

Valutazione del programma di mentorato della
Confederazione

Rapporto sottoposto all'attenzione della Segreteria di Stato della mi-
grazione (SEM)

Lucerna, 27 febbraio 2017

COLOPHON

Autrici

Franziska Müller, lic. rer. soc., NDS Evaluation (direzione del progetto)

Kristin Thorshaug, MSc Soziologie

Noëlle Bucher, MA

Emilie Flamand-Lew, lic. rer. pol. (evaluanda)

INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel. +41 (0)41 226 04 26

interface@interface-politikstudien.ch

www.interface-politikstudien.ch

Committente

Segreteria di Stato della migrazione (SEM)

Traduzione

Traduzione commissionato per la Segreteria di Stato della migrazione (SEM).

Proposta di citazione

Thorshaug, Kristin; Bucher, Noëlle; Müller, Franziska; Flamand-Lew, Emilie (2017): Valutazione del programma di mentorato della Confederazione. Rapporto sottoposto all'attenzione della Segreteria di Stato della migrazione (SEM), Divisione Integrazione, Interface Politikstudien Forschung Beratung und evaluanda. Lucerna/Ginevra.

Riferimento progetto

Numero progetto: P15-59

INDICE

1	SITUAZIONE INIZIALE	7
1.1	Oggetto della valutazione	7
1.2	Questioni principali della valutazione	8
1.3	<i>Modus operandi</i> e fonti	9
1.4	Limiti della valutazione	11
1.5	Struttura del rapporto	11
2	RISULTATI	12
2.1	A livello di programma	12
2.2	A livello di progetti	17
3	CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI	35
3.1	Conclusioni	35
3.2	Raccomandazioni	36
A1	I PROGETTI NEL DETTAGLIO	39

IN BREVE

Programma di mentorato

L'obiettivo della politica integrativa è di garantire a tutte le persone che risiedono e lavorano a lungo termine in Svizzera pari opportunità di accesso alle offerte e strutture della società. Uno dei segnali più chiari di un'integrazione riuscita è sicuramente l'ottenimento di un'occupazione, ed è per questo motivo che l'accesso delle migranti e dei migranti¹ al mercato del lavoro rappresenta un obiettivo politico di primaria importanza. Nell'ambito del programma di mentorato della Confederazione 2014-2016 (di seguito «programma di mentorato»), la Segreteria di Stato della migrazione (SEM) sostiene 27 progetti statali e non volti a incoraggiare lo sviluppo professionale e personale dei migranti attraverso il mentorato. Il mentorato, che si svolge in un periodo di tempo prestabilito tra una persona d'esperienza (mentore) e un migrante (*mentee*), intende favorire lo scambio di conoscenze informali e contatti nonché la definizione di soluzioni individuali che favoriscano l'integrazione professionale e personale. Di norma, i mentori svolgono la loro attività su base volontaria e sono accompagnati da un promotore.

Mandato di valutazione

Su mandato della SEM, il programma di mentorato è stato valutato esternamente da Interface, centro di studi politici, ricerca e consulenza con sede a Lucerna, ed evaluanda, con sede a Ginevra. Lo scopo della valutazione, che consisteva nella verifica del raggiungimento degli obiettivi e dell'efficacia del programma di mentorato e dei singoli progetti, era quello di individuare criteri di successo, formulare raccomandazioni sulla base delle esperienze fatte sul campo ed elaborare un parere circa la sostenibilità dei progetti e la possibilità di portarli avanti. Queste le cinque fonti cui si è attinto:

- analisi delle basi concettuali del programma di mentorato, dei concetti alla base dei progetti e dei rapporti;
- interviste telefoniche a tutti i promotori dei progetti;
- intervista telefonica alla direzione del programma di mentorato (SEM);
- seminari a tema in occasione di un incontro cui hanno partecipato i promotori dei progetti e i rappresentanti della SEM;
- sondaggio online sottoposto ai mentori dei progetti.

Risultati della valutazione

Sia a livello di programma che di progetti i risultati sono positivi.

Il programma di mentorato permette di contribuire significativamente all'attuazione degli obiettivi della politica integrativa

Sostenendo progetti di mentorato che favoriscono l'integrazione sociale e professionale dei migranti, il programma di mentorato offre un contributo significativo all'attuazione degli obiettivi della politica integrativa. Le possibilità informali di scambio e accompagnamento che esso permette rappresentano un importante completamento dell'offerta statale formale. Nell'ambito

¹ Al fine di agevolare la lettura, nel resto del documento sarà utilizzata soltanto la forma maschile, che fa tuttavia riferimento, se non altrimenti specificato, a entrambi i sessi.

dei progetti, infatti, i migranti ricevono la preparazione necessaria per partecipare a programmi statali di integrazione nel mondo del lavoro, come corsi di lingua o di orientamento professionale, volti a rafforzare le loro possibilità di integrazione (professionale).

Il programma di mentorato fa sì che l'integrazione venga percepita come responsabilità condivisa

Il programma di mentorato fa sì che l'integrazione venga percepita come responsabilità condivisa e che venga così rafforzata la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, favorendo lo scambio tra strutture ordinarie, promotori e associazioni. I progetti, elemento centrale del programma di mentorato, suscitano forte interesse tra le istituzioni partner, che confermano quanto questi siano necessari. La collaborazione con i principali partner dei progetti, come scuole o aziende, è nella maggior parte dei casi molto proficua e il fatto che la Confederazione finanzia i progetti, così diversi tra loro, e che questi siano inseriti nel quadro di strutture ordinarie e realtà sovraregionali non fa che rimarcare quanto la promozione dell'integrazione sia una responsabilità di molti.

Il programma di mentorato prevede un'offerta molto ampia

Il programma di mentorato ha permesso ai promotori di sviluppare concetti già esistenti, di vagliarne di nuovi nonché di dare a questi un taglio professionale e istituzionale. Gli obiettivi e i destinatari dei 27 progetti sono molto diversi gli uni dagli altri: ci sono progetti che perseguono l'integrazione nel mondo professionale e della formazione e altri che promuovono quella sociale, progetti destinati a bambini e ragazzi e altri destinati ad adulti o ancora a rifugiati e stranieri ammessi temporaneamente. Anche i criteri di partecipazione cambiano di volta in volta: mentre per alcuni progetti è richiesta la conoscenza minima della lingua o una formazione di un determinato livello, per altri vengono selezionati intenzionalmente stranieri con un basso livello di istruzione. La varietà dei progetti, che permette di coinvolgere anche gruppi di persone vulnerabili, è un chiaro punto di forza del programma di mentorato, dal momento che l'ampio ventaglio di offerte è perfettamente in linea con le diverse esigenze dei singoli gruppi.

I progetti sortiscono effetti positivi per i mentee

I progetti sembrano sortire effetti positivi per i migranti, che possono accedere più facilmente a conoscenze e informazioni informali e sono in grado di sfruttare meglio le risorse di cui dispongono. Attraverso i progetti, i *mentee* acquisiscono inoltre maggiore fiducia in loro stessi e trovano la motivazione di cui hanno bisogno per perseguire l'integrazione professionale; molti di loro sono infatti riusciti a costruirsi una rete di contatti privati e professionali. In molti progetti sono state trovate soluzioni di continuità efficaci per il futuro dei *mentee*. In generale è quindi possibile affermare che i progetti incoraggiano l'integrazione sociale e professionale dei migranti.

I progetti sortiscono effetti positivi per i mentori

I progetti sembrano sortire effetti positivi anche per i mentori, che, oltre ad acquisire nuove competenze e a rafforzare quelle già esistenti, sviluppano una maggior sensibilità interculturale, si sentono più appagati e godono di maggiore considerazione sociale.

Raccomandazioni per il proseguimento dei lavori

Nonostante i molti risultati raggiunti, non mancano i punti critici, primo tra tutti quello riguardante la sostenibilità dei progetti. Dal momento che i finanziamenti concessi dalla SEM sono destinati alla fase iniziale dei progetti, la loro sostenibilità dipende da finanziamenti successivi.

Nonostante sia stato possibile inserire i progetti nel quadro delle strutture ordinarie, in molti casi è del tutto assente un finanziamento a lungo termine. Inoltre, anche per quanto riguarda il contenuto del programma di mentorato la valutazione mette in luce possibilità di miglioramento.

Sulla base dei risultati della valutazione, si raccomanda quindi alla SEM di:

- continuare a perseguire attivamente gli obiettivi della politica integrativa portando avanti programmi federali concepiti a tal scopo;
- continuare a ricorrere al mentorato nel quadro dei programmi federali, dal momento che è stato accolto positivamente tanto dai mentori e dai *mentee* quanto dal settore pubblico e da quello privato;
- stabilire un piano specifico prima dell'avvio di ogni nuovo programma federale al fine di garantire le risorse interne necessarie ed evitare che le aspettative dei promotori siano irrealistiche. È importante dedicare alla fase di pianificazione il tempo necessario; solo in questo modo sarà possibile coinvolgere le istituzioni partner e le strutture ordinarie nonché garantire un progetto di sviluppo condiviso;
- perfezionare l'attività di accompagnamento nell'ambito dei programmi federali, per esempio organizzando incontri informativi e di scambio dedicati a temi specifici oppure mettendo a disposizione strumenti e modelli di garanzia della qualità;
- creare le condizioni quadro per favorire la sostenibilità dei progetti, per esempio coinvolgendo fin da subito l'apparato statale e assicurandosi che, in veste di finanziatore, si faccia carico dei progetti nella maniera prevista. A tal proposito sarebbe auspicabile vagliare la possibilità di portare avanti i progetti già in corso, per esempio nel quadro dei programmi di integrazione cantonali (PIC);
- sostenere i progetti anche dal punto di vista del finanziamento e dell'acquisizione di istituzioni partner, per esempio redigendo lettere di referenze, facendo da mediatore tra i progetti e i possibili attori, comparando al fianco dei promotori oppure mettendo a disposizione informazioni su potenziali istituzioni partner;
- creare sinergie e promuovere lo scambio tra i promotori, favorendo così l'accesso alle migliori pratiche esistenti nel settore;
- valutare gli effetti perseguiti dai progetti, per esempio attraverso un'analisi (quantitativa) degli obiettivi raggiunti al termine del periodo di finanziamento.
- Infine, è stato raccomandato di incoraggiare progetti per perseguire i loro obiettivi.

