



MINISTERO  
DELL'INTERNO

**CO.EFFICIENTI**



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

## PROGETTO CO.EFFICIENTI: LE CARATTERISTICHE DEL COORDINATORE D'AREA, I TEMI E LA METODOLOGIA DELLA FORMAZIONE

### INTRODUZIONE

Questo documento ha un obiettivo funzionale, quello di promuovere lo sviluppo del progetto Co.Efficienti ed in particolare di sostenere l'individuazione dei Coordinatori d'Area nelle città coinvolte nello sviluppo del progetto e di promuovere la realizzazione delle attività di preformazione e di formazione previste.

Di seguito si riporta una sintesi dell'analisi di alcune aree (Coordinamento e Formazione) che sono state esplorate con la realizzazione delle interviste semi strutturate condotte nelle città di Trieste, Torino, Roma – I Municipio, Crotone e Siracusa. Il documento mette a disposizione anche informazioni sulle caratteristiche del Coordinatore d'Area che sono state dedotte indirettamente dalle trascrizioni perché nelle interviste non era presente una specifica domanda su questo tema.

### COORDINAMENTO

#### **Trieste**

A Trieste non c'è un coordinamento dei servizi implicati nell'inclusione dei migranti, ma sono presenti diversi coordinamenti su temi specifici (es. minori stranieri non accompagnati).

Il coordinamento dovrebbe essere costruito intorno ad un principio organizzatore: ossia con un compito ben preciso, su un tema specifico, che abbia un ruolo fondamentale nell'inclusione dei migranti come ad esempio il lavoro o la casa. Non dovrebbe essere una scatola vuota, costruita solo per coordinarsi. Preliminarmente, quindi, si dovrebbe rispondere a domande come: Su quale tema/i? Con quale obiettivo/i? Insieme a chi? Contribuisce alla qualità del nostro lavoro? Come?

A Trieste il coordinamento potrebbe formarsi a partire dal un gruppo di lavoro che si occupa di un tema specifico ed essere l'occasione per migliorare la qualità del lavoro svolto. Il coordinamento dovrebbe essere un luogo dove mettere in comune conoscenze, strumenti, procedure, risorse; un luogo di progettazione e costruzione, ma soprattutto di trasformazione e cambiamento. Per questo dovrebbe essere un gruppo *multistakeholder* che oltre ai servizi, al terzo settore ed alla prefettura, include anche rappresentanti della società civile e delle principali comunità di migranti.

#### **Roma**

Manca un coordinamento formalizzato tra i servizi esterni al Municipio I che si occupano di inclusione socio lavorativa. A tale mancanza sopperisce una struttura interna ai servizi sociali



MINISTERO  
DELL'INTERNO

**CO.EFFICIENTI**



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

basata sull'agire "in tandem" degli operatori (assistente sociale e operatrice di orientamento al lavoro) che in modi diversi si occupano di inclusione.

### **Torino**

Di recente hanno costruito un Patto per l'inclusione che prevede la messa in comune di tutti i fondi utilizzati per il raggiungimento di obiettivi in "ambito sociale". Dal coordinamento economico si aspettano delle ripercussioni sul coordinamento delle attività attualmente considerate frammentarie. E' presente un coordinamento realizzato da un coordinatore che opera a livello centrale e quattro coordinatori presenti in ciascuna area territoriale (distretto).

È riferita una frammentazione ricondotta alla mancanza di coordinamento tra i servizi dedicati ai cittadini dei paesi terzi regolarmente soggiornanti (area inclusione dei distretti) e il servizio Stranieri che si occupa dei migranti che non hanno la residenza.

Per rendere operativo il coordinamento potrebbe esserci un evento residenziale (una specie di think tank, pensatoio) in cui tutti gli attori (sociale, sanitario lavoro forze dell'ordine) mettono insieme analisi e pensieri su come e cosa fare su singoli temi partendo dalla persona.

### **Crotone**

In questa realtà non c'è un coordinamento dei servizi per i migranti.

