



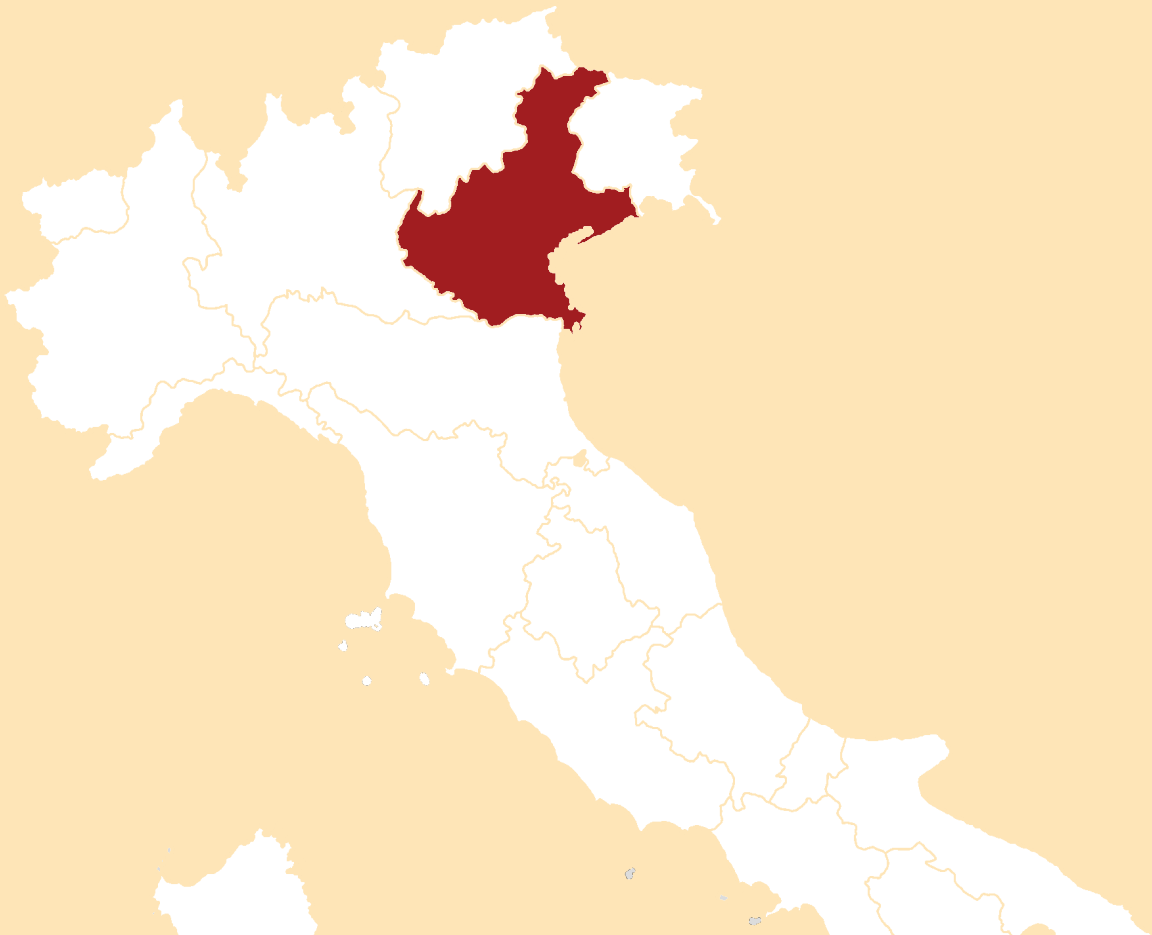
Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



MINISTERO
DELL'INTERNO

FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

OS2 Integrazione/Migrazione legale. ON3 Capacity Building - lett. m) Scambio di buone Pratiche



ESPoR

European Skills Portfolio for Refugees



A CURA DI
A.CROSS ONLUS

Linee guida per la sostenibilità del modello ESPoR di orientamento al lavoro

REGIONE VENETO



Linee guida per la sostenibilità del modello ESPoR di orientamento al lavoro

REGIONE VENETO



A CURA DI
A.CROSS ONLUS

Milano 2021

PROGETTO ESPoR
European Skills Portfolio for Refugees
FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020
OS2 Integrazione/Migrazione legale. ON3 Capacity Building -
lett. m) Scambio di buone Pratiche

www.espor.it

CAPOFILA



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

PARTNER



Progetto grafico e impaginazione:

EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica

© 2021 EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.2235 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione);
librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: www.educatt.it/libri

ISBN: 978-88-9335-888-0

Sommario

Introduzione	5
I. Tavoli regionali	7
II. Il contesto Veneto delle politiche di accompagnamento al lavoro	9
Premessa: accessibilità delle politiche attive rispetto al target specifico	9
Interventi e servizi per l'orientamento e inserimento lavorativo per le persone disoccupate, svantaggiate ed a rischio di esclusione sociale	9
1. Attenta valutazione dei fabbisogni sia dei gruppi target sia del mercato del lavoro locale, sia delle competenze richieste	10
2. Approccio partenariale e di rete	11
3. Sviluppo socialmente sostenibile e imprenditorialità sociale	11
4. Rafforzamento del ruolo della formazione e dell'apprendimento basato sul lavoro	11
III. Linee guida	15
1. Favorire l'inserimento logistico dei richiedenti asilo e rifugiati	15
2. Stimolare all'apprendimento della lingua italiana	16
3. Appoggiare il riconoscimento delle competenze	16
4. Adottare la mediazione interculturale come elemento strutturale del percorso lavorativo	17
5. Istituire un albo regionale dei mediatori interculturali	17
6. Fare attenzione all'approccio di genere	18
7. Sviluppare una riflessione sull'autoimpresa	18
8. Identificare la "filiera dell'inserimento lavorativo"	19
9. Lavorare in Rete	19
10. Promuovere un coordinamento procedurale	20
IV. Focus sulla mediazione interculturale nei processi di inclusione lavorativa	21
Il ruolo fondamentale del mediatore interculturale nel processo d'inserimento lavorativo	21
Cos'è la mediazione interculturale	22
Il Mediatore interculturale: capacità, conoscenze e competenze	23

V. Focus sul modello a rete per l'inserimento lavorativo di soggetti con background migratorio	29
Premessa: filiera e rete come presupposti del modello	29
Step 1: costruire "reti della vita"	30
Step 2: costruire un linguaggio comune	30
Step 3: Costruire la filiera con l'autoformazione e l'incontro	31
Le fasi del processo	32
I soggetti della rete e la sua mappatura	33
La scala della rete per Ambiti Territoriali e Province, con una prospettiva multilivello	34
Step 4: Ricercare la sostenibilità della rete (e quindi della filiera)	35

Le attività di supporto all'inserimento lavorativo di rifugiati e richiedenti asilo spesso si caratterizzano per rispondere all'urgenza occupazionale, e non per supportare un processo di scelta professionale che meglio si adatti alle caratteristiche del migrante e alle esigenze del territorio. Il risultato è che questo target tende a occupare le sacche meno nobili del mercato del lavoro con ricadute negative sulle sue possibilità di integrazione nella società italiana.

Il progetto FAMI ESPaR (2016-2018) e l'attuale FAMI ESPoR (2018-2021) sono nati con l'obiettivo di disegnare e testare un percorso di consulenza di carriera specificatamente pensato per una popolazione che presenta bisogni e difficoltà tipici, e di formare alcuni operatori con l'obiettivo che questo tipo di dispositivi trovi maggiormente spazio tra le azioni del sistema dell'accoglienza dedicate al lavoro. Il *progetto FAMI ESPaR (European Skills Passport for Refugees)* è stato ideato nel 2016 dal CROSS (Centro di Ricerca sull'Orientamento e lo Sviluppo Socio-professionale) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, in partenariato con 7 Partner italiani e 3 Soggetti Aderenti Esteri. Grazie ad esso è stato possibile co-progettare e sperimentare un modello di Bilancio di competenze pensato specificatamente per il target dei rifugiati e richiedenti asilo. Per sviluppare competenze specifiche nel settore dell'accoglienza, la sperimentazione era stata preceduta da formazione in aula e a distanza degli operatori dei Partner progettuali. Nel corso del 2017, è stata condotta una sperimentazione in 5 regioni (Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Lazio, Sicilia) a cura di 25 operatori dell'accoglienza, su 42 gruppi composti ciascuno da 10 migranti/richiedenti asilo per un totale di 420 beneficiari coinvolti e 338 bilanci di competenze portati a termine.

Nel 2018, il nuovo progetto FAMI ESPoR (*European Skills Portfolio for Refugees*) ha riproposto la formazione di ulteriori 97 operatori e la sperimentazione del modello su altri 50 gruppi di beneficiari (in Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Lombardia, Piemonte, Lazio), con l'ulteriore obiettivo di valorizzare le risultanze del bilancio di competenze nella successiva fase di Supporto all'Inserimento Lavorativo (SIL), ossia un affiancamento individuale dei migranti nella scelta di percorsi (es. qualificazione o riqualificazione professionale, tirocini, validazione o certificazione delle competenze, riconoscimento delle qualifiche, creazione d'impresa e lavoro autonomo) più congruenti rispetto alle capacità e aspettative del singolo.

All'interno del progetto ESPoR, *una ricerca sull'efficacia dell'intervento*, sulla base di oltre quattrocento questionari auto-valutativi somministrati ai migranti e una trentina di interviste individuali a operatori e migranti, ha dimostrato che, per una buona percentuale dei partecipanti, il modello di orientamento proposto è stato in grado di

migliorare la capacità di riprogettazione di carriera e la percezione di autoefficacia nel presentarsi sul mercato del lavoro.

Il cuore del progetto ESPoR, peraltro, è costituito dall'azione progettuale dedicata alla *sostenibilità del modello* al di là dei finanziamenti che ne hanno favorito la nascita e la diffusione. Per consentire l'integrazione di ESPoR, quale modello di intervento sostenibile e replicabile nel sistema dei servizi pubblici e privati per il lavoro e la formazione, il progetto ha previsto l'organizzazione di Tavoli di confronto tra i principali stakeholder pubblici e privati a livello sia regionale che nazionale. I tavoli rispondono alla logica di complementarità tra azioni, soggetti e fondi che sempre di più ispira le politiche migratorie. ESPoR, fondandosi sull'obiettivo di sostenere un'integrazione di qualità di rifugiati e richiedenti asilo, si presta ad essere adottato già nella primissima fase dell'accoglienza in Italia. L'integrazione è un processo complesso, oltre che a medio e lungo termine, e per questo richiede, a istituzioni e stakeholder, di lavorare in rete e in coordinamento tra loro per promuovere e realizzare misure efficaci e sostenibili a supporto della formazione professionale, dell'istruzione e dell'inserimento lavorativo di rifugiati e richiedenti asilo.

L'azione per la sostenibilità ha impegnato i partner progettuali nell'organizzazione e conduzione di 4 tavoli per ciascuna delle 5 regioni coinvolte: il risultato del confronto e dialogo avviato è rappresentato dalle presenti *Linee guida per la sostenibilità del modello ESPoR di orientamento al lavoro* di rifugiati e richiedenti asilo.

