pragmatico passo dopo passo.

4 Processi di apertura nel quadro dei PIC

Il modello a quattro fasi permette di mostrare come i servizi e i delegati cantonali preposti all'integrazione hanno promosso sinora l'apertura dell'amministrazione pubblica nel quadro dei PIC. Le tabelle seguenti riassumono per ciascuna fase le misure attuate e le esperienze maturate nell'attuazione. Le esperienze sono rappresentate come:

- + **sviluppi efficaci:** conoscenze e raccomandazioni risultanti dall'attuazione riuscita di misure
- ! **criticità:** problemi e difficoltà sorti nell'attuazione di misure.

Gli spunti generali tratti dalle esperienze maturate sono presentati di volta in volta sotto forma di sintesi introduttiva alla tabella. La sintesi è elaborata sulla base dei rapporti 2015 sull'attuazione dei PIC.

4.1 Fase 1: sensibilizzazione

Dal mainstreaming la chiave del successo

I collaboratori sviluppano una maggiore consapevolezza per il processo di apertura. Temi come la diversità sociale, l'inclusione e l'esclusione, e la protezione dalla discriminazione sono costantemente affrontati e discussi facendo riferimento alla realtà del quotidiano lavorativo.

Ruolo chiave dei servizi e dei delegati preposti all'integrazione

I servizi e i delegati preposti all'integrazione svolgono un ruolo fondamentale: introducono i temi in modo proattivo e col contagocce nei colloqui formali e informali e sfruttano sistematicamente le occasioni di sensibilizzazione.

La sfida: destare l'interesse dei collaboratori

Spesso, a mostrare interesse sono solo pochi collaboratori. Mobilitarne altri risulta difficile (mancanza d'interesse, disponibilità di tempo limitata).

Portata dei PIC

A dipendenza del Cantone, i servizi e i delegati preposti all'integrazione interpretano diversamente la portata del loro mandato e coinvolgono in misura diversa le unità amministrative non direttamente implicate nell'attuazione dei PIC (p. es. polizia, uffici della sanità).

Misure attuate nel quadro dei PIC

Presentazioni e manifestazioni informative per i collaboratori	
+ Presentazioni/Manifestazioni focalizzate sui temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione.	
+ Trattazione trasversale dei temi in manifestazioni dedicate ad altri argomenti.	
+ Il titolo e il contenuto delle presentazioni sono fondamentali: la tematizzazione positiva e orientata alla pratica del servizio pubblico desta l'interesse dei collaboratori.	
! Spesso il pubblico è costituito da un piccolo gruppo composto sempre più o meno dalle stesse persone.	
! La mobilitazione di altri collaboratori, p. es. per la partecipazione facoltativa a una manifestazione, è un'impresa ardua (mancanza d'interesse, disponibilità di tempo limitata ecc.).	



Presentazioni e manifestazioni informative per i collaboratori	
Colloqui formali e informali con collaboratori e colleghi	
+ I servizi e i delegati preposti all'integrazione sottolineano la necessità di sfruttare ogni colloquio per sensibilizzare sull'argomento.	
+ I delegati all'integrazione svolgono un ruolo fondamentale nella tematizzazione proattiva dell'argomento.	
+ Il lavoro di sensibilizzazione è svolto sempre più anche dai consultori per le vittime di discriminazione.	
! La costante tematizzazione della protezione dalla discriminazione richiede molte risorse in termini di tempo (e tenacia) da parte dei servizi e dei delegati preposti all'integrazione, risorse che a volte non sono disponibili nella misura auspicata.	
! Le unità amministrative e le strutture ordinarie non direttamente implicate nell'attuazione dei PIC (p. es. polizia, uffici della sanità) devono essere o no coinvolte, e se sì, in che modo?	
Coinvolgimento di collaboratori in manifestazioni e attività pubbliche	
<i>p. es. Settimana contro il razzismo, campagne informative sull'offerta di consulenza, sito web, pubblicazioni, opuscoli, film, spettacoli teatrali, esposizioni</i>	
+ Le manifestazioni pubbliche sono sfruttate come occasioni per consentire ai collaboratori di diverse unità amministrative di riflettere su aspetti specifici del servizio pubblico.	
+ La riflessione è tanto più fruttuosa se per la loro organizzazione sono istituiti gruppi di lavoro incaricati di trattare i temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione per un certo periodo di tempo.	
! In molti Cantoni, le manifestazioni e le attività pubbliche sui temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione sono rare o inesistenti. Il potenziale di coinvolgimento dei collaboratori dell'amministrazione offerto dalle manifestazioni non è sfruttato.	

4.2 Fase 2: riflessione e analisi del bisogno

Misura principale: istituzione di gruppi di lavoro

L'istituzione di gruppi di lavoro (chiamati anche commissioni di coordinamento, piattaforme di coordinamento o reti di contatti) è la misura adottata più frequentemente per accertare il grado di apertura e di impermeabilità alla discriminazione dei processi interni dell'amministrazione. Sinora, grazie ai PIC circa la metà dei Cantoni si è dotata di un meccanismo di coordinamento basato su uno o più gruppi di lavoro.

Mandati diversi

I gruppi di lavoro sono responsabili o dell'intero PIC o di alcuni settori tematici specifici come l'apertura trans-culturale e/o la protezione dalla discriminazione.

Ruolo decisivo della partecipazione

La natura partecipativa e l'impostazione a lungo termine rendono decisivi per il processo di apertura i processi di riflessione nei gruppi di lavoro. Anche per i bilanci tracciati da terzi sono utilizzati metodi partecipativi (p. es. sondaggi).

Dalla verifica del bisogno all'attuazione

Molti Cantoni si apprestano ad affrontare una sfida decisiva: mettere in pratica le misure elaborate sulla carta.

