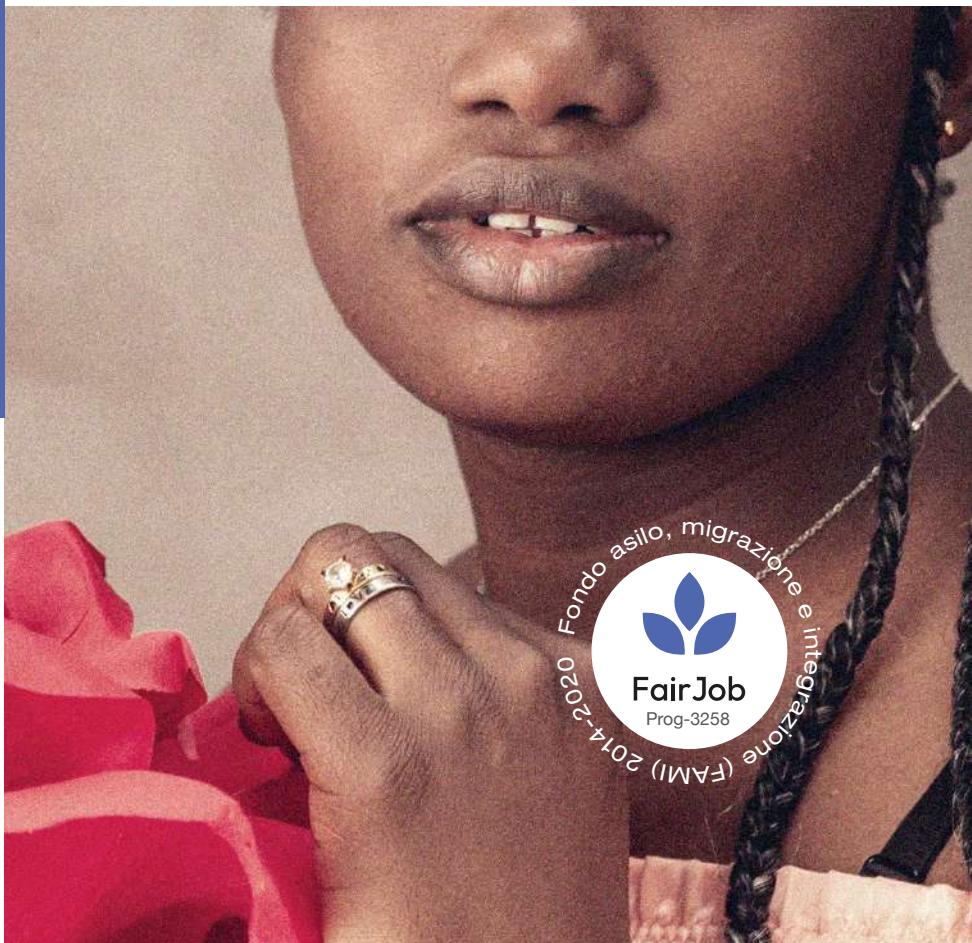




## FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

Obiettivo Specifico 1 "Asilo" - Obiettivo Nazionale 1 "Accoglienza/Asilo" - lett. c) Potenziamento del sistema di 1° e 2° accoglienza - Realizzazione di percorsi individuali per l'autonomia socio-economica



Fondo asilo, migrazione  
e integrazione (FAMI) 2014-2020  
Prog-3258

# La sperimentazione con i/le *case manager*

a cura di Rachele Serino e Stefania Massara

*“Non ci sono ricette per poter agire nell’incertezza.*

*Insisto si tratta di un’arte.*

*Richiede un intervento leggero,  
è un’arte più vicina a quella del giardiniere*

*che a quella dello stratega militare.*

*Il giardiniere è più umile del militare,  
non crede di cambiare la natura,*

*si accontenta di aiutare  
con delicatezza la crescita dei germogli.”*

R. Zibechi

*“Noi siamo dominanti quando vogliamo trasformare il mondo  
senza accettare contemporaneamente  
di essere da esso trasformati.*

*Siamo dominanti tutte le volte che,  
durante un confronto o un conflitto,  
parliamo dell’altro senza contemporaneamente parlare di noi.*

*Siamo dominanti tutte le volte in cui l’obiettivo  
diventa più importante del processo, dell’essere con.”*

M. Pizzimenti



Info navigazione / **Clicca sulla Titolo del capitolo di tuo interesse per accedere direttamente alla pagina.**

# Indice

**02-03 Il profilo delle/dei case manager**

**04-05 L'avvio del percorso**

**06 Azioni di sistema**

**07 Equipe di lavoro**

**08 - 13 Metodologie attive**

Riflessività

Personalizzazione

Supervisione

Adultità

**14 - 17 Struttura del percorso: incontri in plenaria, in equipe, individualizzati**

Prima fase

Seconda fase

Terza fase

**18 - 29 Approfondimenti**

La co-costruzione di una rete e di una mappa delle risorse e delle buone prassi esistenti (in presenza, due mezze giornate di 4 ore di lavoro)

Il laboratorio sul Bilancio di Competenze (in presenza, due appuntamenti di 4 ore)

**30 - 31 Infine, ma non in conclusione**

# Il profilo delle/dei *case manager*

**Il progetto FairJob ha pianificato un insieme di azioni complesse con l'obiettivo di integrare i servizi e mettere in rete le Associazioni, le Cooperative e gli Enti<sup>1</sup> che, sul territorio piemontese, sono attori del sistema antitratta.**

Per fare questo ogni organizzazione partner del progetto, ha identificato delle operatrici e degli operatori che potessero ricoprire il ruolo delle/dei *case manager*, figura cardine per lo sviluppo di una rete territoriale e per la messa a sistema delle attività di accompagnamento, orientamento e inserimento in percorsi di formazione e socio-lavorativi.

A questa figura si intendeva quindi affidare compiti ad ampio raggio, collegati a diverse aree di intervento, che avrebbero compreso la sperimentazione di nuove metodologie di accompagnamento e inserimento lavorativo e abitativo, l'identificazione di offerte formative presenti sul territorio e/o la progettazione di percorsi capaci di rispondere a nuovi bisogni, l'accompagnamento dei/delle beneficiari/e ai servizi sociali e territoriali.

Queste responsabilità richiedevano capacità di ideazione, progettazione, coordinamento e monitoraggio, compiti tutt'altro che banali. (Fig. 1)

A sostegno delle/dei *case manager* il progetto prevedeva la costruzione di una rete di collegamento e collaborazione tra le organizzazioni partner per creare e condividere le risorse formative, abitative e lavorative esistenti su territorio regionale attraverso la costruzione di una vera e propria "mappa delle opportunità" già esistenti, oltre alla co-progettazione di opportunità "mancate". Questo avrebbe permesso di rispondere congiuntamente ai nuovi bisogni diventando una "rete comunicante" a sostegno di operatori/trici e beneficiari/e coinvolti nel progetto.