L'obiettivo della politica integrativa è di garantire a tutte le persone che risiedono e lavorano a lungo termine in Svizzera pari opportunità di accesso alle offerte e strutture della società. Uno dei segnali più chiari di un'integrazione riuscita è sicuramente l'ottenimento di un'occupazione, ed è per questo motivo che l'accesso dei migranti al mercato del lavoro rappresenta un obiettivo politico di primaria importanza. Al giorno d'oggi, tuttavia, l'accesso al mercato del lavoro non è ancora garantito a tutti i migranti, cui spesso mancano una conoscenza informale dei processi e delle mentalità che caratterizzano la Svizzera nonché una rete di contatti sufficienti.

L'integrazione è un processo a lungo termine che vede coinvolti il singolo individuo e l'intera società e che richiede un grande impegno condiviso. In questo contesto, le offerte e le misure messe in atto dalle autorità statali per incoraggiare l'integrazione hanno un'importanza fondamentale. Affinché l'integrazione abbia successo, però, non possono mancare luoghi in cui la popolazione possa incontrarsi in modo informale. La società civile è quindi chiamata ad assumere un ruolo attivo nel processo di integrazione. Uno studio del 2016 mostra che sono già molti i volontari che forniscono un aiuto determinante in tal senso². Attraverso attività di volontariato formali e informali il processo di integrazione portato avanti dalle autorità statali non può che uscirne rafforzato.

In virtù dell'articolo 55 della legge federale del 16 dicembre 2005 sugli stranieri e dell'articolo 17e dell'ordinanza del 24 ottobre 2007 sull'integrazione degli stranieri, la SEM può versare contributi finanziari volti a promuovere l'integrazione degli stranieri. Nell'ambito del programma di mentorato, sostiene quindi progetti che incoraggiano lo sviluppo professionale e personale dei migranti attraverso il mentorato.

Per conoscere l'efficacia del programma di mentorato e dei singoli progetti, la SEM ha incaricato Interface Politikstudien Forschung Beratung di Lucerna ed evaluanda di Ginevra di procedere a una valutazione formativa e sommativa del programma di mentorato.

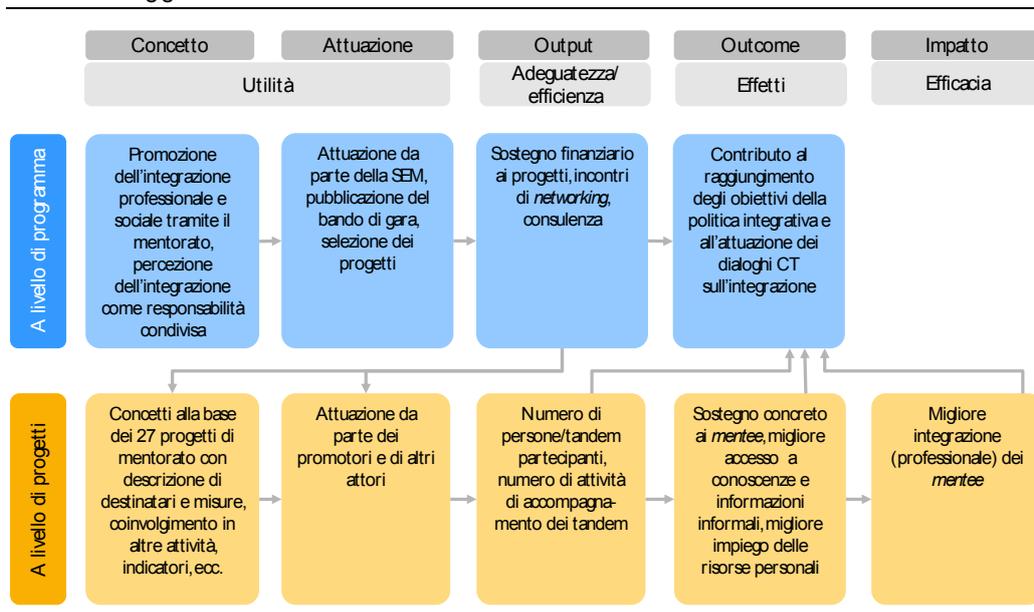
1.1 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Ogni programma ha l'ambizione di sortire gli effetti che si è prefissato: si parte quindi dal formulare ipotesi più o meno esplicite e, su questa base, si organizzano delle attività concrete. Nella scienza delle valutazioni si parla in questo contesto di «modello degli effetti» e si distingue tra diversi livelli di effetto³. La figura F 1.1 mostra il modello degli effetti applicato al programma di mentorato e ai progetti con esso sostenuti.

² Studer, Sibylle; Thorshaug, Kristin; Müller, Franziska; Ostrowski, Gaspard (2016): Contributo del volontariato nei progetti di promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale. Estratto del rapporto sottoposto all'attenzione della Segretaria di Stato della migrazione (SEM), Divisione Integrazione, Interface Politikstudien Forschung Beratung ed evaluanda. Lucerna/Ginevra (disponibile in italiano soltanto in versione ridotta).

³ Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich; Knoepfel, Peter (Hrsg.) (1997): Einführung in die Politikevaluation, Basilea (non disponibile in italiano).

F 1.1: Oggetto della valutazione e criteri di valutazione



Fonte: illustrazione di proprietà degli istituti di valutazione.

Legenda: nelle caselle azzurre sono riportati gli oggetti della valutazione a livello di programma; in quelle arancioni gli oggetti della valutazione a livello di progetti. CT: Conferenza tripartita.

Come si può capire osservando il diagramma, la valutazione del programma di mentorato della Confederazione persegue diversi obiettivi, tanto a livello di programma quanto a livello di progetti:

- *A livello di programma:* lo scopo della valutazione è quello di verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati nonché l'efficacia e l'efficienza del programma di mentorato e di formulare raccomandazioni sulla base delle esperienze fatte sul campo.
- *A livello di progetti:* nell'ambito della valutazione si intende verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati per i singoli progetti nonché l'efficacia di questi ultimi. Allo stesso tempo si intende anche individuare criteri di successo nonché valutare la sostenibilità dei progetti e una loro eventuale continuazione.

1.2 QUESTIONI PRINCIPALI DELLA VALUTAZIONE

L'obiettivo della valutazione è quello di riuscire a rispondere alle seguenti domande a livello di programma e di progetti.

A livello di programma

In questo caso la maggior parte delle domande riguarda il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia del programma di mentorato nonché le conclusioni e le raccomandazioni che è possibile formulare sulla base delle esperienze fatte sul campo:

- *Raggiungimento degli obiettivi ed efficacia:* in quale misura il programma di mentorato contribuisce ad attuare gli obiettivi della politica integrativa? In quale misura il programma di mentorato contribuisce ad attuare il dialogo CT sull'integrazione? In quale misura il

programma di mentorato fa sì che l'integrazione venga percepita come responsabilità condivisa dalle autorità statali, le parti sociali, le organizzazioni non governative e le associazioni degli stranieri?

- *Conclusioni e raccomandazioni:* quali sono le difficoltà che il programma di mentorato presenta? Quali conclusioni e raccomandazioni è possibile formulare in merito alla garanzia della qualità? È possibile individuare criteri di successo validi per l'intero programma di mentorato? Come sono giudicate le prestazioni fornite dalla Confederazione e dalla direzione? Gli incontri di *networking* hanno sortito gli effetti sperati? Quanto è importante il sostegno finanziario della Confederazione?

A livello di progetti

Anche nel caso dei progetti le domande hanno riguardato perlopiù il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia. La sostenibilità e l'efficienza dei progetti, però, sono state a loro volta oggetto di valutazioni e confronti:

- *Raggiungimento degli obiettivi ed efficacia:* si è riusciti a coinvolgere importanti partner nei singoli progetti? Sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati in fase di pianificazione? I *mentee* sono ora in grado di accedere più facilmente a conoscenze e informazioni informali e di utilizzare le proprie risorse? I *mentee* sono ora in grado di integrarsi più facilmente, per esempio dal punto di vista professionale? I mentori traggono beneficio dal contatto con i *mentee*? Quali sono i motivi per cui (non) è stato possibile raggiungere gli obiettivi?
- *Sostenibilità:* in che modo è possibile portare avanti e rafforzare i progetti?
- *Conclusioni e raccomandazioni:* quali sono gli elementi di successo dei progetti? Qualora si decidesse di portare avanti il programma di mentorato, quali sono le raccomandazioni da seguire in materia di prestazioni di sostegno?

1.3 MODUS OPERANDI E FONTI

Per rispondere alle domande di cui sopra riguardanti il programma di mentorato e i progetti, si è fatto ricorso a metodi di valutazione tanto qualitativi quanto quantitativi, basandosi sulle cinque fonti di seguito brevemente illustrate.