Misure attuate nel quadro dei PIC



Conferimento ai gruppi di lavoro di un mandato a lungo termine per il coordinamento e la pianificazione globale delle misure dei PIC
<ul style="list-style-type: none">+ I gruppi di lavoro in cui si tematizza la diversità sociale e la protezione dalla discriminazione costituiscono piattaforme nelle quali i servizi per l'integrazione e altre unità amministrative discutono il bisogno d'intervento nel contesto dei PIC e, insieme, adeguano la pianificazione e l'attuazione di misure alle esigenze e alle condizioni quadro del momento.+ Per riflettere a fondo ed elaborare singoli punti sono creati sottogruppi.
<ul style="list-style-type: none">! La diversità sociale e la protezione dalla discriminazione sono solo due dei numerosi temi trattati dai gruppi di lavoro con un mandato di coordinamento globale per l'attuazione dei PIC.! La mobilitazione di collaboratori per la partecipazione ai gruppi di lavoro si rivela spesso un'impresa ardua (mancanza d'interesse, disponibilità di tempo limitata).! La creazione di gruppi di lavoro presuppone che l'amministrazione abbia una certa «massa critica».
Conferimenti a gruppi di lavoro di un mandato specifico per l'elaborazione tematica di programmi
<ul style="list-style-type: none">+ I gruppi di lavoro discutono il bisogno d'intervento nei settori tematici della protezione dalla discriminazione, dell'apertura (transculturale) ecc. e su questa base elaborano in modo partecipativo programmi con piani di misure.
<ul style="list-style-type: none">! L'elaborazione di programmi si protrae a causa della complessità dei temi e/o della scarsa disponibilità di conoscenze specialistiche.! Il maggior problema è fare in modo che tutti i membri del gruppo di lavoro possiedano una base di conoscenze comune prima di svolgere lavori di analisi e programmazione.
Verifica bilaterale del bisogno nelle unità amministrative e nelle strutture ordinarie
<ul style="list-style-type: none">+ I servizi e i delegati preposti all'integrazione analizzano bilateralmente con singole unità amministrative e strutture ordinarie (p. es. polizia, ufficio naturalizzazioni ecc.) il bisogno dichiarato dai collaboratori.+ Sulla base di quest'analisi è possibile sviluppare e attuare in modo partecipativo misure orientate al bisogno.
<ul style="list-style-type: none">! Sinora, spesso a causa di una mancanza d'interesse, solo pochi Cantoni hanno svolto con unità amministrative e strutture ordinarie una verifica bilaterale globale del bisogno.
Analisi della situazione e del bisogno sulla base di sondaggi sistematici
<ul style="list-style-type: none">+ Nella maggior parte dei casi, i sondaggi sono effettuati da un servizio esterno all'amministrazione. Questo ha il vantaggio che i collaboratori possono essere intervistati sistematicamente e i risultati sono disponibili in tempi brevi.
<ul style="list-style-type: none">! La partecipazione a sondaggi crea tra i collaboratori aspettative che devono essere tenute in considerazione a lungo termine. Occorre pertanto coinvolgerli nella discussione che vi fa seguito e nell'attuazione delle misure.! Se le analisi della situazione sono effettuate da un servizio esterno, il personale amministrativo rischia di essere coinvolto in misura insufficiente.

4.3 Fase 3: attuazione

Misura principale: formazione continua

La maggioranza dei Cantoni offre, nel quadro dei PIC, corsi di formazione continua focalizzati sul tema delle competenze interculturali.

Pluralità di forme organizzative della formazione continua

I corsi di formazione continua sono offerti da servizi interni o esterni all'amministrazione, soprattutto da servizi per l'integrazione o da consultori interni o esterni per le vittime di discriminazione, nonché da servizi del personale; in parte si tratta di offerte di formazione continua intercantionali. Diversi servizi per l'integrazione collaborano con servizi cantonali del personale.

La sfida: mobilitare i collaboratori

In molti Cantoni la sfida consiste nel mobilitare i collaboratori a partecipare ai corsi di formazione continua. A causa della mancanza d'interesse, della disponibilità di tempo limitata e del carattere non vincolante, infatti, sono frequenti le cancellazioni o i rinvii per numero insufficiente di iscrizioni.

Nuove offerte

Attualmente, diversi Cantoni stanno sviluppando nuove offerte di formazione continua. Lo scopo ultimo è sviluppare un'offerta flessibile e orientata al bisogno. Invece di una formazione continua rigida, si cerca di istituzionalizzare una «toolbox» di competenze che consenta di rispondere selettivamente al bisogno individuale di ciascun collaboratore.

Misure attuate nel quadro dei PIC

Formazione continua classica (offerte di corsi)	
+	I corsi di formazione continua permettono di riflettere sui temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione.
+	Se orientati alla pratica, strutturati in moduli successivi e incentrati sullo scambio di esperienze (p. es. discussione di casi, applicazione nel quotidiano lavorativo tra una giornata di formazione continua e l'altra), sono efficaci.
+	Il titolo e il contenuto sono fondamentali: la tematizzazione positiva e orientata alla pratica del servizio pubblico desta l'interesse dei collaboratori.
!	L'utilità pratica diretta della formazione continua è in parte difficile da spiegare.
!	L'impatto sul quotidiano lavorativo è difficile da valutare.
!	Spesso, il numero di iscrizioni è basso o insufficiente a causa della mancanza d'interesse, della disponibilità di tempo limitata e del carattere non vincolante dei corsi.
Formazione continua alternativa (atelier, coaching, supervisione, piattaforme di scambio di esperienze)	
+	Per rispondere al meglio ai bisogni dei collaboratori, vengono sviluppati e promossi modelli didattici e di scambio di conoscenze alternativi.
+	Questi modelli si contraddistinguono per la loro concretezza e la loro impostazione individualizzata, due fattori che assicurano un'applicazione pratica ottimale nel quotidiano lavorativo.
!	Lo sviluppo di corsi di formazione continua alternativa nel quadro dei PIC è agli inizi e richiede ancora molto lavoro di base.
Integrazione della formazione continua nel regolamento del personale	



- + Il carattere vincolante dell'offerta di formazione continua è aumentato.
 - + La volontà politica di promuovere l'apertura delle istituzioni mediante formazione continua è rafforzata.
 - + Vengono create sinergie con altre offerte di formazione continua nel settore della protezione dalla discriminazione (p. es. parità di genere, pari opportunità delle persone con disabilità).
 - + La gestione della diversità promuove un accesso positivo ai temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione.
- ! Diversi servizi del personale segnalano che la mancanza di risorse rende impossibile la collaborazione con i servizi per l'integrazione.