Il profilo che ne emerge è quindi un/una professionista capace di mettersi continuamente in discussione,

## LE RESPONSABILITA' DELLA/DEL CASE MANAGER FAIRJOB

Fig. 1

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ LA DOMANDA E I FABBISOGNI DELLA/DEL BENEFICIARIA/O FINALE</li><li>✓ IL PIANO DI INSERIMENTO PERSONALIZZATO IN BASE ALLE RISORSE DELLA RETE TERRITORIALE</li><li>✓ IL SUPPORTO ATTIVO, L'ORIENTAMENTO DELLA PERSONA</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ LA RETE E IL CATALOGO DEI SERVIZI TERRITORIALI</li><li>✓ IL MONITORAGGIO DEGLI INTERVENTI</li><li>✓ L'EFFICACIA DEL PIANO</li></ul> |
|--|---|

con una forte capacità creativa e di cooperazione in grado di rimanere flessibile di fronte alla complessità, di mettere a disposizione della comunità le proprie esperienze e competenze professionali per costruire qualcosa di nuovo e non ancora definito.

Questo ha significato per tutti/e i/le professionisti/e coinvolti/e stare in un percorso incerto, non predefinito, sostenendo la sfida di non irrigidire i propri confini e definire a priori percorsi. (Fig. 2)

Fig. 2



# L'avvio del percorso

**Come formatrici-facilitatrici di questo processo, siamo partite proprio da qui, accettando quindi di stare nell'incertezza, per mettere in pratica ciò che avremo chiesto ai/alle case manager.**

Come professioniste non ci conoscevamo, avevamo profili e percorsi diversi, non conoscevamo i/le case manager che avremo incontrato e avevamo quindi bisogno di un po' di tempo per avvicinarci, scoprire quali competenze portare e mettere a fuoco i contenuti da proporre al gruppo a sostegno della co-costruzione di una rete tra i partner del progetto.

La co-costruzione di una rete e di una nuova equipe è il risultato di un processo e non di una singola azione ed è stato per noi importante coinvolgerci in prima persona in questo percorso, entrando attivamente a far parte della rete. Ci siamo quindi immerse nell'esperienza, proponendo sia dei laboratori di pratica in gruppo sia attività personalizzate per le singole organizzazioni progettando le proposte in itinere, in modo da rendere il percorso "vivo" e strettamente collegato a ciò che emergeva nel concreto svolgersi degli incontri. Accompagnare le operatrici e gli operatori in un percorso di cambiamento e trasformazione

restando fuori dal processo stesso avrebbe certificato una distanza, quasi una contraddizione. Abbiamo quindi cercato di sintonizzarci con il processo di costruzione della relazione tra noi e con il gruppo di lavoro, senza dimenticare l'obiettivo che ci era stato consegnato e senza abdicare al ruolo di accompagnamento e facilitazione, utilizzando piuttosto un approccio metodologico che puntava a valorizzare tutte le risorse in gioco: le nostre, quelle del gruppo, quelle delle organizzazioni coinvolte e quelle del territorio, quelle dell'Ente coordinatore<sup>2</sup>. Questo, secondo noi, avrebbe potuto avere una positiva ricaduta anche nelle attività di accompagnamento: partendo dalla propria esperienza le operatrici e gli operatori avrebbero sostenuto maggiormente i/le beneficiarie/stessi/e ad appoggiarsi all'ambiente, alla loro rete, alle risorse personali. L'esperienza fatta in prima persona sarebbe così diventata un metodo "esportabile" nella loro pratica professionale.



# Azioni di sistema

**Più è alta la complessità delle azioni progettuali più le operatrici/gli operatori e le/i beneficiarie/i sono esposte/i e coinvolte/i in prima persona nella realizzazione del progetto.**

Questo significa che meno le azioni sono predefinite e strutturate a priori, maggiore è il rischio per le operatrici/gli operatori di "perdersi", andare in confusione e in ansia; questo crediamo sia il "prezzo" da pagare per stare nella complessità e nell'ampia gamma di possibilità. La molteplicità di offerte richiede infatti una maggiore presa di responsabilità nel fare delle scelte e attivarsi.

Quando un intervento intende mettere in atto azioni che perseguono il cambiamento di servizi attraverso l'integrazione di interventi e coinvolgono i partner nell'organizzazione, nell'erogazione e nel potenziamento dell'offerta già esistenti, significa mettere in atto azioni complesse. Per poterlo fare è necessario sostenere la creazione di una vera e propria rete, a cui contribuiscano fattivamente tutti gli attori e le attrici coinvolti/e: una rete costruita da collegamenti reali, una rete fatta di incontri e confronti, costruita attraverso il farsi largo della fiducia e della conoscenza reciproca, tessuta riconoscendo le differenze e le po-

tenzialità. Una rete che prendendosi il tempo e lo spazio, costruisce vasi comunicanti.

Abbiamo quindi proceduto a tappe, creando delle occasioni di scambio e incontro, di reciproca conoscenza, dando valore alla complessità e alle diversità tra le operatrici e gli operatori, cercando di ricoprire una funzione (e non un ruolo) di stimolo e confronto, raccogliendo i fabbisogni e le criticità portate dal gruppo, lavorando con loro a volte in compresenza, a volte in alternanza, con l'obiettivo di riconoscere e quindi superare alcuni schemi che a volte, cristallizzano i ruoli lavorativi.

Rimanere flessibili ci ha permesso di stare nella complessità e nella valorizzazione delle competenze e delle esperienze dei/delle case manager: le professionalità "rigide" possono essere ingombranti, togliere spazio alle persone con cui interagiamo e alla relazione, rischiando di nascondere le risorse e la soggettività delle persone e dei contesti con cui lavoriamo.

# Equipe di lavoro

**FairJob ha fatto incontrare un gruppo di case manager eterogeneo, con profili ed esperienze molto diversificate, che si sono rivelate una grande ricchezza per il nostro lavoro.**

Per lavorare sulla complessità è infatti vitale avere un gruppo di lavoro con professionalità che si intrecciano, si confrontano e si nutrono vicendevolmente. Come già accennato, ci è stato anche chiaro che per sostenere un confronto reale e partecipato era necessario avere del tempo per confrontarsi e riflettere insieme, prendendosi "cura", appoggiandoci alla curiosità. I primi incontri sono stati pensati come un crogiuolo in cui mettere capacità e risorse in comune per poter sostenere la crescita di una comunità di pratiche e non solo lo sviluppo di singole azioni o interventi sporadici, in modo cioè da sostenere la costruzione di un terreno solido su cui si potesse radicare una rete istituzionale.

Accogliere l'incertezza iniziale non ha quindi significato muoversi in un orizzonte confuso, ma affrontare attraverso metodologie partecipate le diverse dimensioni che costituiscono la professionalità di tutte/i le operatrici/gli operatori che lavorano sul campo, accompagnare le nuove equipe alla scoperta e/o al riconoscimento di risorse e potenzialità inesplorate da mettere in comune attraverso strumenti sperimentati dalla stessa comunità.

