



Progetto Domus

**percorsi di inclusione lavorativa
per titolari di protezione internazionale**

FONDAZIONE ADECCO
PER LE PARI OPPORTUNITÀ
THE ADECCO GROUP





Il progetto
pag. 3

**Employability, mobilità territoriale
e valorizzazione dei talenti.
Nuovi modelli di inclusione per persone
titolari di protezione internazionale.**

**Donne rifugiate
in situazione di vulnerabilità:
l'orientamento narrativo di gruppo come strumento
di valorizzazione ed emersione delle competenze.**

1.
Premessa
pag. 6

2.
Target
pag. 7

3.
**Intervento-struttura
delle attività**
pag. 7

4.
Metodologia
pag. 8

5.
**Risultati qualitativi
e quantitativi**
pag. 11

6.
**Lesson learnt/
raccomandazioni**
pag. 12

1.
Premessa
pag. 16

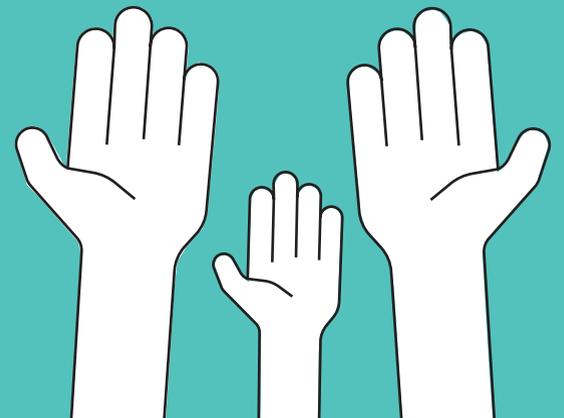
2.
Target
pag. 17

3.
**Intervento-struttura
delle attività**
pag. 17

4.
Metodologia
pag. 18

5.
**Risultati qualitativi
e quantitativi**
pag. 22

6.
**Lesson learnt/
raccomandazioni**
pag. 23



Il progetto

Secondo i dati UNHCR, **tra il 1 gennaio e il 31 dicembre 2017 sono sbarcate in Italia 119.247 persone, mentre le domande di asilo presentate sono state 112.896.**

Nonostante il numero degli sbarchi sia in costante diminuzione (22.167 al 5 novembre 2018) e conseguenzialmente anche le domande di asilo (circa 45.000 a metà ottobre), persistono difficoltà rilevanti nell'integrazione dei beneficiari di protezione internazionale, soprattutto, ma non solo, rispetto al tema dell'inserimento lavorativo.

Secondo una ricerca della Banca d'Italia, infatti, *“nei primi cinque anni dall'arrivo in Italia i rifugiati mostrano una minore probabilità di impiego sia rispetto agli italiani (di circa 16 punti percentuali), sia rispetto agli altri immigrati (12 punti percentuali)”*¹.

Tali difficoltà sono riconducibili a una pluralità di fattori, tra i quali le difficoltà legate al mercato del lavoro nazionale, soprattutto nel Sud Italia, e la condizione di vulnerabilità di molti rifugiati, dovuta ai traumi pregressi a causa delle violenze e persecuzioni subite.

Sulla base di tali considerazioni la Fondazione Adecco, in partenariato con l'UNHCR, ha deciso di realizzare il progetto *DOMUS, Developing CoMmon paths for a sUSTainable inclusion*, con l'obiettivo di sperimentare e modellizzare un intervento di sistema a supporto dell'inclusione socio-economica dei titolari di protezione internazionale, intervenendo nelle aree di maggiore criticità sopra richiamate. Il progetto, della durata di 12 mesi (Gennaio-Dicembre 2018), è nato come prosecuzione del progetto LOCUS, realizzato nel 2017 anch'esso con il supporto dell'UNHCR, che ha previsto un percorso di orientamento ed educazione al lavoro per

1. Banca d'Italia, I rifugiati e i richiedenti asilo in Italia, nel confronto europeo, in *Questioni di Economia e Finanza (occasional papers)*, p. 21.

20 rifugiati presenti in Calabria, con l'obiettivo di facilitare il loro ingresso nel mondo del lavoro.

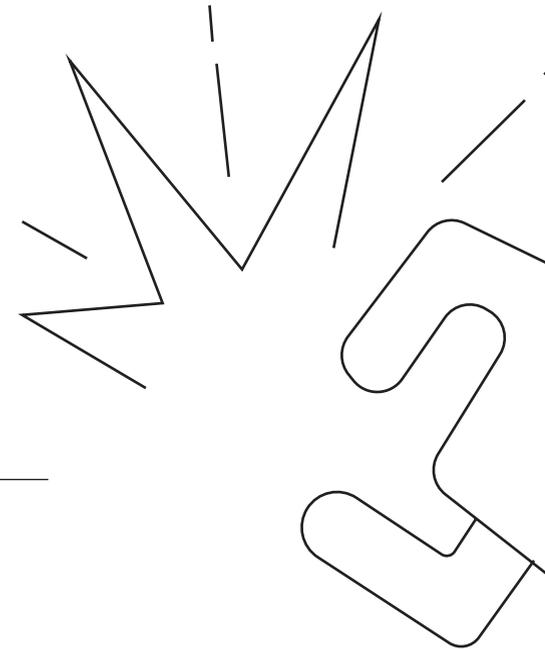
Ad integrazione delle attività già condotte con LOCUS, il progetto DOMUS si è posto 3 obiettivi specifici:

1. Sperimentare nuovi modelli di inclusione attraverso ulteriori azioni di **employability**, testando nuovi meccanismi di **mobilità territoriale** e **valorizzando i talenti**;
2. Accrescere le competenze degli operatori SPRAR che hanno in carico il suddetto target per **costruire una corporate partnership** a livello locale e nazionale e utilizzare le **competenze interculturali** per contrastare gli stereotipi e i pregiudizi nelle aziende;
3. Sperimentare metodologie innovative di inclusione socio-lavorativa per un ulteriore target di soggetti fragili, nello specifico **donne rifugiate in situazione di vulnerabilità**.