Analisi dei documenti

Innanzitutto sono state analizzate le basi concettuali del programma di mentorato, in cui rientrano i concetti alla base dei singoli progetti e le informazioni relative ai contributi finanziari previsti per ognuno di questi. Sono stati visionati inoltre i rapporti (intermedi) dei progetti, al fine di conoscere la capacità di autovalutazione dei rispettivi promotori in materia di raggiungimento degli obiettivi.

Interviste telefoniche ai promotori

Nella primavera del 2016 sono stati intervistati telefonicamente i promotori di tutti i progetti finanziati, con l'obiettivo primario di conoscere il loro giudizio. Le domande principali hanno riguardato la partecipazione al programma di mentorato, l'inserimento dei progetti nel quadro delle strutture ordinarie, la collaborazione con altri attori, l'organizzazione, la garanzia della qualità e la sostenibilità dei progetti.

Seminari a tema in occasione di un incontro di *networking*

A marzo 2016, in occasione del secondo incontro dedicato al programma di mentorato, sono stati organizzati seminari dedicati ai promotori e ai rappresentanti della SEM. Divisi in gruppi, i partecipanti hanno discusso rispettivamente delle esperienze fatte fino a quel momento, del raggiungimento degli obiettivi dei progetti e del potenziale di miglioramento del programma in corso. Sono stati affrontati i seguenti temi:

- organizzazione del mentorato;
- garanzia della qualità del mentorato;
- inserimento dei progetti nel quadro delle strutture ordinarie e collaborazione con i partner;
- collaborazione con la Confederazione;
- sostenibilità dei progetti.

Discussioni di esperti con la SEM

Nell'autunno 2016 un'intervista telefonica è stata condotta anche con la direzione della SEM. Gli argomenti centrali sono stati la valutazione dei concetti alla base dei progetti e della loro attuazione nonché il raggiungimento degli obiettivi del programma di mentorato da parte della SEM, che ne è responsabile.

Sondaggio online sottoposto ai mentori dei progetti

La quinta fonte è rappresentata da un sondaggio online condotto a sua volta nell'autunno 2016 (di seguito «sondaggio online»). Ai promotori è stato chiesto di inviare ai mentori il *link* al sondaggio online e di invitarli a parteciparvi. Questi gli argomenti affrontati:

- impegno dei mentori;
- tipo, durata e intensità del mentorato;
- sostegno fornito ai mentori da parte dei promotori;
- efficacia e raggiungimento degli obiettivi.

25 progetti hanno partecipato al sondaggio online. Avendo utilizzato banche dati di indirizzi diverse tra loro, alcuni promotori hanno contattato solamente i mentori che erano impegnati attivamente in un progetto al momento stesso dell'inoltro del link, mentre altri l'hanno inviato anche a mentori che non ricoprivano più o che non avevano ancora ricoperto quel ruolo.

Secondo le indicazioni, il *link* è stato inoltrato a circa 900 mentori. Dal momento che non vi sono informazioni inerenti a eventuali indirizzi e-mail errati, è possibile stimare la quota di risposta soltanto in modo approssimativo. Il campione analizzato nell'ambito della presente valutazione tiene conto di 22 dei 25 progetti che hanno partecipato al sondaggio online e quindi, se si considerano sia quelli che hanno risposto a tutte e 43 le domande sia quelli che hanno risposto anche soltanto a una di queste, di un totale di 392 mentori (44 %).

1.4 LIMITI DELLA VALUTAZIONE

Innanzitutto, visto il breve tempo trascorso dall'inizio dei progetti, è possibile fornire soltanto risultati approssimativi per quanto riguarda gli effetti e la sostenibilità dei progetti. Va inoltre tenuto in considerazione che non sono stati interpellati i *mentee* che hanno partecipato ai progetti, ragion per cui è stato possibile trarre conclusioni riguardanti gli effetti dei progetti sui *mentee* soltanto in modo indiretto, ovvero analizzando le interviste telefoniche ai promotori e i dati del sondaggio *online*.

1.5 STRUTTURA DEL RAPPORTO

Il rapporto è strutturato come segue: nel capitolo 2 sono illustrati i risultati della valutazione a livello di programma e di progetti e nel capitolo 3 sono presentate le conclusioni e le raccomandazioni all'attenzione della SEM.

Di seguito sono presentati i risultati della valutazione a livello di programma e di progetti. Gli elementi analizzati in entrambi i casi, intorno ai quali si sviluppa l'intera valutazione, sono: concetto, attuazione, output (adeguatezza/efficienza), *outcome* (effetti) e impatto (efficacia).

2.1 A LIVELLO DI PROGRAMMA

A livello di programma rivestono un ruolo di primo piano le domande riguardanti i concetti alla base dei progetti e la loro attuazione; seguono poi quelle inerenti alle prestazioni fornite dalla SEM, al raggiungimento degli obiettivi e all'efficacia del programma di mentorato.

2.1.1 CONCETTO

In questo contesto si indaga primariamente quanto il programma di mentorato metta al centro l'integrazione professionale e sociale e quanto, grazie ad esso, l'integrazione venga percepita come una responsabilità condivisa.

Implementare l'offerta esistente

L'origine del programma di mentorato è da ricercare nella politica integrativa svizzera, di cui uno dei principali obiettivi è quello di garantire agli stranieri pari opportunità di partecipazione alla vita economica, sociale e culturale del Paese. La promozione dell'integrazione è una responsabilità condivisa da Confederazione, Cantoni e Comuni, che vede coinvolte anche le parti sociali, le organizzazioni non governative e le associazioni degli stranieri; i PIC mirano ad attuare le strategie in materia di promozione complementare dell'integrazione.

Valutando i programmi previsti per l'integrazione professionale dei migranti (corsi di lingua, consulenze in ambito professionale, ecc.) come insufficienti e inadeguati, la SEM ritiene che sarebbe importante implementare l'offerta formale con possibilità di scambio informali e accompagnamenti che permettano a persone in condizioni di parità di scambiarsi informazioni sulla società e sui sistemi che la compongono. In questo contesto, le attività di volontariato e le organizzazioni non profit rivestono un ruolo centrale⁴.

Mentorato

Per conseguire gli obiettivi della politica integrativa, la divisione Integrazione della SEM ha avviato e sviluppato il programma di mentorato, attraverso il quale sono stati sostenuti progetti statali e non. Essendo previsti progetti nell'ambito dell'integrazione nel mondo del lavoro, la Segreteria di Stato dell'economia (SECO) è stata coinvolta in veste di partner; il suo ruolo, tuttavia, si è limitato a un contributo finanziario.

Alla base del programma di mentorato ci sono gli studi dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), che hanno messo in luce l'importanza dei programmi di

⁴ Studer, Sibylle; Thorshaug, Kristin; Müller, Franziska; Ostrowski, Gaspard (2016): Contributo del volontariato nei progetti di promozione dell'integrazione e della convivenza interculturale. Estratto del rapporto sottoposto all'attenzione della Segreteria di Stato della migrazione (SEM), Divisione Integrazione, Interface Politikstudien Forschung Beratung ed evaluanda. Lucerna/Ginevra (disponibile in italiano soltanto in versione ridotta).

mentorato per l'integrazione degli stranieri⁵. Tali programmi intendono incoraggiare lo sviluppo professionale e personale dei migranti attraverso il mentorato. Sulla base di uno scambio limitato nel tempo tra una persona d'esperienza (mentore) e una persona meno esperta (*mentee*) si vuole così promuovere lo scambio di conoscenze informali e contatti in un particolare settore nonché la definizione di soluzioni individuali che favoriscano l'integrazione professionale e personale. Di norma, i mentori svolgono la loro attività su base volontaria e sono accompagnati da un promotore dei progetti, il che garantisce la qualità del mentorato e il contatto con attori statali e della società civile. Chi intende partecipare al programma di mentorato deve soddisfare alcuni requisiti definiti dalla SEM in materia di contenuto, destinatari, quota di migranti nonché principi del mentorato e del volontariato.

Promozione dell'integrazione: una responsabilità condivisa

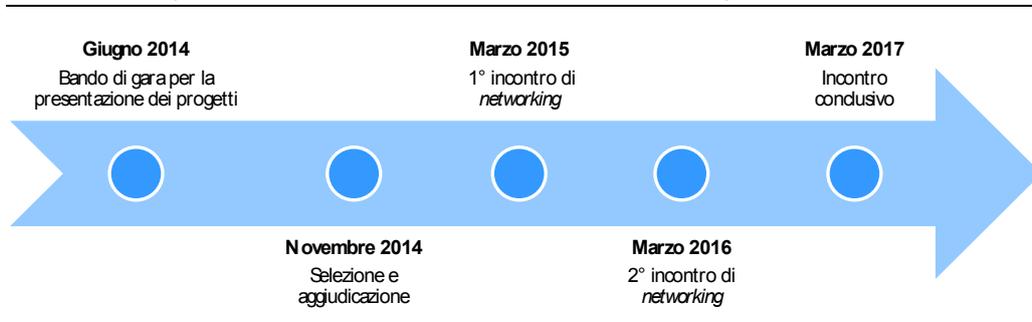
Per la SEM l'integrazione è una responsabilità di cui devono farsi carico innanzitutto strutture ordinarie come scuole, istituti di formazione professionale o aziende. L'integrazione, secondo la SEM, ha luogo a tutti e tre i livelli politici, ovvero a livello federale, cantonale e comunale. Che si tratti di una responsabilità condivisa è sottolineato dal contributo finanziario fornito dalla Confederazione, dai diversi orientamenti dei progetti, dall'inserimento dei progetti nel quadro delle strutture ordinarie e dalle collaborazioni che hanno luogo a livello sovragregionale e che si rendono necessarie affinché i promotori possano trovare altre possibilità di finanziamento e altri partner. Alla luce di tutto questo, risulta chiaro come grazie al programma di mentorato l'integrazione possa essere percepita come una responsabilità condivisa.