La progettazione di azioni e interventi flessibili all'interno di questo nuovo e mutevole contesto ha rappresentato una chiave per rispondere ad un obiettivo che coinvolgeva noi, le operatrici/gli operatori, i/le beneficiari/e, e tutti i servizi alle persone offerti dalle organizzazioni in cui, è bene non dimenticare, sono compresi i servizi amministrativi, legislativi, economici che così profondamente influenzano il lavoro. Per creare un clima collaborativo che coinvolgesse le diverse professionalità e il loro fare concreto, era necessario valorizzare le capacità delle/degli operatrici/tori, passando dal riconoscimento dei loro saperi, delle esperienze e delle differenze: questo ha contribuito a creare uno spazio-tempo in cui ciascuna/o potesse diventare protagonista degli apprendimenti che emergevano dal processo, in cui tutti (consulenti, operatrici/tori, beneficiari/e finali) fossero riconosciuti come co-protagoniste/i del proprio progetto di sviluppo professionale, sociale e culturale, con una regia condivisa in cui si riconosce il valore dell'altra/o.

# Metodologie attive

## Riflessività

La metodologia utilizzata e condivisa nel percorso di accompagnamento di FairJob in parte si collega all'approccio riflessivo che intende mettere in atto continue sollecitazioni sul processo e si rivela particolarmente adatto alle professioni che si occupano di aspetti relazionali nei servizi alla persona e che D. Schon<sup>3</sup> chiamava appunto professionalità riflessive. Ciò che ci ha mosso nasce da presupposti molto diversi dalla logica dell'addestramento o della trasmissione di tecniche e saperi, infatti: "l'adesione ai modelli della razionalità tecnica, basati sul concetto di esperti si scontra con il basso livello di generalizzabilità delle conoscenze e con le difficoltà di definire in modo univoco il problema da affrontare". La formazione riflessiva orientata al *self-development* ed al *self-empowerment*, flessibile e polivalente, è capace quindi di sviluppare il pensiero critico e mettere in discussione lo stesso processo formativo. Per svolgere al meglio la sua funzione, la formazione infatti dovrebbe svolgere anche un ruolo di proposta, stimolazione, mobilitazione di energie per

rivelare tendenze e orientamenti nascenti, aggregare persone e organizzazioni. Diventa dunque fondamentale riconoscere modelli, strategie, rischi e buone prassi all'interno della operatività quotidiana. In questa logica lo stile di lavoro si delinea come consapevolezza e dialogo aperto, continuo, tra l'esperienza e la capacità di osservarla, trasformarla in apprendimento e nuova conoscenza.

All'interno dell'esperienza di FairJob questo processo attivo ed adattivo si è messo in moto trasversalmente collegando le diverse funzioni: quelli di governo e gestione, il nostro in quanto consulenti e formatrici, quello delle/dei *case manager*, quello delle beneficiarie e dei beneficiari diretti.

## Personalizzazione

Al centro degli obiettivi di aggiornamento e formazione e al centro del lavoro di accompagnamento delle/i beneficiarie/i diretti del gruppo di *case manager* per noi c'è stato senza dubbio la capacità di personalizzare. Personalizzare significa riuscire

<sup>3</sup> D. Schon, Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale, 1999





ogni volta, con ciascuna persona, a cogliere il senso di una domanda esplicita, del bisogno che l'ha fatta emergere per farsi guidare dal cambiamento che questa può portare. Personalizzazione è quindi il risultato di attenzione e combinazione originale di elementi mai uguali. Così in FairJob, fin dall'inizio, abbiamo lasciato che questo principio guidasse in maniera strategica lo svolgersi delle azioni.

Nelle sessioni di gruppo crediamo si possa personalizzare il lavoro lasciando che il flusso di ascolto e comunicazione rimanga sempre aperto: questo lo si rende ancora più esplicito utilizzando il **lavoro in piccoli gruppi** che consente un forte coinvolgimento delle/i partecipanti e la possibilità di apprendere attraverso il confronto con l'esperienza altrui. Questa tecnica è stata da noi ampiamente utilizzata fin dai primi incontri, riportando in questo modo i temi proposti all'interno della pra-

tica reale e del sistema di relazioni delle/degli operatrici/tori del sistema antritratte. È una tecnica che necessita di definire con precisione gli obiettivi dei sottogruppi, condividere la sintesi dei lavori in plenaria, utilizzare se possibile delle sale di appoggio per dividersi in sottogruppi, modificare ad ogni esercizio la composizione del sottogruppo e la scelta del/della portavoce, monitorare l'andamento positivo dei lavori spostandosi in ogni gruppo rispondendo a dubbi/domande.

La co-presenza di due facilitatrici ha agevolato la vicinanza dinamica ai diversi gruppi, permettendo di cogliere elementi significativi che sono stati riportati durante il debriefing.

L'entrata nel campo di una **simulazione o role playing** è stato utile per ricreare situazioni reali, difficoltà, stili di comunicazione, e ancora molto altro da analizzare insieme; si tratta di uno dei metodi più utilizzati ed efficaci nell'ambito dei corsi di formazione per la valorizzazione delle esperienze reali dei partecipanti. L'attenzione è stata posta nel fare proposte di lavoro non troppo estreme o caricaturali affinché ci fosse spazio per il coinvolgimento dei/delle partecipanti in un ambiente protetto e di fiducia, senza giudizio, ma in cui si potesse costruire il desiderio del feedback e del confronto. La dimensione del gioco ha rappresentato un tassello fondamentale poiché





scompagina ruoli, apre spazi di divertimento e costruisce un tempo di osservazione di sé attraverso il confronto con un obiettivo o mandato sfidante (né facile né impossibile). La scelta dell'esercitazione va compiuta in funzione del gruppo e, a volte può essere interessante costruire i copioni insieme alle/agli stesse/i partecipanti per sostenere l'identificazione in diversi ruoli e funzioni: che si sia attori di un copione (preciso e chiaro) o osservatori (meglio se con una griglia con i punti chiave) ciascuno è chiamato a restituire le proprie riflessioni sulle dinamiche e identificazioni "messe in scena". La nostra funzione è stata quella di accompagnare la riflessione e l'elaborazione delle esperienze vissute all'interno del gruppo.

In questo senso FairJob ha rappresentato un terreno straordinariamente fertile perché flessibile, consentendo la progettazione e ri-progettazione all'interno di un continuo scambio di comunicazione tra i diversi ruoli.