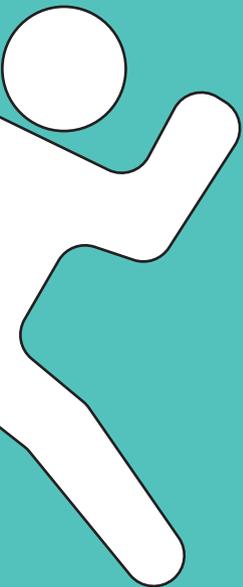
Il presente *short paper* vuole raccontare il percorso di inclusione socio-economica avviato dal progetto DOMUS con particolare **riferimento agli obiettivi/azioni 1 e 3**, al fine di condividere con tutti gli stakeholder coinvolti nell'accoglienza e nel sostegno all'integrazione dei rifugiati, le buone pratiche e le difficoltà che caratterizzano il complesso processo di inclusione lavorativa dei titolari di protezione internazionale.

Si auspica che i risultati presentati possano essere un supporto utile agli addetti ai lavori e ai beneficiari, laddove il modello di mobilità territoriale e la metodologia di lavoro nel supporto alle donne rifugiate vulnerabili fossero replicati in altri contesti o sistematizzati a livello nazionale.

**Tra il 1 gennaio
e il 31 dicembre 2017
sono sbarcate in Italia
119.247 persone,
mentre le domande
di asilo presentate
sono state 112.896.**



**Employability,
mobilità territoriale
e valorizzazione dei talenti.
Nuovi modelli di inclusione
per persone titolari
di protezione internazionale.**



1. Premessa

Le Regioni che offrono maggior numero di posti per l'accoglienza (SPRAR) sono spesso anche quelle in cui si rilevano importanti criticità occupazionali, soprattutto in virtù dell'assenza di peculiarità relative al tessuto produttivo industriale.

Questo condiziona negativamente le scelte di natura professionale, inducendo i beneficiari a rivolgersi a opportunità di lavoro non in linea con la propria esperienza pregressa se non a fronte di uno spostamento territoriale. Il trasferimento in contesti produttivi nei quali le persone possono recuperare le competenze pregresse e dimostrare la propria professionalità risulta quindi particolarmente importante sia in termini di sostenibilità del progetto di vita che professionale.

La Calabria, con 3507 beneficiari, registra insieme a Sicilia, Lazio e Puglia il maggior numero di richiedenti e titolari di protezione internazionale accolti nei progetti SPRAR appartenenti alle categorie ordinarie.

Tuttavia secondo recenti dati ISTAT ², la Calabria è una delle regioni italiane con il più alto tasso di disoccupazione (21,6%), soprattutto tra i giovani della fascia 15-24 anni (55,6%) ³.

La volontà di sperimentare un progetto di inclusione lavorativa proprio in Calabria trova, dunque, le sue ragioni nella necessità di sviluppare un percorso di mobilità territoriale per trasferire titolari di protezione internazionale dal contesto calabrese verso aree con maggiori opportunità lavorative.

L'intervento, realizzato nel periodo Aprile-Dicembre 2018, è infatti nato con l'obiettivo di sviluppare una metodologia di sostegno all'inclusione la-

vorativa di titolari di protezione internazionale che tenesse in conto le difficoltà occupazionali territoriali e favorisse la mobilità interregionale per offrire ai beneficiari opportunità più idonee al loro profilo professionale. Le azioni sono quindi state strutturate in modo da orientare efficacemente i beneficiari nel definire il loro obiettivo professionale, riconoscere le loro professionalità e confrontarle con le opportunità del mercato del lavoro locale e nazionale (matching), individuare delle opportunità professionali adeguate e in grado di supportare il loro percorso di inclusione, strutturare il processo di trasferimento ove richiesto.

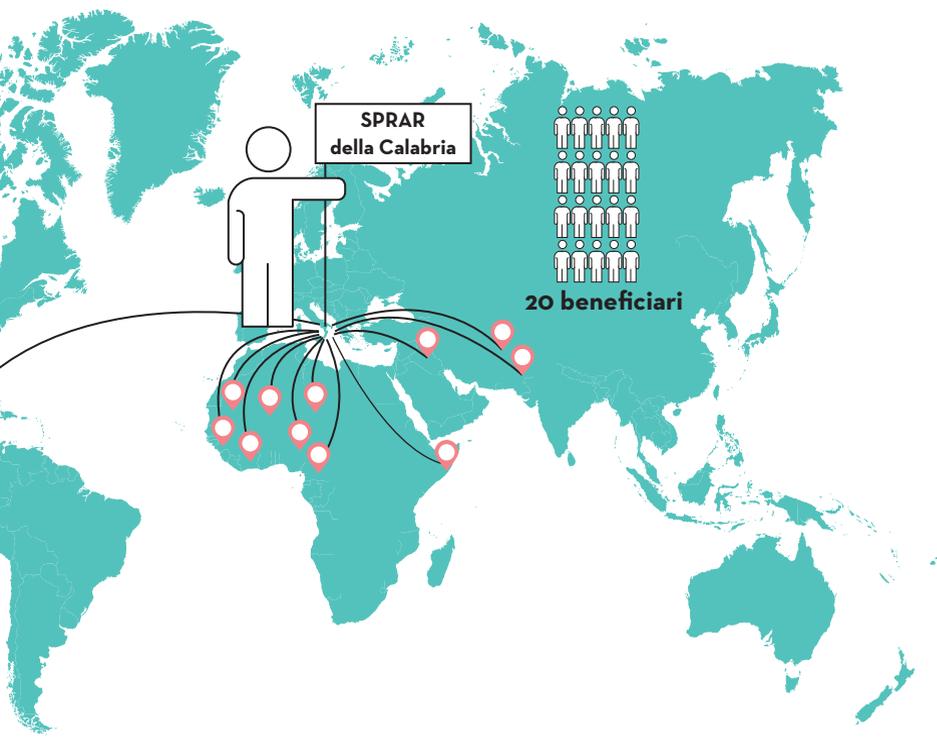


2. <https://www.istat.it/it/archivio/16777>

3. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8830865/1-26042018-AP-EN.pdf/bb8ac3b7-3606-47ef-b7ed-aadc4d1e2aae>

2. Target

20 beneficiari titolari di protezione internazionale accolti in diversi centri di accoglienza della rete SPRAR della Calabria provenienti da Somalia, Gambia, Nigeria, El Salvador, Costa d'Avorio, Iraq, Mauritania, Niger, Camerun, Mali, Afghanistan e Pakistan.