La SEM ritiene tuttavia che, qualora dovesse essere pubblicato un nuovo bando di gara, sia necessario ripensare il concetto alla base del programma di mentorato. Nell'ottica di incoraggiare la sostenibilità dell'offerta (cfr. Sostenibilità dei progetti), sarebbe infatti auspicabile che, subito dopo la fine del programma di mentorato, i Cantoni o altri promotori fossero disposti a offrire un sostegno sostanziale ad alcuni progetti, per esempio nel quadro dei PIC o sotto forma di mandati di prestazione.

2.1.2 ATTUAZIONE

Per quanto riguarda l'attuazione del programma di mentorato, è particolarmente interessante soffermarsi sulla pubblicazione del bando di gara e sulla selezione dei progetti. La figura F 2.1 offre uno spaccato cronologico del programma di mentorato.

F 2.1: Programma di mentorato 2014–2016, cronologia



Fonte: illustrazione di proprietà degli istituti di valutazione.

⁵ Froy, Francesca; Pyne, Lucy (2009): Ensuring Labour Market Success for Ethnic Minority and Immigrant Youth, OECD. Parigi (non disponibile in italiano).

Selezione dei progetti

Dopo aver ricevuto numerose candidature in risposta al bando pubblicato nel giugno 2014, la SEM ha avviato la fase di selezione, respingendo 7 delle 34 candidature sottoposte, in particolare in ragione del mancato soddisfacimento dei requisiti fissati in materia di contenuto, destinatari e principi del mentorato e del volontariato.

I progetti selezionati, talvolta molto diversi tra loro, sono stati quindi 27 (cfr. fig. F 2.2 e sottocap. 2.2.1).

F 2.2: Progetti sostenuti nell'ambito del programma di mentorato 2014–2016

Promotore dei progetti	Progetto	Cantone
Kompetenzzentrum Integration Stadt Bern	Berufliche Netzwerke für qualifizierte Migranten/-innen	BE
EPER SUISSE	Mentorat Emploi Migration	VD, GE
SAH Zentralschweiz, Migration Co-Opera	SAH Coaching für Lehrstellensuchende	LU
Verein MUNTERwegs	MUNTERwegs Mentoringprogramm	ZG
Caritas Zürich	Copilot	ZH
Association découvrir	Echange	GE
Espace femmes	DUO - Accompagnement Femme à Femme	FR
Pädagogische Hochschule Thurgau	Future kids im Thurgau	TG
Caritas St. Gallen*	Mentoring für vorläufig aufgenommene und anerkannte Flüchtlinge	SG
Bistro Interculturel	Mentoring-Projekt Bistro Interculturel	NW
Association Nous Autres	Nous autres pour les autres	VD
RECIF	TandemA	NE
Ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau	Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer	AG
Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft (SGG)	Job Caddie Zürich	ZH
Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft (SGG)	Job Caddie Zug	ZG
PH Luzern	GeLBe: Gemeinsam lernen durch Begegnung	LU
Schweizerisches Rotes Kreuz, Kanton Zürich	Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit für vorläufig aufgenommene Flüchtlinge und Flüchtlinge	ZH
ROCK YOUR LIFE! Schweiz	Anschubfinanzierung für Aufbau RYL-Standortvereine	CH
Softweb	Mentorat pour femmes en transition - Soutenir un entrepreneuriat atypique	GE
SAH Bern	Förderung der Berufsbildung bei anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen	BE
Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung, Kanton Luzern	MentoLU	LU

ECAP, K5 und EB Zürich	MinQ: Mentoring für qualifizierte Migrantinnen	BS, ZH
Verein Lernwerk	Arbeitsmarktmentoring für Migrantinnen und Migranten	AG
Christlicher Friedensdienst	Migrantinnen in Netzwerken der Arbeitswelt Berufsmentoring	BE
ECAP	Simul: Mentoring für neuzugezogene Migranten/-innen	AG, BE, LU, SO, ZH
Caritas Vaud	Mentorat Duo - aide au rétablissement du lien social	VD
Multimondo	Empowerment und Vernetzung von Männern auf Stellensuche	BE
Schweizerisches Rotes Kreuz, Kanton Zürich	Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit für vorläufig aufgenommene Flüchtlinge und Flüchtlinge	ZH
ROCK YOUR LIFE! Schweiz	Anschubfinanzierung für Aufbau RYL-Standortvereine	CH
Softweb	Mentorat pour femmes en transition – Soutenir un entrepreneuriat atypique	GE
SAH Bern	Förderung der Berufsbildung bei anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen	BE
Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung, Kanton Luzern	MentoLU	LU

Fonte: dati della SEM.

Legenda: * Caritas San Gallo non partecipa più al programma di mentorato.

Alla fine del 2015 la SEM ha pubblicato un secondo bando, che ha permesso a otto di questi progetti di ottenere un finanziamento; stesso dicasi per altri dodici nuovi progetti, che non vengono però presi in considerazione nell'ambito della presente valutazione.

2.1.3 OUTPUT

Le prestazioni fornite dalla SEM nell'ambito del programma di mentorato sono molteplici: si va dal sostegno finanziario all'organizzazione di incontri di *networking*, passando per la consulenza diretta della direzione. Di seguito una valutazione delle singole prestazioni.

Sostegno finanziario

Nell'ambito del programma di mentorato, i promotori hanno ricevuto un finanziamento pari al massimo al 50 per cento dei costi totali. Il totale dei finanziamenti concessi è stato pari a 1 522 986 CHF. I promotori sono tutti molto grati per i contributi della SEM, senza i quali, in molti casi, non sarebbe stato possibile realizzare i progetti; tuttavia, la maggior parte di essi auspica finanziamenti a lungo termine da parte della Confederazione. Secondo la SEM si tratta però di un'alternativa non prevista, dal momento che i finanziamenti concessi sono destinati alla fase iniziale dei progetti (cfr. Sostenibilità dei progetti).

Affinché un progetto possa prendere parte al programma di mentorato è fondamentale che l'attività di mentorato avvenga su base volontaria; sono previsti soltanto rimborsi spese o retribuzioni simboliche e non pecuniarie. Come emerso dall'analisi dei rapporti intermedi, tuttavia, alcuni promotori lamentano il fatto che i criteri di finanziamento definiti dalla SEM non permettano di retribuire l'enorme lavoro svolto dai mentori.

Incontri annuali

Oltre a un contributo finanziario, la SEM, o meglio la direzione del programma di mentorato, offre ai progetti un sostegno non monetario tenuto in grande considerazione dai promotori, così come emerge da alcune interviste telefoniche e dall'analisi dei rapporti intermedi. In questo contesto si collocano, per esempio, gli interessanti e stimolanti incontri di *networking* organizzati annualmente allo scopo di scoprire le sinergie esistenti tra i diversi progetti e sfruttarle attivamente. Tuttavia, benché percepita da alcuni come arricchimento, l'eterogeneità dei progetti è vista da altri come un problema, e questo a causa di condizioni quadro e orientamenti talvolta estremamente differenti. A questo proposito, alcuni promotori incoraggiano un maggiore coinvolgimento della SECO, il cui ruolo non dovrebbe limitarsi a quello di partner finanziario, ma dovrebbe prevedere anche la fornitura di informazioni necessarie ai fini dei progetti.

Anche i rappresentanti della SEM esprimono un parere molto positivo nei confronti degli incontri di *networking*, riconoscendo l'importante ruolo da questi svolto per favorire lo scambio con e tra i promotori. Tuttavia, anche la SEM ritiene che sia necessario perfezionare alcuni aspetti: innanzitutto, bisognerebbe accordare maggiore importanza all'aspetto linguistico, ricorrendo per esempio anche presentazioni in lingua francese; in secondo luogo, sarebbe auspicabile organizzare incontri più specifici a seconda delle tematiche affrontate nell'ambito dei singoli progetti (p. es. mercato del lavoro); infine, anche la SEM è del parere che la SECO dovrebbe rivestire un ruolo più centrale, non solo per quanto riguarda la valutazione delle candidature, ma appunto anche nell'ambito degli incontri di *networking*.

Ruolo della direzione

I promotori esprimono un giudizio positivo anche per quanto riguarda la collaborazione con i collaboratori della SEM responsabili del programma di mentorato, cui riconoscono in particolare modo di trasmettere tempestivamente e proattivamente le comunicazioni necessarie nonché di incoraggiare lo scambio informale e la collaborazione, per esempio in caso di domande inerenti a rapporti o conti intermedi. Le condizioni poste dalla SEM nel quadro del programma di mentorato sono ritenute adeguate dal punto di vista del carico di lavoro: per quanto riguarda la redazione dei rapporti (intermedi), per esempio, i promotori apprezzano molto il fatto che venga messo a disposizione un modello, benché alcuni non abbiano potuto beneficiarne in una prima fase.

Il numero di prestazioni fornite è aumentato nel corso del programma di mentorato. All'inizio, infatti, la direzione si limitava a versare i finanziamenti, valutare i rapporti intermedi e finali ed erogare i fondi, ed è solo a programma avviato che ha preso la decisione di organizzare incontri di *networking* annuali con funzione di accompagnamento. Tuttavia, la SEM ritiene che a quest'aspetto del programma di mentorato sia stato dato ancora troppo poco spazio e lamenta di non aver avuto a disposizione più tempo per garantire un migliore accompagnamento dei progetti. Sostiene quindi che, prima di avviare un programma, sia necessario averne un'idea molto chiara nonché definire la sfera di competenza della direzione e le risorse interne in termini di personale.