Secondo le persone intervistate il coordinamento che si potrebbe realizzare dovrebbe includere persone competenti ed in particolare decisori, rappresentanti del terzo settore, del centro per l'impiego e delle agenzie per il lavoro. Dovrebbe avere un obiettivo molto chiaro e circoscritto ed essere una sorta di "cabina di regia" con dei tavoli di concertazione e riunioni sistematiche.

### **Siracusa**

È presente un coordinamento in nuce mutuato da altre esperienze. Oltre al comune, gli attori da coinvolgere sono: il centro per l'impiego, le agenzie per il lavoro, terzo settore, il Centro per la formazione permanente degli adulti, l'ASP, l'Ufficio di Esecuzione Penale Esterna, l'USSM.

Gli accordi ci sono il problema è la parte operativa.

Il rapporto con il terzo settore è ottimale.

### **Note sul coordinamento**

Il coordinamento dovrebbe essere un'iniziativa in *progress* non predefinita in modo dettagliato per poter tenere conto della specificità di ciascun territorio. Nei diversi siti sperimentali si potrebbero ipotizzare modelli diversi di coordinamento. In questo caso, durante lo sviluppo del progetto, potremo capire qual è il *core* del coordinamento, ossia quale insieme di caratteristiche dovrebbero avere i coordinamenti per l'inclusione dei migranti per essere tali, e quali caratteristiche, invece, dovrebbero differire tra i diversi coordinamenti per poter tenere conto della specificità dei territori e per poter costruire delle risposte adeguate a queste peculiarità.



MINISTERO  
DELL'INTERNO

**CO.EFFICIENTI**



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

## COMPETENZE E CONOSCENZE DEL COORDINATORE D'AREA

### **Trieste**

Tenendo conto dell'eterogeneità dei contesti all'interno dei quali si troveranno ad operare i Coordinatori d'Area e della complessità dei processi che promuovono l'inclusione dei migranti questi assistenti sociali dovrebbero innanzitutto disporre di metacompetenze e non solo di competenze specifiche. Penso ad esempio all'apertura e all'interesse per il cambiamento, alla flessibilità, alla leadership, alla gestione di conflitti e all'autorevolezza verso i pari e verso i decisori. Inoltre, dovrebbe avere un'ottima conoscenza sia del territorio, dei servizi sociali (strumenti e modalità di lavoro) e degli altri attori implicati nell'inclusione dei migranti, sia del fenomeno migratorio e delle caratteristiche che ha assunto in quel contesto specifico. Sarebbe molto utile una precedente esperienza lavorativa nei servizi sociali della città e/o una specializzazione post laurea in questo ambito.

### **Roma**

Il coordinatore d'area dovrebbe essere un'assistente sociale, esperto del territorio e dei processi inclusivi; dovrebbe conoscere i soggetti appartenenti alle istituzioni pubbliche, del privato sociale e terzo settore che operano nell'ambito dell'inclusione socio lavorativa dei cittadini di paesi terzi regolarmente soggiornanti. Empatia e autorevolezza divengono qualità necessarie per conciliare le posizioni della società e di coloro che richiedono di essere inclusi.

È un *net-worker* che coordina efficacemente i diversi attori dei processi di inclusione. Il coordinatore d'area sa individuare - a livello micro - quanto incide sulla condizione di benessere della persona al fine di intervenire - a livello macro - per risolvere le problematiche inerenti l'inclusione dei cittadini di paesi terzi (ad esempio tramite l'inserimento di mediatori culturali nel segretariato sociale e nel P.U.A.). Con interventi di advocacy sostiene e promuove i diritti dei cittadini di paesi terzi.

### **Torino**

Il coordinatore dovrebbe promuovere il team building e un modo di lavorare orientato non tanto all'esecuzione del singolo compito, ma alla messa in rete e alla promozione e moltiplicazione delle opportunità. Dovrebbe sviluppare un modello organizzativo e un approccio culturale che superi la logica di lavoro per settori o per aree di bisogno e traduca in pratica il concetto di integrazione delle competenze. Dovrebbe creare modalità di lavoro che consentano di far interagire diversi punti di vista.