4.4 Fase 4: consolidamento

Istituzionalizzazione

Il funzionamento come istituzioni aperte è assicurato innanzitutto dai Cantoni attraverso l'istituzionalizzazione di misure che si sono dimostrate efficaci nelle fasi 1-3 del processo di apertura.

La sfida: valutare costantemente le misure

Per garantire a lungo termine il funzionamento come istituzione aperta è necessario valutare costantemente le misure attuate e rilevare gli effetti ottenuti. Questo presuppone che gli obiettivi delle misure siano definiti in modo chiaro e verificabile sin dall'inizio. La verifica del raggiungimento degli obiettivi e la conseguente legittimazione (politica) delle misure attuate sono fondate su un sistema di indicatori (p. es. numero e contenuti della formazione continua, possibilità di uno scambio di esperienze, gruppi/strumenti di lavoro, grado di soddisfazione dell'utenza). La valutazione deve chiarire se l'accesso ai servizi dell'amministrazione sia garantito a tutti. Le valutazioni e le misurazioni dell'impatto delle misure sono eseguite solo in alcuni Cantoni.



Misure attuate nel quadro dei PIC

Tematizzazione costante, inclusa l'istituzionalizzazione di gruppi di lavoro e manifestazioni informative p. es. conferenze sull'integrazione, Settimana contro il razzismo

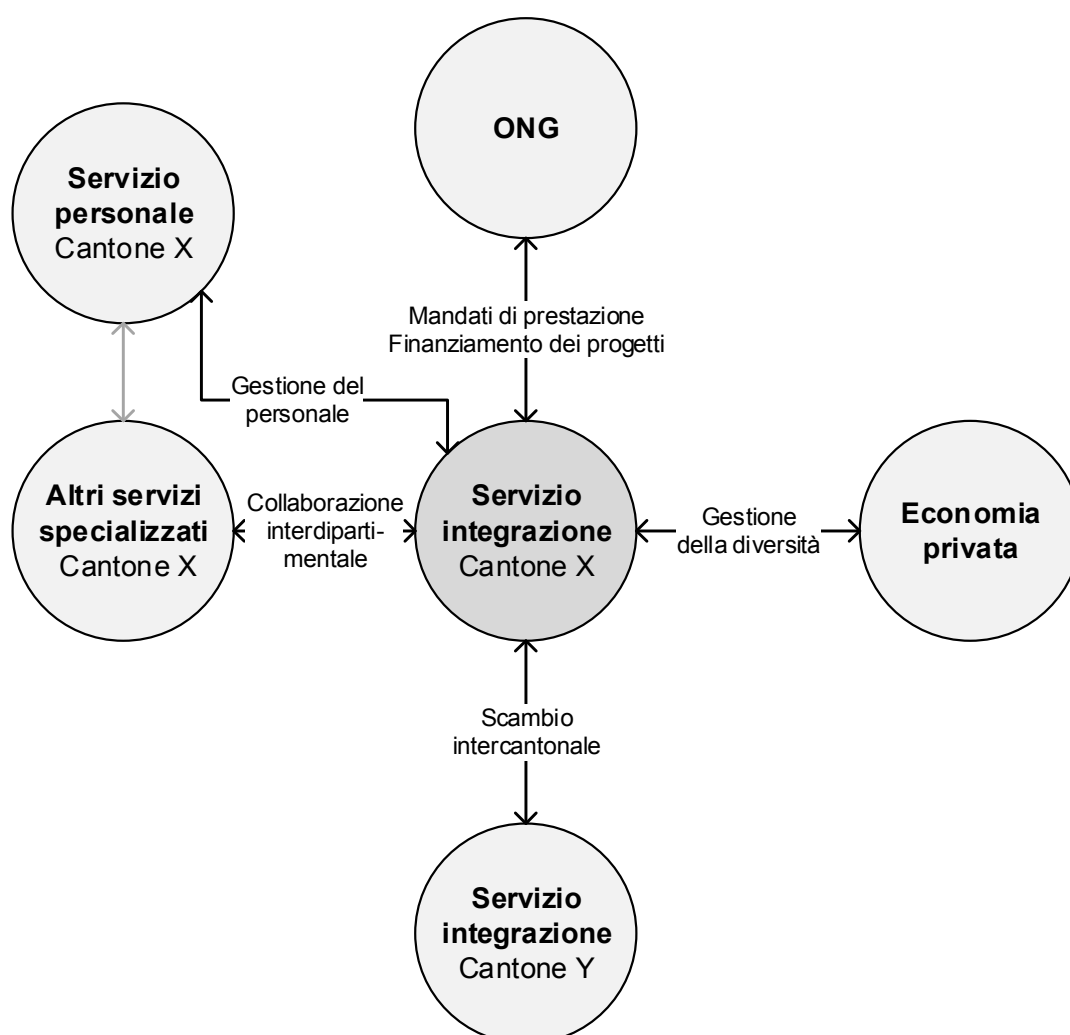
- + Gli aspetti tematici del processo di apertura sono costantemente oggetto di riflessione e discussione in occasioni informali e formali.
 - + Nei gruppi di lavoro e attraverso lo svolgimento regolare di manifestazioni informative si formano reti di collaboratori che continuano a discutere i temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione sviluppando conoscenze specialistiche.
 - + I gruppi di lavoro costituiscono la base per un'analisi del bisogno continua nel quadro dei PIC.
- ! L'impegno dipende dalle persone e sinora è poco istituzionalizzato.
 ! L'estensione della rete di contatti a persone che si impegnano in modo proattivo a favore dell'apertura è un processo lungo e difficile.