Il documento fornisce una panoramica a livello regionale degli attuali servizi di orientamento rivolti al target e delle qualifiche degli operatori ad esso dedicati, nonché dei servizi per il loro inserimento lavorativo; raccoglie una serie di proposte per la futura sostenibilità del modello ESPoR, ma fornisce anche indicazioni sul miglioramento di servizi già esistenti affinché siano più competenti nell'affrontare i bisogni di orientamento di un target che necessita di attenzioni specifiche.

Come Capofila del progetto ESPoR, nell'ambito del quale queste Linee Guida sono state realizzate, desideriamo ringraziare tutti gli enti pubblici e privati per aver partecipato ai Tavoli regionali, arricchendoli del loro contributo, e per quanto faranno per favorire l'integrazione di rifugiati con effetti positivi per tutta la comunità.

Diego Boerchi
Coordinatore generale
progetto ESPoR

I. Tavoli regionali

L'inclusione di cittadini stranieri nel nostro sistema produttivo si rivela vincente solo con l'inserimento di una forza lavoro più competente e motivata. L'integrazione di persone con cultura e abitudini diverse dalle nostre dev'essere però supportato dalla conoscenza del nostro mondo del lavoro, dall'orientamento, dalla formazione, da tirocini, da interventi di supporto alla creazione d'impresa e dalla certificazione delle competenze. Tuttavia, il processo di accoglienza e d'inclusione si arresta sulla mancanza di conoscenza e di articolazione tra il mondo delle imprese, il sistema di asilo, le risorse economiche disponibili e le stesse politiche.

Favorire questo dialogo, creare network e garantire la sostenibilità di percorsi inclusivi e rispettosi delle diversità è stato l'obiettivo dei 4 Tavoli Regionali realizzati tra giugno 2020 e marzo 2021. L'associazione A.CROSS, partner del progetto ESPoR, con capofila l'Università Cattolica di Milano, ha lavorato in collaborazione con Mag Mutua per l'Autogestione Cooperativa Sociale, ente accreditato alla formazione continua e collegato con la consociata Mag Servizi Società Cooperativa, ente accreditato ai servizi al lavoro (in entrambi i casi presso la Regione del Veneto).

Agli incontri hanno partecipato in media una trentina di persone, stakeholder del sistema di accoglienza, istituzioni pubbliche, associazioni di categoria ed esperti al fine di indagare le modalità migliori per utilizzare il modello ESPoR all'interno delle risorse esistenti (livello tecnico) e mobilitare nuove opportunità (livello politico). Gli esiti del lavoro di concertazione dei Tavoli sono stati raccolti nelle presenti linee guida, che offriamo a tutti gli operatori interessati a facilitare il processo di autonomizzazione, soprattutto dei richiedenti asilo e rifugiati, riducendo i tempi di permanenza nelle strutture di accoglienza.

- 1° Tavolo Regionale - realizzato il 18 giugno 2020, su piattaforma zoom.
“METODI, CRITICITÀ E OPPORTUNITÀ DEGLI INSERIMENTI LAVORATORI DI RICHIEDENTI ASILO E RIFUGIATI IN VENETO”.
Il primo incontro è stato uno scambio di buone prassi, criticità del sistema, opportunità da esplorare e competenze richieste.
- 2° Tavolo Regionale - realizzato il 15 ottobre 2020, su piattaforma zoom
“IL PUNTO DI VISTA DEI DATORI DI LAVORO: CRITICITÀ DELL'INSERIMENTO LAVORATIVO”
Questo tavolo, dedicato all'interazione con le associazioni di categoria e datori di lavoro, ci ha aiutato ad approfondire i bisogni e le richieste di chi accoglie i migranti nel mondo del lavoro.

- 3° Tavolo Regionale - realizzato il 3 dicembre 2020, su piattaforma zoom
“LA MEDIAZIONE INTERCULTURALE NEI PERCORSI DI INSERIMENTO LAVORATIVO”
Il focus del Tavolo è stata la mediazione interculturale come strumento strutturale del percorso formativo e non come risposta alle criticità emergenti.
- 4° Tavolo Regionale - realizzato il 18 febbraio 2021, su piattaforma zoom
“LA FILIERA E LA RETE: BUONE PRASSI PER COSTRUIRE INCLUSIONE”
L'incontro ha identificato gli snodi necessari per una filiera dell'inserimento lavorativo e, di conseguenza, anche per una rete, che deve però essere costantemente vitalizzata.

II. Il contesto Veneto delle politiche di accompagnamento al lavoro

Premessa: accessibilità delle politiche attive rispetto al target specifico

Pur non esistendo politiche specifiche rivolte a migranti e richiedenti asilo, questi hanno la possibilità di accedere alla generalità delle politiche attive del lavoro in quanto soggetti che ne possono essere destinatari. Nel panorama regionale, quindi, viene messo a disposizione un ampio repertorio di strumenti, che pur non essendo specifico per il target in esame, ne è comunque accessibile.

Gli operatori che lavorano per l'inserimento socio-economico di migranti, quindi, possono di volta in volta valutare la tipologia di progettualità che meglio si addice alle esigenze specifiche dei propri destinatari, considerando caratteristiche diverse dal semplice status migratorio.

Interventi e servizi per l'orientamento e inserimento lavorativo per le persone disoccupate, svantaggiate ed a rischio di esclusione sociale

I due aspetti di "orientamento" e "inserimento" lavorativo verranno trattati congiuntamente dato che le politiche del Veneto non distinguono nettamente le fasi ma, di fatto, le integrano in progetti comuni.

Il protrarsi della crisi economica e occupazionale, che ha comportato anche in Veneto un incremento del rischio di esclusione sociale, aveva spinto la Regione del Veneto a investire il 18% delle risorse del Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo – POR FSE Veneto 2014-2020 sugli obiettivi di *riduzione della povertà, dell'esclusione sociale e promozione dell'innovazione sociale* (obiettivo specifico 7) e di *incremento dell'occupabilità e della partecipazione al mercato del lavoro, delle persone maggiormente vulnerabili* (obiettivo specifico 8) della priorità di investimento "9.i *inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità, la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità*", ritenendo l'approccio individualizzato, basato prioritariamente sull'occupabilità e l'occupazione, una leva fondamentale per prevenire la radicalizzazione dei fenomeni di esclusione sociale. In via complementare, l'investimento del 2% delle risorse del POR FSE nella *promozione dell'imprenditorialità sociale e dell'integrazione professionale nelle imprese sociali e dell'economia sociale e solidale*, (priorità di investimento 9.v) intendeva sostenere l'obiettivo dell'inclusione attiva anche attraverso l'incremento dell'offerta di soluzioni di innovazione sociale e una maggior e più diffusa sensibilità delle imprese rispetto ai principi della Responsa-

bilità Sociale d'Impresa. Tale approccio è tutt'ora confermato e sostenuto anche dagli attuali orientamenti europei sull'attuazione dei fondi della politica di coesione, come il Fondo Sociale Europeo¹.

Già il *Position Paper* per l'Italia per il periodo di programmazione 2014-2020 aveva infatti evidenziato la necessità di politiche a sostegno dell'ingresso o il reingresso delle persone a rischio povertà nel mercato del lavoro attraverso percorsi di inclusione attiva. Tale prospettiva trova oggi conferma nell'Agenda 2030 adottata dall'UE, nel "Pilastro europeo dei diritti sociali", nella nuova "Agenda strategica 2019-2024" e nella recente comunicazione della Commissione europea "Un'Europa Sociale forte per transizione giuste". Diventa dunque irrinunciabile promuovere percorsi di inclusione attiva di qualità per sostenere le pari opportunità e la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità delle persone svantaggiate ed in particolare dei disoccupati di lunga durata, che costituiscono dal punto di vista quantitativo il bacino più esteso dello svantaggio nel contesto socio-economico veneto, anche attraverso percorsi di miglioramento del livello delle competenze degli adulti (*upskilling* e *reskilling*).

Al fine di promuovere un mercato del lavoro inclusivo, le azioni in grado di favorire l'accesso alle prestazioni di politica attiva del lavoro sono ispirate ai principi qui di seguito illustrati, esemplificati da alcune esperienze sostenute con le risorse del Fondo Sociale Europeo dalla Regione del Veneto.

1. Attenta valutazione dei fabbisogni sia dei gruppi target sia del mercato del lavoro locale, sia delle competenze richieste.

La conoscenza del mercato del lavoro locale e dei fabbisogni in termini di competenze è necessaria al fine di garantire il successo delle politiche pubbliche e la sostenibilità degli interventi, in modo particolare per quanto riguarda le condizioni per l'accesso e mantenimento del posto di lavoro da parte delle persone svantaggiate. In questa prospettiva, gli interventi e gli strumenti, oltre a realizzare la valutazione delle esigenze del mercato del lavoro, potranno concorrere alla realizzazione di servizi su misura per l'occupabilità e l'occupazione, quali ad esempio l'Assegno per il lavoro, attraverso:

- a) L'adozione e lo sviluppo di metodologie di profilazione, anche qualitativa, dell'occupabilità delle persone;
- b) La proposta di corsi per l'incremento e l'adattamento delle competenze alle esigenze del mercato del lavoro locale;
- c) Percorsi di empowerment individualizzati, flessibili e multimisura per rispondere alla pluralità dei bisogni di cui sono portatrici le persone svantaggiate;
- d) L'adozione di incentivi adeguati a sostegno della partecipazione di individui appartenenti a gruppi svantaggiati – disoccupati di lunga durata, persone poco qualificate, giovani, migranti - nei programmi di apprendimento e per l'occupabilità;
- e) Lo sviluppo di competenze generali trasferibili anche in una logica di equilibrio con le esigenze specifiche di competenze tecniche richieste dalle imprese che saranno vantaggiose per le persone (sviluppo di *capabilities*).

¹ Programma Operativo Regionale Fondo Sociale Europeo 2014-2020 "Investimenti in favore della crescita e dell'occupazione".

2. Approccio partenariale e di rete.

Relativamente alle persone in situazione di particolare fragilità, sono promossi e sostenuti interventi di inclusione sociale sviluppati in una logica di rete che coinvolga più soggetti, dai Comuni e dai servizi pubblici locali e regionali agli attori dell'economia sociale veneta. Tale approccio è necessario per realizzare un'offerta di politiche attive e servizi personalizzati caratterizzata dalla presa in carico "multipla" da parte delle istituzioni (Comuni, in forma singola o associata, Ulss, CPI, ecc.). Ciò richiede la sperimentazione di metodologie innovative, multi-attore e multi-dimensionali, che consentano una risposta integrata e personalizzata alle esigenze di inclusione socio-economica delle persone, compresa la qualificazione degli operatori (degli enti locali, dei servizi al lavoro, degli operatori della formazione, del mercato del lavoro e del sociale), come già si sta sperimentando nell'ambito delle Azioni Integrate di Coesione Territoriale (AICT) e in alcune iniziative specifiche, come gli interventi a sostegno di nuovi modelli di innovazione sociale dell'iniziativa NS2 - Nuove Sfide Nuovi Servizi a supporto di progetti di ricerca-azione nel campo dell'economia collaborativa per favorire l'inclusione sociale.