## Supervisione

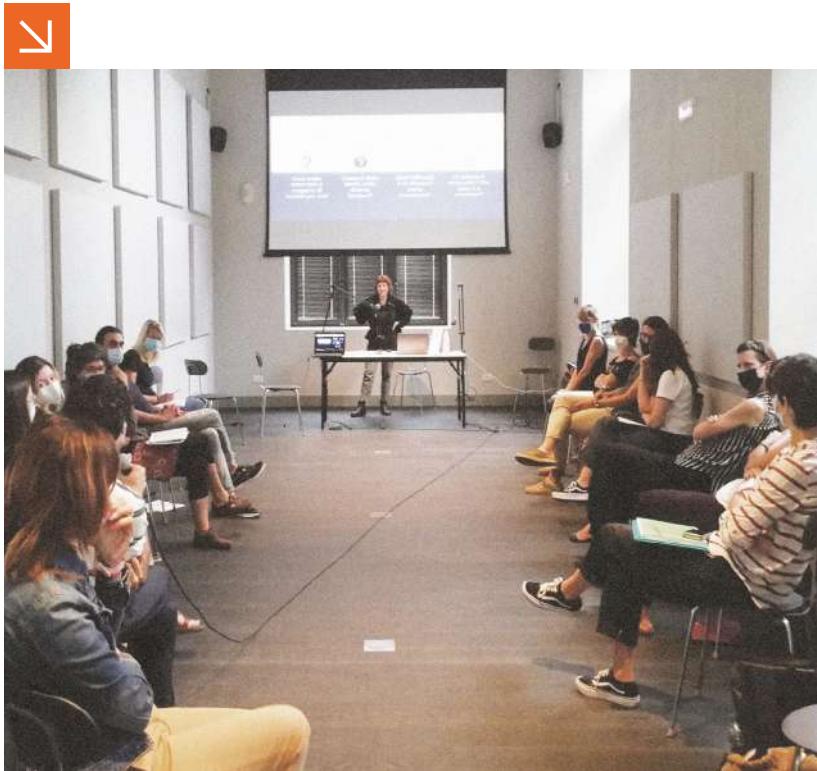
In questo contesto è emersa la domanda di **supervisione** da parte del gruppo delle/i case manager che ri-allacciasse i fili tra le attività di gruppo in plenaria, gli scambi teorici, le pratiche che si stavano condividendo e il fare concreto del loro lavoro e della loro professionalità all'interno delle singole equipe. Ogni Ente partner è stato così seguito in un ciclo di incontri di supervisione. Questa

fase di lavoro ha consentito, attraverso l'analisi di casi specifici e reali, di entrare nel vivo della complessità della relazione con le/i beneficiarie/i e allo stesso tempo di accompagnare una riflessione sulla propria professionalità e sulle competenze che la sostengono. Ha significato anche riuscire a strutturare momenti auto valutativi intorno all'esperienza svolta, alla consapevolezza acquisita così come attribuire un valore al cambiamento percepito. In altre parole, assicurare che le/i partecipanti fossero protagonisti/i assolute/i di questa attività nella convinzione che quanto più le operatrici/gli operatori sono coinvolti tanto più sarà favorita la con-

sapevolezza dei traguardi raggiunti e di quelli ancora da raggiungere.

## Adultità

Da adulti è più difficile gestire il senso di disorientamento che da giovani, perché molti più fattori sono in gioco e perché si ritiene (o si sa per esperienza) che il cambiamento richiede una dose di energie importanti. Gli adulti in contesti di 'formazione' rischiano questo senso di disorientamento poiché il loro coinvolgimento spesso non avviene fin dalle fasi della progettazione e perché in maniera diversa – una volta che vi si trovano coinvolti – sono spesso alla ricerca di strumenti che li



sappiano accompagnare nella esplorazione del possibile cambiamento, in funzione delle loro particolari e personali condizioni.

Ci si trova quindi a condividere uno spazio del cambiamento, possibile e/o desiderato, in cui ciascuna persona porta un bagaglio importante di conoscenze come la capacità di gestire responsabilità e compiere scelte. Ci si trova, in sintesi, a condividere uno spazio di confronto e un tempo straordinario che ha necessità di essere riconosciuto come vivo e reale. Tra adulti. Tra professionalità eterogenee. Ecco che porre al centro il tema delle competenze e della loro valorizzazione sostiene la definizione di un perimetro di partecipazione che permette la co-costruzione di obiettivi per il tempo che si condividerà in gruppo e per lo spazio dell'esperienza professionale di ciascuna/o, oltre l'immediatezza. Ciò facendo si condivide anche la responsabilità della partecipazione e dello scambio, aumentando la capacità di dialogo tra i diversi profili professionali e consentendo *'innesti di esperienze che vengono gradualmente collegate al sapere generale, garantendo un progressivo controllo e autocontrollo, da parte del soggetto, delle proprie risorse. È questa la condizione perché le conoscenze siano utilizzabili in situazioni diverse da quelle in cui sono state acquisite, consentendo sia la soluzione di problemi sia la presa di decisioni. È que-*

*sto altresì il necessario prerequisito di un orientamento.'* (Meghnagi, 2001).

In un certo senso le attività progettate per e con gli adulti devono sostenere la difficoltà dell'incontro e del confronto, pensarsi come comunità di pratiche in cui dare valore all'adulità delle/degli operatrici/ tori così come alle/ai beneficiarie/i: riconoscere l'adulità significa dare valore e potere all'altro, riconoscere la capacità di autoregolazione e di attivazione, è un'esperienza che genera/attiva "partecipazione": per stare in questo processo è necessario accogliere il pensiero critico come sostegno al lavoro, stare con ciò che emerge anche se questo significa stare nella scomodità.



Crediti Ph / Luca Saini



# Struttura del percorso: incontri in plenaria, in équipe, individualizzati

Il percorso si è sviluppato su 22 mesi complessivi, con 13 incontri in plenaria, più di 60 incontri con le singole équipe degli Enti e Associazioni aderenti al progetto FairJob, un incontro di chiusura e restituzione finale.

(Fig. 3)

## Prima fase

Nella prima fase (giugno 2021 – settembre 2021) si sono realizzati incontri in plenaria on line, in presenza e a volte in modalità mista (in parte on line, in parte in presenza). L'obiettivo generale in questa prima fase era quello di accompagnare le

partecipanti e i partecipanti alla costruzione di un gruppo in cui apprendere e scambiare pratiche e risorse. La funzione degli incontri è stata quindi quella di proporre temi e riflessioni che svolgessero la funzione di attivare riflessività e che alimentassero gli scambi tra le operatrici e le operatrici/gli operatori sia sogget-



tivamente che come organizzazioni. Questa prima fase si è quindi aperta con una sessione in co-docenza in cui si è dato avvio al processo, condiviso il percorso e gli obiettivi e raccolto le aspettative. Gli incontri successivi invece, hanno visto la presenza di una singola professionista, ciascuno con lo scopo di addentrarsi nelle due traiettorie individuate: accompagnare la costruzione della rete di operatori e servizi del territorio e sperimentare la metodologia del Bilancio di Competenze.

## Seconda fase

Nella **seconda fase (ottobre 2021 – giugno 2022)** inizialmente si è proceduto con incontri in plenaria sul tema dell'attivazione della rete e della costruzione di una mappa di servizi e opportunità del sistema regionale, mentre nel mese di maggio 2022 si è realizzato un laboratorio di due giorni sulla metodologia del Bilancio di Competenze. In entrambi i casi gli incontri si sono svolti in plenaria.