Programma di formazione continua con offerte classiche/alternative	
+ Tutti i collaboratori sono costantemente sensibilizzati ai temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione, e formati per operare senza discriminazioni.	
+ La formazione continua in moduli successivi integrati nel quotidiano lavorativo è efficace.	
! Un fattore critico per la formazione continua è la «mentalità» che vige all'interno di un'istituzione e che viene plasmata dai suoi dirigenti: la partecipazione ai corsi di formazione continua è bassa se i dirigenti non la promuovono (ed esigono).	
Networking con altri servizi cantonali specializzati e servizi per l'integrazione di altri Cantoni	
+ Il networking con altri servizi cantonali specializzati (p. es. per la parità di genere, le pari opportunità delle persone con disabilità) è fondamentale per operare come istituzione aperta secondo un approccio globale.	
+ Lo scambio di esperienze con servizi per l'integrazione di altri Cantoni consente la trasmissione reciproca e il perfezionamento congiunto di misure efficaci.	
+ Il networking consente in generale di sfruttare in modo mirato le sinergie della collaborazione e dello scambio di esperienze e di non puntare «esclusivamente» su incontri occasionali.	
! La sfida consiste nel riuscire a considerare la totalità delle questioni legate a temi specifici o singoli Cantoni.	
Valutazione e misurazione dell'impatto delle misure	
+ Il sistema di documentazione DoSyRa della Rete di consulenza per le vittime del razzismo permette ai consultori che vi aderiscono di rilevare sistematicamente tutti gli episodi di discriminazione che vengono loro segnalati e fornisce così importanti informazioni di base per l'apertura delle istituzioni. In questo senso sono particolarmente utili le discussioni di casi svolte dai consultori nel quadro di DoSyRa.	
+ La valutazione di misure (p. es. numero e contenuti dei corsi di formazione continua, occasioni di scambio di esperienze, gruppi/degli strumenti di lavoro, grado di soddisfazione dei collaboratori e dell'utenza) costituisce un importante strumento per legittimare il processo di apertura a tutti i livelli dell'istituzione e sul piano politico.	
! Il sistema DoSyRa non sostituisce una valutazione globale delle misure: la dimostrazione dell'efficacia richiede una valutazione di tutte le misure attuate per l'apertura dell'istituzione.	
! La misurazione dell'impatto presuppone un meccanismo di controllo e di correzione che definisca quando e da chi è controllata l'attuazione delle misure svolte e in che modo vengono decisi eventuali miglioramenti.	

5 Interfacce con altri attori

I PIC promuovono l'apertura dell'amministrazione pubblica con particolare attenzione all'apertura interculturale. I servizi e i delegati preposti all'integrazione fanno parte di una rete che comprende attori che promuovono il processo di apertura di altre istituzioni o settori tematici. Nelle interfacce con questi attori è insito un potenziale di sviluppo comune dell'apertura delle istituzioni nella prospettiva della società nel suo complesso. Oltre all'apertura dell'amministrazione pubblica, nel mirino vi è anche l'avvio di processi di apertura in altre istituzioni della società, per esempio aziende private e organizzazioni non governative (ONG).

Ogni Cantone è libero di decidere quali forme di collaborazione e di scambio di esperienze fanno al caso suo, ponderando i rischi e le opportunità. La figura seguente riassume tutte le forme di collaborazione e di scambio di esperienze descritte nelle pagine seguenti.



5.1 Collaborazione interdipartimentale

Nell'amministrazione pubblica vi sono servizi (specializzati) che promuovono il processo di apertura in relazione a genere, orientamento sessuale, condizioni socio-economiche, età, disabilità ecc. La collaborazione con questi servizi permette di attuare un processo di apertura a 360 gradi che copre anche il trattamento corretto di discriminazioni multiple.

Nella collaborazione interdipartimentale occorre tenere conto dei seguenti fattori:

- i servizi (specializzati) sono ubicati in posizioni (p. es. dipartimenti, Stati maggiori ecc.) diverse nella struttura dell'amministrazione pubblica;
- i servizi (specializzati) svolgono il loro mandato in virtù di basi legali diverse;
- i servizi (specializzati) hanno a loro disposizione risorse diverse.

Le possibilità di agire autonomamente o in cooperazione, nonché di esercitare un influsso variano di conseguenza da un servizio (specializzato) all'altro.

Servizio del personale

Di norma, il servizio del personale, in quanto attore chiave, deve essere coinvolto. Questo consente di integrare il processo di apertura nella gestione del personale dell'amministrazione in particolare per quanto riguarda:

- lo sviluppo e l'attuazione di un'offerta di formazione continua orientata all'apertura dell'amministrazione pubblica nel suo complesso;
- la promozione di una cultura che sostenga il processo di apertura, inclusa la formazione continua dei collaboratori e il loro scambio di conoscenze.

Livello cantonale, comunale e cittadino

Il networking e la collaborazione interdipartimentale devono essere perseguiti anche con i Comuni e le Città. A dipendenza del Cantone, questo processo si trova in una fase più o meno avanzata.

5.2 Scambio intercantonale

Tutti i Cantoni sono sostanzialmente confrontati con gli stessi problemi e si avvalgono quindi dello strumento prezioso rappresentato dallo scambio di esperienze. Lo scambio intercantonale si svolge in occasioni istituzionalizzate, per esempio le conferenze (regionali) sull'integrazione. Piattaforme di scambio di questo tipo consentono la condivisione di esperienze pratiche, l'accesso reciproco a misure efficaci e il perfezionamento congiunto di altre misure.

Lo scambio di esperienze è una forma di collaborazione indicata soprattutto per i Cantoni che presentano condizioni quadro simili e che, nel processo di apertura, sono confrontati con gli stessi problemi. Il modello a quattro fasi consente di riconoscere gli interessi e le difficoltà comuni, mentre il rafforzamento dello scambio di esperienze a livello bilaterale e regionale permette di sfruttare le sinergie e di risparmiare risorse.