### **Crotone**

In generale il ruolo del coordinatore potrebbe essere essenziale per rimettere ordine nelle relazioni tra struttura sociale e agency. Sul piano delle skill questa figura dovrebbe avere le seguenti



MINISTERO  
DELL'INTERNO

**CO.EFFICIENTI**



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

caratteristiche: conoscenza della rete dei servizi, delle istituzioni e delle organizzazioni pubbliche e private attive nel territorio (dimensione organizzativa); esperienze di lavoro nel servizio sociale territoriale e nell'accompagnamento sociale (dimensione sociale); competenze nell'ambito del coordinamento, confronto e monitoraggio sui casi, sull'identificazione di buone pratiche e linee guida per il lavoro e i correttivi che si renderanno necessari in itinere; conoscenza della normativa sociale e del mercato del lavoro (dimensione cognitiva); atteggiamento proattivo e attitudine al lavoro di squadra (dimensione relazionale); esperienze nell'ambito della progettualità sociale.

### Siracusa

Un coordinatore potrebbe produrre una migliore organizzazione e cooperazione tra: i diversi dipartimenti/servizi all'interno del comune (ad es. servizi sociali, istruzione, ordine pubblico, pianificazione urbana, sanità, alloggi, ecc.) in particolare, quelli con responsabilità dirette per l'integrazione degli immigrati; i servizi sociali del comune e i servizi di collocamento; le strutture comunali e le entità del terzo settore che lavorano con i migranti o altri attori che rappresentano i migranti o che riflettono le loro opinioni.

**Tabella. n. 1 Sintesi delle caratteristiche dei Coordinatori d'Area**

FORMAZIONE	ESPERIENZA LAVORATIVA	CONOSCENZE	COMPETENZE TECNICHE	CARATTERISTICHE PERSONALI
Laurea magistrale in servizio sociale	Lavoro part time nel servizio sociale comunale o regionale	Del sistema dei servizi sociali della città (organizzazione, modalità e strumenti di lavoro, attori). Del territorio (profilo di comunità) Dei processi migratori Della normativa sull'inclusione socio-lavorativa	Coordinamento Monitoraggio Networking Progettazione partecipata	Autorevolezza Empatia Atteggiamento proattivo  Team building
Master, Dottorato di ricerca o Scuola di specializzazione in ambito sociale			Tecniche di ricerca	

### FORMAZIONE PER I COORDINATORI D'AREA E L'ÉQUIPE

#### Trieste

Da un lato si segnala l'utilità di aggiornamenti formativi su ingressi, decreti, permessi, flussi migratori, dall'altro si evidenzia l'importanza del tema dell'empatia culturale per aiutare gli



MINISTERO  
DELL'INTERNO

**CO.EFFICIENTI**



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

operatori a capire profondamente il perché di certi meccanismi e resistenze che riguardano i migranti.

Si dovrebbero costruire competenze a 360 gradi nel senso che bisognerebbe costruire non solo conoscenze inerenti aspetti rilevanti per l'inclusione sociale dei migranti, ma anche competenze su come funziona il meccanismo della domanda e dell'offerta nel mercato del lavoro e sulle qualifiche professionali più richieste.

### **Roma**

Le persone intervistate, informano dell'interesse che ripone su questo aspetto la loro dirigente. Emerge la necessità di aggiornamenti normativi in materia di migrazione e permessi di soggiorno, il cui possesso faciliterebbe l'accesso ai servizi di inclusione. È emerso l'interesse per l'acquisizione di ulteriori competenze in tecniche di ascolto e decentramento culturale, che agevolerebbero la presa in carico.

### **Torino**

Il comune ha accordi con Enti che realizzano percorsi di alta formazione (ASGI, Centro FrantsFanon e Università).

Si pensa ad una formazione integrata che coinvolga il Comune, il privato sociali e forse anche altri enti per costruire una visione di sistema in cui gli operatori di enti diversi possono condividere strumenti e opportunità.