3. Intervento struttura delle attività

Le attività sono state sviluppate attraverso le seguenti macro fasi:

- Verifica dei prerequisiti di progetto dei beneficiari e confronto sulla documentazione con gli operatori SPRAR del progetto LOCUS. Tutte le candidature sono state individuate e proposte dagli SPRAR della Regione Calabria (in base ai pre-requisiti di progetto);
- Colloquio conoscitivo e motivazionale con i beneficiari (con scala di valutazione sulle dimensioni: motivazione, competenze pregresse, conoscenza lingua italiana, disponibilità trasferimento - mobilità territoriale, analisi del rischio tenuta/abbandono in itinere) e relativa restituzione all'operatore/trice di riferimento;
- Incontri di orientamento al lavoro di gruppo (20 ore di aula) focalizzati su consulenza orientativa, orientamento formativo e informativo;
- Sessioni individuali (in modalità face to face e Skype interview): i formatori di Fondazione Adecco hanno definito con ogni beneficiario uno specifico action plan contestualizzato nel breve e medio termine e un preciso obiettivo professionale;
- Sostegno all'inclusione lavorativa: per ogni beneficiario sono stati individuati i potenziali obiettivi professionali e le possibili alternative di carriera, che sono stati messi in relazione con una mappatura delle opportunità su scala territoriale e nazionale che includesse un'eventuale ipotesi di mobilità interregionale e relativa individuazione abitativa;
- Monitoraggio e tutoring: il progetto ha previsto specifici momenti di monitoraggio con lo scopo di rilevare costantemente la motivazione

4. Metodologia

dei/delle partecipanti, la loro valutazione nei confronti del progetto e l'evoluzione della situazione professionale, nonché di raccogliere tutte le informazioni utili ad un'analisi completa dei risultati raggiunti.

- Sperimentazione di un format di sensibilizzazione delle aziende su “*diversity & inclusion*” finalizzato all'individuazione e al contrasto di stereotipi e pregiudizi;
- Realizzazione di un percorso formativo professionalizzante per ulteriori 15 beneficiari in “informatica applicata alla ricerca attiva e alle parole del lavoro”, progettato sulla base di una seconda analisi dei fabbisogni degli SPRAR coinvolti.



LA DIMENSIONE EDUCATIVA DEI BENEFICIARI

Il modello dell'intervento ha diverse radici epistemologiche: la teoria umanistica di Rogers e May, il paradigma Life Design del gruppo di lavoro Larios (Università di Padova) e l'approccio narrativo nella ricostruzione della storia di vita e professionale.

Ogni individuo contiene in sé stesso le condizioni potenziali di una crescita sana e creativa e la mancata realizzazione di tali potenzialità è dovuta alle influenze limitanti e devianti dell'educazione ricevuta dai genitori, dalla formazione scolastica e di altri fattori di pressione sociale. Questi condizionamenti negativi possono essere vinti se l'individuo è disposto ad accettare la responsabilità della propria vita. Partendo da questo assunto, il percorso di educazione al lavoro ha previsto momenti di approfondimento sulla conoscenza di sé, del mercato del lavoro e delle strategie di ricerca che vengono trasferite attraverso le seguenti modalità:

Consulenza orientativa, con l'obiettivo di individuare e costruire un progetto professionale realizzabile attraverso:

- la ricostruzione, l'analisi e la rielaborazione della propria storia lavorativa, formativa e personale;
- una riflessione sui propri interessi e sulle proprie motivazioni;

L'approccio utilizzato nello sviluppo del percorso di inclusione ha previsto tre diversi livelli di intervento, incentrati su:

- la conoscenza delle opportunità e dei vincoli che pone il mondo del lavoro.

Orientamento formativo, per facilitare lo sviluppo di abilità utili per:

- organizzare la ricerca di un lavoro;
- reperire, rielaborare e utilizzare le informazioni in forma autonoma;
- scrivere curriculum vitae e lettere di presentazione efficaci;
- affrontare colloqui e test di selezione in modo adeguato.

Orientamento informativo, per acquisire le informazioni tecniche e normative riguardanti il mercato del lavoro di cui una persona ha bisogno per trovare un'occupazione o reinserirsi professionalmente (es. la legislazione di riferimento, la riforma del mercato del lavoro, le politiche di conciliazione, le tipologie contrattuali, etc.).

4. www.humanlibrary.org

b)



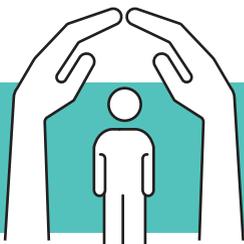
L'INDIVIDUAZIONE E LA PREPARAZIONE DEL CONTESTO AZIENDA "IDEALE"

Il coinvolgimento del settore privato è fondamentale per garantire processi di inclusione più efficaci. A tal fine, con alcune aziende coinvolte nel progetto sono stati organizzati momenti di formazione finalizzata all'abbattimento di barriere culturali sulle tematiche legate alla diversità (stereotipo, pregiudizio e discriminazione) ed erogata attraverso format innovativi (i.e. Biblioteca Vivente ⁴).

La sensibilizzazione è stata affrontata in un'ottica multilivello: generale (teoria del diversity management, processi cognitivi di stereotipizzazione e pregiudizio), specifica (la diversità etnica, la condizione dei rifugiati: definizione e statistiche) e sul gruppo di lavoro ristretto della persona da includere (analisi dell'ambiente di lavoro e matching con il job profile del/la beneficiario/a).

Gli strumenti di formazione sono stati quindi forniti anche agli operatori dell'accoglienza durante la realizzazione dell'attività progettuale a loro rivolta (obiettivo/azione 2 del progetto), non trattata specificatamente in questa sede.

c)



LA MOBILITÀ TERRITORIALE E GLI ASPETTI LEGATI ALL'ACCOGLIENZA ABITATIVA

Partendo dal percorso di orientamento ed educazione al lavoro, sviluppato grazie al progetto LOCUS, è stato possibile delineare insieme ai beneficiari del progetto gli obiettivi professionali rispondenti tanto alle loro competenze e conoscenze quanto alle loro ambizioni professionali. Tuttavia, ciò ha trovato un ostacolo nel disallineamento tra le dinamiche dell'offerta e quelle della domanda del mercato del lavoro italiano, richiedendo la sperimentazione di un modello di integrazione lavorativa più rispondente alle professionalità dei titolari di protezione internazionale, capace di superare le barriere dei sistemi produttivi regionali e di favorire dei percorsi di mobilità interregionale.

Tale mobilità può risultare però molto problematica in quanto richiede una gestione flessibile e tempestiva del trasferimento dei titolari di protezione internazionale in un nuovo progetto di accoglienza, più vicino al futuro luogo di lavoro e con tempi che coincidano con quelli del contratto di assunzione. Attraverso il progetto DOMUS è stato strutturato un modello procedurale sperimentale che ha permesso ad 8 beneficiari di usufruire della mobilità regionale per accedere a un'opportunità concreta di lavoro in linea con le proprie aspettative, ambizioni e competenze pregresse.