5.3 Gestione della diversità

La diversità come vantaggio

La gestione della diversità è uno strumento consolidato nell'economia privata. Le imprese lo utilizzano nella gestione delle risorse umane per trarre beneficio dalla diversità sociale.

Questo presuppone che l'organico rispecchi la diversità sociale e i collaboratori siano di conseguenza in grado di rispondere alle esigenze di un'utenza socialmente eterogenea.

La gestione della diversità come strumento di apertura delle istituzioni

La gestione della diversità è un approccio adottato da diversi Cantoni nel quadro dei PIC per radicare la diversità sociale nella strategia per le risorse umane in collaborazione con i servizi del personale. Tra gli argomenti che depongono a favore di questo approccio figurano i seguenti:

- si ha ragione di ritenere che un personale amministrativo che rappresenta adeguatamente la popolazione garantisca un accesso più aperto ai servizi;
- la gestione della diversità agevola l'avvio del processo e può stimolare l'interesse per l'apertura, ponendo l'accento sulla promozione della diversità.

Questo approccio costituisce inoltre un punto di partenza per una collaborazione costruttiva con il settore privato. Diversi Cantoni cercano, nel quadro dei PIC, di sensibilizzare maggiormente le imprese a un'apertura. La gestione della diversità può essere utilizzata come strumento con il quale le istituzioni pubbliche e private «parlano la stessa lingua» riuscendo così a costruire una filosofia comune.

I limiti della gestione della diversità

Nelle amministrazioni, la gestione della diversità può essere impiegata come chiave per creare un accesso positivo ai temi della diversità sociale e della protezione dalla discriminazione. Al riguardo, occorre tenere presente che questo approccio è già ben radicato nell'economia privata, che lo utilizza per trarne benefici. Il mandato essenziale dell'amministrazione consiste invece nel fornire un servizio pubblico senza discriminazioni. Diversamente dall'economia privata, il settore pubblico ha l'obbligo di fornire servizi accessibili senza discriminazioni.

La gestione della diversità può essere utilizzata come strumento per l'apertura di un'istituzione, ma non è equiparabile al processo di apertura vero e proprio e non sostituisce altre misure. Un organico socialmente eterogeneo non basta da solo a garantire l'apertura dell'istituzione. La sensibilizzazione dei collaboratori di tutti i livelli, nonché la creazione di condizioni quadro e l'utilizzo di mezzi che permettano un servizio pubblico senza discriminazioni rimangono fattori fondamentali.

5.4 Collaborazione con le ONG

Per i servizi e i delegati preposti all'integrazione, le ONG sono partner importanti poiché con il loro impegno – come fornitori di prestazioni, esecutori di progetti e osservatori critici – contribuiscono alla sensibilizzazione dell'amministrazione e del grande pubblico. Dal punto di vista dei servizi e dei delegati all'integrazione, è essenziale che le ONG con cui collaborano funzionino esse stesse come istituzioni aperte. Nel quadro di questa collaborazione occorre quindi promuovere costantemente anche il processo di apertura delle ONG e un radicamento più ampio nella società della gestione della diversità sociale e della protezione della discriminazione.

Nel quadro della collaborazione con le ONG i servizi e i delegati preposti all'integrazione possono tematizzare l'apertura di queste organizzazioni ed elaborarla insieme finanziando progetti o assegnando loro mandati di prestazioni. Bisogna inoltre prestare attenzione all'influenza che le ONG, nel ruolo di osservatori critici, possono esercitare sul funzionamento aperto dell'amministrazione, per esempio tramite rapporti ombra. In questo senso, anche le ONG possono contribuire all'apertura dell'amministrazione.

6 Bibliografia consigliata

UFAS, *Informations- und Beratungsangebote für armutsbetroffene Menschen. Bestandsaufnahme und Strukturierungsvorschlag für eine Online-Plattform*, 2017. Rapporto di ricerca. <https://www.bsylive.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de&Inr=14/16#pubdb> (ultima consultazione nel gennaio 2017).

European Coalition of Cities Against Racism, *The ECCAR Toolkit for Equality, Chapter 2 – Monitoring*, maggio 2016. Linee guida per il monitoraggio di misure di prevenzione della discriminazione. http://www.eccar.info/sites/default/files/toolkit_2-monitoring.pdf (ultima consultazione nel gennaio 2017).

SLR, *Schutz vor Diskriminierung. Wie die Sensibilisierung für den Schutz vor Diskriminierung in der öffentlichen Verwaltung angeregt, gefördert und entwickelt werden kann. Ein praktischer Leitfaden der Arbeitsgruppe der Diskriminierungsschutzverantwortlichen der Kantone und Städte der lateinischen Schweiz*, marzo 2015.

SLR, *Diskriminierungsschutz: Handlungsoptionen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Synthese der Studie « Wegweiser zum Schutz vor Diskriminierung in der Zentralschweiz » der Autorinnen Silvia Schönenberger und Nicole Wichmann*, 2011.

Fachstelle Integrationsförderung der Stadt Zürich, *Weiterbildungsmassnahmen in transkultureller Kompetenz. Orientierungspunkte für städtische Stellen. Diskussionspapier (versione 1)*, 2014.

CoSI, *Weiterbildungen zur Förderung transkultureller Kompetenzen in den Regelstrukturen*, 2016.

Apertura delle istituzioni – Allegato 1

Esempi di misure attuate nei Cantoni

La tabella sottostante riporta una selezione delle misure efficaci che i Cantoni hanno sinora attuato o prevedono di sviluppare ulteriormente nel quadro dei PIC.

Basata sul modello a quattro fasi esposto nel documento «Apertura delle istituzioni – Guida pratica», ha lo scopo di illustrarne i capitoli 2 e 3, nei quali è presentato un quadro sintetico e analitico delle misure.