Aspettative nei confronti della direzione dopo la fine del programma di mentorato

Come emerge dall'analisi dei rapporti intermedi dei progetti e dai colloqui intrattenuti direttamente con i promotori, questi hanno chiare aspettative per quanto riguarda la collaborazione tra di loro e con i partner o la SEM nel periodo successivo alla fine del programma di mentorato. Avendo apprezzato molto gli incontri di *networking* organizzati dalla SEM, i promotori auspicano che questi possano continuare a svolgersi anche una volta concluso il programma di mentorato. Alcuni promotori sperano inoltre che la SEM metta a disposizione, in particolare, strumenti per la garanzia della qualità dei progetti e per l'accompagnamento dei mentori e dei *mentee*. In alternativa, propongono che la SEM continui a promuovere lo scambio tra i progetti, in modo da favorire la condivisione bilaterale di questi strumenti. Chiedono inoltre che, per esempio in materia di integrazione nel mondo del lavoro di rifugiati, stranieri ammessi temporaneamente e migranti altamente qualificati, la SEM cominci a fornire fin da subito informazioni di natura tecnica, e che continui a farlo anche dopo la fine del programma di mentorato.

2.1.4 OUTCOME

Di seguito è valutato il raggiungimento degli obiettivi del programma di mentorato, il cui scopo principale è quello di offrire un sostegno alla politica integrativa e ai dialoghi CT sull'integrazione.

Contributo del programma di mentorato all'attuazione degli obiettivi della politica integrativa

Secondo la valutazione, il programma di mentorato rafforza l'opera di integrazione pubblica e contribuisce così, in modo significativo, ad attuare gli obiettivi della politica integrativa (cfr. Integrazione dei *mentee*). Attraverso i progetti sostenuti, il programma di mentorato prepara gli stranieri a corsi di lingua e programmi di integrazione nel mondo del lavoro, il che non solo favorisce il raggiungimento degli obiettivi della politica integrativa, ma aumenta anche la possibilità dei progetti di rimanere all'interno dell'offerta ordinaria.

Contributo del programma di mentorato all'attuazione dei dialoghi CT sull'integrazione

La Conferenza tripartita (CT), la piattaforma che riunisce Confederazione, Cantoni, città e Comuni, pone ormai da anni l'accento sulla politica in materia di stranieri e di integrazione. Al fine di approfondire la collaborazione tra settore pubblico e privato in materia di integrazione nei settori Lavoro, Prima infanzia e Convivenza, ha dato inizio, nel 2012, ai dialoghi sull'integrazione con attori non statali⁶, condotti sulla base di progetti pilota concreti. Anche in questo caso i risultati della valutazione mostrano l'importante funzione di sostegno rivestita dal programma di mentorato, che, con i suoi progetti, incoraggia lo scambio e la collaborazione tra le strutture ordinarie, le associazioni e gli attori dei settori della formazione e del mercato del lavoro.

2.2 A LIVELLO DI PROGETTI

Anche a livello di progetti si intende rispondere a tutte le domande relative ai diversi aspetti oggetto della valutazione: concetto, attuazione, raggiungimento degli obiettivi ed efficacia.

⁶ Cfr. <<http://www.dialog-integration.ch/it/>>, (ultima consultazione: 30.1.2017).

2.2.1 CONCETTO

Nei prossimi paragrafi saranno presentati i promotori, i destinatari e l'orientamento tematico dei progetti, mettendo l'accento sull'inserimento dei progetti nel quadro delle strutture ordinarie, la collaborazione con i partner e gli effetti perseguiti dai progetti.

Promotori dei progetti

Le interviste telefoniche ai promotori hanno mostrato la portata cantonale della maggior parte dei progetti; non mancano, però, quelli con portata regionale o addirittura nazionale. Tra i promotori si distinguono organizzazioni non governative (ONG) – associazioni o fondazioni –, che sono la maggior parte, organismi del settore pubblico (Confederazione, istituti di formazione statali, ecc.) nonché una società a responsabilità limitata (S.a.r.l.) senza scopo di lucro. Anche per quanto riguarda il campo d'attività dei promotori il quadro che si presenta è piuttosto eterogeneo: mentre alcuni si occupano principalmente di migranti, altri si impegnano per famiglie e giovani vulnerabili; mentre alcuni propongono offerte accessibili per la promozione dell'integrazione sociale, altri definiscono obiettivi molto chiari per l'integrazione nel mondo del lavoro. Nonostante alcuni vantino un'esperienza pluriennale nel campo del mentorato e per altri questo rappresenti invece il primo progetto in questo settore, la promozione dell'integrazione è comunque il *fil rouge* che unisce tutti i promotori.

Orientamenti tematici

Mentre 20 dei progetti sostenuti nell'ambito del programma di mentorato sono nuovi, 7 di questi non sono che la continuazione di progetti già attuati dai promotori prima dell'inizio del programma di mentorato. La maggior parte dei progetti può essere assegnata a una di queste due categorie: mercato del lavoro (14) e formazione (3). Dieci progetti, invece, pongono l'accento su argomenti diversi da questi. Va infine precisato che l'attenzione dei progetti si concentra spesso sull'integrazione sia dal punto di vista sociale sia dal punto di vista professionale.

Come mostrano i seguenti esempi, i contenuti dei progetti variano molto gli uni dagli altri. Il progetto promosso dalla Croce Rossa Svizzera nel Cantone di Zurigo intende migliorare le condizioni di occupabilità di rifugiati e stranieri ammessi temporaneamente e offre sostegno settimanale ai *mentee* per un periodo di un anno. Il Soccorso Operaio Svizzero (SOS) della Svizzera centrale, dal canto suo, si adopera affinché ai rifugiati che frequentano l'ultima classe della scuola dell'obbligo sia garantito il sostegno di un mentore che li affianchi nella ricerca di un posto di apprendistato. Il progetto del centro di competenza Integrazione della città di Berna (*Kompetenzzentrum Integration der Stadt Bern*) intende invece fare in modo che, forti della rete di contatti e delle conoscenze professionali necessarie, i migranti qualificati possano accedere più facilmente al mercato del lavoro. I mentori sono professionisti dei settori più diversi con una rete di contatti professionali e privati molto estesa. Per una presentazione più approfondita dei 27 progetti, si consulti l'allegato A1.

Destinatari

I destinatari principali dei progetti sono, in generale, i migranti. Alcuni progetti, però, si rivolgono concretamente a gruppi di persone ben precisi (bambini, giovani, donne, uomini, rifugiati, stranieri ammessi temporaneamente, ecc.) e prevedono criteri specifici a livello linguistico e di formazione.

- *Livello linguistico*: alcuni progetti prevedono criteri ben precisi per quanto riguarda le conoscenze linguistiche dei *mentee*. Mentre alcuni si rifanno al Quadro comune europeo di riferimento per le lingue (QCER) formulando criteri quali «conoscenze della lingua tedesca: livello minimo A2», altri rivelano una maggiore flessibilità (p. es. «conoscenze sufficienti per completare la formazione/l'apprendistato»).
- *Livello di formazione*: anche per quanto riguarda il livello di formazione i progetti prevedono criteri differenti. Mentre alcuni richiedono una formazione obbligatoria completa o un attestato di formazione di livello secondario II, altri, che hanno proprio l'obiettivo di migliorare il livello di formazione dei partecipanti, ammettono i migranti anche con qualifiche inferiori.

Anche il numero di migranti ammessi varia di volta in volta a seconda dei progetti. Mentre in molti casi sono ammessi tra i 10 e i 15 *mentee* all'anno, in altri si prova ad ammetterne tra i 70 e gli 80, se non addirittura 100.

Durata e intensità del mentorato

Per quanto riguarda la durata e l'intensità dell'offerta i progetti mostrano differenze sostanziali. Mentre in alcuni casi la durata del mentorato va dai tre ai sei mesi, in altri casi sono previsti dai dieci ai dodici mesi, fino ad arrivare, in alcuni casi, persino a due anni. Le stesse differenze sono ravvisabili in materia di intensità del mentorato: di fronte a progetti che offrono ai *mentee* la possibilità di incontrare i loro mentori una volta alla settimana, ce ne sono infatti altri che non prevedono più di uno o due incontri al mese (cfr. Caratteristiche del mentorato).

Costi

Il contributo federale richiesto nell'ambito del programma di mentorato varia considerevolmente da un progetto all'altro (da 20 000 a 416 625 franchi). Stesso dicasi per i costi previsti per ogni *mentee*, che dipendono dal numero di ore di mentorato in programma. Se un progetto prevede dalle 30 alle 40 ore di mentorato, per esempio, i costi per ogni *mentee* si collocano tra i 1400 e i 1900 franchi, mentre nel caso di progetti in cui le ore di mentorato previste sono tra le 70 e le 100 i costi attesi si aggirano intorno ai 6650 franchi (cfr. Stato delle risorse).