Questo è stato possibile grazie al coinvolgimento non solo dei soggetti territoriali preposti all'accoglienza, ma anche di diversi attori del privato sociale operanti nell'ambito del supporto all'housing. L'implementazione del partenariato pubblico-privato nel sistema di inclusione/mobilità territoriale/housing ha permesso di sperimentare, pur con diverse difficoltà, un processo capace di facilitare il dialogo tra la rete locale degli SPRAR e quelle dei luoghi di destinazione (Roma, Firenze, Venezia e Vercelli). Il processo è stato gestito direttamente dagli SPRAR di origine, e in alcuni casi da quelli di destinazione, di concerto con il Servizio Centrale e il supporto dell'UNHCR.

Le azioni di ricerca di una soluzione abitativa sono state rivolte anche al di fuori del circuito dell'accoglienza, come nel caso di Roma e Vercelli dove realtà locali del terzo settore hanno ospitato i beneficiari sia durante i colloqui che nella fase iniziale di contratto, in attesa dell'inserimento nel nuovo progetto di accoglienza.

5. Risultati qualitativi e quantitativi

Nei 20 beneficiari target dell'azione, i percorsi individualizzati e personalizzati hanno favorito:

1. una maggiore capacità di operare scelte formative e lavorative consapevoli;
2. una maggiore capacità di orientarsi nel mercato del lavoro e di cercare attivamente forme di impiego;
3. l'acquisizione, il consolidamento, lo sviluppo di competenze di base, tecnico-professionali e socio-relazionali corrispondenti alle richieste dei contesti produttivi;
4. l'acquisizione delle informazioni relative alle informazioni dei diritti e doveri dei lavoratori;
5. l'acquisizione delle nozioni sulla sicurezza di base e relative alle condizioni di rischio dei profili e degli ambiti professionali di riferimento.

La possibilità di essere inseriti in contesti lavorativi di apprendimento e/o in imprese profit e cooperative del territorio nazionale attraverso la mobilità territoriale si è aperta per 12 di essi.

A livello di risultati quantitativi, possiamo infatti evidenziare che:

- 2 sono stati trasferiti a Roma e Vercelli con contratti a tempo determinato e indeterminato;

- 6 sono stati trasferiti a Roma, Firenze e Venezia con tirocinio di 9-12 mesi a carico delle aziende e possibilità assuntive;
- 4 sono stati inseriti in Calabria con tirocini avviati dagli operatori SPRAR.

I beneficiari trasferiti sono stati inseriti in aziende di medie dimensioni e multinazionali con mansioni anche amministrative e gestionali e, in ogni caso, con opportunità professionali più attinenti alla loro formazione e/o precedente professione.

Ulteriori 15 beneficiari, identificati nel corso del progetto, hanno attivamente partecipato ad un percorso di informatica di base e di "parole del lavoro", acquisendo maggiori competenze informatiche e linguistiche.

Vale la pena menzionare un ulteriore risultato progettuale, non previsto in fase di programmazione: la ricerca di una soluzione abitativa nel quadro della mobilità territoriale ha infatti permesso, soprattutto a Firenze e Vercelli, di stabilire nuovi contatti con i centri di accoglienza locali, creando quindi una possibilità lavorativa anche per altri beneficiari di SPRAR locali che hanno partecipato al processo di inclusione, insieme ai beneficiari del progetto, nelle realtà aziendali individuate

6. Lesson learnt/raccomandazioni

L'importanza della mobilità territoriale per valorizzare gli alti profili professionali

Il modello sperimentato di employability e mobilità territoriale è risultato particolarmente importante per i profili con alta professionalità o le cui competenze pregresse sono state maggiormente riqualificate e contestualizzate. La successiva sperimentazione in contesti organizzativi di alcuni beneficiari ha portato ad una maggiore possibilità di stabilizzazione lavorativa. L'aspetto della valorizzazione delle competenze pregresse, i job profiles realizzati con strumenti di orientamento al lavoro adattati al contesto e redatti insieme ad esperti del settore professionale di riferimento, in grado di tradurre conoscenze tecniche e know-how specifico, sono stati sicuramente aspetti centrali dei percorsi di inclusione.

Nell'ottica di una replicabilità del progetto o di un suo scale up a livello nazionale è importante costruire partenariati ad hoc con soggetti che possano facilitare il riconoscimento delle professionalità acquisite nel paese di origine, rileggerle in un'ottica di applicazione al mercato italiano e cercare l'opportunità lavorativa più idonea sul territorio nazionale.

L'allineamento dei tempi e delle forme di accoglienza con le opportunità lavorative

Nei casi di mobilità territoriale del progetto DOMUS i tempi di permanenza nello SPRAR e quelli di individuazione di una soluzione abitativa non sono sempre stati in linea con i tempi dell'iter selettivo delle aziende o dei tempi tecnici per l'avvio dei tirocini.

Nell'ottica di una replicabilità del progetto o di un suo scale up a livello nazionale, quindi, al fine di non perdere le opportunità di spendibilità di alcuni profili in contesti ad alta produttività e contribuire ad alleviare criticità sociali ed economiche (come prestazioni di welfare assistenziale e dumping retributivo¹) in aree già endemicamente svantaggiate, sarebbe necessario creare un sistema di gestione efficace ed efficiente intervenga in contemporanea sul matching e sull'housing.

1. Il rapporto "Employment and social Development in Europe 2016" della Commissione Europea pubblicato a dicembre del 2016 evidenzia come in Ue il tasso di occupazione dei rifugiati sia attualmente al di sotto di quello di tutti gli altri migranti, oltre che dei nativi, il che li rende più esposti alla povertà e all'esclusione sociale

L'importanza del tirocinio per recuperare le competenze pregresse e il ruolo del tutor per monitorare il percorso di inclusione

Il Parlamento Europeo invita gli Stati membri a garantire un rapido e facile accesso a una formazione di qualità, compresi i tirocini, onde garantire la piena integrazione nelle nostre società e nel mercato del lavoro tenendo in considerazione le attuali capacità e competenze, i talenti e le conoscenze specializzate dei rifugiati. Anche nel progetto DOMUS il primo step di inclusione è stato garantito con il sistema *learning by doing* attraverso lo strumento del tirocinio come primo momento di ingresso nei contesti lavorativi. Il contesto formativo nelle realtà aziendali è risultato idoneo alla realizzazione di percorsi di apprendimento situato, tanto su profili professionali richiesti dal mercato ordinario di lavoro, quanto su attività nel settore no profit ad alto valore sociale, in grado di riattivare empowerment e potenzialità soggettive indebolite da inoccupazione/di-soccupazione prolungata. Il ruolo del Case Manager (tutor) si è rivelato fondamentale per monitorare la qualità del percorso di inclusione, supportare le aziende e il beneficiario ove necessario, apportare misure correttive qualora richieste, sostenere il beneficiario nelle scelte di ulteriori opportunità aperte dal tirocinio stesso.

