

**COSTRUIRE E REPLICARE BUONE  
PRATICHE PER RAFFORZARE I  
PROCESSI DI INCLUSIONE ECONOMICA  
E FINANZIARIA DI CITTADINI DI PAESI  
TERZI**

**LEZIONI APPRESE DAL PROGETTO  
EMPOWER**

A cura di:

**Anna Ferro**

**Daniele Frigeri**

*Febbraio 2025*



**Finanziato  
dall'Unione europea**



*Empower! - Empowering Migrants in Professional Welfare & Economic Rights* è un progetto finanziato nell'ambito di un accordo più ampio tra la Banca di sviluppo del Consiglio d'Europa (CEB) e la Commissione europea (Direzione generale degli Affari interni) – fondo EC-DG HOME/AMIF – il cui scopo è migliorare l'inclusione dei migranti negli Stati membri dell'UE attraverso lo sviluppo di nuovi partenariati e nuove forme di finanziamento.

Il progetto Empower risponde all'obiettivo di migliorare l'inclusione economico-finanziaria dei cittadini extra-comunitari residenti a Torino e provincia aiutandoli a diventare economicamente indipendenti. Empower è realizzato da un partenariato pubblico e privato composto dall'Associazione Microlab, ente capofila, Associazione A pieno titolo, Università di Milano Bicocca, Centro Studi di Politica Internazionale – CeSPI ETS, Comune di Settimo Torinese, Inventure Aps, PerMicro, in collaborazione col Comune di Torino e OIM, Organizzazione Internazionale per le Migrazioni.

Le opinioni espresse nel presente documento sono di esclusiva responsabilità degli autori e possono non riflettere le opinioni della Banca di sviluppo del Consiglio d'Europa o dell'Unione europea.

*The views expressed herein are the sole responsibility of the authors and may not reflect the views of the Council of Europe Development Bank or of the European Union.*



Ente capofila



Partner



[info@empowerto.it](mailto:info@empowerto.it) | [www.empowerto.it](http://www.empowerto.it)

## Indice

1.	Introduzione .....	4
2.	Una buona idea progettuale matura da conoscenze ed esperienze pregresse .....	5
3.	I cambiamenti generati dal progetto Empower .....	6
4.	“Empower” rappresenta una buona pratica? .....	7
5.	Punti di forza del progetto.....	8
6.	Punti di debolezza del progetto .....	9
7.	Fattori abilitanti.....	9
8.	Replicabilità del progetto Empower .....	10
9.	Lezioni apprese dall’esperienza del progetto Empower .....	11

# **COSTRUIRE E REPLICARE BUONE PRATICHE PER RAFFORZARE I PROCESSI DI INCLUSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA DI CITTADINI DI PAESI TERZI**

## **LEZIONI APPRESE DAL PROGETTO EMPOWER**

### **1. Introduzione**

Il progetto *Empower – Migrants in Professional Welfare & Economic Rights* risponde all'obiettivo di migliorare l'inclusione economico-finanziaria dei cittadini di paesi terzi residenti a Torino e provincia supportandoli nel diventare economicamente indipendenti. Empower è un progetto realizzato grazie al contributo di CEB, Council of Europe Development Bank, da un partenariato pubblico e privato composto dall'Associazione Microlab, ente capofila, A pieno titolo, Università di Milano-Bicocca/Open Impact, Centro Studi di Politica Internazionale (CeSPI ETS), Comune di Settimo Torinese, Inventure Aps, PerMicro, in collaborazione con il Comune di Torino e OIM - Organizzazione Internazionale per le Migrazioni.

Nel quadro del progetto Empower, CeSPI e l'Università degli Studi di Milano-Bicocca/Open Impact hanno contribuito alla sistematizzazione e capitalizzazione dei risultati e delle lezioni apprese di Empower. La finalità di questo esercizio è rivolta a offrire spunti per chi volesse tradurre, replicare o adattare il progetto in altri contesti, distinguendosi dalla valutazione che ne ha verificato indicatori e impatti ottenuti a fronte della originaria proposta progettuale. Gli strumenti di lavoro impiegati includono i dati elaborati dalla valutazione d'impatto, la raccolta di testimonianze individuali e confronti collettivi con i partner di progetto (interviste, questionari, focus group) e alcuni scambi con attori chiave esterni al progetto<sup>1</sup>. **L'obiettivo finale della capitalizzazione è comprendere gli elementi di forza e debolezza del progetto Empower, evidenziare i fattori abilitanti del suo successo (o gli ostacoli che lo hanno condizionato), e elaborare suggerimenti in forma di lezioni apprese per chi - enti del terzo settore, istituzioni, donatori - volesse replicare, adattandola, una simile iniziativa o parte di essa.** L'esperienza di Empower risulta una **buona pratica** se in grado di produrre risultati misurabili, se replicabile - pur in modo flessibile, se allineata a principi di giustizia ed equità nelle sue azioni e nei risultati, e se non eccessivamente onerosa (OCSE, 2010<sup>2</sup>).

Il documento di analisi presenta: una breve introduzione che spiega come è nata l'idea del progetto Empower, una sintesi del cambiamento e dei risultati ottenuti, un'analisi dei punti di forza e di debolezza e dei fattori abilitanti evidenziati dalle organizzazioni partner. A partire dai successi ottenuti e dagli ostacoli incontrati, il documento offre infine alcune indicazioni (lezioni apprese) come eredità del progetto.