3. Sviluppo socialmente sostenibile e imprenditorialità sociale

Incoraggiare le imprese nella crescita della sensibilità verso i territori di riferimento promuovendo modelli organizzativi in linea con i principi di responsabilità sociale d'impresa (external engagement integrato) e sostenendo l'imprenditorialità sociale al fine di creare nuova occupazione, come già promosso nell'ambito dei dispositivi ResponsabilMente - Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica - Percorsi di RSI, Impresa responsabile - Percorsi per favorire l'innovazione delle aziende venete in un'ottica di sviluppo sostenibile.

4. Rafforzamento del ruolo della formazione e dell'apprendimento basato sul lavoro

Sostenere e sviluppare interventi di sviluppo delle competenze per l'inclusione sociale e lavorativa e il coinvolgimento di determinati gruppi target in LPU – Lavori di Pubblica Utilità, nei LIS - Lavori a Impatto Sociale e in Percorsi inclusione sociale attiva per soggetti disabili iscritti alle liste del collocamento mirato e in percorsi formativi e professionalizzanti rivolti ai soggetti adulti in situazioni di svantaggio².

Nel contesto delle diverse azioni rivolte a soggetti disoccupati svantaggiati sostenute con i fondi del POR FSE Veneto 2014-2020, si segnalano in particolare le seguenti iniziative, allocate nella priorità di investimento "9.i inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità, la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità":

1. Azioni integrate di coesione territoriale - AICT per l'inserimento e il reinserimento di soggetti svantaggiati: misura volta a promuovere l'inserimento lavorativo delle persone in situazioni di difficoltà e a rischio di povertà ed esclusione sociale, attraverso interventi territoriali articolati su diverse tipologie come le restanti misure di politiche attive del lavoro.

² Piano di contrasto della povertà 2018-2020 della Regione del Veneto, adottato con DGR n°1504 del 16 ottobre 2018 e aggiornato con DGR n° 1193 del 18 agosto 2020.

2. Sperimentazione dell'Assegno per il lavoro per la ricollocazione di lavoratori disoccupati: misura finalizzata a sostenere l'inserimento e/o reinserimento al lavoro dei cittadini disoccupati attraverso la realizzazione di percorsi di politica attiva erogati dai soggetti accreditati attraverso un "titolo di spesa" che consente ai lavoratori di età superiore ai 30 anni, disoccupati beneficiari e non di prestazioni di sostegno al reddito, di ricevere servizi di assistenza alla collocazione/ricollocazione al lavoro, comprese attività di tipo formativo. Il titolo di spesa virtuale, può essere rilasciato ai disoccupati di età superiore ai 30 anni residenti o domiciliati sul territorio regionale veneto, che possono farne richiesta in qualsiasi momento, recandosi presso il Centro per l'Impiego del proprio territorio o tramite il portale ClicLavoro Veneto e attraverso il quale possono ricevere servizi qualificati di assistenza alla ricollocazione in tutto il Veneto, in una delle 400 sedi dei 108 enti accreditati per i Servizi al Lavoro. La sperimentazione ha preso avvio con la DGR n°1095/2017 ed è stata poi prolungata fino al mese di Febbraio 2022 con la DGR n° 1104/2021.
3. Lavoro a impatto sociale - LIS attivati con l'obiettivo di sostenere i cittadini maggiormente in difficoltà e a rischio di povertà attraverso la realizzazione di esperienze di lavoro con la DGR n° 701/2021 è stata data continuità all'iniziativa "LIS - Lavoro a Impatto Sociale" già promossa nel 2018 (DGR n°1583/2019, DGR n°662/2018) che prevede il sostegno a esperienze di lavoro presso gli Uffici giudiziari del Veneto correlate ad azioni di orientamento, formazione, accompagnamento e ricerca attiva di lavoro per favorire l'inclusione attiva dei cittadini maggiormente in difficoltà e a rischio di povertà, in particolare i disoccupati privi o sprovvisti della copertura degli ammortizzatori sociali e di trattamento pensionistico e i soggetti maggiormente vulnerabili a rischio di esclusione sociale.
4. Lavori di Pubblica Utilità - LPU che si iscrive nell'ambito delle azioni volte a sviluppare le competenze per l'inclusione sociale e lavorativa di soggetti in situazioni di svantaggio, per cui l'iniziativa sostiene un insieme di servizi di orientamento e di accompagnamento, così da assicurare un sostegno a persone particolarmente bisognose attraverso l'esperienza lavorativa, e generare un intervento capace di mantenere attivi nel mercato del lavoro individui che attualmente ne sono esclusi, favorendone la rioccupazione. Al fine di perseguire la logica del lavoro in rete per un'efficace integrazione delle competenze, le iniziative di lavoro di pubblica utilità e cittadinanza attiva sono attuate da un partenariato pubblico-privato, composto da uno o più Comuni, o loro enti strumentali o società da essi partecipate, in veste di capofila, e da uno o più Soggetti iscritti nell'Elenco regionale degli Enti accreditati per i Servizi al Lavoro, in veste di partner operativi. L'iniziativa si rivolge a disoccupati di lunga durata, non percettori di ammortizzatori sociali, sprovvisti di trattamento pensionistico, e a disoccupati svantaggiati e a rischio di esclusione sociale e povertà, residenti o domiciliati in Veneto, con più di 30 anni di età.

Ulteriori iniziative rivolte a persone disoccupate finalizzate a promuovere l'inclusione, la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità:

1. Progetto Re-Start promuove interventi volti a favorire l'inclusione sociale e lavorativa di persone in esecuzione penale esterna e interna presenti nella Re-

- gione Veneto attraverso la realizzazione di una gamma di azioni multidisciplinari. I progetti finanziati con DGR n° 738/2019 nell'ambito di un accordo di partenariato con Cassa ammende, prevedono attività di formazione e tirocinio volte alla riqualificazione e al ricollocamento lavorativo rivolte a disoccupati maggiorenni percettori e non percettori di sostegno al reddito in esecuzione penale esterna in carico ai competenti UEPE locali (Uffici Esecuzione Penale Esterna) per misure alternative alla detenzione (affidamento in prova al servizio sociale, detenzione domiciliare, semilibertà, ed altre sanzioni penali non detentive), compresi i cittadini extracomunitari anche senza permesso di soggiorno oppure che abbiano terminato la misura restrittiva (reclusione oppure, misure alternative alla detenzione) da non più di 12 mesi al momento dell'avvio dell'intervento.
2. Work Experience Smart 21, approvata con deliberazione n. 74 del 26/01/2021, l'iniziativa intende favorire l'inserimento lavorativo attraverso il potenziamento delle competenze professionali e la valorizzazione dei mestieri tradizionali sulla scia dei risultati positivi ottenuti in analoghi progetti di inserimento lavorativo. Le attività principali sono le seguenti: orientamento al ruolo, formazione (anche per l'alfabetizzazione digitale) e tirocinio in azienda (da 2 a 4 mesi).
 3. PERCORSI – Sostegno all'occupabilità dei soggetti svantaggiati attraverso percorsi di riqualificazione e aggiornamento delle competenze per il lavoro (DGR n. 527 del 28 aprile 2020) che prevedono la realizzazione di interventi formativi, di diversa durata, che consentono alle persone disoccupate over 30 di ottenere una qualifica o di dotarsi delle conoscenze e abilità necessarie a conseguire un'abilitazione, un patentino o una certificazione o di aggiornare le proprie competenze. I progetti prevedono interventi di orientamento, formazione, accompagnamento e sostegno alla conciliazione articolati in termini di competenze "obiettivo" in relazione al profilo professionale di riferimento.
 4. Garanzia Giovani Veneto: un'iniziativa destinata ai giovani tra i 15 e i 29 anni non impegnati in un'attività lavorativa né inseriti in un regolare corso di studi (secondari, superiori o universitari) o di formazione (NEET, ovvero *Not in Education, Employment or Training*), che offre un'opportunità di formazione o un'offerta di lavoro entro 4 mesi dall'inizio della disoccupazione (o dalla fine del percorso di studi). Le opportunità potranno essere di lavoro, di proseguimento degli studi, di apprendistato o di tirocinio, e calibrate sulle attitudini e le aspirazioni di ogni ragazzo. In particolare, il Programma può prevedere attività di orientamento, con colloqui conoscitivi finalizzati ad individuare il percorso di inserimento personalizzato in base alle caratteristiche individuali, formative e professionali, percorsi di formazione specifici orientati al lavoro o al reinserimento nei percorsi formativi, periodi di formazione in azienda con indennità di partecipazione mensile, servizi di sostegno all'autoimprenditorialità.
 5. IncontraLavoro è l'iniziativa di recruiting dei Centri per l'Impiego promossa da Regione del Veneto e Veneto Lavoro con l'obiettivo di mettere in contatto le imprese alla ricerca di candidati e i lavoratori alla ricerca di un impiego, favorendo così l'inserimento e il reinserimento lavorativo di disoccupati e inoccupati. In

occasione degli eventi in presenza, aziende e agenzie per il lavoro hanno la possibilità di svolgere colloqui con i candidati preselezionati dagli operatori dei servizi pubblici per l'impiego sulla base dei curricula e delle richieste delle imprese. Durante le giornate di IncontraLavoro i Centri per l'Impiego ospitano inoltre desk informativi dei consulenti EURES oltre a una serie di workshop e incontri a tema su strumenti e opportunità per chi è alla ricerca di un lavoro. A tale iniziativa si affiancano i Webinar dei Centri per l'Impiego dedicati all'orientamento e agli altri servizi offerti dai CPI alle persone in cerca di lavoro

III. Linee guida

Tutti i percorsi di inserimento lavorativo presentano specifiche criticità, che sono ben conosciute da chi eroga servizi di politiche attive per il lavoro. Dalle riflessioni occorse, però, emerge che nel caso di migranti, ed in particolar modo di richiedenti protezione internazionali, vi è un livello più alto che pone sfide più impegnative e che può fare da barriera per un esito efficace dei percorsi.

Queste criticità possono essere riassunte in alcune macro categorie:

- elementi oggettivi con effetto barriera;
 - a) estrinseci, ovvero relativi al contesto (logistica, abitazione, mobilità);
 - b) intrinseci, ovvero dipendenti dalle condizioni del soggetto (lingua, competenze);
- elementi di differenza culturale;
 - c) gap nell'ambito della relazionalità interpersonale;
 - d) divergenza di comprensione e interpretazione del mondo del lavoro;
- elementi strutturali:
 - e) ostacoli di tipo burocratico-normativo;
 - f) difficoltà strutturali del sistema.

1. Favorire l'inserimento logistico dei richiedenti asilo e rifugiati

Alloggio, trasporto, in generale mobilità per e da luogo di svolgimento delle attività o di lavoro: sono questioni oggettive che spesso devono essere fronteggiate e fanno da ostacolo allo svolgimento dei percorsi.

Il tema della casa trova soluzioni soprattutto nell'ambito dell'accoglienza, ma la possibilità di risiedere in un centro soffre di una certa volatilità; al di fuori di questo, per uno straniero risulta molto difficile trovare alloggi.