Resta necessario verificare, nel corso di un anno, il reale impatto del livello di stabilizzazione dei percorsi avviati, potenziando l'esperienza maturata in caso di esito positivo o rinegoziando il percorso di employability individuando percorsi alternativi.

In conclusione, il progetto ha dimostrato che con un approccio multi-

dimensionale è possibile riuscire a realizzare un processo di sostegno alla mobilità inter-regionale dei rifugiati, finalizzata al loro inserimento lavorativo, quando esso sia capace di valorizzare un serie di aspetti:

1. *Strutturazione di **percorso di educazione al lavoro** e identificazione di un **action plan specifico professionale** per il beneficiario attraverso una co-costruzione del percorso con elementi partecipativi metodologici (**Community Based Approach** ²);*
2. ***Attribuzione di un case manager specifico** (tutor) che possa facilitare e mediare l'incontro con le realtà lavorative potenziando gli aspetti di ricerca attiva e mirata;*
3. ***Dialogo continuo con l'operatore/operatrice di riferimento dello SPRAR** per condividere ogni aspetto del progetto individualizzato e mettere in campo competenze diverse;*
4. *Possibilità di un **sistema efficace di mobilità territoriale professionale e abitativa;***
5. ***Partecipazione delle realtà aziendali** sia nel percorso di orientamento sia attraverso sensibilizzazioni specifiche ai dipendenti attraverso momenti teorici ed esperienziali (*diversity & inclusion programme*).*

2. <https://www.unhcr.org/publications/legal/47ed0e212/community-based-approach-unhcr-operations.html>

**I numeri in aumento
di donne richiedenti
asilo negli ultimi anni
possono essere letti
come un segnale di
peggioramento delle
condizioni nei paesi di
origine, e delle gravi
ripercussioni
sulle stesse.**



**Donne rifugiate in situazione
di vulnerabilità:
l'orientamento narrativo di gruppo
come strumento di valorizzazione
ed emersione delle competenze.**

1. Premessa

La presenza di migranti di cittadinanza extra UE a Roma tra il 2011 ed il 2017 è cresciuta in maniera più consistente rispetto a quanto rilevato a livello nazionale: nel periodo considerato, in Italia il numero di regolarmente soggiornanti è aumentato del 5%, mentre l'incremento registrato nella città metropolitana è pari a +36,9%.

Complessivamente sono quasi 18mila i cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti a Roma per Asilo/Richiesta Asilo/Protezione umanitaria, pari al 9,1% dei titolari di tale tipologia di permesso di soggiorno presenti in Italia.

Si tratta - come rilevato a livello nazionale - di uomini nella maggioranza assoluta dei casi (82%), sebbene nell'area metropolitana in esame le donne raggiungano una percentuale più rilevante (18% a fronte di 13%)³.

I dati UNHCR nel 2017 indicano che solo il 12,6% delle donne arriva via mare in Europa (l'11,2 per l'Italia) ma questa percentuale sale tra le donne che chiedono asilo.

Molte donne rimangono nel loro paese non perché non siano vittime di violenze o ingiustizie di diverso tipo ma perché non hanno alternative. Responsabilità dei figli, scarsa disponibilità economica o restrizioni per il viaggio, sono - ancora per molte, catene - che legano alla casa natia. I numeri in aumento di donne richiedenti asilo negli ultimi anni - in particolare da paesi che storicamente hanno avuto un flusso quasi totalmente maschile - possono essere letti come un segnale di peggioramento delle condizioni nei paesi di origine, e delle loro gravi ripercussioni sulle donne.

L'attività progettuale, realizzata nel periodo Aprile-Dicembre 2018, è nata dalla volontà di realizzare un intervento strutturato dedicato ad un grup-

po di donne titolari di protezione internazionale in situazione di vulnerabilità, fragilità e/o diverso svantaggio attraverso un approccio innovativo ed efficace, orientativo e formativo e di accompagnamento al lavoro.

L'impianto strutturale è stato pensato affinché le azioni previste andassero ad incidere in maniera significativa sull'aumento delle possibilità di inclusione lavorativa delle persone coinvolte.

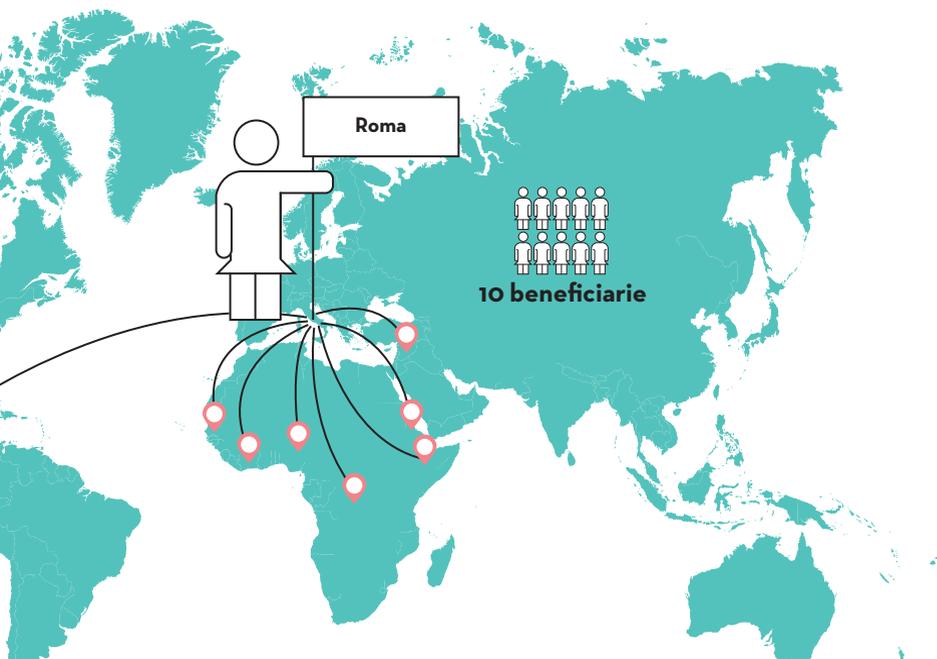
L'obiettivo generale è stato quello di proporre un intervento di contrasto all'esclusione sociale introducendo, come caposaldo della metodologia, azioni *sinergiche volte in parte al coinvolgimento delle aziende del territorio e della comunità di riferimento*, ed in parte ad una presa in carico specifica orientativa di gruppo delle beneficiarie coinvolte.