#### ***Il contesto di Torino/Piemonte***

Come evidenziato nell'analisi territoriale realizzata per il progetto Empower nel 2024, la presenza

<sup>1</sup> Un evento pubblico a Roma è stato organizzato il 12 febbraio 2025 a Roma per presentare i risultati del progetto e discuterli con attori chiave: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ABI, Banca di Italia, Ente Nazionale per il Microcredito, Unioncamere.

<sup>2</sup> OECD (2010), *Learning for Jobs*, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264087460-en>.)

dei migranti a Torino (quasi il 15% della popolazione residente nel 2023, ISTAT) e in Piemonte (quasi il 10%) evidenzia una ampia diversificazione sia delle origini geografiche (Romania, Marocco, Albania, Perù sono le maggiori comunità, ma anche Asia ed Europa dell'est) che delle motivazioni (lavoro, ricongiungimenti familiari e protezione internazionale). Le imprese a titolarità straniera rappresentano il 13,4% del totale delle imprese del territorio regionale, in larga parte concentrate nella Città Metropolitana di Torino (che ne ospita il 61%) (2023, Osservatorio Imprese Straniere di Infocamere).

La città promuove da tempo iniziative a favore dell'integrazione, accoglienza e alla cooperazione internazionale, pur affrontando sfide in termini di accesso all'abitazione, alla formazione professionale e all'inclusione socio-economica-finanziaria della popolazione straniera.

Per approfondimenti: *L'inclusione finanziaria a Torino: analisi territoriale della popolazione straniera e dei servizi offerti*, CeSPI (2024)<sup>3</sup>.

## ***2. Una buona idea progettuale matura da conoscenze ed esperienze pregresse***

L'idea del progetto *Empower* trova origine e ispirazione da un precedente progetto FAMI a cui Microlab ha partecipato rivolgendosi alle necessità di richiedenti asilo/rifugiati nella Regione Lazio. Tramite tale iniziativa Microlab si è sperimentata rispetto alla complessità progettuale e di partenariato. Ugualmente, Microlab ha maturato ulteriore esperienza sui contenuti grazie ad un piccolo progetto rivolto al reinserimento di persone in carcere di Torino, comprendendo in modo più articolato la necessità di mettere in campo strumenti e di coinvolgere partner adatti ai bisogni di persone ad alto rischio di vulnerabilità. L'occasione del bando CeB (Council of Europe Development Bank) del 2022<sup>4</sup> ha permesso di ricomporre le precedenti lezioni apprese da Microlab all'interno di un'**idea progettuale basata su una componente innovativa** (attivare un partenariato eterogeneo e altamente competente su base territoriale), e su una **idea di filiera del supporto e rafforzamento a cittadini di paesi terzi**. Il concetto di filiera permette di segmentare i bisogni dei cittadini stranieri da un *entry level* di "alfabetizzazione finanziaria", alla messa a punto di strumenti di orientamento professionale/*dual career*, riconoscimento delle competenze e titoli per inserirsi nel mercato del lavoro, fino alla ideazione e al tutoraggio di una possibile idea di micro-impresa – a cui poter collegare l'erogazione di un micro-credito.

L'idea che l'evoluzione di bisogni socio-economici-finanziari dei cittadini di paesi terzi necessiti di diversi attori capaci di rispondervi corrisponde a quanto emerso in precedenza in altri studi dell'Osservatorio Nazionale sull'Inclusione Finanziaria dei Migranti in Italia<sup>5</sup>. Nel quadro di precedenti progetti animati da CeSPI, nel 2019 a Milano è infatti stato creato un Laboratorio Territoriale sull'Inclusione Finanziaria dei Migranti coinvolgendo i principali stakeholders interessati al tema in città<sup>6</sup>. Il Laboratorio ha al tempo condiviso e validato la necessità di implementare un approccio a **staffetta tra attori** – basato su una presa in carico di lungo periodo tra organizzazioni in grado di diversamente affiancare i bisogni dei migranti in modo complementare.

<sup>3</sup> [https://www.cespi.it/sites/default/files/documenti/cespi\\_report\\_analisi\\_territoriale\\_empower.pdf](https://www.cespi.it/sites/default/files/documenti/cespi_report_analisi_territoriale_empower.pdf)

<sup>4</sup> Partnerships and financing for migrant inclusion - PAFMI, n. 2022\_11/ceb/tam/p/ld.

<sup>5</sup> <https://www.cespi.it/it/ricerche/osservatori/inclusione-finanziaria-dei-migranti>

<sup>6</sup> [https://www.cespi.it/sites/default/files/documenti/position\\_paper\\_cespi\\_fin\\_05\\_07\\_19\\_def\\_milano\\_0.pdf](https://www.cespi.it/sites/default/files/documenti/position_paper_cespi_fin_05_07_19_def_milano_0.pdf)

Se l'idea di filiera può corrispondere a una presa in carico di una persona (dalla A alla Z dell'inclusione economica e finanziaria), non tutte le persone che si avvicinano ai corsi di educazione finanziaria possono essere contestualmente candidate ad un micro-credito, esprimendo bisogni che richiedono modi e tempi di maturazione diversi. Mentre l'educazione finanziaria si rivolge a tutti i cittadini - stranieri e no, che vanno rafforzati nelle proprie conoscenze e decisioni di gestione del denaro, l'impresa corrisponde solo a una sottocategoria di persone (non in condizione di vulnerabilità, ma con una solida preparazione e un progetto imprenditoriale). Empower ha cercato quindi di sperimentare un approccio a filiera, nell'arco temporale di due anni e mezzo, tra attori fortemente sinergici e complementari.