Più problematico ancora è il tema della mobilità. Spesso le opportunità di tirocinio o occupazionali sono dislocate nel territorio, anche per la natura di ruoli e mansioni che più tipicamente sono riservate a questo target: lavori in aree agricole o industriali che distano tra loro e dai centri abitati, spesso in zone con una scarsa se non nulla presenza di trasporto pubblico. Non serve neppure ricordare che è molto difficile che i soggetti presi in esame possiedano un autoveicolo, e ancor prima i titoli per poterlo condurre (spesso non hanno una patente, oppure non è riconosciuta nel nostro Stato). Il mezzo più abbordabile è la bicicletta, che comporta evidenti limiti di raggio dall'abitazione.

I progetti di politica attiva esistenti solitamente non tengono in considerazione questi elementi, e non vi è quindi spazio per prevedere interventi in tal senso; d'altra

parte, gli enti gestori del sistema di accoglienza non hanno mezzi per garantire un trasporto continuativo.

A questo si aggiunge un problema di sostenibilità più generale. Spesso l'esecuzione e la frequentazione dei percorsi prevedono costi a carico del partecipante (connettività e mobilità in particolare modo), che non è detto abbia le risorse per sostenerli e, anche laddove sia prevista un'indennità di frequenza e/o di tirocinio, questa è solitamente erogata solo al termine o al raggiungimento di una soglia di frequenza, di fatto obbligando ad un'anticipazione.

Vero è che questo primo nucleo di criticità può essere condiviso anche da destinatari non migranti in condizione di povertà o emarginazione, ma è da rilevare che la frequenza di questi problemi è significativamente più frequente nell'ambito di questo target specifico.

2. Stimolare all'apprendimento della lingua italiana

Molti degli utenti di origine straniera, provenienti più dal sistema di accoglienza che dai flussi migratori regolari (all'interno delle quote annuali previste per gli ingressi), hanno spesso una conoscenza molto limitata della lingua italiana, il che ovviamente costituisce un'importante barriera all'accesso alla maggior parte delle professioni, ma anche alla comprensione e alla relazione con colleghi e datori di lavoro.

L'apprendimento della lingua è spesso ostacolato dalla fretta di guadagnare, ma anche dalla dispersione territoriale dei corsi (vedi Centri Provinciali Istruzione Adulti), con risvolti logistici e di orientamento non indifferenti.

Purtroppo nei percorsi di politica attiva, che difficilmente differenziano o specificano percorsi per stranieri, normalmente non è possibile inserire attività formative sulla lingua italiana, che viene data come prerequisito.

3. Appoggiare il riconoscimento delle competenze

Un problema molto diffuso è anche l'assenza di competenze specialistiche o specifiche, legato anche al grado di istruzione solitamente basso posseduto dai soggetti. Naturalmente, questo può essere superato soltanto o adeguando le aspettative, o prevedendo, ove possibile, corsi di formazione professionali dedicati. A tal proposito sarebbe particolarmente importante poter prevedere nei progetti di inserimento percorsi completi, con più strumenti, in modo da rispondere a 360° a questo tipo di esigenze.

Diverso è il tema della riconoscibilità. Per la quota parte di stranieri con livelli di istruzione e formazione più alti spesso si pone il problema dei titoli di studio stranieri che non trovano rispondenza in Italia, non potendo essere esibiti ed utilizzati nella ricerca del lavoro. Gli iter per definirne la equipollenza sono tecnicamente difficili e richiedono molto tempo. Tutto ciò disorienta e scoraggia inserimenti lavorativi più qualificati.

4. Adottare la mediazione interculturale come elemento strutturale del percorso lavorativo

Il gap culturale è fonte di incomprensioni e malcontenti reciproci che riducono le possibilità di successo, se non adeguatamente accompagnati e mediati. Rispetto ad un disoccupato italiano, il migrante soffre di incomprensioni di tipo culturale (consuetudini, abitudini, comportamenti), che possono portare ad attriti con i datori di lavoro, con i clienti o, comunque, con i soggetti intercettati nella sfera lavorativa, minandone la tenuta e la resa lavorativa. La non conoscenza e la mancanza di dialogo tra il datore di lavoro e il lavoratore straniero sui fattori culturali rischiano di degenerare in relazioni conflittive e sanzionatorie.

Gli stranieri sono ulteriormente svantaggiati nell'approccio al nostro mondo del lavoro italiano (o europeo) perché partono da diverse concezioni dell'organizzazione del lavoro, degli orari, della contrattualizzazione dei rapporti, della divisione in responsabilità, ecc. Per questo, è necessaria una conoscenza reciproca (i) sui presupposti culturali (valori, consuetudini, principi cardine) e sugli aspetti formali (retribuzione, contratto, diritti/doveri) del mondo del lavoro.

La mediazione interculturale, a cui è dedicato il focus di questo documento, orientata nei conflitti, introduce alla conoscenza e al dialogo e favorisce un inserimento efficace alla relazione e alla produzione. Aiuta anche a capire e a gestire la situazione di "passaggio" vissuta, soprattutto dai richiedenti asilo, che sognano ancora di andar verso il nord Europa e che, comunque, vivono nell'attesa del vaglio della Commissione e quindi nell'incertezza di sapere se restano o partono.

5. Istituire un albo regionale dei mediatori interculturali

Per integrare in azienda uno straniero, è necessario metter in campo fin dall'inizio competenze specifiche, come quelle del mediatore intraculturale, ormai fondamentale in molti ambiti: sociale, sanitario, educativo e lavorativo. Sono pertanto di competenza delle Regioni le politiche relative alla regolamentazione della mediazione interculturale (si veda a tal proposito il documento della Conferenza delle Regioni 2009).

Importanti esperienze pregresse sono state messe in atto anche dalla Regione Veneto, che nel riferirsi alla funzione del mediatore interculturale si è già espressa dicendo che [...] *la eterogeneità delle iniziative di sportello e degli stessi operatori (immigrati, volontari, dipendenti della Pubblica Amministrazione...) evidenzia un fabbisogno di formazione mirata a ottimizzare i risultati di questo delicato servizio, anche in funzione di una sua razionalizzazione territoriale*³. Particolarmente interessante, sempre all'interno della regione Veneto, l'esperienza negli anni passati dal Servizio di Orientamento Legale al lavoro della provincia di Treviso.

È necessario attivare specifici percorsi formativi che portino al riconoscimento del Mediatore Interculturale, allineandosi alle indicazioni nazionali per cui tale figura pro-

³ Reg. Veneto, All. Deliberazione consiliare n. 20, 26 giugno 2001 - INIZIATIVE ED INTERVENTI NEL SETTORE DIMMIGRAZIONE – P. TRIENNALE 2001-03.

fessionale viene riconosciuta come operatore sociale. La creazione di un “Albo regionale dei mediatori interculturali” permetterà di armonizzare le competenze richieste e offrire una formazione continua, sia a chi viene da un contesto migratorio sia a chi si avvicina da un percorso di studi, garantendo uniformità delle prestazioni e standard di qualità riconosciuti.

6. Fare attenzione all'approccio di genere

Le cittadine straniere sono particolarmente discriminate, perché oltre ad esser migranti e povere sono donne, vittime della cultura machista e sommano le difficoltà di conciliare il lavoro con la casa e con la necessità di gestire i figli minori. Sul tema è importante la collaborazione e il dialogo con i Servizi sociali, dall'altro la valorizzazione di quelle buone pratiche diffuse in modo capillare sul territorio regionale. Da più contributi, infatti, è emerso come la chiave del successo delle iniziative in essere sia stata la relazione con il territorio e il contesto partecipativo, che hanno facilitato le relazioni e l'accessibilità ai servizi. Una buona prassi potrebbe essere quella di collegare ai processi di inserimento lavorativo anche servizi di welfare che possano aiutare a fronteggiare le difficoltà, a cominciare – per esempio – dagli asili nido.

7. Sviluppare una riflessione sull'autoimpresa

Lo sviluppo di esiti imprenditivi per soggetti migranti può essere un percorso molto interessante per valorizzare talenti e desideri, dato che permette di creare ulteriore lavoro senza entrare necessariamente in un quadro di competizione per l'assunzione, e di costruire nuove organizzazioni che, per la loro stessa origine, sono in grado di accogliere la diversità, e anzi possono farne elemento valorizzante e di successo.

Sono però percorsi che lasciano sul tavolo alcune criticità.

- A. Spesso per i migranti la permanenza in Italia è una parentesi in attesa di recarsi presso altre nazioni più “desiderabili” nel panorama dei flussi migratori. Un percorso di impresa richiede invece continuità e una prospettiva di medio-lungo periodo, e quindi spesso è l'inserimento in aziende esistenti la soluzione comunque più coerente.
- B. Serve, nell'avvio di un'impresa, un livello di consapevolezza piuttosto alto, dato che genera obblighi e responsabilità. Si è riscontrato in passato, in esperienze di accompagnamento, che talvolta, invece, l'apertura della partita iva venga utilizzata in modo strumentale all'ottenimento di permessi o altro, con risvolti poi problematici, di riflesso, a causa degli oneri generatisi. È quindi fondamentale prevedere momenti di orientamento e accompagnamento anche su questo piano.
- A. Troppe volte i progetti, quand'anche prevedano lo sviluppo di impresa, si limitano alla fase di avvio della stessa nell'accompagnamento ai destinatari; però è altrettanto delicata, se non più ancora, la prima fase di vita dell'impresa neonata. Purtroppo, l'attuale sistema non permette di garantire il supporto anche in

questa fase, e bisognerebbe quindi introdurre nei progetti strumenti di monitoraggio e supporto di maggior estensione temporale.

- B. Avviare un'impresa richiede in ogni caso un livello di competenze medio-alto, che talvolta non si riscontra in una parte del target. Oltre ad una specifica selezione, è fondamentale realizzare percorsi formativi di più ampio respiro, che sono però spesso incompatibili, da un lato, con i tempi compressi dei progetti e, dall'altro, con le aspettative di velocità espresse dai beneficiari.

Anche in questo caso, una possibile risposta deriva certamente dalla possibilità di inserire elementi di mediazione interculturale, nonché dall'apporto di competenze diversificate reperibili in una prospettiva di rete territoriale.

8. *Identificare la “filiera dell’inserimento lavorativo”*

La gestione di un percorso di inserimento lavorativo di persone con background migratorio richiede competenze diversificate, difficilmente disponibili in una singola organizzazione. In questa prospettiva, quindi, le risposte più efficaci possono trovarsi nell'interconnessione e nell'interdipendenza di soggetti diversi, pubblici e privati, che contribuiscono a comporre la “filiera dell’inserimento”.

La filiera dell'inserimento lavorativo, ovvero l'insieme di attori, pratiche e passaggi necessari per supportare l'inserimento dei lavoratori richiedenti asilo e dei titolari di protezione internazionale parte dalle buone prassi, si basa su un dialogo costruttivo, implementa processi condivisi con tutti i nodi, aggiorna la sua strumentazione, nonché la possibilità di mantenere la filiera come un processo mobile ed adattabile a situazioni e contesti. A valle del processo la filiera può divenire, assieme alla rete, oggetto di protocolli d'intesta, senza imbrigliare la sua vitalità.