3. <http://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/Comunicati/Documents/QuadernoSintesiRAM2017.pdf>

2. Target

10 donne titolari di protezione internazionale provenienti da Nigeria, El Salvador, Senegal, Costa D'Avorio, Repubblica Democratica del Congo, Siria, Etiopia, Eritrea, in condizione di fragilità (donne sole, vittime di maltrattamenti e/o discriminazioni, con carichi di famiglia e situazioni economico sociali critiche, con problematiche di salute) residenti sul territorio di Roma.



3. Intervento struttura delle attività

L'intervento ha previsto diverse fasi rimodulate sui bisogni emersi nel percorso di educazione al lavoro:

- Analisi candidature sulla base dei pre-requisiti di progetto e segnalazione dei servizi territoriali (SPRAR/CAS associazioni), colloqui motivazionali con confronto/restituzione alle beneficiarie e agli operatori di riferimento;
- Percorsi di gruppo:
 - interviste focalizzate e finalizzate alla definizione partecipata al progetto e per analizzare motivazione ed aspettative (metodologia ispirata al *Community Based Approach*);
 - percorso Multiculturale di Orientamento Esperienziale;
 - laboratori di orientamento e preparazione per i Job day e processi di selezione;
 - formazione professionale;
- Colloqui di Counseling individuali;
- Bilancio delle competenze e action plan individuale;
- Accompagnamento alla ricerca attiva di lavoro;
- Coinvolgimento del tessuto produttivo aziendale;
- Visite in azienda (orientamento in situazione);
- Sostegno all'inclusione professionale;
- Tutoraggio e monitoraggio (tirocini).

L'approccio utilizzato ha previsto un livello di intervento innovativo pensato specificatamente per contrastare e diminuire l'incidenza dello stato di vulnerabilità e fragilità vissuto dalle beneficiarie. Tenendo conto delle ipotesi di impatto che le diverse difficoltà personali avrebbero potuto avere sul percorso di inclusione, si è intervenuti applicando una metodologia, incentrata sul gruppo, che potesse incidere in modo significativo su tutte le macro fasi, attraverso:

-
- a) Interviste focalizzate di gruppo;**
 - b) “Gruppi nel Gruppo”;**
 - c) Strumenti di output narrativi e di ricerca attiva;**
 - d) Bilancio delle competenze;**
 - e) Inclusione nel contesto azienda.**
-



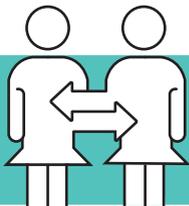
INTERVISTA FOCALIZZATA DI GRUPPO

L'impianto metodologico nasce dall'analisi sulla situazione di esclusione sociale delle beneficiarie, come elemento che impedisce o limita la partecipazione alle attività sociali e che corrode nell'individuo la percezione dell'appartenenza ad una data comunità. È stata quindi fondamentale la strutturazione di un percorso di sviluppo individuale e orientamento al lavoro che ha previsto, nella fase iniziale, un'intervista focalizzata di gruppo con lo scopo sia di rilevare la motivazione e le aspettative sia di esplorare la rappresentazione delle beneficiarie rispetto al progetto e alla loro implicazione in termini di partecipazione finalizzata alla ricerca di lavoro.

L'idea metodologica nasce dall'esigenza di co-costruire il percorso con un concreto apporto delle beneficiarie anche nella fase di progettazione (elementi di *Community Based Approach*).

La linea d'azione partecipativa ha permesso alle beneficiarie di recuperare la capacità lavorativa intesa come ri-acquisizione di *skills* e di conoscenze tali da rendere il mondo del lavoro meno estraneo e più accessibile ma anche, e soprattutto, di ridurre il livello di distonia tipico di chi si sente escluso e marginalizzato.

b)



“GRUPPI NEL GRUPPO”:

EQUIPE MULTIDISCIPLINARE E OSSERVAZIONE PARTECIPANTE

Le attività sono state quindi strutturate con una metodologia definita “Gruppi nel gruppo”, con azioni **dal Gruppo Equipe multidisciplinare** (composto da project manager, trainer/orientatore gruppo analista, osservatore partecipante, tutor tirocini, tutor aziendali ed operatori/educatori di centri SPRAR e CAS) **al Gruppo di beneficiarie**, seguito in ogni passaggio attraverso interventi tarati sulle singole situazioni e in relazione ai contesti aziendali.

Ogni fase del progetto che prevedeva l'intervento diretto verso le beneficiarie è stata infatti accompagnata da confronti e riunioni di equipe tra i professionisti al fine di concertare i migliori strumenti operativi e metodologici da utilizzare per monitorare ed accompagnare costantemente ed efficacemente le beneficiarie e superare le barriere, di accesso al percorso, determinate in particolare dalle situazioni di vulnerabilità e di fragilità personali, familiari e di contesto. Attraverso *l'ascolto attivo* e la risoluzione di eventuali criticità in itinere è stato possibile ridurre il rischio di abbandono, motivando e valutando attentamente i risultati ottenuti attraverso incontri di feedback e di restituzione dell'intervento effettuato.

Sempre considerando le individuali vulnerabilità e fragilità dell'utenza, l'ulteriore valore aggiunto del Gruppo Equipe multidisciplinare è stato quello di differenziare le responsabilità di intervento di inclusione lavorativa su più figure operative permettendo di non catalizzare tutto su un'unica professionalità. Ciò ha reso più incisivo l'interfacciarsi con le beneficiarie a tutti

livelli: formativi, organizzativi, emotivi, psicologici e comunicativi.

Compito dell'intera equipe è stato inoltre:

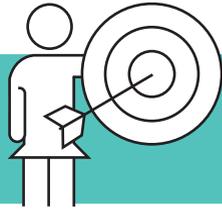
- validare i criteri e le metodologie per l'individuazione dei beneficiari;
- facilitare la comunicazione interna tra i responsabili delle varie fasi di attività;
- validare gli strumenti e le metodologie in tutte le fasi;
- valutare la coerenza tra i progetti lavorativi personalizzati e le opportunità del mercato del lavoro;
- validare le metodologie di monitoraggio e valutazione;
- garantire efficacia, efficienza e sostenibilità del percorso.