Il partenariato coinvolto in Empower è composto da soggetti con conoscenze ed esperienze dirette o indirette precedenti in ambito di inclusione economica e finanziaria di cittadini di paesi terzi. Tutti i partner (tranne A Pieno Titolo) hanno già collaborato in modo bilaterale e le conoscenze in/formali tra i partner sono forti e garanzia di competenza e affidabilità delle organizzazioni coinvolte.

Ogni partner di progetto rappresenta l'eccellenza locale/nazionale nel segmento a cui si occupa (microcredito, riconoscimento dei titoli, percorsi di carriera, integrazione socio-economica e inclusione finanziaria).

La territorialità Torinese/Piemontese trova unicamente in CeSPI un attore non torinese (pur con una sede nella città) che tuttavia si rivela particolarmente utile nell'analizzare le dinamiche locali e nel garantire oggettività dell'analisi.

### ***3. I cambiamenti generati dal progetto Empower***

Il progetto è riconosciuto dai partner per aver generato **cambiamenti interni** (ossia per le organizzazioni partner) ed **esterni** (nel contesto in cui ha operato - sensibilizzando sulle tematiche di Empower tra le organizzazioni del territorio e offrendo strumenti e opportunità ai beneficiari finali. Il dettaglio sugli impatti del progetto è indicato nella analisi a cura di Open Impact<sup>7</sup>.

La rete (consolidata o allargata) tra stakeholders locali, le solide relazioni tra gli enti coinvolti, una migliorata conoscenza del territorio (con una rafforzata consapevolezza sulla complessità dei bisogni finanziari dei migranti) e nuove o rafforzate competenze e conoscenze condivise tra gli attori coinvolti (partner e no) sono tra i **cambiamenti più significativi** generati dal progetto (in aggiunta agli impatti per i beneficiari finali). Non solo le organizzazioni partner risultano oggi più fortemente competenti nel rafforzamento dei processi di integrazione e inclusione economico finanziaria dei migranti (aumentata visibilità e autorevolezza sui temi del progetto), ma anche le **organizzazioni con cui i partner hanno collaborato** hanno potuto meglio comprendere la complessità dei bisogni dei cittadini stranieri e la necessità di meglio adeguare bisogni e offerta.

Nell'ambito di intervento è accresciuta la conoscenza del "chi fa cosa" a Torino e una maggiore comprensione e consapevolezza dell'importanza di bisogni e percorsi di educazione finanziaria, come anche la centralità del riconoscimento dei titoli, del microcredito e della fornitura di servizi ausiliari. La rete tra stakeholder cittadini è stata avviata e rimarrà in essere tramite in Laboratorio Territoriale sull'Inclusione Finanziaria (animato da CeSPI).

Oltre 600 operatori e operatrici hanno frequentato formazioni proposte dal progetto rilevando un disperato bisogno di rafforzamento soprattutto in ambito di educazione finanziaria. Oltre 400 cittadini

---

<sup>7</sup> <https://www.empower.to.it/wp-content/uploads/2025/02/Impact-Report-Empower.pdf>

di paesi terzi hanno fruito di azioni proposte dal progetto (formazione, mentoring, accompagnamento, fondo perduto etc.).

Il progetto Empower ha inciso significativamente per i suoi beneficiari diretti attraverso la possibilità di fare esperienze formative e lavorative a cui probabilmente non avrebbero avuto accesso. Inoltre, proprio attraverso tali esperienze i beneficiari diretti hanno potuto ampliare scenari per la scelta professionale e l'inclusione. Alcuni partner evidenziano la percezione che Empower abbia complessivamente offerto maggiori opportunità a chi abbia usufruito di più servizi, incrementando le proprie competenze e in alcuni casi anche migliorando la propria situazione lavorativa. Le persone in maggiore condizione di vulnerabilità - dovendo affrontare problemi e sfide di breve periodo come l'accesso alla casa o al lavoro, hanno probabilmente potuto approfittare meno delle opportunità del progetto, rispetto persone con maggiore stabilità socio-economica che ha loro permesso di mettere in gioco le proprie qualità nel medio-lungo termine.

In termini di **cambiamenti di policy** visibili ad oggi si riporta l'interesse dell'Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Torino a includere l'obbligatorietà di percorsi di educazione finanziaria all'interno dei bandi per l'accoglienza di richiedenti asilo (bandi SAI). In aggiunta il progetto Empower ha condiviso la proposta di includere percorsi di educazione finanziaria al tavolo asilo e Comune di Torino in vista della riprogrammazione dei fondi destinati all'accoglienza di richiedenti asilo/rifugiati<sup>8</sup> (marzo 2026). Ad oggi (Gennaio 2025) non è possibile fornire maggiore riscontro.

#### ***4. “Empower” rappresenta una buona pratica?***

Una pratica è definita buona se in grado di produrre **risultati tangibili**, se **replicabile** - in modo flessibile, se allineata a principi di **giustizia** ed equità nelle sue azioni e nei risultati, e se non eccessivamente **costosa**.