Gli esempi scelti si prestano per uno scambio di esperienze tra i delegati e i servizi cantonali preposti all'integrazione.

L'elenco si basa sui rapporti sui PIC del 2015 e sui verbali delle relative riunioni bilaterali che il SLR ha tenuto con ciascun Cantone. Le citazioni letterali sono virgolettate. L'elenco è un'istantanea scattata nella consapevolezza che le misure vengono costantemente affinate.

Cantone	Misura
Fase 1: sensibilizzazione	
AR	<ul style="list-style-type: none">▪ Evento di networking: nel 2016, il servizio per l'integrazione ha organizzato nel quadro di PLATTFORM09 un evento di networking sul tema dei valori e dei pregiudizi che ha riscosso grande successo. Per il 2017, ha in programma un evento sulla transculturalità in parte in forma di gioco Monopoly. Il tema della protezione dalla discriminazione deve essere affrontato positivamente e con spirito, e non descritto innanzitutto come un problema, sia in pubblico sia nelle strutture ordinarie.
GR	<ul style="list-style-type: none">▪ Centro d'informazione Integrazione (InfoInt): attraverso InfoInt, il Servizio specializzato per l'integrazione offre un ampio ventaglio di informazioni e consulenza su integrazione e protezione dalla discriminazione. Dotato di un proprio sito Internet, InfoInt rende facilmente accessibili informazioni e offerte.
SG	<ul style="list-style-type: none">▪ Strategia di comunicazione per la protezione dalla discriminazione: il servizio per l'integrazione ha sviluppato una strategia di comunicazione per far conoscere l'offerta di consulenza, sensibilizzare al tema i propri collaboratori e il pubblico e informare costantemente sui ruoli/compiti dei diversi servizi e attori.
SH	<ul style="list-style-type: none">▪ Eventi/piattaforme interdipartimentali e pubblici come <i>passee-partout</i>: i delegati e i servizi cantonali preposti all'integrazione utilizzano sistematicamente piattaforme interne (p. es. il gruppo di lavoro per i conflitti interculturali e i matrimoni forzati, il gruppo di lavoro per la migrazione e l'integrazione o il dialogo interreligioso) e manifestazioni pubbliche dedicate alla diversità sociale in generale per rendere attenti alle problematiche della protezione dalla discriminazione.
UR	<ul style="list-style-type: none">▪ Seminario di sensibilizzazione: in collaborazione con il TikK, il servizio per l'integrazione ha organizzato con successo un seminario per i responsabili comunali delle naturalizzazioni. Incentrato sulla professionalità, il seminario ha tematizzato anche questioni legate alla diversità sociale e alla protezione dalla discriminazione destando grande interesse. Ne è scaturita una nuova procedura di naturalizzazione che le persone responsabili attuano congiuntamente.

Cantone	Misura
VD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colloqui formali e informali come <i>passe-partout</i>: i delegati e i servizi preposti all'integrazione utilizzano sistematicamente le manifestazioni e i colloqui informali, all'interno dell'amministrazione e in pubblico, come <i>passe-partout</i> per tematizzare questioni inerenti alla diversità sociale e alla protezione dalla discriminazione, presentando il PIC come pacchetto globale e prestando attenzione a tutti i settori tematici.
ZH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programma d'informazione: il servizio per l'integrazione ha l'obiettivo strategico di elaborare per il PIC 2 un programma d'informazione che preveda il lavoro d'informazione e sensibilizzazione sulla protezione dalla discriminazione. ▪ Guida alla collaborazione tra Comuni e comunità/associazioni: in collaborazione con il TikK, il servizio per l'integrazione sta elaborando una guida alla collaborazione tra Comuni e comunità/associazioni. Vi sono richieste in tal senso sia da parte delle associazioni che di alcuni Comuni che non sanno come gestire le comunità/associazioni religiose presenti sul loro territorio. Le comunità e le associazioni religiose sono sempre più interessate al contatto con i Comuni, ma spesso non sanno come richiamare l'attenzione (attraverso una persona di contatto? Una persona chiave? Un mediatore?). Il servizio per l'integrazione può rivestire un importante ruolo di coordinamento.
Fase 2: riflessione e analisi del bisogno	
AG, AI, BE, BS, FR, GL, NE, NW, SG, SH, SO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppi di lavoro interni all'amministrazione: l'elaborazione da parte di gruppi di lavoro interni all'amministrazione di programmi per la protezione dalla discriminazione/l'apertura (transculturale) e/o di programmi per la formazione continua consente un'analisi del bisogno partecipativa e lo sviluppo congiunto di misure.
GR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi della situazione e del bisogno sulla base di sondaggi: la Croce Rossa Grigione ha effettuato un'analisi della situazione e del bisogno di protezione dalla discriminazione razziale nel Cantone dei Grigioni, sentendo anche il parere di 25 specialisti dei settori lavoro, società, sanità, formazione e sicurezza. Il servizio per l'integrazione attua le misure risultanti dall'analisi in collaborazione con i responsabili e le persone interpellate.
Fase 3: attuazione	
FR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offerta di formazione continua orientata al bisogno: il servizio per l'integrazione sviluppa una nuova offerta di formazione continua costituita, anziché da corsi rigidi, da «ateliers d'échange» (laboratori di scambio) flessibili e orientati al bisogno. Lo scopo è promuovere lo scambio di esperienze pratiche (anche tra i Cantoni) e innescare un cambio di paradigma tra i collaboratori ascoltando ciò di cui hanno bisogno invece di dire loro come fare.
GE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offerta di formazione continua orientata al bisogno: il servizio per l'integrazione sviluppa un'offerta che, al posto dei corsi tradizionali, punta su nuovi contenuti e su nuove forme. Concretamente, è prevista la creazione di una specie di toolbox (incl. corsi di formazione continua, coaching, supervisione, scambio di esperienze) che consente di offrire diverse possibilità di formazione continua orientate al bisogno e personalizzate. L'obiettivo è far recepire quest'offerta dall'ufficio cantonale del personale.
SG, UR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «Lernen am Fall»: proposto dal consultorio per le vittime di discriminazione gestito dal TikK, questo modulo di formazione continua permette di acquisire competenze nella consulenza attraverso la discussione di casi concreti ed è considerato molto utile dal servizio per l'integrazione.