9. *Lavorare in Rete*

La Rete del territorio, ovvero il presupposto imprescindibile sul quale si innesta la possibilità di far funzionare la filiera, è lo spazio di confronto di culture organizzative diverse, in cui non si annullano le diversità, ma eventuali conflitti producono nuovi significati. Dev'essere flessibile, accogliente, resiliente e non può prescindere dalla co-costruzione di un ambiente comune in cui possano fluire le diversità. Punto di partenza è la creazione di un “clima culturale comune”, che richiede tempo.

I soggetti coinvolti sono (i) gli organismi del sistema di accoglienza (mediazione interculturale), (ii) le organizzazioni del sistema dei servizi al lavoro, dell'orientamento professionale, della formazione continua, (iii) gli enti pubblici incaricati delle politiche dell'occupazione, sia a livello dei decisori che a livello dell'erogazione, in quanto depositari delle linee strategiche istituzionali e, spesso, snodi fondamentali per l'attivazione di determinati servizi, (iv) la pubblica amministrazione deputata alla regolamentazione dei flussi migratori e della loro gestione burocratica e (v) il sistema delle imprese e le associazioni di categoria.

Come approfondiremo nel capitolo dedicato alla Rete, la mappatura degli attori dev'essere continua e accessibile, in modo da favorire ulteriori adesioni di diversi nodi,

in una relazione orizzontale. La scala dovrebbe essere provinciale, con una sua articolazione per Ambiti Territoriali Sociali.

10. *Promuovere un coordinamento procedurale*

Il panorama che definisce e norma il fenomeno migratorio, la cui governane è “*multi-level*”, è estremamente complesso e in continua evoluzione. In effetti, è appannaggio di Enti diversi che devono interfacciarsi (Prefettura, Questura, Regione, Enti Locali, ecc.) ed è un argomento particolarmente influenzato dalla temperie politica del momento. Tutto questo genera una triplice incertezza: (i) nei soggetti migranti, che prolungano una situazione di precarietà del proprio status giuridico; (ii) nei datori di lavoro che, non capendo condizioni e possibilità per l’assunzione di richiedenti asilo, finiscono per favorire il sommerso; negli enti coinvolti nei percorsi lavorativi, a cui è richiesta un’*expertise* specifica e in continuo aggiornamento.

Inceppi burocratici banali (ma bloccanti) come codici fiscali numerici non accettati dalle banche dati dei servizi al lavoro, risposte diverse allo stesso problema da Questure confinanti, “*déphasage*” tra permessi di soggiorno e tessere sanitarie, ecc. creano circoli viziosi o cortocircuiti per i quali risulta impossibile attivare percorsi lavorativi, mentre potrebbero essere risolti da un coordinamento strettamente operativo. Infatti, l’ambiente procedurale, per essere efficace e durevole, deve (i) basarsi sull’operatività, (ii) distribuire vantaggi su tutti i nodi; (iii) offrire strumenti e condividere competenze e (iv) lavorare in un’ottica di multiservizi, con punti di vista molteplici.

IV. Focus sulla mediazione interculturale nei processi di inclusione lavorativa

Il ruolo fondamentale del mediatore interculturale nel processo d'inserimento lavorativo

L'accesso di richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale al mercato del lavoro rappresenta un risultato rilevante sia per i rifugiati, sia per la società che li accoglie.

Per i rifugiati è un tassello fondamentale nel loro percorso di inclusione perché consente di raggiungere un'autonomia economica e ritrovare un proprio ruolo nella comunità che li accoglie. Per la società ospitante, integrare i rifugiati nel mondo del lavoro porta innovazione, fa crescere le imprese, anche arricchendo le relazioni tra i dipendenti, e ha un impatto positivo sul gettito fiscale e sul sistema economico.

Numerose aziende, piccole e grandi, in Italia e nel mondo, hanno sperimentato e stanno vivendo con successo ed entusiasmo le opportunità e il valore economico di assumere richiedenti asilo e rifugiati.

Se alcuni inciampi che i destinatari di cui si sta trattando patiscono sono comuni a tutti i disoccupati inseriti in percorsi sociali e lavorativi, altri sono peculiari, relativi solo a questa categoria. Si tratta, naturalmente, di quelli connessi alla dimensione dell'interculturalità, che se non presi in considerazione minano in modo grave il possibile successo. Per questo, va riconosciuto che non dovrebbero darsi percorsi di inserimento lavorativi di migranti senza la previsione di interventi di mediazione interculturale.

Significa che il ruolo della mediazione interculturale è fondamentale fin dall'inizio del percorso di inserimento e continua a rivestire un ruolo fondamentale durante tutto il processo anche per la possibilità di creare quelle reti territoriali così essenziali nel tessuto produttivo territoriale.

Se in una prima fase sono necessarie informazioni normative sulla condizione giuridica dei richiedenti asilo e rifugiati, con particolare attenzione ai diversi permessi di soggiorno e alla possibilità di lavorare collegata ad ognuno di questi, successivamente il ruolo del mediatore interculturale si rivela fondamentale nell'introdurre conoscenze, modalità operative e strumenti che facilitino l'inclusione di un richiedente asilo o un rifugiato e permettano di consolidare il rapporto di lavoro.

La mediazione permette inoltre di portare l'attenzione su tematiche delicate quali l'apprendimento della lingua italiana, la condivisione delle regole sul posto di lavoro, l'emersione e il riconoscimento delle competenze professionali, le esigenze di flessibilità legate a principi e pratiche culturali, eventuali difficoltà legate alla mobilità e alla

situazione abitativa e, infine, rispetto al tema di genere fondamentale per garantire la sostenibilità lavorativa delle donne con figli.

L'apporto degli operatori al mercato del lavoro può non bastare, poiché:

- potrebbero essi stessi non percepire, non capire o non essere in grado di risolvere problematiche legate al percorso, riducendo così la tenuta dei destinatari;
- potrebbero non saper gestire gap culturali rispetto al contesto lavorativo/sociale ricevente, riducendo così le possibilità di successo per l'integrazione.

Una forte problematica, nella situazione attuale, riguarda proprio la figura degli operatori del mercato del lavoro, che nella nostra prospettiva sono chiamati a costruirsi in itinere e sul campo competenze di mediazione, cosa peraltro difficile dato che, come vedremo, questa rappresenta una professionalità specifica. Questa situazione evidenzia come sia necessaria una integrazione di competenze, integrazione cioè tra politiche attive e mediazione, che va resa strutturale.

Trattandosi di competenze multidimensionali e di profili professionali specifici e qualificati, come meglio indicato più avanti, si raccomanda di pensare non all'assunzione del ruolo di mediatore da parte dell'operatore del mondo del lavoro, ma piuttosto di prevedere nei percorsi anche la figura del mediatore interculturale inserito in modo strutturale come figura professionale che affianca l'operatore del mercato del lavoro, nell'ambito di un'equipe territoriale.

Per raggiungere questo obiettivo, l'unico strumento che sembra poter avere successo è la strutturazione di una rete che informi il sostrato di qualunque percorso di inserimento lavorativo e sociale di migranti.

Cos'è la mediazione interculturale

La mediazione interculturale è un'attività professionale, che ha l'obiettivo di facilitare la comunicazione, la convivenza e l'interazione tra culture e modi di vivere diversi. I principali ambiti in cui si rivela necessaria una mediazione interculturale sono l'ambiente del sociale, della sanità, dell'educazione, della giustizia del lavoro e dell'accoglienza.

Il termine è composto da due parti "Mediazione" e "Intercultura". La mediazione è un'attività, posta in essere da un soggetto terzo imparziale, con l'obiettivo di condurre due o più parti ad un accordo ovvero superare un contrasto. Esempi possono essere la mediazione dei conflitti, la mediazione linguistica e la mediazione culturale che molto spesso è considerata sinonimo di mediazione interculturale. In realtà non lo è completamente: se è vero che la mediazione interculturale è una forma di mediazione culturale, il contrario invece non è sempre vero in quanto manca il presupposto della bidirezionalità. Mediare dal punto di vista culturale, vuol dire avvicinare le persone ad ambienti, concetti, modi di vedere e modi di espressione culturali a loro sconosciuti. Sottolineare la dimensione inter-culturale significa partire dal presupposto che culture e modi di vivere diversi tra di loro possono trovare modi e modalità di convivenza pacifica e di interazione positiva. L'intercultura è un insieme di proposte, tecniche, attitudini e impostazioni educative che permettono il miglioramento della qualità di vita in una società (e un mondo) multiculturale.

Il concetto di intercultura (o interculturalità) deve essere alla base di una progettualità che intenda promuovere una pacifica convivenza e positive interazioni tra diversi soggetti. Alla base della mediazione interculturale c'è il concetto di "decentramento" per poter sviluppare una conoscenza e un rispetto reciproco, un dialogo che favorisca scambi positivi, la partecipazione e la ricerca di soluzioni comuni.

Porre attenzione al concetto di interculturalità è importante nell'ambito della nostra riflessione, in quanto nella mediazione legata alla ricerca del lavoro è presente un rapporto asimmetrico che vede da un lato un soggetto immigrato/a (o richiedente asilo o profugo/a), che si muove in un territorio sconosciuto, conoscendo poco o niente lingua, cultura, leggi e regole amministrative del luogo, dall'altro un datore di lavoro o degli operatori dei servizi al lavoro che si muovono nel loro ambiente abituale, con procedure e meccanismi conosciuti, e con potere decisionale.

Il Mediatore interculturale: capacità, conoscenze e competenze

Il riconoscimento della figura professionale

Il lavoro del mediatore interculturale è differenziato a seconda dei settori di intervento e la definizione di Lorenzo Luatti (2011) della mediazione come «professionalità a mosaico» identifica la diversità insita nella professione in oggetto. La sua presenza infatti è ritenuta fondamentale in diversi ambiti quali l'ambito istituzionale, l'ambito scolastico-educativo, l'ambito lavorativo, l'ambito sociale e sanitario, l'ambito abitativo.

Le diversità sono presenti a livello nazionale e riguardano gli ambiti di intervento, la formazione e l'inquadramento professionale. Per quanto riguarda la formazione a livello nazionale, fin dai primi anni novanta, vengono definite alcune linee guida per la preparazione di percorsi formativi, tra cui il contenuto dei programmi, e l'identificazione dei requisiti che debba possedere un mediatore. Viene concessa, però, autonomia alle regioni per quanto riguarda l'organizzazione dei corsi.

Se di competenza esclusiva dello Stato sono la regolamentazione dell'ingresso e del soggiorno nel territorio nazionale (politiche dell'immigrazione), spettano agli Enti territoriali e agli Enti locali gli interventi relativi all'inclusione e alla positiva interazione sociale dei e con i cittadini stranieri (cosiddette politiche di integrazione).

Sono pertanto di competenza delle Regioni le politiche relative alla regolamentazione della mediazione interculturale (si veda a tal proposito il documento della Conferenza delle Regioni 2009).

I primi regolamenti emanati a livello nazionale o regionale definiscono la figura del mediatore interculturale intendendo con tale qualifica un operatore sociale che favorisce i contatti delle cittadine e dei cittadini stranieri immigrati con le istituzioni, ne agevola i rapporti interindividuali e l'accesso ai servizi pubblici e privati e li assiste nel collegamento con il mondo del lavoro, agendo nel rispetto dell'autonomia degli individui stessi e con equidistanza fra le parti.