Empower ha prodotto risultati tangibili, come illustrato nell'analisi di impatto a cura di Open Impact<sup>9</sup>. Empower risulta replicabile - se non in toto, sicuramente in alcune sue parti e a fronte di determinate condizioni (come illustrato nella sezione “lezioni apprese”): alta competenza dei partner, forza di una rete territoriale preesistente e alimentata nel corso del progetto, attenzione pregressa al tema dell'inclusione finanziaria, chiara comprensione dei bisogni dei cittadini terzi a fronte delle azioni progettuali.

Empower ha garantito il rispetto di principi di giustizia ed equità in modo diversi. Includendo tra i beneficiari richiedenti asilo, persone titolari di diversi permessi di soggiorno come anche cittadini stranieri ora naturalizzati Italiani. La storia migratoria dei beneficiari è infatti molto differenziata (da neo-arrivi a persone che risiedono in Italia da 30 anni)<sup>10</sup>. Chiunque ha avuto la possibilità di accedere a una o più attività offerte da Empower, con la possibilità di farsi accompagnare nel percorso, dentro e fuori il progetto.

Il costo del progetto Empower è pari a € 546.000, coprendo finanziariamente quasi due anni di attività per cinque organizzazioni partner. Dalle risorse complessive, €50.000 sono stati destinati a sostenere i

---

<sup>8</sup> <https://www.progettotenda.net/nasce-rart-rete-asilo-e-rifugio-torino/>

<sup>9</sup> <https://www.empowerto.it/wp-content/uploads/2025/02/Impact-Report-Empower.pdf>

<sup>10</sup> Indirizzandosi in modo indistinto a persone tra i 18 e i 76 anni, di cui il 51% è rappresentato da donne e l'1% da persone con disabilità. I paesi di origine dei beneficiari rappresentano tutti i continenti e ampia diversità è garantita in termini di condizione occupazionale (da disoccupato a professore universitario), l'istruzione e la conoscenza linguistica.

beneficiari tramite un fondo perduto per attività di rafforzamento di progetti di inclusione socio-lavorativa. Pur con la difficoltà nel definire cosa significhi per un progetto essere costoso rispetto ai risultati tangibili e ai cambiamenti di processo innestati, tramite riscontri con altri donatori interrogati è possibile confermare che questa progettualità è in linea con altre similari finanziate in Italia e che il coinvolgimento personale e volontario di tutte le persone e organizzazioni coinvolte ha ampiamente superato la somma a budget.

La riflessione sulla **sostenibilità** delle azioni è in capo all'iniziativa dei partner. Diverse sollecitazioni dagli attori del territorio sono emerse alla fine del progetto (manifestazioni di interesse, richieste di formazione o di collaborazione), a seguito delle tante azioni di sensibilizzazione promosse. Pur mancando una idea sistemica e un piano coordinato sulla sostenibilità delle azioni tra i partner, la rete del Laboratorio Territoriale sull'Inclusione Finanziaria dei Migranti a Torino (avviato tramite Empower) rimane alla comunità di attori Torino/Settimo Torinese e ha già trovato continuità grazie alle azioni dell'Osservatorio sull'Inclusione Finanziaria a Torino gestito da CeSPI per gli anni 2025-27. Ugualmente, l'associazione Microlab è coinvolta in una componente di un progetto Horizon (Innovate) sull'imprenditoria straniera a Torino, con l'intenzione invitare CeSPI e PerMicro a partecipare ad alcuni momenti. Le attività di Inventure e di A Pieno Titolo sono state valorizzate nella loro cruciale importanza (fortemente riconosciuta a livello locale e non solo) offrendo strumenti essenziali per accedere in modo dignitoso e necessario ad un inserimento nel tessuto lavorativo.

*Il progetto Empower risulta quindi una buona pratica che è stata capace di produrre risultati positivi in ambito di inclusione lavorativa, economica e finanziaria, a fronte di elementi di forza, ma anche ostacoli e complessità. La sua replicabilità risulta ancorata alla presenza di alcune condizioni e fattori abilitanti e dalla capitalizzazione di alcune lezioni apprese.*

## **5. Punti di forza del progetto**

- Specificità dei partner, delle loro relazioni e del contesto torinese. La specializzazione dei partner e la loro integrazione hanno permesso di consolidare una modalità di lavoro coordinata tra più realtà del territorio. Valore aggiunto è il coinvolgimento di un'organizzazione esperta sulla complessità del riconoscimento dei titoli e un ente di micro-credito che rappresenta l'ultimo e più sfidante miglio dell'inclusione finanziaria, legata al rapporto con le istituzioni micro/finanziarie e tramite loro all'accesso al credito.
- Solido lavoro di coordinamento che ha permesso di mantenere sempre un focus sugli obiettivi e di coinvolgere tutti in modo trasversale sull'avanzamento delle azioni e sulle problematiche incontrate.
- Articolazione, varietà e qualità delle attività/dei servizi avviati capaci di offrire strumenti diversi (e soluzioni puntuali) per i diversi bisogni della popolazione straniera.
- Lavoro di rete e messa a disposizione di risorse economiche direttamente impiegabili per supportare i beneficiari nei loro percorsi di crescita.
- L'implementazione delle azioni previste è stata informata e arricchita dall'analisi dei comportamenti finanziari (realizzata nel quadro delle attività di ricerca di progetto) e quindi dalla più articolata comprensione dei bisogni dei cittadini di paesi terzi a Torino/Piemonte.