Cantone	Misura
SO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminari orientati al bisogno: nel 2015, nel quadro della Settimana contro il razzismo, il servizio per l'integrazione ha condotto, in collaborazione con diverse organizzazioni partner, una serie di seminari orientati al bisogno, con l'obiettivo prioritario di rendere i partecipanti capaci di gestire autonomamente malintesi, pregiudizi e zone d'ombra nel quotidiano lavorativo. Sono stati per esempio affrontati temi come «Noi e gli altri» (partner: Amnesty International), «Zone d'ombra nel lavoro con i migranti» (partner: FHNW) e «Valori e accettazione» (partner: FASG; destinatari: apprendisti). Polizia e carcere giudiziario si sono detti interessati a organizzare un seminario. <p>I seminari rendono attenti al potere del linguaggio e all'importanza di dare all'offerta un titolo accattivante, positivo e orientato al bisogno per riuscire a destare l'interesse di potenziali partecipanti. Secondo il servizio per l'integrazione, l'esperienza insegna che un'offerta di formazione continua fissa proposta in un catalogo non risveglia grande interesse. Occorre piuttosto catturare l'attenzione dei collaboratori con il loro quotidiano e dar loro gli strumenti per gestire problemi concreti.</p>
VD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offerta di formazione continua orientata al bisogno: il servizio per l'integrazione punta, anziché sulla formazione continua tradizionale, soprattutto sull'informazione e sul coaching, e, in collaborazione con organizzazioni partner, fornisce input su temi specifici alla prassi (p. es. sulla migrazione ai responsabili del controllo abitanti). Svolte soprattutto su richiesta e personalizzate in base alla domanda, le offerte di formazione possono differire per durata e tema trattato. Grande attenzione va inoltre prestata alla terminologia utilizzata per pubblicizzarle e svolgerle.
ZH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I corsi di formazione continua come base di altre misure nei Comuni: sulla base di un corso di formazione continua sulle competenze transculturali, il Comune di Thalwil ha sviluppato un programma di comunicazione e introdotto il tema nei suoi programmi a lungo termine.
Fase 4: consolidamento	
LU, NW, OW, SZ, UR, ZG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo Zentralschweizer Fachgruppe Integration (ZFI) offre a sei Cantoni della Svizzera centrale una piattaforma di scambio intercantonale che permette loro di comunicarsi reciprocamente e di affinare insieme le misure efficaci fungendo così anche da garante della qualità. Lo ZFI è inoltre citato come modello per lo sfruttamento efficiente di sinergie tra Cantoni piccoli e grandi, che dispongono di risorse diverse, che possono così sostenersi a vicenda.

Apertura delle istituzioni – Allegato 2

Guida ai corsi di formazione continua sulle competenze transculturali

Le competenze transculturali promuovono la capacità di agire senza discriminare nessuno in un contesto caratterizzato dalla diversità culturale. Qui di seguito è riassunta in tre capitoli una scelta di principi e riflessioni da tener presenti nella concezione e nell'offerta di corsi di formazione continua:

- 1) Principi generali
- 2) Rilevazione del bisogno
- 3) Attuazione

La sintesi si fonda essenzialmente sul documento di lavoro per la promozione di competenze transculturali mediante corsi di formazione continua elaborato dalla Conferenza svizzera dei servizi specializzati nell'integrazione (CoSI)¹.

1) Principi generali

Per orientarsi nell'elaborazione di un'offerta differenziata di qualità di formazione continua per la promozione delle competenze transculturali sono utili i seguenti principi²:

- i corsi di formazione continua sulle competenze transculturali promuovono la consapevolezza del proprio comportamento, del proprio sistema di valori e delle proprie strutture di potere;
- i corsi di formazione continua sulle competenze transculturali sono orientati alla pratica e all'azione e sono utili per i partecipanti;
- i corsi di formazione continua sulle competenze transculturali si basano su un'accurata rilevazione del bisogno.

L'**apertura transculturale**³ presuppone che sia le istituzioni sia i loro collaboratori siano in grado di analizzare criticamente i propri sistemi di valori, i propri comportamenti e le proprie posizioni di potere⁴. Un'apertura di questo tipo dovrebbe coinvolgere l'intera istituzione (servizio, scuola, ospedale ecc.), tutte le sue strutture e tutti i suoi processi – dalla conduzione alla politica del personale, passando per la comunicazione, la formazione continua e l'orientamento all'utenza – e richiede anche l'esame critico del mandato professionale. Ogni unità organizzativa deve chiedersi quale sia il mandato ricevuto e come debba eseguirlo affinché tutti abbiano accesso ai servizi pubblici.

¹ Cfr. CoSI, *Weiterbildungen zur Förderung transkultureller Kompetenzen in den Regelstrukturen*, 2016.

² Cfr. CoSI (2016), pag. 5 segg.

³ Il concetto della transculturalità vuole andare oltre quello tradizionale della cultura basato su una visione essenzialista, che considera le culture omogenee e separate le une dalle altre. Nella transculturalità l'accento è posto sull'elemento transfrontaliero che va oltre l'aspetto culturale, e il centro dell'attenzione è spostato dalle differenze tra culture a ciò che unisce e accomuna (vedi al riguardo Domenig 2007). A volte si parla anche di «apertura interculturale»: benché questo concetto si spinga leggermente meno in là rispetto al quello dell'«apertura transculturale», non è possibile distinguerli in modo chiaro. Una definizione è disponibile nel sito della CFM all'indirizzo <https://www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/identitaet--zusammenhalt/oeff-inst.html>.

⁴ Cfr. CoSI (2016).