All'interno del gruppo di beneficiarie del progetto DOMUS si è resa necessaria anche la presenza di una figura di tutoraggio (*osservatore partecipante*) che potesse rilevare in tempo reale eventuali difficoltà e saper intervenire a supporto dell'orientatrice sia sulla singola partecipante (es. durante la compilazione di schede di autovalutazione) che sul gruppo (es. durante i momenti frontali).

L'osservazione partecipante nel gruppo DOMUS si colloca all'interno di un modello di orientamento gruppale di intervento che tiene conto di più aspetti contemporaneamente:

- trasferimento di nozioni e conoscenze
- sviluppo del percorso di autovalutazione
- sviluppo delle capacità comunicative intragruppo
- rafforzamento dell'empowerment individuale e di gruppo.

c)



STRUMENTI DI OUTPUT NARRATIVI E DI RICERCA ATTIVA

Elemento fondamentale e di rilevanza innovativa è stato quello di redigere *report narrativi* per raccogliere tutte le informazioni, gli aspetti peculiari degli interventi e la partecipazione all'interno del percorso di orientamento al lavoro.

L'*osservazione partecipante* ha permesso, infatti, di strutturare strumenti, di seguito elencati, che sono stati utilizzati per compensare e risolvere criticità in itinere:

- report dell'intervista di gruppo focalizzata/partecipata;
- report cronologico (diario di bordo) delle attività svolte durante il gruppo di orientamento;
- report lettura dinamiche culturali e psicosociali.

Nella fase di trasferimento delle competenze relative alla **ricerca attiva** si è tenuto conto, ancora una volta e come filo conduttore dell'intervento, della necessità di individuare strategie di contrasto alla vulnerabilità come elemento di accesso all'opportunità. L'elemento "gruppo" ha costituito uno degli strumenti fondamentali di lavoro in cui ogni partecipante ha messo in gioco le proprie modalità di funzionamento in una situazione grupppale. In questo senso, il percorso è stato un vero e proprio laboratorio di messa in situazione, equiparato metaforicamente ad una "palestra". La palestra è luogo in cui si lavora e ci si allena per diventare *più forti* ma è anche il luogo cui si sperimentano i

propri punti di forza e quelli da migliorare, una dimensione in cui l'errore, non è sottoposto al giudizio ed alla valutazione.

Uno dei prerequisiti che ha permesso questo tipo di esercizio è stato in primis la costruzione della coesione grupppale e della fiducia reciproca, grazie alle quali ognuna delle partecipanti si è poco a poco "autorizzata" a dare e ricevere feedback non solo rispetto ai contenuti esposti, ma anche in merito ai comportamenti, gli atteggiamenti ed i messaggi che gli stessi veicolano e che hanno anche a che fare con dimensioni di natura culturale. Si è insistito molto sulla comunicazione verbale e non verbale, sui messaggi veicolati inconsapevolmente dai comportamenti e sulla necessità di rendere tangibili e parlabili gli stessi affinché si possa instaurare una comunicazione funzionale. Interfacciarsi con il mondo del lavoro in un contesto straniero, implica la necessità di fare i conti con alcune istituzioni culturali apparentemente scontate, quelle *Hidden Dimensions* così definite da Edward T. Hall (1976), ovvero quelle *dimensioni nascoste* e che diventano *linguaggio silenzioso*.

Si tratta di regole informali che riguardano la percezione del tempo e dello spazio che attengono a dimensioni culturali. Nelle culture come quella italiana, ad *alto contesto* (Hall, 1976), in cui viene dato molto valore al contesto, alle emozioni, ai luoghi e alla comunicazione non verbale, (al contrario delle culture a *basso contesto* in cui la trasmissione della maggior parte dell'informazione avviene attraverso il codice esplicito della lingua), ciò che non si dice, e il modo in cui le cose si dicono, sono egualmente importanti.

d)



IL BILANCIO DELLE COMPETENZE

Al fine di rendere tangibili e concrete le azioni di orientamento professionale, una delle finalità principali del progetto è stata effettuare un bilancio delle competenze sviluppatosi mediante diversi supporti metodologici:

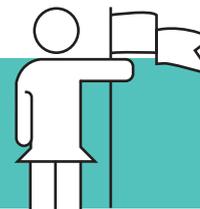
- scrittura della propria biografia professionale
- schede con parole chiave;
- questionari di autovalutazione;
- analisi di esperienze pregresse;
- laboratori di gruppo.

Una grande attenzione è stata attribuita all'individuazione e alla *descrizione delle capacità e competenze non certificate*, cioè dimostrate o acquisite al di fuori dei percorsi formativi istituzionali, e all'esplicitazione di capacità e competenze che il lavoratore non è cosciente di avere.

I risultati di ciascuna attività sono stati raccolti su schede di sintesi che sono servite per redigere il documento definitivo delle competenze relativo al profilo professionale individuato, la lettera di presentazione e il curriculum.

Alcuni degli strumenti utilizzati nel lavoro di gruppo con le beneficiarie, inoltre, sono stati presentati e forniti anche agli operatori degli SPRAR durante la realizzazione dell'attività progettuale a loro rivolta (obiettivo 2 del progetto), non trattata specificatamente in questa sede.

e)



L'INCLUSIONE NEL CONTESTO AZIENDA

Al percorso orientativo e formativo è seguita una fase di ricerca attiva e di individuazione di contesti aziendali idonei e capaci di permettere alle beneficiarie di entrare o rientrare nella dimensione delle regole del lavoro e di acquisire, consolidare e sviluppare competenze di base, tecnico-professionali e socio-relazionali richieste dal mercato del lavoro e dai diversi contesti produttivi.

A ciò sono state affiancate azioni di coinvolgimento e coesione sociale rivolte alle aziende e ai propri dipendenti (attività di sensibilizzazione), pensate proponendo un ruolo attivo e partecipativo delle beneficiarie.

Ciò al fine di permettere una più veloce inclusione agendo, anche ma non solo, sul *recupero della dimensione emotiva dell'individuo* in vista di una riappropriazione dell'abitudine alla relazionalità e alle comunicazioni che connotano un ambiente di lavoro.