## ***6. Punti di debolezza del progetto***

- Bassa collaborazione degli enti locali (pur essendo partner di progetto). Le autorità locali sarebbero state soggetti chiave nell'idea di *filiera* di servizio immaginata dal progetto. Allo stesso tempo, il vero target del progetto (beneficiari delle attività previste) non è coinciso con l'utenza dell'Ufficio Stranieri (persone spesso in condizione di vulnerabilità inserite nella rete di accoglienza) del Comune di Torino. Empower si è quindi dovuto rivolgere ad altri attori per intercettare i beneficiari finali coerenti con le azioni previste.
- L'attività di educazione finanziaria ha avuto alcune difficoltà nel raggiungere il target di progetto che – d'accordo con l'ente finanziatore - è stato modificato in termini quantitativi e qualitativi (includendo oltre i beneficiari diretti, gli operatori del territorio).
- Difficoltà di tracciamento dei beneficiari nel lungo periodo

## ***7. Fattori abilitanti***

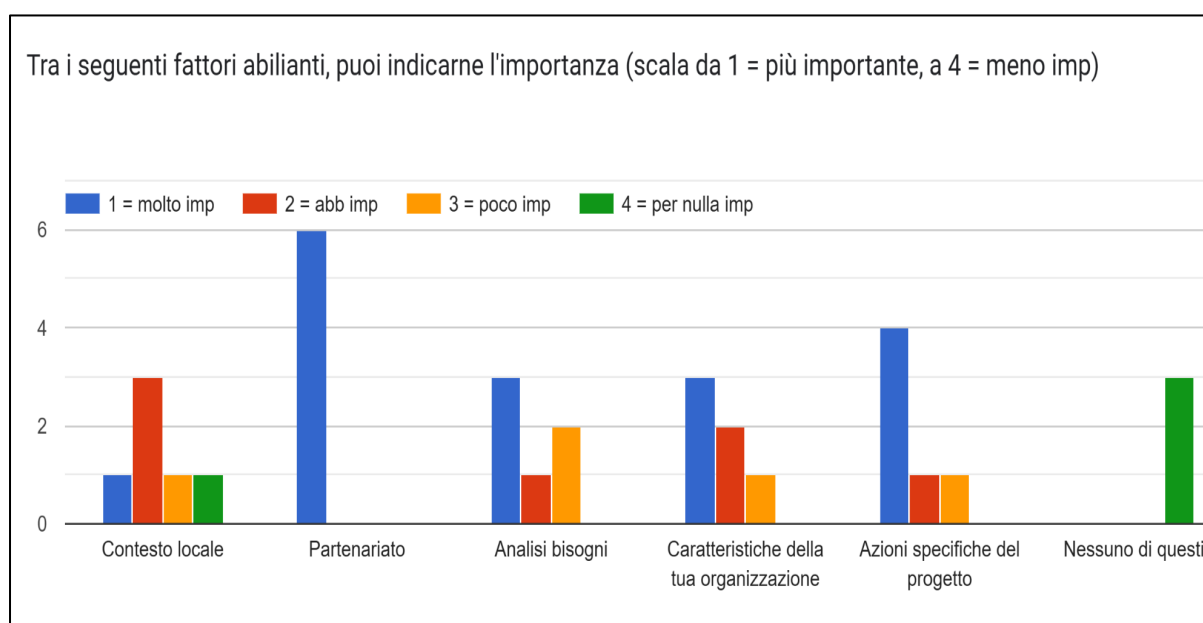
### **Interni**

- Valore del partenariato composito, diversificato, preparato/specializzato e motivato.
- Conoscenza pregressa tra molti partner/ relazioni già esistenti.
- Qualità e coerenza dell'offerta di servizi proposti basata su una domanda reale e su bisogni analizzati con chiarezza.
- Condiviso obiettivo di migliorare i processi di lavoro possibili per intervenire in modalità efficaci.

### **Esterni**

- Contesto locale target: Torino/Settimo Torinese rappresentano un contesto già ricco di iniziative e realtà attive sul territorio, essendo più piccolo di altri contesti cittadini e quindi più gestibile (rispetto a città di dimensione e complessità maggiore, come potrebbe essere ad esempio Roma). Il contesto torinese è (relativamente) già sensibile al tema dell'inclusione finanziaria e lavorativa di migranti per le precedenti esperienze a favore dell'integrazione dei cittadini stranieri e per un terzo settore formato da organizzazioni che intrattengono occasionali scambi in-formali.
  - Nonostante il contesto di Torino sia meno complesso di altri, diversi partner indicano altresì che il territorio abbia inizialmente fatto fatica a recepire alcuni eventi informativi proposti, esprimendo una iniziale diffidenza, scarsità di conoscenza da parte di alcuni portatori di interessi esterni. Questo si può spiegare chiarendo che gli stessi enti del terzo settore o enti pubblici che si occupano di facilitare processi di integrazione non sono necessariamente consapevoli dell'importanza di rafforzare percorsi di inclusione finanziaria.