Alla luce dell'esperienza degli ultimi anni è necessario ampliare l'ambito di questa definizione tenendo conto di come la mediazione interculturale rivesta un ruolo importante non solo per i cittadini stranieri, ma anche per le stesse imprese che necessitano di un supporto e di un affiancamento rispetto alle normative amministrative

e legali inerenti lo status dei cittadini stranieri immigrati, nonché alle regole per la costruzione di una positiva modalità di interrelazione con i lavoratori provenienti da altre culture.

Il CNEL, Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, nel riaffermare la necessità di riconoscere la figura del mediatore interculturale sottolinea che la mediazione culturale è una dimensione di tutte le politiche di integrazione, dall'accesso ai servizi, all'inserimento lavorativo, alla promozione d'impresa, in particolare cooperativa e alle prestazioni sociali ed è quindi da valorizzare nei diversi contesti. Sulla base della rilevante esperienza negli EE.LL., nella scuola, nella sanità, nei servizi giudiziari ecc., che si sono avvalsi dell'impegno dell'associazionismo e del terzo settore, si ritiene necessaria una definizione da parte delle Regioni della figura del mediatore culturale in termini di profilo professionale, di percorso formativo, di modalità di impiego e la promozione, soprattutto in punti chiave dei servizi, del suo inserimento lavorativo da parte delle stesse Autonomie locali e delle Amministrazioni centrali⁴.

Il mediatore interculturale è un agente attivo nel processo di integrazione sociale e opera per facilitare la comunicazione, il dialogo e la comprensione reciproca tra soggetti con culture, lingue e religioni differenti. È un professionista che agisce in contesti ad alta densità d'immigrazione, facilitando le relazioni fra i cittadini migranti e le istituzioni, i servizi pubblici e le strutture private, *senza sostituirsi* né agli uni né agli altri.

Pertanto il mediatore deve:

- a. conoscere il contesto territoriale nel quale vive e lavora e quello di uno o più Paesi d'origine delle cittadine e dei cittadini stranieri immigrati presenti sul territorio regionale e deve essere in grado di orientare e favorire l'accesso di questi ultimi ai servizi territoriali, accompagnando gli utenti nell'esercizio dei propri diritti fondamentali e nell'attivazione di percorsi di autonomia, attraverso l'ascolto e il dialogo;
- b. facilitare la comunicazione, l'informazione e lo scambio culturale fra le cittadine ed i cittadini stranieri immigrati, gli autoctoni ed i servizi presenti sul territorio.

Il CNEL prosegue individuando i requisiti di base per svolgere la funzione di mediatore interculturale:

- capacità relazionali/comunicative e di interpretariato linguistico-culturale, sottolineando come tali capacità possono riscontrarsi soprattutto in persone che, per esperienze personali o familiari di migrazione, conoscono la lingua e la cultura della popolazione migrante di riferimento;
- motivazione e disposizione al lavoro relazionale e sociale, capacità personali di empatia e riservatezza;
- ottima conoscenza della lingua italiana parlata e scritta;
- buona conoscenza della cultura, delle principali istituzioni e della realtà socio-economica italiana, a livello locale e nazionale, nonché delle specifiche situazioni in cui il mediatore opera;

⁴ CNEL - Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, *Organismo Nazionale di Coordinamento per le politiche di integrazione sociale degli stranieri*, "Mediazione e mediatori interculturali: indicazioni operative" - 29 ottobre 2009

- ottima conoscenza della lingua veicolare e/o dell'utilizzo della lingua madre scelte ai fini della mediazione;
- buona conoscenza della cultura sottesa al gruppo immigrato di riferimento e della realtà socioeconomica del paese di provenienza del gruppo medesimo;
- diploma di scuola media superiore di II grado o livello culturale equivalente.

Sottolinea infine come vadano valorizzate in termini di “crediti”, eventuali esperienze formative specifiche e le competenze acquisite nei contesti informali dai mediatori “di fatto” specificando come la formazione maturata sul campo sia attribuito essenziale della professione.⁵

La formazione

Nel voler individuare degli indirizzi in merito alla formazione e al riconoscimento della figura professionale del mediatore è necessario tenere presente alcune priorità quali:

- la necessità di riconoscere il patrimonio di esperienza pregressa accumulato negli anni – sia da parte dei singoli mediatori che degli attori che ne hanno promosso e realizzato le attività (ministeri, regioni, provincie e comuni, ma anche e soprattutto delle associazioni del privato sociale, primari agenti di formazione e servizio);
- le differenze di contesto, che insieme al rigore degli indirizzi esigono flessibilità e adattamento quando sono determinate dai differenti scenari dell'emergenza e dell'integrazione, dai primari bisogni di mediazione espressi dal territorio, dal tipo di utenza dei servizi, dall'esigenza di “governance” della conflittualità sociale;
- la chiarezza dei ruoli fra gli indirizzi centrali con finalità di orientamento a livello nazionale e le competenze territoriali preposte all'attuazione di tali indirizzi nella definizione del profilo e dei percorsi formativi di accesso, della figura professionale, dell'applicazione in termini di formazione e servizio degli indirizzi e delle normative.

Negli anni l'esperienza dei corsi di formazione ha visto la prevalenza di attività finalizzate a sviluppare aspetti teorici e tecnici specifici per la mediazione culturale. La maggior parte dei corsi, che hanno una durata di 98/100 ore, sono approvati e finanziati dalle Regione e sono finalizzati all'iscrizione ad un elenco regionale dei mediatori culturali.

La partecipazione ai corsi è ovviamente gratuita e i requisiti per partecipare sono:

- Essere cittadino/a italiano/a o straniero/a residente in Italia da almeno due anni con regolare permesso di soggiorno;
- Avere conoscenza di una o più lingue oggetto di mediazione;
- Avere esperienza lavorativa pregressa (documentata) di mediazione culturale;
- Avere buona conoscenza della lingua italiana (B1).

Per quanto riguarda i contenuti, un corso di formazione per mediatori deve assicurare l'acquisizione delle conoscenze e delle competenze riguardanti:

- la normativa sull'immigrazione (nazionale e regionale);
- i diritti e doveri delle persone migranti, a qualsiasi titolo;

⁵ *Idem.*

- i rapporti con le istituzioni e i servizi del territorio (contesto normativo e organizzazione dei servizi sociali, sanitari, della formazione, istruzione, lavoro, abitativi);
- le capacità relazionali e di risoluzione di conflitti;
- teorie e tecniche per la mediazione interculturale e la comunicazione interculturale;
- l'approccio alle situazioni vulnerabili (in particolare vittime di tortura, di tratta e di violenza di genere);
- etica del lavoro (tutela della riservatezza).

Punti di forza delle esperienze passate

Importanti esperienze pregresse sono state messe in atto dalla Regione Veneto, che nel riferirsi alla funzione del mediatore interculturale così si è già espressa negli anni precedenti:

[...] La eterogeneità delle iniziative di sportello e degli stessi operatori (immigrati, volontari, dipendenti della Pubblica Amministrazione,...) evidenzia un fabbisogno di formazione mirata a ottimizzare i risultati di questo delicato servizio, anche in funzione di una sua razionalizzazione territoriale.

A fronte delle problematiche evidenziate la Regione in concorso con gli Enti Locali, e in sinergia con le Parti Sociali, le Istituzioni Scolastiche, le Associazioni, promuoverà nel triennio 2001-2003:

- corsi di lingua italiana;
- corsi di educazione civica e di formazione al lavoro anche nel contesto di progetti articolati che comprendono la individuazione di referenti aziendali la produzione di materiali informativi multilingue; la informazione e formazione multilingue sulle norme della sicurezza e la segnalazione del rischio;
- programmi di mediazione culturale e linguistica promossi dalle Istituzioni scolastiche, dagli Istituti Universitari, dagli Enti Locali, dalle Associazioni;
- servizi informativi e di sportello;
- corsi di formazione professionale anche in collegamento con i Programmi formativi promossi e sostenuti dall'Assessorato regionale alle politiche dell'occupazione, della formazione, della organizzazione...
- seminari di formazione di formatori: formazione di mediatori culturali e linguistici e formazione di operatori di sportello;
- seminari di formazione per la gestione delle associazioni, in particolare le associazioni degli immigrati, eventualmente in concorso con i Centri di servizio per il volontariato del Veneto⁶.

⁶ Regione Veneto - Allegato alla Deliberazione consiliare n. 20, 26 giugno 2001 - INIZIATIVE ED INTERVENTI NEL SETTORE DELL'IMMIGRAZIONE - PIANO TRIENNALE DI MASSIMA 2001-2003. Legge Regionale 30 gennaio 1990, n. 9 "Interventi nel settore dell'immigrazione", articolo 3. Decreto Legislativo 25 luglio 1998, n. 286 "Testo unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell'immigrazione e norme sulla condizione dello straniero". Presentato in "Indagine sulla mediazione culturale in Italia; La ricerca e le normative regionali" - CISP [Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli] con il contributo del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Particolarmente interessante, sempre all'interno della regione Veneto, l'esperienza negli anni passati dal Servizio di Orientamento Legale al lavoro della provincia di Treviso. Dalla loro esperienza è emersa l'esigenza di servizi, tempi e strumenti appositamente dedicati alla mediazione nel mondo del lavoro. In tal senso sono indispensabili fondi dedicati per avere mediatori culturali, che dovrebbero essere inseriti in maniera stabile e in tutti i servizi. Nell'esperienza di Treviso, l'inserimento dei mediatori ha favorito il trasferimento di competenze e l'ottimizzazione di risorse.

La necessità di un contesto normativo regionale per la figura dei mediatori interculturali

È prioritaria l'esigenza di una norma che riconosca la figura professionale del Mediatore Interculturale allineandosi alle indicazioni nazionali per cui tale figura professionale viene riconosciuta come operatore sociale. È necessario attivare specifici percorsi formativi che portino al riconoscimento di una "Qualifica del Mediatore Interculturale" che venga inserita all'interno di un repertorio regionale degli attestati di qualifica e di specializzazione.

Si ritiene inoltre di particolare importanza la creazione di un tavolo di lavoro interprovinciale che produca riflessione e cultura in merito al tema della mediazione culturale individuando buone prassi relative alla figura del Mediatore Interculturale inserita all'interno di un repertorio delle professioni che faccia direttamente riferimento a caratteristiche e criteri individuati. Una tra le prime questioni da approfondire riguarda la scelta tra l'individuazione di una procedura di certificazione per l'esercizio della professione piuttosto che l'istituzione di un "Albo regionale dei mediatori interculturali". Tale scelta deve permettere di armonizzare le competenze richieste e offrire una formazione continua sia a chi viene da un contesto migratorio sia a chi si avvicina a questa professione proveniente da un percorso di studi.

Una simile iniziativa favorisce l'incrocio tra domanda e offerta nell'ambito della mediazione interculturale e linguistica, garantendo uniformità delle prestazioni e standard di qualità riconosciuti.