Effetti perseguiti dai progetti

I diversi progetti rivelano anche obiettivi più o meno ambiziosi, tanto a livello stesso di progetti quanto a livello di *mentee*, mentori e società. Nel caso dei *mentee*, alcuni degli obiettivi formulati sono, per esempio, l'integrazione professionale (sostenibile) attraverso tirocini, apprendistati, colloqui di lavoro e soluzioni di continuità, la creazione di una rete di contatti professionali e sociali nonché il cosiddetto «*empowerment*» o lo sviluppo di competenze sociali e personali. A livello di mentori, invece, alcuni progetti mirano alla sensibilizzazione alle questioni interculturali. Gli effetti perseguiti dai progetti sono perlopiù un finanziamento sicuro e a lungo termine o collaborazioni e contatti più intensi con le parti interessate; infine, per quanto riguarda gli effetti sulla società, sono la sensibilizzazione dell'opinione pubblica o collaborazioni e contatti più intensi con le strutture ordinarie e i partner. Alcuni di questi hanno formulato anche degli obiettivi prestazionali, per esempio in merito al numero di mentori e *mentee*. Per misurare e valutare il raggiungimento degli effetti perseguiti, la maggior parte dei progetti si avvale di indicatori qualitativi (p. es. soddisfazione) e quantitativi (p. es. portata degli obiettivi) nonché di colloqui, sondaggi, statistiche e documenti.

Le interviste telefoniche e i rapporti intermedi hanno anche mostrato che, in alcuni casi, il concetto alla base del progetto è stato ripensato dopo l'avvio del progetto stesso al fine di raggiungere gli obiettivi previsti. In un caso, per esempio, sono stati organizzati incontri informativi per coinvolgere maggiormente i genitori dei *mentee*; in un altro i criteri di ammissione al progetto sono stati adeguati alle conoscenze linguistiche dei *mentee*, che erano inferiori a quanto richiesto; in altri ancora, infine, per esempio per riuscire a trovare una propria collocazione all'interno di un Cantone e a distinguersi da altre offerte da questo proposte, si è reso necessario precisare ulteriormente il contenuto dei progetti.

2.2.2 ATTUAZIONE

Di seguito sono descritte le modalità di attuazione dei progetti applicate dai promotori. L'attenzione si concentrerà, in particolare, sulle ragioni che li hanno spinti a partecipare al programma di mentorato, sull'inserimento dei progetti nel quadro delle strutture ordinarie, sull'interconnessione tra i progetti e i partner e sulle risorse a disposizione dei promotori.

Motivi alla base della partecipazione al programma di mentorato

La SEM non ha fatto ricorso ad alcuna strategia di marketing particolare per motivare i promotori a partecipare al programma di mentorato: dopo aver pubblicato il bando sul suo sito internet, la SEM ha inviato il relativo link a tutti i delegati all'integrazione cantonali e comunali e ha inserito un riferimento al programma di mentorato nella newsletter Integrazione, tra i cui abbonati figurano anche potenziali promotori.

Il motivo principale alla base della partecipazione dei promotori è rappresentato sicuramente dal contributo finanziario offerto dalla SEM. A questo si aggiungono anche, però, la possibilità di entrare in contatto con altri promotori e di scambiarsi le esperienze fatte sul campo. La partecipazione al programma di mentorato ha dato la possibilità, in particolare ai nuovi progetti, di farsi affiancare dalla Confederazione nella fase di sviluppo e verifica dei concetti alla base dei progetti, il che ha consentito di conferir loro un taglio più professionale e istituzionale. In molti casi ha inoltre conferito maggiore credibilità ai progetti agli occhi di (potenziali) partner e finanziatori.

Istituzioni partner e strutture ordinarie

Le difficoltà legate all'interconnessione con (potenziali) partner e all'inserimento dei progetti nel quadro delle strutture ordinarie sono molteplici. Tra queste, i promotori fanno riferimento perlopiù alla difficile situazione finanziaria di (potenziali) istituzioni partner e del settore pubblico, che, benché intenzionati a sostenere economicamente i progetti, non dispongono spesso delle risorse necessarie, aspetto questo per cui potrebbe essere impossibile portare avanti forme di partenariato già esistenti e care a tutti gli attori coinvolti nel programma di mentorato. Un'altra difficoltà è rappresentata dallo scetticismo con cui potenziali partner si pongono nei confronti di alcuni progetti; i promotori ritengono che ciò sia dovuto al debole *status* dei progetti pilota, per i quali non solo non è possibile fare riferimento a nessuna esperienza sul campo, ma per cui manca spesso anche la sicurezza di un finanziamento. A questo si aggiungono la difficoltà di alcuni attori a riconoscere l'utilità di un programma incentrato sull'attività di mentorato, tema nuovo per la maggior parte di essi, e l'atteggiamento di diniego maturato da parte di alcune istituzioni di fronte all'eccessivo numero di richieste ricevute.

Per quanto riguarda l'attività di *networking* e l'inserimento dei progetti nel quadro delle strutture ordinarie, i promotori hanno però messo in evidenza anche degli aspetti positivi, primo tra

tutti il contributo reso dal ricorso a sinergie e forme di partenariato già esistenti all'attività di *networking*, per la quale si ritiene altrettanto importante poter vantare partenariati pluriennali e buone referenze. Tutto ciò concorre non solo ad affermare l'alta legittimità e credibilità dei promotori, ma anche ad allontanare lo scetticismo nutrito nei confronti dei nuovi progetti. A questo proposito, però, i promotori pongono l'accento sulla necessità di mettere in luce, oltre ai vantaggi per i *mentee*, anche quelli per i mentori, i partner e la società (cfr. Effetti perseguiti dai progetti).

Affinché la collaborazione prevista rappresenti un beneficio per tutti i partner, i promotori sostengono che sia fondamentale avere un'identità di vedute in materia di obiettivi, destinatari e contenuti del progetto nonché definire in anticipo le rispettive sfere di competenza, e questo anche per evitare inutili sovrapposizioni. Ritengono inoltre che le brevi distanze favoriscano l'attività di *networking* nei piccoli Cantoni e che i contatti personali siano tanto importanti quanto la partecipazione a reti di interconnessione. Sono del parere, infine, che sia necessario puntare a una collaborazione a lungo termine tra i partner.

Stato delle risorse

La maggior parte dei promotori si avvale di un piccolo team per l'attuazione dei progetti di mentorato nonché di altri collaboratori che offrono alla direzione un sostegno (amministrativo). Il vantaggio è che in questi piccoli team le percentuali d'occupazione sono distribuite tra poche persone, che possono così dedicarsi intensamente al progetto. Allo stesso tempo, però, la responsabilità dell'intero progetto grava su poche spalle.

Sia le interviste telefoniche ai promotori che i rapporti intermedi hanno mostrato che, oltre alle fasi di avviamento e di pianificazione, anche l'attività di *networking*, di selezione di mentori e *mentee* e di accompagnamento nonché l'attività di raccolta fondi e di marketing sono legate a un onere non indifferente in termini di tempo e costi e influenzano così il costo delle ore di mentorato per i *mentee*.

Le risorse finanziarie messe a disposizione per i progetti sono giudicate dai promotori da appena sufficienti ad adeguate. A seconda dei promotori, del resto, si registra un divario non indifferente: tanto più grande il promotore quanto più grande il «cuscinetto» finanziario. In molti casi l'unica possibilità di sgravio del budget del progetto è rappresentata quindi dai tirocini e dall'attività di volontariato, che viene vista da alcuni promotori anche come una valida alternativa in caso di mancanza di tempo per l'organizzazione del mentorato. Ciò non toglie, però, che sia importante garantire un buon sostegno ai volontari e che vi siano altre strade percorribili in questa direzione, come quella di processi strutturati e automatizzati.

Un'ulteriore difficoltà è rappresentata per molti promotori dal fatto che i progetti non siano finanziati a lungo termine. Pur avendo sicuramente agevolato il reperimento di nuovi partner, infatti, il finanziamento concesso dalla SEM è destinato alla fase iniziale dei progetti ed è quindi a tempo determinato. Molti promotori ritengono pertanto che sia fondamentale in futuro definire con maggior precisione le competenze dei singoli partner dal punto di vista finanziario (p. es. ripartizione dei costi) nonché trovare nuove fonti di finanziamento. Accanto alle forme già sperimentate, un'opzione a cui molti guardano con molto interesse per il finanziamento a lungo termine dei progetti è quella del modello di *social franchising*; a questa si aggiunge quella dell'inserimento nei PIC.

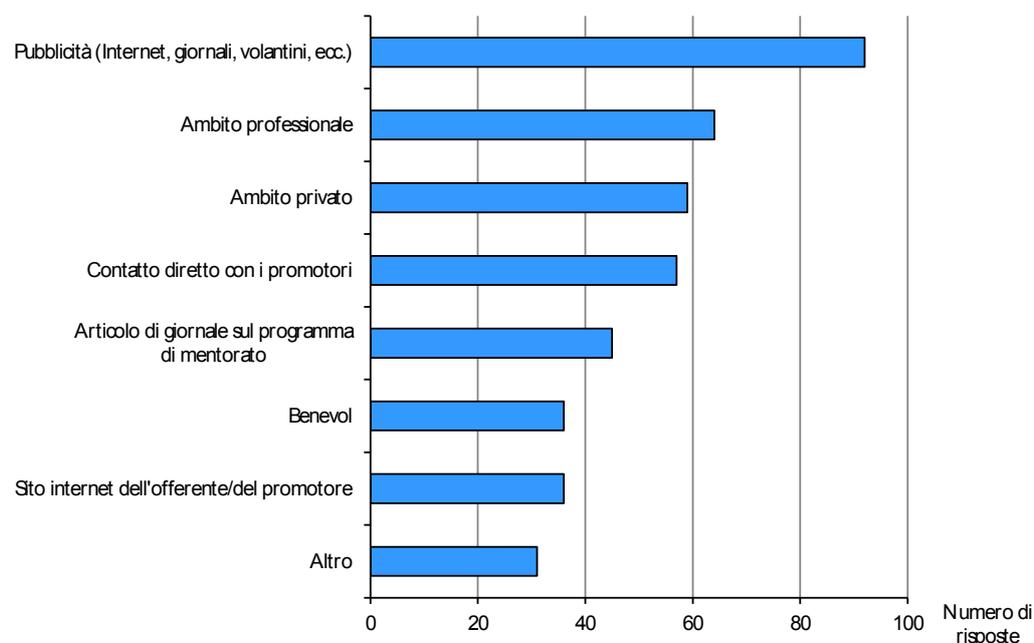
2.2.3 OUTPUT

Il presente sottocapitolo illustra le prestazioni fornite dai progetti che hanno preso parte al programma di mentorato, concentrandosi sulla selezione dei mentori e dei *mentee*, la formazione dei tandem di mentorato, le caratteristiche del mentorato e le offerte di sostegno dei promotori.