In parallelo è stata avviata una supervisione dedicata alle singole equipe degli Enti: in questa fase di lavoro si è infatti sperimentato un doppio livello di accompagnamento con un focus molto concreto di sostegno alle operatrici ed operatori sul lavoro che stavano svolgendo con i singoli beneficiari e beneficiarie come *case manager*.

In particolare da ottobre a dicembre 2021 - mentre procedevano gli incontri di gruppo in presenza per la costruzione di strumenti di raccordo e scambio in un'ottica di sistema - parallelamente si accompagnavano le equipe nel trasferimento di nuove metodologie di lavoro con le/i beneficiarie/i, sul piano concreto del loro lavoro centrate sul Bilancio di Competenze con incontri di supervisione).

Da gennaio a giugno 2022 - mentre procedevano gli incontri in presenza e in plenaria sulla metodologia di orientamento e Bilancio di Competenze - parallelamente si accompagnavano le equipe con incontri mirati sulla relazione instaurata con i/le beneficiari/e e sulla progettazione dei percorsi formativi e lavorativi personalizzati. In questi mesi l'interdipendenza tra le competenze delle facilitatrici ha portato ad uno scambio e ad un dialogo che ha consentito un accompagnamento orientato ai bisogni che emergevano negli incontri (di gruppo o individuali), lasciando aperto lo spazio alla co-progettazione. Ciascuna di noi ha realizzato 3 incontri con le diverse equipe degli Enti aderenti al progetto FairJob sviluppati in un arco temporale di 9 mesi complessivi, per un totale di 6 incontri per equipe.

## Terza fase

Nella **terza fase (luglio 2022- dicembre 2022)**, a fronte della proroga delle attività di progetto che ha

consentito uno slittamento fino al mese di marzo 2023, ed in relazione al costante ascolto delle esigenze delle operatrici/degli operatori, si è dedicato ulteriore spazio alla supervisione delle equipe per l'implementazione di pratiche metodologiche.

Il tema della personalizzazione degli interventi ha suscitato ulteriori domande in relazione alle modalità di gestione e comunicazione nello spazio concreto del lavoro. La complessità del contesto in cui si sono realizzati i servizi e le sollecitazioni emerse dalle diverse attività con le operatrici/gli operatori ha aperto la strada a riflessioni sul tema della qualità della relazione ed efficacia degli interventi. Così tra i mesi di luglio e dicembre 2022 gli incontri di supervisione con le singole equipe degli Enti si sono concentrati su come capitalizzare e non disperdere quanto le operatrici e le operatrici/gli operatori sentivano di aver raccolto. Questa fase ha

messo in dialogo temi quali la motivazione, la qualità e l'organizzazione del tempo di lavoro, con l'efficacia della relazione professionale con i beneficiari diretti. In molte supervisioni le equipe hanno utilizzato su loro stessi alcuni strumenti della metodologia del Bilancio di Competenze per sintonizzarsi con il tema dell'ascolto, del riconoscimento delle competenze, dell'autonomia.

Nella **quarta ed ultima fase (gennaio 2023 – febbraio 2023)** è stato organizzato a Torino un incontro che ha visto il coinvolgimento di tutti le operatrici/gli operatori coinvolti nel progetto condotto in compresenza con l'obiettivo di dare una restituzione complessiva del percorso fatto insieme e spunti di riflessione per il futuro mantenimento, sviluppo e crescita della rete tra le operatrici/gli operatori che si occupano delle persone sopravvissute alla tratta.



# Approfondimenti

Durante il percorso sono stati utilizzati diversi metodi e strumenti di lavoro all'interno delle singole giornate formative: qui descriviamo più nel dettaglio due giornate di lavoro risultate significativamente per le operatrici e gli operatori.

## La co-costruzione di una rete e di una mappa delle risorse e delle buone prassi esistenti.

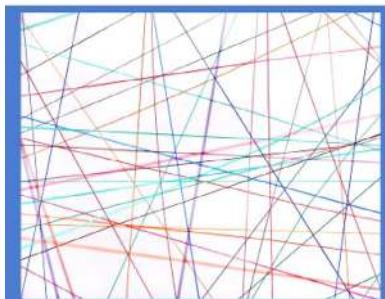
(In presenza, due mezze giornate di 4 ore di lavoro)

Come già accennato in FairJob abbiamo scelto di non proporre un modello di rete professionale pre-costituito, ma di proporre delle attività per costruire insieme alle Associazioni partner del Progetto

una rete professionale che rispondesse alle esigenze delle operatrici/gli operatori della rete antiratta, scegliendo con loro quale "forma" dare alla rete professionale co-costruendola.



### La rete che funziona ha?



Può essere  
una rete di  
sicurezza (in  
orizzontale) o  
una barriera  
(in verticale)

Può  
permettere di  
scegliere  
(percorsi a zig  
zag  
personalizzati)  
o disorientare  
(labyrinth in cui  
ci si perde)

Una rete, infatti, può diventare una barriera che separa e divide, oppure divenire una rete di sicurezza che permette di creare collegamenti tra le operatori/gli operatori per aumentare le possibilità di offerta formativa, lavorativa e abitativa per i/le beneficiari/e, consentendo percorsi personalizzati non lineari che si appoggiano alle diverse proposte, opportunità e specificità di ogni singola associazione. (Fig. 4)

Per fare questo abbiamo deciso di partire dalla raccolta di buone pratiche già esistenti chiedendo agli Enti di compilare e inviarci, prima dell'incontro, una scheda di sintesi delle attività in essere con cui abbiamo predisposto una mappa delle attività già avviate o in fase di progettazione da condividere con i partner. Questa raccolta ha portato all'emergere del-

la ricchezza delle opportunità già in essere e a mettere a fuoco anche le specificità e le competenze di ogni singola associazione, ossia di poter visualizzare e accedere ad una vera e propria mappa delle attività e opportunità che si potevano mettere in rete e aprire ai beneficiari delle diverse associazioni. Questo primo passo si è rivelato necessario per poter successivamente mettere a fuoco l'offerta "mancante", ossia le attività da progettare ex-novo. (Fig. 5)

Durante l'incontro in plenaria abbiamo così condiviso e consegnato ai partecipanti tre diverse mappe delle attività che le diverse associazioni mettevano a disposizione degli altri partner nell'ambito formativo, lavorativo e abitativo invitando le operatori/gli operatori a dividersi in sottogruppi con rappresentanti di



## Costruzione di una rete

Che cosa significa?