V. Focus sul modello a rete per l'inserimento lavorativo di soggetti con background migratorio

La gestione di un percorso di inserimento lavorativo richiede un mix di competenze, esperienze e professionalità che difficilmente può essere ritrovato all'interno di una singola organizzazione; ancora di più se consideriamo che il target tratta soggetti con un background migratorio.

In questa prospettiva, quindi, le risposte maggiormente efficaci non possono che svolgersi in una dimensione di rete, ovvero dall'interconnessione ed interdipendenza di soggetti diversi, pubblici e privati, che, ciascuno con proprie peculiarità e caratteristiche, possano comporre una "filiera dell'inserimento", coordinata e capace di rispondere a tutti i bisogni.

Non si tratta però di una semplice somma di segmenti di percorso, ma di un'effettiva trama che si deve svolgere sull'intelaiatura delle relazioni, in prassi di lavoro consolidate, con orientamenti in grado di garantire l'infrastruttura di rapporti su cui far agire gli operatori chiamati a progettare percorsi personalizzati.

Premessa: filiera e rete come presupposti del modello

Si possono scorgere i due elementi fondamentali per il raggiungimento del risultato sperato, che in un certo senso possono essere definiti come:

- la FILIERA dell'inserimento, ovvero l'insieme di attori, pratiche e passaggi necessari per il raggiungimento dell'obiettivo che ci si pone con queste linee guida;
- la RETE del territorio, ovvero il presupposto necessario, lo sfondo imprescindibile, sul quale si innesta la possibilità di far funzionare la filiera.

La strategia, quindi, per poter svolgere percorsi di inserimento per richiedenti protezione internazionale e migranti più in generale dovrebbe comprendere questi due elementi, in successione: la tessitura della rete territoriale e la creazione di pratiche di filiera da implementare su di e grazie ad essa.

Step 1: costruire “reti della vita”

La rete, quindi, come elemento necessario (ma non sufficiente, in quanto ha senso solo in prospettiva di filiera) è particolarmente rilevante. Propedeutica ad ogni possibilità d'azione, è anche, per così dire, il contenitore che dà forma (e qualità) a quanto vi può transitare e trovare spazio. Fondamentale è, quindi, capire che tipo di rete serva per questi intenti. Ancora una volta, rete non può essere solo uno slogan o una ricetta che va sempre bene.

In questo caso, caratteristiche centrali sembrano essere durata e flessibilità, capacità di adattamento, accoglienza e resilienza. Per questo, non sembrerebbero adatte reti che definiremmo meramente strumentali, con ciò intendendo reti che agiscono in modo meccanicistico, che richiedono legami di appartenenza forti, spesso basati su uno scambio di equivalenti (l'adesione e il contributo sono in funzione di un “corrispettivo”), verticistiche o accentrate su un soggetto “gestore”, costruite come somma di parti che dovrebbero dare un risultato univoco. Sono queste reti che sembrano molto efficaci nel breve periodo, ma che non sanno essere sostenibili nel lungo, diventando “apparato”. Non sanno adattarsi al mutare delle condizioni interne ed esterne per la loro rigidità, si sfaldano venuta meno l'utilità singolare, e non generano pertanto vitalità.

Sono altre le reti da ricercare in questo ambito, quelle che potremmo definire “reti della vita”, capaci cioè di tenere assieme una visione olistica, riconoscendo l'interdipendenza e la reciprocità tra i propri nodi. Può certamente esserci (e magari è pure opportuno che ci sia) un soggetto “coordinatore”, un punto focale, ma sono queste reti che si organizzano con maggiore orizzontalità, con quote di autogestione, confini osmotici e geometrie variabili. Reti siffatte sono in grado di adattarsi, trovare soluzioni davanti all'inatteso, nella consapevolezza che la relazione tra le parti produce ben più della loro semplice somma. In questa prospettiva, l'obiettivo non è meno importante, ma è uno dei poli di tensione insieme al processo, alla conoscenza reciproca, all'orizzonte di senso su cui si muovono.

Va considerato un ulteriore aspetto, particolarmente significativo nell'ambito che stiamo trattando: la ricchezza di questo modello sta anche nel fatto che sono reti non uniformanti, composte da soggetti eterogenei, che possono quindi garantire quella pluralità necessaria nei percorsi di inserimento. L'esigenza di unitarietà non può sacrificare le differenze tra i componenti: la frontiera tra i soggetti, quello spazio franco è la ricchezza che ne permette l'evoluzione, come accade, in fondo, per la mediazione interculturale. Vi è quindi modo di confrontare culture organizzative, accogliere anche eventuali conflitti che diventano nuova produzione di senso, senza scardinare la rete stessa: la comunanza non si basa sull'annullamento delle diversità ma sulla loro valorizzazione.

Step 2: costruire un linguaggio comune

Se la rete necessaria è quella che non annulla le diversità, in modo da contenere tutte le diverse posizioni e competenze funzionali ai percorsi di inserimento lavorativo, è

anche vero che non può però prescindere dalla co-costruzione di un ambiente comune in cui possano fluire le relazioni.

Punto di partenza non può che essere la creazione di un linguaggio comune. Naturalmente, non si parla qui semplicemente di dare definizioni condivise sui medesimi oggetti (per quanto dal punto di vista tecnico sia anche questo necessario), ma di costruire un orizzonte di senso dell'agire di rete, individuando le parole che meglio lo definiscano. A livello pratico, significa condividere preliminarmente, prima ancora delle prassi d'azione:

- il processo di fondo, concordandone gli snodi fondamentali;
- una consapevolezza rispetto all'esistenza e alle risorse degli altri nodi;
- strumenti di lavoro comuni e condivisibili;
- spazi in cui si confrontano potenzialmente i punti di vista molteplici;
- conoscenza delle risorse territoriali (pubbliche, private, non profit);
- comprensione del capitale sociale, inteso come dialogo tra quelle risorse, conflittualità comprese.

In effetti, la necessità di comunicazione interna alla rete degli operatori è più volte emersa come una delle criticità frenanti, quindi l'apertura dei canali chiari diventa centrale nel processo di messa in opera della rete.

Questa prima fase sta nella prospettiva, per riprendere i concetti enucleati sopra, della RETE, ovvero il sostrato su cui far poi funzionare le pratiche; una rete, quindi, innervata di relazioni, linguaggi e orizzonti comuni, e condivisione di obiettivi.

Step 3: Costruire la filiera con l'autoformazione e l'incontro

È a partire da questo "ambiente" comune che è possibile iniziare a costruire l'"ambiente" procedurale, inteso come le effettive modalità di funzionamento a questo punto della FILIERA che, come si è detto, trova spazio e sostegno nell'adagiarsi sul sostrato fertile così creato.

L'ambiente procedurale, perché sia efficace e durevole e rafforzi le possibilità della rete di essere realmente fattiva e funzionale, dovrebbe trovare modalità di azione:

- basate molto sull'operatività;
- capaci di distribuire vantaggi su tutti i nodi;
- capaci di offrire strumenti e condividere competenze;
- in ottica multiservizi, con punti di vista molteplici.

Per addivenire a questi risultati, è necessario non imporre linguaggi, orizzonti e strumenti, ma co-costruirli con momenti di condivisione. In particolare, sarebbero da organizzare:

- momenti di incontro e di auto-formazione reciproca per lo scambio di buone prassi sperimentate;
- seminari operativi sul contesto per analizzare assieme il quadro in cui ci si muove;
- incontri di riflessione per la risoluzione collettiva delle problematiche emerse;
- tavoli di coordinamento periodico che tengano sullo stesso piano il senso e l'agire concreto.

L'efficacia di questi momenti, fondamentali per ottenere il linguaggio comune di cui sopra, è direttamente proporzionale alla loro capacità di costruire relazioni e legami di fiducia, e di coinvolgere attivamente i partecipanti, anche attraverso il confronto diretto tra operatori ed esperti.

Va sottolineato come la costruzione del linguaggio comune e la vitalizzazione della rete tenda a partire e a trarre spinta a livello degli operatori, che sono direttamente coinvolti nel processo e tramite loro fluiscono i diversi passaggi dei percorsi di inserimento; è però necessario coinvolgere anche le dirigenze, in modo da favorire una continuità anche qualora cambiassero i soggetti attivi. In questo senso può essere utile arrivare a formalizzare le reti attraverso dei protocolli di intesa, da sottoscrivere in modo da dare un quadro istituzionale a questo agire; però questi protocolli dovrebbero poggiare sulle direttrici proposte e tali da accoglierle, restando aperti al cambiamento, venendo pertanto a valle e non a monte del processo. Il rischio è infatti quello di partire da procedimenti e accordi rigidi, incapaci di accogliere poi le reti della vita.

Le fasi del processo

Certamente, si tratta di processi che non hanno una ricetta univoca, ma sembra possibile individuare alcuni elementi fondamentali, senza i quali si rischia una inefficacia di questo tipo di esperienze, che potremmo riassumere come segue:

Fase della Rete:

- serve la condivisione delle linee di indirizzo per creare un “clima culturale” sullo sfondo della rete;
- la rete relazionale tra persone è fondamentale ma richiede molto tempo, ed anche se potrebbe sembrare inefficiente è un passaggio necessario;
- necessaria è anche la condivisione dei linguaggi, e di qui l'importanza di incontri periodici di condivisione e ri-condivisione, anche al di là della mera operatività;
- vanno capitalizzate le buone esperienze, anche attraverso le modifiche degli assetti istituzionali dei nodi della rete e della rete stessa.

Fase della Filiera:

- a partire dalle buone prassi e dalla loro condivisione e tramite un dialogo costruttivo, si implementano processi, conosciuti a tutti i nodi, lungo i quali fluiscono i percorsi di inserimento lavorativo;
- necessaria è la revisione periodica di questa strumentazione, nonché la possibilità di mantenere la filiera come un processo mobile ed adattabile a situazioni e contesti;
- a valle del processo la filiera può divenire, assieme alla rete, oggetto di protocolli d'intesa che non imbriglino però la sua vitalità.

I soggetti della rete e la sua mappatura

Ciò detto, è questione altrettanto primaria indagare quali soggetti vadano coinvolti all'interno di una rete/filiera per l'inserimento lavorativo di richiedenti protezione internazionale e migranti.

In breve, fondamentali sono quattro (più una) categorie di soggetti:

- organismi del sistema dell'accoglienza, che hanno tipicamente le competenze di mediazione, possiedono in presa diretta dati sui flussi e sulle persone coinvolte, sono in grado di risolvere criticità materiali e tengono la barra sul tema, non secondario, dell'inserimento anche sociale;
- organizzazioni del sistema dei servizi al lavoro, dell'orientamento professionale, della formazione continua (anche con un'eventuale orientamento all'autoimpiego), che conoscono le dinamiche del mondo del lavoro, hanno le competenze specifiche dell'accompagnamento in tal senso e sono in relazione con i sistemi produttivi e dei servizi;
- enti pubblici incaricati delle politiche dell'occupazione, sia a livello dei decisori che a livello dell'erogazione, in quanto depositari delle linee strategiche istituzionali e, spesso, snodi fondamentali per l'attivazione di determinati servizi;
- organi della pubblica amministrazione deputati alla regolamentazione dei flussi migratori, dai quali spesso dipende una gestione burocratica che può favorire o al contrario depotenziare le possibilità dei destinatari;
- a latere, è fondamentale la relazione con il sistema delle imprese come possibili datori di lavoro, e questa spesso passa dal sistema degli operatori – ma, qualora questa manchi, sarebbe opportuno includere anche associazioni di categoria o coordinamenti di imprese.