5. Risultati qualitativi e quantitativi

Di seguito si riportano indicatori di sviluppo (ovvero risultati ottenuti in termini qualitativi) all'interno di un paradigma interpretativo osservativo dei fenomeni per cui acquista valore non solo - e non tanto - il dato numerico, quanto il dato qualitativo frutto di una ricerca di significato ascrivibile a variabili non necessariamente misurabili. L'osservazione è avvenuta mediante colloqui e mediante la figura del tutor/osservatore partecipante al percorso di gruppo.

Indicatori osservati lungo l'intero progetto relativi a modalità relazionali e di pensiero:

- Riduzione di atteggiamenti di sfiducia verso se stesse e l'altro;
- Riduzione locus causale esterno;
- Miglioramento degli stili di coping;
- Miglioramento nella gestione del feedback.

Indicatori osservati lungo l'intero progetto relativi al processo di formazione e orientamento:

- Riduzione delle assenze in percorso orientativo e formativo;
- Riduzione dei tempi di risposta a fronte di compiti o indicazioni ricevute;
- Miglioramento dell'utilizzo "situazionale" della lingua italiana con focus sulla narrazione di sé e delle proprie competenze.

Indicatori osservati lungo l'intero progetto relativi alla visione e relazione con il mercato del lavoro:

- Proattivazione nel perseguimento dell'equiparazione al titolo di studio (dove applicabile);
- Aumento delle richieste di supporto all'attivazione di contatti lavorativi;
- Aumento dei livelli di conoscenza e funzionamento del mercato del lavoro e della ricerca attiva;
- Aumento della capacità di produrre strumenti necessari alla presentazione di sé (curriculum, cover letter, schede di bilancio competenze, gestione del colloquio di selezione);
- Sviluppo delle competenze linguistiche e comunicative per sostenere un colloquio di selezione.

A livello quantitativo:

- 10 beneficiarie hanno terminato il percorso di educazione al lavoro e i laboratori di orientamento al lavoro
- 5 donne hanno partecipato ad attività formative professionalizzanti
- 7 beneficiarie sono state incluse al lavoro attraverso tirocinio di 6/9 mesi con eventuale successiva possibilità di inclusione nei settori della ristorazione e dei servizi, con i seguenti ruoli:
 - 1 executive assistant e impiegata risorse umane
 - 1 impiegata amministrativa/contabile
 - 4 operatrici addette alla ristorazione
 - 1 addette Mensa

Attualmente due beneficiarie sono in percorsi di assessment (presentazione profilo professionale e curriculum) e una beneficiaria è rientrata nel progetto dopo aver interrotto il percorso per motivi personali e familiari.

**Indicatori di sviluppo
relativi a: modalità
relazionali e di pensiero,
processo di formazione
e orientamento, visione
di relazione con il
mercato del lavoro.**

6. Lesson learnt/ raccomandazioni

L'orientamento di gruppo e la presenza di un'equipe multidisciplinare per rafforzare il self-empowerment delle donne vulnerabili

La strutturazione delle azioni è stata concertata nell'equipe multidisciplinare rendendo ogni singolo intervento efficace e contestualizzato. Inoltre l'attività di reportistica elaborata dall'orientatrice di gruppo e dall'osservatore partecipante (tutor) ha evidenziato una dimensione molto utile non solo al singolo intervento ma anche nell'ottica di sviluppare una "memoria metodologica" e di lettura dinamica in un contesto di vulnerabilità caratterizzato da forte esperienzialità e multiculturalità.

Nell'ottica di una replicabilità dell'attività sarebbe opportuno utilizzare l'orientamento di gruppo per rafforzare le dinamiche supportive "peer to peer" e il "self empowerment" come strumento di efficacia del proprio percorso di inclusione. L'efficacia del modello "Gruppi nel Gruppo" e dell'equipe multidisciplinare evidenziano la necessità di strutturare linee guida o un manuale che contenga tutte le informazioni metodologiche, gli strumenti e le procedure che possano essere ulteriormente arricchite dalle buone pratiche e delle sperimentazioni di altri progetti, al fine di poter modellizzare un intervento efficace per l'inclusione delle donne rifugiate vulnerabili.

L'inclusione efficace per migliorare il contesto aziendale

L'importanza della valorizzazione e della gestione della diversità in azienda sono state ampiamente dimostrati dagli ultimi studi effettuati in materia di inclusione e pari opportunità. Tale assunto trova conferma anche nel risultato dei monitoraggi delle inclusioni effettuate sulle beneficiarie di

DOMUS. Particolarmente significativo è il risultato relativo all'inclusione di tre beneficiarie nel contesto organizzativo di un'azienda multinazionale della Grande Distribuzione Organizzata, che ha generato un sistema virtuoso tra i dipendenti in termini di affidabilità, motivazione e fidelizzazione (miglioramento del clima interno, aumento del senso di appartenenza, orgoglio e miglioramento dei livelli di produttività).

Nell'ottica di una replicabilità dell'attività sarebbe auspicabile potenziare azioni di sensibilizzazione rivolti alle aziende finalizzati alla preparazione del contesto attraverso il trasferimento di informazioni riguardanti l'importanza della valorizzazione delle diversità.

Appare inoltre, di solido impatto ed efficacia, coinvolgere le aziende che hanno inserito con successo donne rifugiate in situazioni di vulnerabilità come "testimonials" dell'efficacia del percorso realizzato, anche ma non solo in termini di benefici per le stesse aziende.

Il rafforzamento delle competenze degli operatori per la sostenibilità a lungo termine delle beneficiarie

Durante il corso di formazione per gli operatori degli SPRAR (obiettivo/azione 2 del progetto) è emerso il forte interesse per l'inclusione lavorativa delle donne vulnerabili e la necessità di avere ulteriori strumenti di lavoro.

Una possibile replica del progetto potrebbe prevedere un percorso formativo strutturato per operatori/trici finalizzato al trasferimento delle competenze utili alla conduzione della metodologia e alla loro applicazione, attraverso una sperimentazione pilota su gruppi diversi di beneficiarie, gestiti in autonomia dalle equipe formate e supervisionate.

Ciò permetterebbe anche di monitorare nel tempo la stabilizzazione delle inclusioni, riprogettando eventualmente il percorso professionale e di vita ed evitando rischi di eventuali precarizzazioni e ulteriori vulnerabilità.

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità

Fondazione privata senza fini di lucro

Via Tolmezzo, 15

20132 Milano

tel. +39 02 88141 tel.

fondazioneadecco@fondazioneadecco.it

www.fondazioneadecco.org



Gruppo di lavoro

Roberta Baldi

Elena Cantiani

Valentina Cesarano

Monia Dardi

Michaela Imperatori