«SOLO» COLLEGARE

Ci sono tanti fili  
sparsi

da  
collegare

senza che si  
ingarbugliano

per poi verificare se i fili esistenti sono sufficienti o se restano dei «buchi» o maglie troppo larghe: in questo caso bisognerà cercare/produrre nuovi fili

Come scoprire le risorse, come collegare ciò che esiste, dove andare a reperire ciò che manca  
è proprio ciò che voi farete INSIEME ai destinatari («essere con»)

## PANORAMICA CATALOGO: LAVORO E SERVIZI AMBITI OFFERTA



associazioni differenti per entrare nel dettaglio delle singole attività: questa attività in piccoli gruppi ha dato l'avvio ad un incontro "nuovo" tra le operatori/gli operatori che hanno iniziato a vedere - nella concretezza - le specificità e le competenze di ogni associazione, a sondare la qualità e lo spessore delle risorse esistenti, ad iniziare a prendere accordi su come mettersi in collegamento e fare invii agli altri partner per proporre alle beneficiarie e ai beneficiari attività da svolgere presso altre associazioni.

Da qui è scaturita una vera e propria attivazione delle reti che ha portato ad avviare fattivamente la cooperazione nella gestione dei progetti dei beneficiari e delle beneficiarie tra le diverse associazioni, portando una accelerazione degli scambi professionali sia tra singoli operatori/trici,

sia ad un aumento di contatti e incontri, anche fuori dalle date dei nostri incontri, dando vita ad una rete "viva" e non più solo sulla carta.

La mappa conteneva l'ente di riferimento, il territorio in cui veniva svolta l'attività, la denominazione del servizio, la specificazione se fosse un servizio già attivo o in progettazione o da sviluppare con FairJob, una breve descrizione dell'attività, le modalità di svolgimento (in presenza od on line, individuale o di gruppo), gli obiettivi e le competenze sviluppate attraverso l'attività, la durata complessiva e uno spazio per le note. (Fig. 6)

Questo ha anche permesso di cogliere quali fossero i servizi già esistenti, quali aree fossero carenti per le quali era necessario lo sviluppo innovativo di nuove attività o l'attivazione di una ricerca sul territorio: il passo successivo è stato quello

di organizzare incontri con Agenzie formative, i Servizi al Lavoro del territorio oltre alla presentazione di una nuova mappa che raccoglieva Cataloghi e guide orientative regionali specifiche per i cittadini stranieri. (Fig. 7 - 8)

## Servizi

- ❖ Servizi al lavoro (SAL)
- ❖ Buoni svantaggio
- ❖ Servizi di accompagnamento e formazione
- ❖ Tirocini per inserimento lavorativo con finanziamento
- ❖ Mettersi in proprio
- ❖ Progetto PUOI – Protezione Unita a Obiettivo Integrazione
- ❖ Accademia POWERCODERS - LA PRIMA ACCADEMIA DI CODING PER RIFUGIATI IN ITALIA

Fig. 7



## Guide e/o Cataloghi

- 
- ❖ IRES e UNHCR - Guida pratica alle imprese per l'inserimento dei rifugiati
  - ❖ Guida Migliora 2 – Inserimento dei rifugiati in Piemonte nel mercato del lavoro
  - ❖ Asgi - Guida pratica Vivere, studiare, lavorare in Italia
  - ❖ Piemonte Immigrazione - Guide Breve 1 e 2 per inserimento di cittadini non UE nel mercato del lavoro
  - ❖ Regione Piemonte - Catalogo corsi Mercato del lavoro per disoccupati

Fig. 8



poggiandosi alla propria esperienza, un altro si sarebbe identificato/a con l'operatore che svolge il colloquio, il terzo avrebbe fatto da osservatore raccogliendo impressioni, sensazioni, spunti. Il mandato era di svolgere un vero e proprio colloquio utilizzando una scheda precedentemente condivisa e discussa in plenaria oltre ad appoggiarsi al Catalogo delle attività esistenti condiviso.

Avevano venti minuti di tempo per il colloquio e una mezz'ora di condivisione sull'esperienza vissuta, prima di tornare in plenaria per condividere gli spunti e gli elementi emersi.

In plenaria abbiamo poi esplorato insieme che cosa ogni partecipante avesse scoperto durante il lavoro. (Fig. 9)

Nella condivisione le/i partecipanti hanno portato come fosse stato utile per loro scoprire quali resistenze o pregiudizi avevano incontrato come operatori, quali domande o richieste fossero poco chiare alle/i beneficiarie/i, quali emozioni, dubbi e difficoltà fossero emersi, quali elementi di criticità o di positività avesse colto l'osservatore, quali nuovi elementi e spunti fossero emersi e quali parti della scheda fossero risultate utili e quali disorientanti.

Identificarsi e rivestire funzioni diverse nel colloquio ha così arricchito gli sguardi, ha portato i partecipanti a scoprire punti di vista nuovi e inesplorati permettendo di diventare più consapevoli di quanto "stare con" l'altro, diverso da noi, sia una attività arricchente e delicata. (Fig. 10)

## Che cosa avete scoperto come beneficiario/a, case manager o osservatore/trice?

*Sentiamo i diversi punti di vista*

?	?	?	?
Cosa avete osservato o scoperto di insolito per voi?	Come vi siete sentiti nelle diverse funzioni?	Quali difficoltà o facilitazioni avete incontrato?	La scheda è stata utile? Che cosa vi è mancato?

<b>Progetto formativo di:</b> (Nome e Cognome)			
<b>Perché sono qui e che cosa mi aspetto.</b> (Scrivi qual è la tua aspettativa nei confronti del percorso)			
<b>Quali paure o timori ho.</b> (Scrivi che cosa ti preoccupa nel percorso)			
<b>Cosa voglio fare e qual è il mio obiettivo lavorativo futuro.</b> (Scrivi le attività e i lavori che ti piacerebbe/desideri fare)			
<b>Quali servizi voglio/posso utilizzare.</b> (Scrivi il nome del corso, del laboratorio o del tirocinio)	<b>Dove e come li posso frequentare.</b> (Scrivi nome ente e città + modalità presenza/on line)	<b>Quando li posso frequentare.</b> (Scrivi le date e gli orari)	<b>Chi devo contattare.</b> (Scrivi Nome, Cognome, e-mail e/o telefono)
<b>Alla fine del progetto quale risultato/traguardo voglio raggiungere.</b> (Scrivi che cosa immagini e vorresti avere alla fine del progetto)			

## Il Laboratorio sul Bilancio di Competenze.

(In presenza, due appuntamenti di 4 ore)

Il laboratorio si è svolto su due mezzogiornate per lasciare anche il tempo di far sedimentare elementi di discussione e confronto da riportare nel gruppo. Avendo nel corso dei mesi precedenti affrontato già questa metodologia su un piano teorico e costruito una cassetta degli attrezzi per le/i case manager, il Laboratorio è stato pensato come uno spazio vivo in cui raccogliere tutto ciò che si era fatto, organizzarlo, sperimentarsi e confrontarsi.