Selezione dei mentori

I promotori dei progetti selezionano i mentori attraverso i (social) media, reti professionali e private di collaboratori, progetti esistenti, siti internet specializzati e Benevol, i servizi regionali specializzati per l'attività di volontariato. I risultati del sondaggio online confermano che i mentori sono venuti a conoscenza del progetto di mentorato attraverso canali differenti, e in particolare attraverso attività promozionali nonché contatti privati e professionali (cfr. fig. F 2.3).

F 2.3: Attraverso quale canale i mentori sono venuti a conoscenza del progetto di mentorato (più risposte possibili)?



Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori, n= 362 risposte

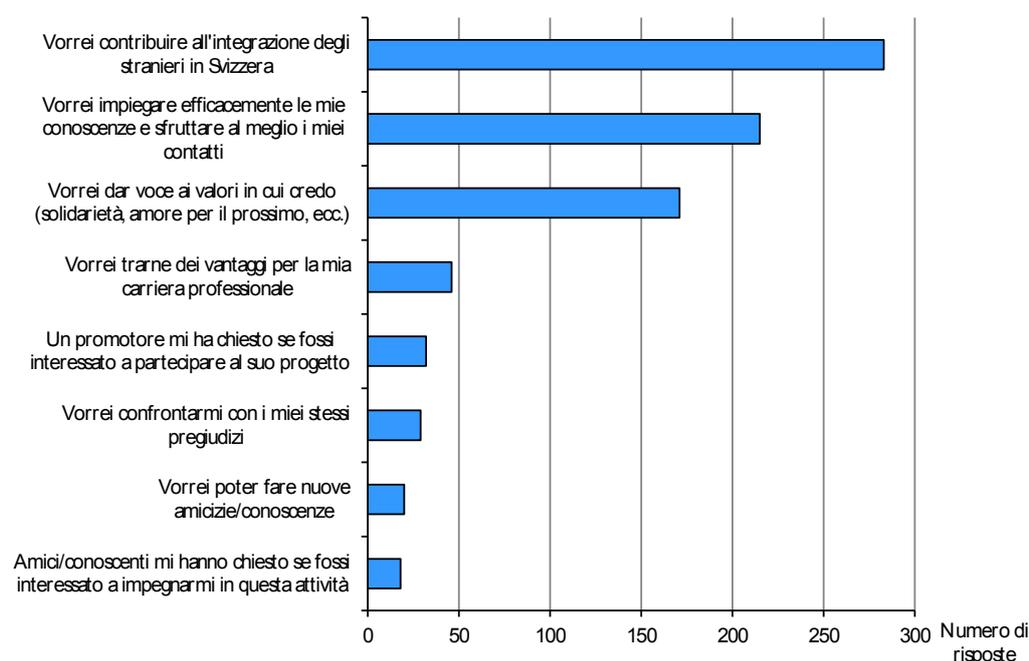
Secondo i promotori, il fatto che quello dei rifugiati sia un tema molto attuale spinge molte più persone a impegnarsi in attività di volontariato, il che rende quindi più semplice trovare dei mentori per i progetti. In alcuni casi, addirittura, l'offerta supera la domanda; di fronte a questa situazione la sfida consiste nel tenersi stretti i mentori finché non si trova un *mentee* idoneo. I casi in cui si lamenta una sottodotazione di mentori sono invece molto pochi.

Il profilo ideale dei mentori è quello di persone interessate, aperte e comunicative che, oltre a vantare una spiccata competenza sociale e sensibilità interculturale, abbiano voglia di offrire un contributo alla politica integrativa. Molti progetti richiedono, inoltre, che i mentori dispongano di un'ampia rete di contatti professionali e privati nonché di esperienza lavorativa e di conoscenze tecniche, che siano motivati a lavorare con i *mentee* e a condividere con questi le loro esperienze e che siano disposti a partecipare a formazioni e incontri. In alcuni casi, infine, per i

progetti si cercano persone provenienti da un contesto migratorio, che abbiano fatto le stesse esperienze dei *mentee* e che possano quindi portare con sé, per esempio, la loro testimonianza di nuovi arrivati in Svizzera.

Nell'ambito del sondaggio online, è stato chiesto ai mentori quali siano stati i motivi che li hanno spinti a partecipare ai progetti; i risultati mostrano che sono stati soprattutto il bisogno di fornire un contributo alla politica integrativa, di impiegare le proprie conoscenze professionali e personali nonché di dar voce ai propri valori (cfr. fig. F 2.4).

F 2.4: Motivi alla base della scelta dei mentori di impegnarsi nei progetti (più risposte possibili; massimo 3 risposte)



Fonte: sondaggio 2016 online, n = 361 condotto con mentori

La figura F 2.5 presenta un quadro generale dei mentori che hanno preso parte al programma di mentorato, sia che siano ancora impegnati attivamente o che non lo siano più.

F 2.5: Caratteristiche dei mentori

Caratteristica		Numero	In percentuale
Sesso (n = 337)	Maschi	106	32%
	Femmine	231	69%
Età (n =337)	Meno di 25 anni	45	13%
	Tra 25 e 60 anni	220	65%
	Da 61 anni in su	73	22%
Contesto migratorio (n =338)	Sì	92	27%
	No	238	71%
	Nessun dato	6	2%
Attestato di formazione più elevato (n =338)	Tirocinio (AFC) o scuola professionale a tempo pieno	36	11%
	Maturità professionale, liceo, scuola di diploma	43	13%
	Formazione professionale superiore, scuola universitaria, scuola universitaria professionale	118	35%
	Università, PF	135	40%
	Altra formazione	6	2%

Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori.

Nota: i dati in percentuale sono stati arrotondati.

Nonostante dalla tabella emerga che la maggior parte dei mentori è di sesso femminile, il sondaggio online mostra al tempo stesso che la maggior parte dei progetti si avvale di un team misto di volontari. La stessa varietà è ravvisabile anche a livello di età, dal momento che ai progetti prendono parte mentori più o meno giovani. Va inoltre segnalato che la maggior parte dei mentori proviene da un contesto migratorio e può vantare un titolo di studio elevato (il 75 % è in possesso di un diploma del grado terziario).

Un altro dato che emerge dal sondaggio online porta a pensare che il volontariato rappresenti per i più un impegno a lungo termine; il 63 % dei mentori, infatti, aveva già svolto attività di questo genere.

Selezione dei *mentee*

Come nel caso dei mentori, i canali di selezione preferenziali risultano essere i (social) media, reti professionali e private di collaboratori nonché progetti (di perfezionamento) esistenti; a questi si aggiungono persone di fiducia e organizzazioni partner come scuole o autorità sociali. Ad alcuni progetti, infine, sono assegnati direttamente i *mentee* di autorità o servizi specializzati. Quello che riveste comunque un ruolo fondamentale in questo campo è che i *mentee* decidano autonomamente di partecipare ai progetti e che siano motivati.

La domanda supera in questo caso l'offerta, tanto che in molti casi vengono stilate delle liste d'attesa. Secondo i promotori ciò va ricondotto alla possibilità per i *mentee* di partecipare gratuitamente ai progetti, diversamente da quanto non avvenga invece nel caso di altre offerte. I criteri di ammissione, come quelli linguistici per esempio, rappresentano un ulteriore aspetto problematico, dal momento che molti degli interessati non sono in grado di soddisfarli.

Formazione dei tandem di mentorato

I criteri applicati dai promotori per la formazione dei tandem di mentorato sono generalmente chiari. Come mostrano le interviste telefoniche e i rapporti intermedi, del resto, i promotori ritengono che le affinità personali siano un elemento fondamentale per il successo di un progetto, idea confermata anche, nell'ambito del sondaggio online, dall'84 % dei mentori partecipanti, i quali lamentano, insieme ai promotori, l'impossibilità di soddisfare alcuni criteri nella pratica (formazione professionale, tempo a disposizione dei mentori, ecc.).

Nell'ambito delle interviste telefoniche, è sottolineata a più riprese la necessità di illustrare con chiarezza, al momento della formazione dei tandem di mentorato, i ruoli e le competenze dei singoli attori coinvolti, in modo da scongiurare aspettative irrealistiche. Considerato che dei 70 mentori che dichiarano di non essere più coinvolti attivamente in un progetto soltanto 10 hanno interrotto il loro lavoro prima del tempo, la chiarezza che si mira a raggiungere in una prima fase sembra dare i suoi frutti.

Caratteristiche del mentorato

Dei 392 mentori che hanno partecipato al sondaggio online, il 75 % era impegnato attivamente in un tandem di mentorato al momento del sondaggio online, il 19 per cento aveva già terminato la sua attività, mentre il 6 per cento doveva ancora cominciare. Dei mentori attivi al momento del sondaggio online, il 43 per cento era impegnato in un tandem di durata superiore a dodici mesi, il 35 per cento in un tandem di durata compresa tra sei e dodici mesi e il 22 per cento in un tandem di durata inferiore a sei mesi.