Grafico: Evidenza dal questionario interno rivolto alle organizzazioni partner



## 8. Replicabilità del progetto Empower

I partner del progetto ritengono che Empower possa essere replicato in altri contesti, non tanto nella sua interezza, ma più facilmente in alcune sue parti, solamente a fronte di alcune condizioni:

- Presenza pregressa di professionalità<sup>11</sup> e competenze analoghe a quelle impiegate sul territorio torinese.
- Presenza pregressa di un buon coinvolgimento e una buona adesione del territorio e degli attori chiave sulle tematiche del progetto.
- Investimento nel mantenere o rafforzare un impianto organizzativo e una rete già consolidata.
- Presenza di un intermediario finanziario nel partenariato che possa occuparsi dell'ultimo miglio (accesso al credito).
- Individuazione aggiornata e scientifica dei bisogni dei cittadini di paesi terzi e delle caratteristiche del contesto locale (mercato del lavoro, economia informale, risorse a disposizione del terzo settore, priorità di altri bisogni, conflittualità sociale etc).
- Costruzione o continuità con un contenitore – ad esempio un Laboratorio Territoriale sull’Inclusione Finanziaria ed economica dei Migranti - per rafforzare e mantenere un vocabolario e linguaggio comune sull'inclusione finanziaria e per creare/alimentare una comunità di pratica che rifletta in modo continuativo su migrazione/integrazione (*evidence based*).

<sup>11</sup> Sul supporto al riconoscimento dei titoli il progetto Empower ha coinvolto un'organizzazione altamente competente (A Pieno Titolo). Le domande pervenute al progetto per il riconoscimento dei titoli sono state altissime e l'ente che se ne occupa ha liste di attesa di un anno, a fronte di una generale assenza di servizi simili sul territorio nazionale.

- Interesse diffuso per le attività di educazione finanziaria rilevabile in progettualità in corso e nella sensibilità del terzo settore e delle istituzioni.

## ***9. Lezioni apprese dall'esperienza del progetto Empower***

**PER COSTRUIRE UNA BUONA IDEA PROGETTUALE CHE RAFFORZI L'INCLUSIONE FINANZIARIA DI CITTADINI DI PAESI TERZI: SONO IMPORTANTI RELAZIONI PREGRESSE TRA I PARTNER E CONOSCENZA DEL CONTESTO, INCLUDENDO SPAZI DI FLESSIBILITA'**

### **Lezione appresa (1): costruire l'idea progettuale su esperienze pregresse e in un contesto favorevole**

La sensibilizzazione e maturità del contesto locale in cui si inserisce la progettualità rispetto a integrazione e inclusione finanziaria dei migranti è essenziale. Ciò significa che iniziative volte al rafforzamento dell'inclusione economico-lavorativa dei migranti possono più favorevolmente innestarsi, creando sinergie e trovando forme di sostenibilità, in realtà più attente e mature: il punto di partenza influenza il punto di arrivo.

Una buona idea progettuale nasce più facilmente da **esperienze precedenti** che permettono di **comprendere meglio i bisogni locali** e di costruire una solida rete di partner capaci e competenti. Ovviamente, buoni progetti nascono anche in assenza di relazioni pregresse, tuttavia quando presenti esse possono facilitare e ridurre i tempi necessari all'intesa e cooperazione tra i partner coinvolti.

Centrale è inoltre prevedere **attività di ricerca** capaci di offrire un approfondimento del contesto e dei bisogni, informando e guidando le azioni successive del progetto.

### **Lezione appresa (2): prevedere flessibilità su azioni e risultati**

Un progetto sperimentale/pilota dovrebbe avere maggiori **spazi di adattabilità e flessibilità sui risultati attesi/performance**. Le rigidità del progetto e dei suoi indicatori possono non coincidere con la natura in parte imprevedibile di un progetto pilota. La complessità e il rischio di una progettazione sperimentale vanno maggiormente comprese e tollerate, non avendo modelli pre-esistenti a cui ancorarsi. Ad esempio il progetto ha incontrato numerosi abbandoni nel *mentoring*. Molte persone chiedono il supporto del mentoring, ma successivamente interrompono il percorso alla prima difficoltà. Pur essendo legittimo e comprensibile, con indicatori di progetto diversi si sarebbe potuto pensare ad un percorso di selezione più stringente.

### **Lezione appresa (3): talvolta potrebbe essere utile il coinvolgimento monetario dei migranti a fronte della gratuità dell'offerta**

Risulta utile una riflessione sulla completa gratuità di alcuni servizi che, talvolta, vengono presi meno sul serio rispetto alla richiesta di una co-partecipazione monetaria. E' un tema aperto alla discussione e da applicare non in modo indistinto ai diversi servizi offerti.

**PER RAFFORZARE L'INCLUSIONE FINANZIARIA DI CITTADINI DI PAESI TERZI: E' IMPORTANTE ANZITUTTO SENSIBILIZZARE OPERATORI E ATTORI DEL CONTESTO E POI INDIRIZZARSI AI BENEFICIARI FINALI NEL SOLCO DI UNA PROSPETTIVA DI MEDIO PERIODO (3-5 ANNI)**

**Lezione appresa (4): dotarsi di una lunga prospettiva temporale sui risultati**

**Il tempo dei processi non è il tempo dei progetti.** L'orizzonte temporale realistico per poter capitalizzare gli interventi del progetto (costruzione di relazioni e reti, sensibilizzazione del contesto locale, riconoscimento di leadership/competenza sul tema, offerta di servizi adeguati ai bisogni locali etc) è superiore al tempo di progetto, mentre almeno cinque anni sarebbero necessari.