Nel primo appuntamento, dopo una sistematizzazione metodologica e un affondo sul tema degli stereotipi, si è passati ad esplorare in profondità la Fase 1 della metodologia del Bilancio di Competenza (BdC), ovvero l'analisi e raccolta della domanda; al gruppo

è stato proposto di fare insieme una riflessione sull'utilizzo delle domande aperte e le tecniche di riformulazione. Il tema dell'ascolto dell'altro è quindi emerso come cruciale e attraverso il cortometraggio *'Ce l'hai un minuto?'* (Alessandro Bardani, Luca Di Prospero, 2012) si è passati a condividere le criticità che si incontrano più comunemente nella pratica professionale nella fase determinante dell'analisi domanda. (Fig. 11)

Utilizzando la tecnica dei 6 cappelli (E. De Bono, 1985) il gruppo ha sperimentato poi in un'esercitazione dal titolo *'Che stile hai come operatrice/tore sociale?'* il ruolo cruciale della complementarietà dei diversi modi di pensare, la necessità di accogliere le prospettive diverse e affrontare i



Fig. 11



problemi analizzandoli con maggiore chiarezza utilizzando idee, informazioni e punti di vista che spesso si tengono separati o tendiamo a dimenticare, in particolare (Fig. 12):

- i dati oggettivi (il cappello bianco),
- le emozioni (il cappello rosso)
- il pessimismo (il cappello nero),
- l'ottimismo (il cappello giallo),
- la creatività (il cappello verde),
- la visione d'insieme (il cappello blu)

Dopo che ciascun/a case manager si è identificata/o in una modalità prevalente, si sono formati dei sottogruppi in cui l'obiettivo - o mandato - era rappresentare, incarnandola, la modalità per lei o per lui più diversa o lontana. I sottogruppi hanno ricevuto la stessa consegna, ossia una situazione problematica verosimile nel loro vissuto professionale. Con 30 minuti di tempo a disposizione ciascun sottogruppo ha costruito la sua soluzione. Il ritorno in plenaria è stato l'occasione per restituire diversi

elementi. Questa esercitazione porta ciascuna/o a riconoscere la profondità del suo stile prevalente, la difficoltà di mettersi in un *mind-set* diverso dal proprio, la necessità dell'equipe, ma sostiene anche una riflessione sulle modalità di accogliere quando le/i beneficiarie/i hanno uno stile con cui rischiamo il conflitto. Il confronto all'interno del gruppo ha stimolato quindi una consapevolezza più matura su alcune dimensioni oggettive e soggettive da attenzionare nel momento dell'analisi della domanda e nel corso della consulenza.

Questo ci ha traghettato verso la Fase 2 del Bilancio di Competenze, ovvero l'esplorazione delle competenze, risorse e motivazioni. Questa parte dell'incontro è stata caratterizzata dall'utilizzo individuale e in gruppo di alcuni strumenti e schede del Bilancio di Competenze, con l'obiettivo di approfondire la tecnica di utilizzo, esaminare insieme le diverse

occasioni d'uso, ma anche le sfumature di lettura e restituzione.

Questo blocco di lavoro è iniziato nella fase conclusiva del primo appuntamento ed è terminato nella seconda giornata.

Nel secondo incontro si è iniziato raccolgendo liberamente dal gruppo pensieri suscitati dalla giornata precedente. Per aggiungere materiale che emergesse dal concreto del vissuto professionale delle/i *case manager*, attraverso il supporto delle slide si sono ripresi in mano temi chiave nella relazione professionale con donne (principalmente) la cui biografia racchiude una storia di migrazione, riportandoli nella cornice degli obiettivi che la metodologia del Bilancio di Competenze può raggiungere.

In questa prima parte si è ripreso in mano il costrutto di competenza e lo si è trasferito sulla scheda di analisi delle competenze. Le/i *case manager* hanno avuto del tempo individualmente per compilare un questionario sulle competenze trasversali e in plenaria si sono esaminati i diversi fattori che rendono l'esplorazione delle competenze una chiave per l'empowerment. (Fig. 13)

Per la complessità del contesto in cui si svolge spesso il lavoro delle/i *case manager* la dimensione tempo (tempo per seguire, tempo per raccolgere, tempo per costruire, tempo per sé, etc.) è emersa spesso in tutto il percorso FairJob, così si è proposto al gruppo di sperimentare l'utilizzo di alcune schede/strumenti che, nella logica del "fare spazio alla progettualità" invitano a riflettere sulla dimensione temporale e del cambiamento.



## COMPETENZE

Cerniere di esperienza

- Raccogliamo le esperienze formali e non formali
- Le approfondiamo: come sono andate, con chi sono state fatte, cosa hanno utilizzato, cosa hanno imparato, etc.
- Accompagniamo nel cercare le parole che definiscano la loro competenza nel concreto dell'esperienza
- Esploriamo la trasferibilità

Nel nostro caso al gruppo è stata data come prima consegna quella di focalizzare lo stato attuale dei loro impegni; di riflettere quindi, sulle cose concrete che si fanno e su quelle che si fanno troppo poco. Infine di riportare ciascun elemento in uno dei quattro blocchi della scheda (cambiare/sviluppare/ridurre o eliminare/ conservare). In 15-20 min. ciascuno ha quindi composto la propria scheda. (Fig. 14)

Sperimentando su di sé la molteplicità dei fattori in gioco il gruppo si è scambiato in plenaria l'effetto che fa osservare alcuni riquadri, la difficoltà di individuare elementi del cambiamento, i vincoli che ci possono essere per riuscire a agire quei verbi (appunto cambiare/eliminare,

etc.). Sperimentare da dentro per comprendere nella relazione professionale gli elementi delicati che si maneggiano e definire meglio la cornice che definisce il ruolo delle operatrici e degli operatori sociali e case manager.

A proposito di confini, un *role play* sull'assertività e l'importanza dei no, chiedendo di esercitare un no positivo, oltre a defaticare il gruppo e movimentarlo, ha sollecitato riflessioni sullo stile con cui poter costruire dei no 'ecologici' da parte delle operatrici e degli operatori, che, per contro, possono dare gambe alla progettualità delle/dei beneficiarie/i nella fase di attivazione e ricerca.

Dopo il confronto in plenaria ci si è avvicinati alla conclusione del laboratorio che, come ultimo 'attrezzo'



Fig. 14

Nella mia vita professionale e/o personale, vorrei:	
Cambiare/Trasformare	Sviluppare
Ridurre o Eliminare	Conservare

ha proposto qualcosa di estremamente trasferibile anche in altri percorsi o consulenze. L'obiettivo era chiudere il laboratorio sul Bilancio di Competenze andando a sottolineare nuovamente la competenza chiave dei *case manager*, ovvero la capacità di scegliere lo strumento più adatto, in sintesi personalizzare.

L'attrezzo scelto per chiudere è usato prevalentemente in contesti aziendali quindi non distillato tra il set di schede che tradizionalmente fanno riferimento alla metodologia del Bilancio di Competenze, a ribadire che la necessità è quella di avere sempre ben definito l'obiettivo del percorso che stiamo accompagnando e quello di ciascuno step; a sottolineare quindi che con un ancoraggio metodologico e la chiarezza degli obiettivi è più sostenibile muoversi nella complessità, personalizzare ogni volta, ga-

rantire gli spazi. Con un ancoraggio metodologico e la chiarezza degli obiettivi, si può spaziare, cercare, trasferire e riutilizzare.