Temi specifici della formazione sono quelli giuridici e la conoscenza in generale del funzionamento delle reti ed in particolare delle caratteristiche di quelle attive nel territorio.

### **Crotone**

È necessario formare i coordinatori, anche in termini operativi, su come realizzare l'inclusione sociale dei migranti. La formazione dovrebbe essere integrata e realizzata di comune di intesa con altri servizi come il centro per l'impiego. La formazione non dovrebbe essere un evento episodico ed essere occasione di confronto con colleghi provenienti da altre strutture che si occupano dell'inclusione dei migranti.

Possibili argomenti sono: conoscenza dei contesti di provenienza dei migranti e dei processi migratori; conoscenza delle dinamiche di gruppo e delle reti nelle comunità di migranti; comunicazione interculturale; mediazione dei conflitti interculturali; progettazione di percorsi efficaci di inserimento lavorativo per i migranti basati sulla relazione tra le loro competenze e le opportunità disponibili a livello locale; aggiornamenti sui cambiamenti legislativi.

### **Siracusa**

In generale la formazione dovrebbe permettere di costruire degli strumenti concreti di lavoro per cui quando l'operatore torna nel suo ufficio dovrebbe avere acquisito una procedura che può



MINISTERO  
DELL'INTERNO

**CO.EFFICIENTI**



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

utilizzare direttamente perché è stata sperimentata ed è utilizzabile nello specifico territorio in cui lei/lui opera.

In particolare i possibili fabbisogni riguardano: il concetto di rete; il mainstreaming della diversità; le pari opportunità e non discriminazione; i codici etici in tema di non discriminazione, le capacità del personale (pubblico e privato) di accogliere le persone con background migratorio e rispondere adeguatamente ai loro bisogni.

Tra le richieste in questo ambito si collocano la Sperimentazione della figura del Diversity Manager e le attività preparatorie sulla decostruzione di stereotipi e pregiudizi.

## LA FORMAZIONE

La formazione è un momento fondamentale per la costruzione del coordinamento e per la piena assunzione del ruolo da parte del coordinatore d'area. Per questo dovrebbe essere integrata e includere oltre ai tecnici del servizio sociale, della ASL e della Prefettura, anche rappresentanti dei centri per l'impiego, del terzo settore e della società civile, ad esempio, della Consulta degli stranieri. Alcune persone intervistate oltre a fare esplicito riferimento a questa caratteristica parlano anche di una formazione continua.

Per ottenere la partecipazione delle persone a cui si rivolge, la formazione dovrebbe rispondere alle loro esigenze formative. Se però l'obiettivo della formazione è quello di promuovere il cambiamento, il fabbisogno formativo dei partecipanti è solo il punto di partenza. La formazione erogata non dovrebbe essere solo quella richiesta, ma dovrebbe andare oltre. Innanzitutto non dovrebbe essere pensata per rispondere alle esigenze "ordinarie" di conoscenza, come ad esempio quelle relative ad alcune norme specifiche che dovrebbero essere degli strumenti di lavoro per gli assistenti sociali che operano nei servizi. La formazione erogata nell'ambito del progetto non dovrebbe assumere le caratteristiche dell'aggiornamento e quindi, non dovrebbe fornire strumenti messi già a disposizione nell'ambito di altre iniziative. Piuttosto la formazione realizzata nell'ambito del progetto dovrebbe aiutare i CdA a costruire strumenti per andare oltre le ordinarie prassi lavorative per evitare di rafforzare vecchie pratiche a volte disfunzionali. Questo significa rinunciare alla possibilità che la formazione offra delle soluzioni preconfezionate e pronte per l'uso, per risolvere problemi specifici, come ad esempio delle schede di sintesi della normativa di settore oppure delle procedure immediatamente applicabili ad uno specifico contesto. Una teoria può essere uno strumento operativo molto più utile e versatile di una specifica procedura. Analogamente più che mettere a disposizione delle città delle unità di formazione che coprono una miriade di "microtemi", si dovrebbe individuare il principio che è alla base di più esigenze formative, come ad esempio il costruito di empatia culturale e farlo diventare uno dei temi della formazione.