**Il percorso di rafforzamento dell'inclusione economica e finanziaria è molto complesso e articolato:** è costituito da dimensioni, passaggi e competenze diverse - che non seguono sempre un andamento lineare- e che richiedono tempi di maturazione non sono sempre evidenti a chi si raffronta con i bisogni della popolazione straniera. Ad esempio, molti percorsi di riconoscimento intrapresi non sono esauribili in due anni di progetto e molti percorsi di accompagnamento all'avvio di impresa devono seguire una spontanea maturazione delle capacità e competenze dei soggetti coinvolti. Una prospettiva temporale meno stringente e pressante, permetterebbe di rafforzare i processi di inclusione finanziaria con fasi e indicatori che tuttavia potrebbero non incontrare le condizioni dei donatori.

**Lezione appresa (5): adottare un approccio graduale: il contesto locale, gli operatori e per ultimi i migranti**

Prima di indirizzarsi ai beneficiari finali - cittadini di paesi terzi, bisogna attivare, coinvolgere e lavorare con **il tessuto locale**, con le associazioni e istituzioni locali per far comprendere le finalità del progetto, per trovare alleanze e radicare meglio le azioni previste nel contesto. Questo lavoro richiede la previa creazione di un vocabolario comune sull'inclusione finanziaria nella comunità degli stakeholder locali.

Evidenza di questo **approccio graduale** emerge dall'enorme bisogno formativo rilevato tra operatori e operatrici: un forte interesse a partecipare alle formazioni sull'educazione finanziaria è stato rilevato, necessario e funzionale a capire cosa sia l'educazione finanziaria.

Enti e organizzazioni che si rapportano alla popolazione straniera nei servizi di integrazione economico-lavorativa non sempre ne comprendono i bisogni finanziari e nemmeno il significato dei percorsi di educazione finanziaria. Il lavoro di sensibilizzazione sull'educazione finanziaria va quindi anticipato - reso propedeutico a successive forme di supporto - e lì maggiormente integrato. Una volta sensibilizzati gli attori/operatori del territorio, i servizi e le attività per il target migrante possono essere avviati, accompagnando le persone nella comprensione dei propri bisogni finanziari.

**PER RAFFORZARE L'INCLUSIONE FINANZIARIA DI CITTADINI DI PAESI TERZI: E' IMPORTANTE TRADURRE I BISOGNI FORMATIVI (PERCEPITI O MENO) IN OCCASIONI FORMATIVE DA PARTE DI ORGANIZZAZIONI E SERVIZI DEL TERRITORIO**

**Lezione appresa (6): comprendere e includere bisogni percepiti e non percepiti e sensibilizzare organizzazioni e operatori del territorio**

Esiste una varietà di bisogni finanziari, economici e lavorativi nella popolazione straniera ed esistono differenze nelle condizioni e rischi di vulnerabilità tra i diversi segmenti della popolazione straniera.

Richiedenti asilo e rifugiati presentano frequentemente fragilità più alte rispetto a cittadini stranieri in Italia da più tempo. Il processo di inclusione finanziaria deve quindi mettere in campo strumenti e azioni diverse a fronte del target, delle sue caratteristiche e dei suoi bisogni. Tra i fattori che giocano un ruolo non solo c'è la storia ed anzianità migratoria, ma anche l'età, il genere, la conoscenza linguistica, la nazionalità, la capacità di accedere a reti di supporto territoriale, lo status legale, la condizione lavorativa etc.

Nei percorsi di *empowerment* dei cittadini migranti, non solo risulta cruciale la **mappatura e comprensione dei diversi bisogni** della popolazione straniera, ma anche l'offerta di azioni che rispondano a **bisogni attuali, percepiti e non percepiti** dai beneficiari finali.

Non per tutti esiste consapevolezza del bisogno di rafforzare l'educazione finanziaria, di riconoscere un titolo, di impostare una progettualità personale e professionale.

Risulta quindi importante **tradurre i bisogni** (inespressi, non espliciti, non articolati) delle persone **in relazione alle occasioni formative e agli strumenti disponibili**. Parlare di educazione finanziaria spesso può risultare poco accattivante: migliorare la comunicazione a riguardo non può che essere d'aiuto.

Risulta inoltre essenziale disegnare una **strategia condivisa** tra gli attori del territorio non solo per aumentare l'alfabetizzazione finanziaria dei cittadini stranieri (dentro e fuori dalle reti della prima accoglienza), ma anche per creare o dare maggiore visibilità e accessibilità **ad antenne territoriali** (persone o organizzazioni di riferimenti) capaci e competenti rispetto ai rischi di scelte economiche e finanziarie.

Esistono inoltre aspetti di natura culturale all'interno delle comunità migranti per cui la dimensione della più facile fiducia e prossimità con connazionali non necessariamente esperti in materia finanziaria può spingere a decisioni rischiose o dannose. Rafforzare la sensibilizzazione di leader di comunità è importante per far sì che indirizzino verso enti/profili realmente competenti in materia.

### **Lezione appresa (7): un collo di bottiglia per rafforzare l'inclusione economica-finanziaria dei cittadini stranieri riguarda l'assenza di servizi pubblici di riconoscimento titoli**

Enorme è il bisogno di un servizio accessibile per il riconoscimento dei titoli. Risulta essenziale replicare le competenze in materia all'interno di strutture e servizi pubblici preposti all'accompagnamento all'integrazione lavorativa di cittadini di paesi terzi. Risulta essenziale anche procedere con un tavolo istituzionale e no in cui poter affrontare le problematiche relative alla limitata chiarezza e comprensione delle procedure, burocrazia e lentezza dei processi.