Anche in questo caso i *case manager* hanno avuto la consegna di compilare la scheda, ricollegandosi a ciò che era emerso in quella precedente (Fig. 12). (Fig. 15)

In un certo senso, organizzare le priorità per fare spazio anche a ciò che il Laboratorio ha condiviso, con lo sguardo alla crescita e alla costruzione di un fare e di un vocabolario comuni tra le organizzazioni ed enti del sistema regionale.

La chiusura è stata quindi dedicata al gruppo: uno spazio finale in cui visualizzare ed esplicitare, in un certo senso rilasciare agli altri quello che ciascuna/o si portava via anche grazie al contributo del gruppo.

## Le priorità

**"Importante"** è un **concepto soggettivo**: ciò che è importante per te può non esserlo per qualcun altro, ed inoltre ciò che è importante oggi può non esserlo in un altro momento della tua vita. Le priorità sono legate ai nostri valori, principi ed obiettivi, e possono quindi essere diverse per ciascuno di noi. Imparare a gestirle con la consapevolezza della nostra scala di valori è quindi fondamentale per una efficace gestione del tempo, soprattutto quando si lavora in team. Il concetto di **"urgente"**, invece, è **oggettivo**, e dipende unicamente dalla variabile tempo. Va applicato quindi a quelle attività che richiedono attenzione immediata o comunque a brevissima scadenza.

### Matrice di Eisenhower, detta anche Matrice di Covey

*"Ciò che è importante raramente è urgente e ciò che è urgente raramente è importante"*

		URGENTE	NON URGENTE
		da Fare immediatamente Azione non delegabile	da Fare in un secondo momento Azione da pianificare
IMPORTANTE	NON IMPORTANTE		
IMPORTANTE	NON IMPORTANTE	#1	#2
NON IMPORTANTE	NON IMPORTANTE	#3	#4

Fig. 15



# Infine, ma non in conclusione

**Come premessa delle considerazioni conclusive e dei feedback che abbiamo raccolto e scambiato con il gruppo delle/dei case manager crediamo possa essere utile sottolineare qualcosa sul tema del cambiamento.**

Troppo spesso ancora si percepisce il cambiamento come una rottura, una esigenza o necessità, un desiderio o una richiesta che pone lo sguardo rivolto solo al futuro voltando le spalle al passato. Questo rischia di rendere più incerto l'avvicinamento, più traumatico il pensiero, più titubanti le emozioni. Il cambiamento però lo si può anche visualizzare come azioni in movimento, come la concatenazione di azioni che ci conducono da un punto a un altro: riconoscendo le categorie, e quindi gli strumenti che abbiamo in partenza, possiamo acquisire una consapevolezza diversa, apprendendo a camminare con una nuova postura, in cui la comunità è un ancoraggio e un motore.

È in questa prospettiva che il cambiamento diventa una possibilità concreta e continua, determinata dalla volontarietà ad agire, in un sistema di relazioni interdipendenti in cui il mutamento di una parte determina il mutamento delle altre.

Attraverso il progetto la rete tra le associazioni partner e tra i/le case manager è diventata più ricca e ha creato nuove relazioni e contatti professionali e interpersonali. Dedicare tempo e spazio alla relazione, dedicarsi all'incontro con l'altro/a collega ha infatti sostenuto la costruzione di una rete professionale ed emotivo-relazionale tra gli/le operatori/trici che a loro volta, a cascata, hanno sostenuto la costruzione di relazioni interpersonali con i/le beneficiari/e più 'forti' e approfonditi. Rallentare 'il passo' ha così permesso di andare maggiormente in profondità ed uscire da una logica emergenziale come vissuto costante per potersi addentrare in un percorso nuovo e su un terreno poco sconosciuto.

Un altro importante risultato per noi è stato vedere come l'eterogeneità del gruppo sia diventato un sostegno al lavoro e come questo abbia permesso di rompere alcune gabbie professionali e alimentato la creatività

dei/lle partecipanti sia nella relazioni tra di essi/e sia con i/le beneficiari/e. Crediamo sia stato importante per tutti/e diventare maggiormente protagonisti del processo di crescita delle rete e della propria professionalità, questo ha poi sostenuto lo sviluppo di maggiore autonomia e attivazione anche nei/lle beneficiari/e presi/e in carico, passando così da una visione più assistenziale ad una visione più propositiva e di auto-affermazione. Per poterlo fare anche in questo caso lo spazio e il tempo dedicato alla riflessione è stato essenziale così come l'alternanza di momenti di lavoro corale e di attività individualizzate per i partner. Tutto il lavoro ha avuto alla base il 'lavorare con' l'altro/a, a partire dal nostro essere coppia di formatrici-facilitatrici alla ricerca di un metodo di lavoro comune che potesse portare alla co-progettazione, alla co-conduzione e alla co-responsabilità delle azioni e alla co-abitazione di uno spazio più ampio.

È stato importante anche ampliare il territorio di riferimento, mettersi in collegamento con i sevizi esterni alla rete oltre all'aprire le porte della propria associazione a beneficiari/e della rete: questo sicuramente è stato più semplice per i partner torinesi, mentre per gli/le operatori/trici delle associazioni con sedi dislocate in altre province l'effetto è stato più debole.

Questo è uno degli elementi a cui il sistema, per essere un tutto, deve continuare a dedicare sforzi e azioni.

Un altro elemento che rimane aperto è rappresentato dalla relazione tra la figura della/del *case manager* e le organizzazioni stesse (Enti, Cooperative, Associazioni). La chiarezza con cui si svilupperà questa relazione, dal punto di vista professionale (compiti e funzioni) e lavorativo (stabilità e coinvolgimento), è uno snodo importante di cui prendersi cura attraverso poiché influirà sulla qualità e sulle ricadute positive. Se da un lato - come già accennato precedentemente - minore è la struttura, maggiore è la complessità, questo a maggior ragione significa che per riuscire a svolgere una funzione complessa, non standardizzata e sempre in trasformazione, è necessario avere la certezza di risorse, tempo, strumenti a cui poter attingere. Questa è una responsabilità dell'organizzazione che vuole fare sistema e che si sente coinvolta sul piano dell'investimento e dell'intervento.

Un atteggiamento dialogante tra professionalità e responsabilità diverse rappresenta quindi un punto di attenzione ancora aperto e che ci teniamo a sottolineare come un ingrediente necessario per non disperdere quanto nutrito attraverso FairJob: una professionalità 'leggera', capace di adattarsi nel tempo, capace di riflettere e cogliere le esigenze del contesto sociale, oggettive e soggettive.



Partner del progetto



Casa di Dio



Comunità San Benedetto al Porto



MONVISO SOLIDALE



GruppoAbele



GruppoAbele



IDEADONNAONLUS



IRES



UMBRIA GIOVANI



PIAM



PROGETTO TENDA



SynergIca



Tampep



UFFICIO PASTORALE MIGRANTI

ARCIDI

OCESI

DI TORINO