MINISTERO  
DELL'INTERNO

CO.EFFICIENTI



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

PER INIZIARE: ESEMPI DI TEMI PER LA PREFORMAZIONE E LA FORMAZIONE

La formazione (in particolare la preformazione) dovrebbe aiutare le persone a superare la **prospettiva**, fortemente locale, solo in minima parte nazionale ed eccezionalmente globale o internazionale, da cui almeno le persone intervistate guardano al loro ambito lavorativo e di vita nonché al fenomeno migratorio, caratterizzato, invece, proprio dalla sua globalità. La ristrettezza della prospettiva degli assistenti sociali è in accordo con quella altrettanto limitata dei decisori che non esprimono una visione strategica, considerano gli obiettivi dell'Unione Europea come dei "meccanismi troppo elevati", ritengono che un buon politico debba attivarsi per poter "attingere ai fondi europei" oppure affermano ripetutamente che le politiche discendono direttamente dalla normativa nazionale e locale.

Dalle interviste emerge chiaramente l'importanza della **progettazione** (e quindi delle capacità connesse) anche perché mette a disposizione risorse (essenzialmente dell'Unione Europea) per costruire interventi che il bilancio ordinario non consente ai servizi di realizzare. La progettazione potrebbe essere un tema sia della preformazione che della formazione *on the job*.

Altro tema che potrebbe essere sviluppato nella preformazione e proposto dalla maggior parte delle persone intervistate è l'**empatia culturale** per poter sviluppare una migliore comprensione dell'utente. Questo tema rimanda ad altri argomenti che pure potrebbero essere sviluppati nella preformazione. Il primo è la costruzione del **profilo dell'utente** inteso non solo e non tanto come descrizione quantitativa riferita alla numerosità delle diverse etnie o alle caratteristiche demografiche dei migranti, ma come altro da te, come portatore di valori, saperi, risorse e bisogni altri, che l'operatore può non conoscere. Il secondo il riguarda il possesso da parte di alcune persone intervistate di una visione contraddittoria delle **condizioni dei migranti** nel loro territorio. Per esempio, si ritiene che Crotona sia la terra dell'accoglienza, ma poi si riconosce che la maggior parte di chi arriva non si ferma e che quelli che restano sono i migranti che si accontentano di poco o niente; oppure si afferma che Trieste sia un terreno fertile per chi desidera mettere radici, ma poco dopo si riconosce che la mancanza di lavoro nel territorio è un importante deterrente. Uno degli obiettivi della preformazione dovrebbe essere proprio quello di costruire uno **scenario condiviso e circostanziato per ciascun sito sperimentale**. Il terzo argomento, invece, riguarda le **rappresentazioni (stereotipi e pregiudizi) degli assistenti sociali** per poter promuovere lo sviluppo di opinioni fondate sulla presenza degli stranieri.

Un ultimo tema che si potrebbe sviluppare nel corso della preformazione è la condivisione degli **strumenti di lavoro, delle prassi lavorative e delle buone pratiche** in uso nelle diverse città.



MINISTERO  
DELL'INTERNO

**CO.EFFICIENTI**



ORDINE  
ASSISTENTI  
SOCIALI  
Consiglio Nazionale

Progetto co-finanziato dall'Unione Europea

Prog-2725 – CUP G49D18000080001

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

Obiettivo Specifico: 2. Integrazione/Migrazione legale

Obiettivo Nazionale: ON 3 – Capacity building – lett. J) Governance dei servizi – Capacity building 2018

La preformazione potrebbe essere avviata con la realizzazione di alcuni *focus group* a cui potrebbero partecipare gli attori del coordinamento ed essere finalizzati allo sviluppo di alcuni temi introduttivi ed all'individuazione degli argomenti della formazione *on the job*.