<b>PER RAFFORZARE L'INCLUSIONE FINANZIARIA DEI CITTADINI STRANIERI: SERVE CREARE O CONSOLIDARE UNA RETE E STAFFETTA TRA SERVIZI E ATTORI COINVOLTI</b>
--

### **Lezione appresa (8): adottare una presa in carico dei beneficiari a "staffetta"**

Il progetto ha messo in evidenza come dovrebbe dispiegarsi una efficace **presa in carico dei bisogni** economici-finanziari dei cittadini di paesi terzi a Torino/Settimo Torinese, in una modalità a "safetta" o "filiera" che coinvolga attori diversi in fasi diverse. Il progetto ha di fatto realizzato un sistema di servizi a rete e a rimando, che risulta possibile tuttavia solo in un contesto di conoscenze dirette tra operatori o di relazioni formalizzate.

**Lezione appresa (9):** in un progetto sull'inclusione economica e finanziaria dei migranti servirebbe agire in un coordinamento tra partner, stakeholders, e servizi esistenti, mantenendo scambi con il donatore

Una volta avviate, le relazioni (tra partner, tra partner e ed enti pubblici o privati) andrebbero ulteriormente alimentate come anche la relazione con il donatore dovrebbe superare gli aspetti di monitoraggio e valutazione, includendo momenti di dialogo e confronto aperto.

E' imprescindibile un tavolo di coordinamento con i servizi pubblici laddove in un progetto si erogano servizi di questa natura.

La sostenibilità di una iniziativa che offre servizi in assenza di un intervento dell'ente pubblico dovrebbe trovare un radicamento innanzitutto nel riconoscimento ed *endorsement* istituzionale, nel supporto di donatori interessati alle tematiche dell'integrazione e nel rafforzamento dei partenariati strategici con gli attori del territorio (non tanto per garantire continuità alle organizzazioni coinvolte, quanto alle azioni messe in campo).

<p><b>PER RAFFORZARE L'INCLUSIONE FINANZIARIA DEI CITTADINI STRANIERI: IL MICRO-CREDITO E' UNO STRUMENTO ADATTO A UN SEGMENTO DI MIGRANTI, RICHIEDENDO TEMPO TRA ORIENTAMENTO, FORMAZIONE, AVVIO E TUTORAGGIO</b></p>
---

**Lezione appresa (10):** indirizzare meglio alcune azioni con relativi target – tra l'inserimento lavorativo e il micro-credito i target sono diversi

I bisogni di supporto ai processi di integrazione lavorativa tendono a coinvolgere platee più ampie e con bisogni più diversificati rispetto a chi abbia interesse, capacità e mezzi per accedere a micro-imprese.

Considerando le persone in significativa condizione di vulnerabilità socio-economica e culturale è preferibile focalizzarsi su **attività in grado di dare un risultato immediato** (come ad esempio ricerca di lavoro/inserimento), anziché formazioni o azioni senza percepibili ricadute dirette. Molti migranti in stato di vulnerabilità non alta e con discreto livello di istruzione, trarrebbero invece maggior valore aggiunto da **attività formative con ricadute non immediate e dirette**.

Solamente una sotto-componente è davvero in grado di contemplare micro-credito e micro-impresa: sono sia persone con un positivo percorso di integrazione (che ha permesso loro di maturare un progetto imprenditoriale e che sono già disposte e adatte a forme di finanziamento), che persone che considerano l'auto-impresa "l'ultima spiaggia".

Lavorare contestualmente sull'empowerment di persone straniere a rischio vulnerabilità (persone escluse o poco alfabetizzate finanziariamente, con necessità di orientamento lavorativo-professionale o di riconoscimento di titoli e competenze) che sull'avvio d'impresa significa rivolgersi a gruppi diversi, che non necessariamente sono l'uno la prosecuzione dell'altro. Al contrario, questa premessa e attesa implica una erronea comprensione dei processi di inclusione e integrazione economico-lavorativo-finanziaria dei cittadini di paesi terzi.

**Lezione appresa (11):** seppur il microcredito non sia la soluzione per tutti, tutti quelli che si avvicinano al microcredito andrebbero comunque seguiti

Tra le persone che fanno richiesta di un microcredito solitamente è facile incontrare chi ha fretta di ricevere risorse e poco tempo da dedicare alla formazione. Un progetto di accompagnamento all'accesso

al credito dovrebbe poter lavorare su questo tempo per evitare indebitamenti rischiosi. Risulta altresì importante non abbandonare quei casi non finanziabili, dando seguito alla consapevolezza degli aspiranti imprenditori (lavorando sulle loro reali capacità e possibilità di mercato). Ugualmente, i soggetti che aspirano a diventare imprenditori, ma non ne hanno ancora tutte le caratteristiche (o altri ingredienti essenziali per l'impresa) andrebbero seguiti e affiancati. In molti infatti, una volta accompagnati a comprendere la cornice normativa oppure di mercato, risultano scoraggiati, impreparati o inadeguati rispetto alla sfida. Pur in assenza di risorse dedicate a queste azioni, partner del progetto Empower hanno avviato una modalità di lavoro "case management" che ha permesso di accompagnare/orientare (alcuni) beneficiari dentro e fuori il progetto (dalla micro-impresa all'orientamento di carriera o al mentoring). Maggiori risorse andrebbero previste in tal senso, pur non riferendosi a target o beneficiari incasellabili negli indicatori di progetto.