È probabilmente da sottolineare che qui si parla di soggetti collettivi perché è a livello di organizzazioni che si riesce a garantire sostenibilità e durata della rete, e quindi fluidità nel tempo della filiera; ma non va dimenticato che è a livello degli individui, nella relazione e spesso nella conoscenza personale, che si svolgono effettivamente i nessi che fanno funzionare questa filiera. La relazione, quindi, non può essere semplicemente istituzionalizzata, ma deve essere agita sempre anche di persona, pur non dimenticando il livello delle organizzazioni per rendere poi tutto questo patrimonio collettivo stabile nel tempo.

In ogni caso, l'individuazione di tali soggetti collettivi dovrebbe avvenire mediante una mappatura, che non si deve ritenere puntuale ed esaustiva, ma come pratica continua ed aperta, con periodiche ri-verifiche. Una mappatura, tra l'altro, che oltre ad essere funzionale alla strutturazione della rete dovrebbe rimanere pubblica ed accessibile, in modo da favorire ulteriori adesioni e la relazione tra i diversi nodi.

Il coinvolgimento di questi soggetti parte quindi da una conoscenza reciproca, e da una mutua comprensione dei relativi ruoli e valori aggiunti. La difficoltà di mettere soggetti diversi intorno al tavolo potrebbe essere superata mettendo a tema e trovando il modo di far emergere, facendola apparire come punto di arrivo, l'utilità comune della cooperazione per raggiungere gli obiettivi di ciascuno, che convergono in quello sovraordinato e collettivo del portare a buon fine i percorsi di integrazione socio-lavorativa.

Si tratta quindi di una mappatura che porta quindi ad una prospettiva di coprogrammazione e coprogettazione degli interventi. Forse in questo senso può venire utile l'art. 55 del Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) che, quantomeno per i soggetti non lucrativi (che rappresentano una quota consistente), può divenire una prospettiva; anzi, il Codice sembra stimolare la Pubblica Amministrazione ad agire in tal senso, favorendo pratiche di sussidiarietà. La potenzialità di questo assetto è quella di poter inserire in un quadro istituzionale una pratica di relazione non gerarchica, e che peraltro può essere avviata da entrambi i poli del sistema, sia quello pubblico che quello privato.

Un ultimo elemento della mappatura che sembra importante sottolineare è che tale pratica non è soltanto una pratica descrittiva. Lo stare nella rete, infatti, deriva per i soggetti coinvolti anche nel riconoscersi in un orizzonte di senso e, essendo una mappatura partecipativa, l'adesione e l'apertura è a sua volta modificante, nel senso che può introdurre modifiche fertili degli assetti.

Naturalmente, nel processo di mappatura è importante poi identificare anche i ruoli dei diversi nodi. Pur prediligendo relazioni orizzontali che non necessariamente transitino da un centro, è anche importante identificare un soggetto che possa fare da "coordinatore", e che tenga i fili del lavoro, non tanto dirigendo ma soprattutto spronando al confronto ed alla relazione.

La scala della rete per Ambiti Territoriali e Province, con una prospettiva multilivello

Principalmente la scala di una rete per l'inserimento socio-lavorativo dei destinatari oggetto di queste linee guida potrebbe essere provinciale, con una sua articolazione però anche per Ambiti Territoriali Sociali (ex DGR Veneto 1191/2020): questo perché molti dei servizi preposti hanno questo dimensionamento, ovvero pur essendo regionali hanno articolazioni provinciali, o ancora stanno venendo di fatto ristrutturati per distretti ed ambiti, e quindi le politiche strategiche si giocano soprattutto a questo livello. Si vedano in questo senso, ad esempio, le Prefetture e le Questure, provinciali, i Centri per l'Impiego, coordinati regionalmente con articolazioni provinciali e sottoprovinciali, o il sistema dei servizi sociali, con ULSS di fatto provinciali ma organizzate in distretti e in ristrutturazione a seconda degli ambiti. Si noti, infine, che molti degli operatori accreditati ai servizi tendono ad avere questa stessa scala provinciale.

Questo però non deve significare una chiusura della rete all'interno della Provincia. Il sistema dovrebbe integrarsi il più possibile nelle politiche regionali e nazionali:

- nel primo caso perché il sistema dell'inserimento lavorativo ha appunto scala regionale e sempre più i servizi provinciali sono coordinati centralmente;
- nel secondo caso perché le politiche sull'immigrazione sono di derivazione ministeriale ed è fondamentale un coordinamento sui territori per evitare di trovarsi di fronte e risposte diverse o divergenti a seconda della provincia, come talvolta accade per esempio nelle Prefetture.

Stiamo quindi parlando di una rete che necessita, essendo una rete relazionale, di legami di prossimità, per i quali la scala provinciale appare adeguata, non essendo troppo ristretta ma neppure troppo "allontanante"; ma di una rete che si coordina ed

interconnette ad altre reti, in modo tale da coordinare le risposte e diffondere le buone prassi e le lezioni apprese, rendendole patrimonio comune.

Una rete, quindi, anche “*multilevel*”, capace di operare a stretto contatto con l’ambito territoriale, che diventa la sua unità di riferimento, ma altrettanto in grado di far transitare prassi e innovazioni e di coordinare le politiche anche a livelli superiori.

Step 4: Ricercare la sostenibilità della rete (e quindi della filiera)

Vulnus riconosciuto rispetto alla creazione della rete è la tenuta della stessa, intesa come durata e sostenibilità nel tempo. La principale criticità rilevabile è che spesso, salvo specifici progetti che ricomprendano anche questo tipo di attività, mancano risorse dedicate all’attività di rete, anche perché spesso il sistema dei bandi e dei servizi di politica attiva non prevedono filoni a questo destinati. *È quindi necessario che le organizzazioni decidano volontariamente di investire del tempo, e il relativo lavoro, nella tessitura e creazione della rete locale; per fare ciò serve un forte commitment*, quindi va da sé che la tenuta e la sostenibilità siano direttamente proporzionali alla capacità di costruire un senso di cui ai paragrafi precedenti.

Se la rete funziona, e se riesce a rispondere alle esigenze e ai desiderata dei propri nodi, allora le organizzazioni saranno più propense a integrare nelle proprie attività trasversali e continuative (e così nei cosiddetti costi di struttura) lo sforzo di networking; ancora di più questo avviene se gli incontri di condivisione sono in grado di generare avanzamenti.

Naturalmente, parte della tenuta può essere garantita anche dalla sottoscrizione di protocolli d’intesa, che in qualche modo rafforzino una struttura portante della rete, purché non siano scollegati dal panorama di senso. I protocolli, di per sé, possono insomma essere uno strumento di supporto e facilitazione per chiarire ruoli, modalità o altro, ma non sono sufficienti senza una adesione più profonda.

Se da un lato è possibile ritenere che la sostenibilità delle attività ordinarie possa essere affidato alla integrazione di questo agire condiviso e relazionale nella quotidianità e che quindi possa trovare spazi di tenuta e risorse nei bilanci delle organizzazioni, dall’altro è anche vero che i momenti di generazione, ri-generazione e, per così dire, manutenzione straordinaria della rete richiedono uno sforzo particolare.

Questi momenti dovrebbero trovare sostegno nelle politiche pubbliche e private, prevedendo delle risorse specifiche per svolgere queste attività; questa scelta andrebbe intesa come un investimento, dato che l’impostazione corretta della rete, e una sua periodica revisione, migliorando la *governance* locale e la cooperazione della filiera di inserimento, aumentano la qualità e l’efficacia degli interventi di politica attiva, probabilmente riducendo le durate, aumentando i casi di successo e quindi riducendo il costo per utente. Da questa interazione, quindi, e dal miglioramento della capacità di rete/filiera si possono liberare risorse, tramite un risparmio di spesa, sia per aumentare la capacità di risposta ai destinatari, sia per sostenere le attività di *networking*. Si consideri, infine, che gli enti coinvolti potrebbero intercettare, anche grazie alle relazioni col mondo delle imprese, le quali oggi sopportano diseconomie nelle fasi di ricerca ed inserimento difficoltoso di lavoratori e lavoratrici che potrebbero essere ridotte grazie alla rete efficace, ulteriori risorse da immettere nel sistema.

Un'ulteriore considerazione da valutare è l'opportunità di affidare il ruolo di coordinamento agli enti pubblici preposti alle politiche attive al lavoro (o affiancarli a altri soggetti in questo ruolo); questo perché tendenzialmente, essendo meno soggetti alle fluttuazioni della disponibilità di risorse, possono meglio tenere i fili della rete stimolando la sua vitalità nel tempo. Vi è però anche un rischio in questo: tale attività non dovrebbe essere burocratizzata o vissuta come "istituzionalizzata", ma come attività specifica e "di mission" di quegli stessi enti. Anche in questo caso forse la risposta è nella capacità di costruire l'orizzonte di senso.

Infine, va comunque tenuto presente che, in ogni caso, anche in carenza di risorse, la sostenibilità della rete dovrebbe essere data dalla sua utilità e funzionalità: la consapevolezza diffusa (e quindi torniamo al tema della necessità di riconoscere un orizzonte condiviso) che rete (in prima battuta) e filiera (in seconda) servono imprescindibilmente a tutti i nodi potrebbe fare da sprone e da elemento per la continuità di azione in questo campo. Come a dire, per altri versi, che l'intima assunzione nella cultura organizzativa del valore di questo operare dovrebbe, anche di per sé, far sì che l'impegno alla manutenzione della rete sia parte dell'agire quotidiano.

Queste Linee Guida sintetizzano i contenuti trattati nel corso dei quattro Tavoli di discussione e confronto tra attori pubblici e privati della regione Veneto, organizzati nell'ambito del progetto FAMI ESPoR dal PARTNER A.CROSS ONLUS, nel periodo da giugno 2020 a marzo 2021, al fine di promuovere la sostenibilità, all'interno dell'attuale sistema dell'accoglienza e delle risorse economiche e servizi esistenti, di percorsi di supporto all'inserimento lavorativo fondati sul modello ESPoR.

Hanno lavorato alla stesura del presente documento:

ANNA ROSA FIORETTA, Coordinatore progetto ESPoR per il Veneto

PAOLO DAGAZZINI, Coordinatore di MAG Mutua per l'Autogestione Coop. Sociale

ELENA CAMILOT, Psicoterapeuta di MetisAfrica

PAOLO TOMASIN, Sociologo

PARTNER

PROGETTO ESPoR

European Skills Portfolio for Refugees

FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE
(FAMI) 2014-2020

OS2 Integrazione/Migrazione legale. ON3 Capacity
Building - lett. m) Scambio di buone Pratiche

www.espor.it



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



EDUCatt

Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215

e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione);

librario.dsu@educatt.it (distribuzione)

web: www.educatt.it/libri