La competenza transculturale, quindi, deve essere radicata non solo nei comportamenti personali e comuni, ma anche nell'informazione per l'utenza e deve influenzare i processi di lavoro affinché la discriminazione strutturale venga eliminata. Concretamente, ciò richiede per esempio:

- che all'assunzione di nuovi collaboratori si presti attenzione a reclutare anche candidati con un retroterra migratorio in grado di fungere da «apriporta» per il personale;
- che i corsi di formazione continua promuovano le competenze transculturali del personale;
- che le informazioni siano fornite agli utenti senza barriere e sia messo a disposizione un servizio di interpretariato⁵.

2) Rilevazione del bisogno di formazione continua

La rilevazione del bisogno costituisce una fase fondamentale per un'apertura delle istituzioni efficace e di conseguenza deve essere svolta in modo accurato e partecipativo e investendo il tempo necessario. Spesso si è tentati di saltare questa fase o di attuarla velocemente. La prassi insegna tuttavia che il tempo risparmiato prima, viene perso in seguito.

Lo scopo della rilevazione del bisogno è chiarire i conflitti e i problemi concreti vissuti nel quotidiano lavorativo, dando così contorni precisi alle aspettative riposte nella formazione continua sulle competenze transculturali. Le seguenti domande forniscono un quadro orientativo per la rilevazione del bisogno:

- Per quale motivo è necessario promuovere la competenza transculturale? Cosa si aspettano i collaboratori da una formazione continua su questo tema? E la direzione?
- Quali problemi concreti ci si promette di superare acquisendo competenze transculturali? Dove incontrano difficoltà i collaboratori a causa della diversità sociale? Quali sono le aree conflittuali? Secondo i collaboratori, nei loro processi di lavoro sono insiti rischi di discriminazione involontaria? Dove intravedono possibili soluzioni?
- In quale misura e come vengono messi in condizione di garantire, nei loro processi operativi, il libero accesso all'amministrazione pubblica?
- Come vedono riflessa la diversità della società nel loro quotidiano lavorativo? Come la usano? Come si adoperano per valorizzarla?

Nel migliore dei casi, il gruppo destinatario della formazione continua è coinvolto nella rilevazione del bisogno. Oltre ai problemi e alle aspettative concrete, occorre conoscerne anche il contesto lavorativo e i margini di manovra. Le seguenti domande aiutano a chiarire questi aspetti:

- Quali margini e possibilità di manovre ha il gruppo di destinatari nella gestione della propria utenza (allievi, abitanti ecc.)? Per esempio, deve rispettare protocolli o linee guida (com'è il caso della giustizia e della polizia) o è libero di impostare come meglio crede i suoi rapporti con l'utenza? Quali prescrizioni deve osservare e quali processi deve seguire tassativamente? Il ritmo di lavoro serrato dei partecipanti alla formazione impedisce loro di prestare ascolto alle persone con esigenze specifiche?
- Quale importanza riveste la transculturalità nel lavoro del gruppo di destinatari? (p. es. il fatto che le persone recepiscano la malattia in modo diverso non ha la stessa importanza nel pronto soccorso e nei reparti di lungodegenza di un ospedale).
- Che tipo di contatti hanno i collaboratori delle strutture ordinarie con la loro utenza? Si tratta di contatti brevi o di lunghi colloqui? Le consulenze, per esempio, richiedono conoscenze e capacità comunicative diverse rispetto ai brevi colloqui informativi allo sportello.

⁵ Cit. FSM (2011), pag. 7

Una volta chiariti il contesto lavorativo, le aspettative e i problemi concreti, occorre porsi le seguenti domande:

- È possibile elaborare un'offerta standard o si deve tenere conto di aspetti professionali specifici?
- Quale forma di corso o seminario si addice meglio all'istituzione e ai suoi collaboratori? A complemento della formazione continua sono necessarie altre misure?

3) Attuazione dei corsi di formazione continua

Integrazione dei livelli individuale e strutturale

I corsi di formazione continua sulle competenze transculturali mettono a fuoco gli (inevitabili) divari di potere tra persone e gruppi e promuovono la gestione consapevole del potere. I divari in questione sono elaborati a **livello individuale** stimolando i partecipanti ai corsi a riflettere sulla loro posizione (di potere). La sensibilizzazione consente di mettere indirettamente in discussione e all'occorrenza modificare anche le condizioni quadro strutturali (p. es. processi di lavoro all'origine di discriminazioni). È quindi importante che nei corsi di formazione continua sia implicitamente considerata e, per quanto possibile, integrata la dimensione strutturale, anche se il processo di cambiamento avviene a livello individuale (sensibilizzazione ed elaborazione delle competenze transculturali).

Contenuti dei corsi di formazione continua

I contenuti dei corsi di formazione continua sulle competenze transculturali possono essere molto diversi. Eccone un elenco non esaustivo:

- sistemi di valori – propri e altrui
- appartenenze
- seconda generazione
- pregiudizi
- decostruzione della culturalizzazione e dell'etnicizzazione, fatti sulla diaspora
- strategie di comunicazione
- competenze linguistiche (p. es. nomi/cognomi, struttura di una lingua, traduzioni, pittogrammi)
- gestione della diversità nell'amministrazione
- basi legali
- protezione dalla discriminazione
- informazioni su Paesi
- mandato pubblico delle istituzioni statali – servizi accessibili a tutti

Formati dei corsi di formazione continua

I corsi di formazione continua sulle competenze transculturali possono avere formati molto diversi, ciascuno con i propri vantaggi e svantaggi:

- breve input (1-2 ore)
- seminario di mezza giornata o di un giorno
- formazione continua di più giorni (p. es. un primo seminario seguito da altri seminari di ripetizione e approfondimento)
- durante la pausa di mezzogiorno
- in città, per strada
- partecipazione a gruppi di lavoro interni all'amministrazione per apportarvi il tema della transculturalità/diversità
- teatro-forum
- seminari di follow-up (p. es. incontro dei partecipanti a un seminario a un mese di distanza dalla sua conclusione per analizzare l'attuazione di quanto appreso)