I risultati mostrano altresì che, mentre l'86 per cento dei mentori attivi al momento del sondaggio online era impegnato in un unico tandem, il 10 per cento era attivo in due tandem e il restante 4 per cento in tre o più tandem. La figura F 2.6 mostra diverse caratteristiche del mentorato.

F 2.6: Caratteristiche del mentorato

Caratteristica		Numero	In percentuale
Frequenza degli incontri* (n=284)	Una o più volte alla settimana	64	23%
	Una o più volte al mese	162	57%
	Meno di una volta al mese	44	15%
	Una volta	1	0%
	Altro	13	5%
Durata degli incontri* (n=282)	Più di due ore	35	12%
	Tra una e due ore	229	81%
	Meno di un'ora	18	6%
Incontri al di fuori del tandem di mentorato* (n=279)	Regolarmente	24	9%
	Raramente	80	29%
	Mai	175	63%

Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori

Legenda: * i mentori attivi in più di un tandem di mentorato sono stati pregati di valutare questa caratteristica in rapporto al tandem nel quale sono impegnati da più tempo.

Nota: i dati in percentuale sono stati arrotondati.

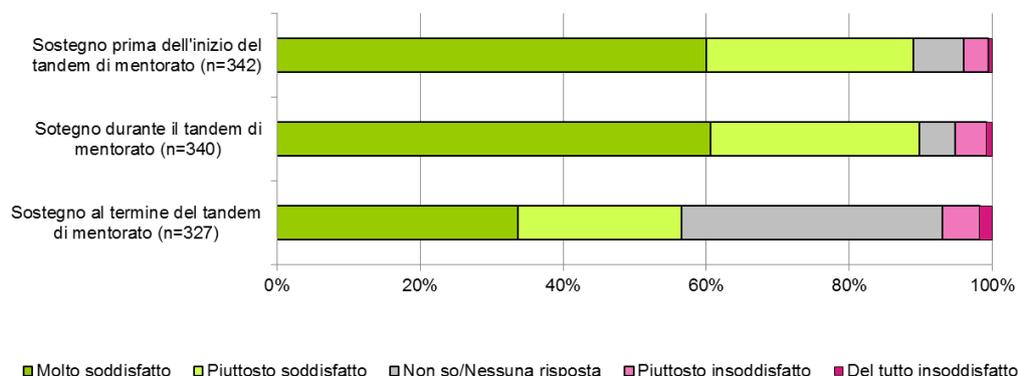
Il 57 per cento dei mentori incontra i *mentee* una o più volte al mese; nel 23 per cento dei casi gli incontri hanno luogo invece una o più volte alla settimana e nel 16 per cento dei casi meno di una volta al mese. La durata degli incontri si colloca, nell'81 per cento dei casi, tra una e due ore. Inoltre, gli incontri avvengono perlopiù nell'ambito dei progetti; soltanto il 9 per cento dei mentori partecipanti afferma di incontrarsi regolarmente con i *mentee* anche al di fuori del contesto di mentorato.

Accompagnamento dei tandem di mentorato

Un elemento centrale del mentorato, di cui si fanno carico i promotori, è l'accompagnamento del tandem. Dai rapporti intermedi emerge che l'attività di *coaching* di cui si fa carico la direzione rappresenta un fattore fondamentale per il successo del programma di mentorato. Tuttavia emerge altresì la necessità di una certa flessibilità in questo ambito. Del resto, un elemento centrale del programma di mentorato è proprio lo svolgimento su base volontaria del lavoro di mentore, ragion per cui alcuni promotori si oppongono a un'eventuale obbligatorietà di offerte di sostegno come corsi di perfezionamento e incontri informativi e di scambio. L'accento è posto piuttosto sulla necessità di trovare un equilibrio tra il controllo dei tandem di mentorato e l'autonomia di cui questi devono poter godere.

I risultati del sondaggio online mostrano che i mentori sono generalmente soddisfatti dell'attività di accompagnamento portata avanti dai promotori (cfr. fig. F 2.7); mentre il 60 per cento si dichiara molto soddisfatto del sostegno ricevuto prima e durante il tandem di mentorato, il 30 per cento si dice abbastanza soddisfatto.

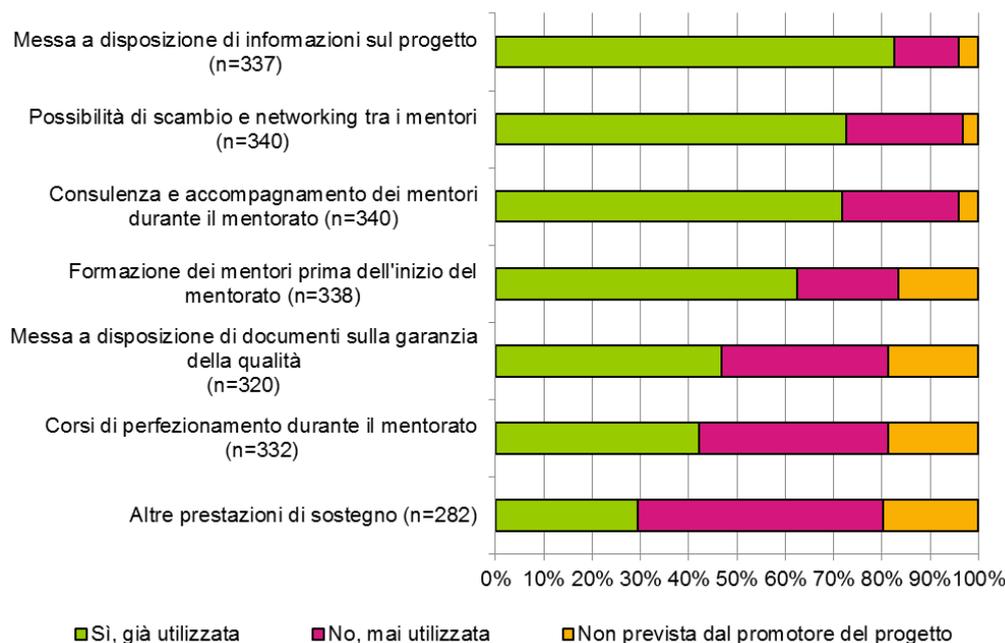
F 2.7: Grado di soddisfazione per il sostegno ricevuto dai promotori



Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori

Il sostegno offerto ai mentori da parte dei promotori si palesa in un’ampia gamma di prestazioni: formazioni e corsi di perfezionamento sui temi più disparati (p. es. mentorato, migrazione, rifugiati); direttive e indicazioni circa il contenuto del mentorato; colloqui iniziali, intermedi e finali; consulenza individuale scritta e/o orale; attività di supervisione e incontri informativi e di scambio con altri mentori. In occasione del sondaggio online è stato chiesto ai mentori di quali di queste prestazioni di sostegno abbiano usufruito (cfr. fig. F 2.8).

F 2.8: Utilizzo delle prestazioni di sostegno



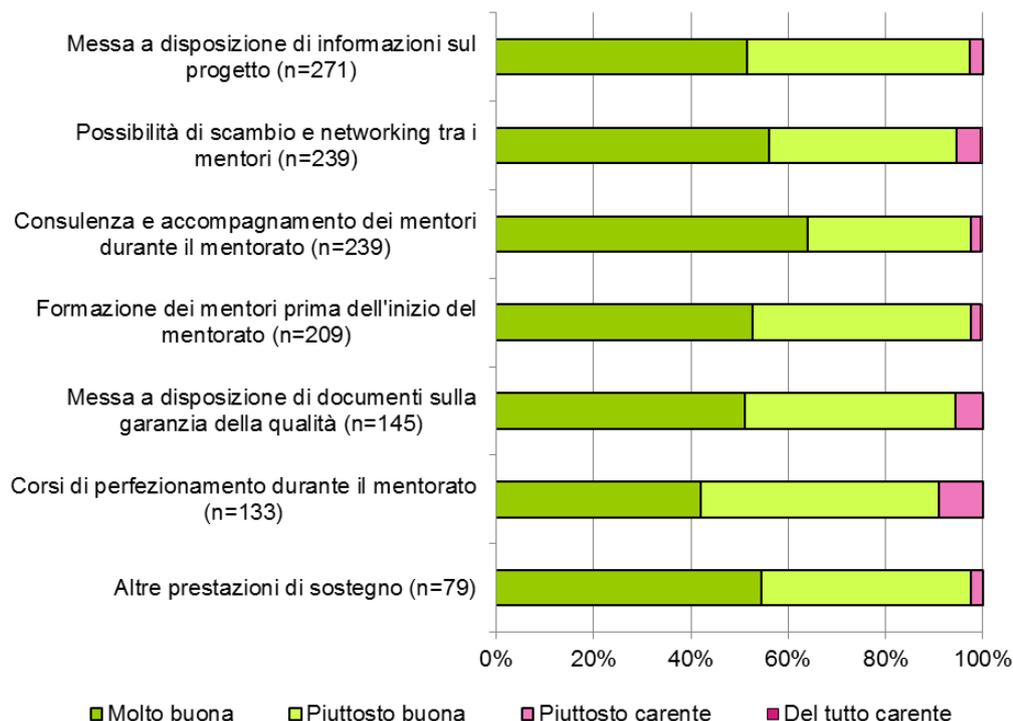
Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori

La maggior parte dei mentori partecipanti dichiara di essersi avvalsa delle informazioni messe a disposizione sul progetto, delle possibilità di scambio con altri mentori, dell’attività di consulenza e di accompagnamento nonché delle formazioni organizzate prima dell’avvio del tandem

di mentorato; meno utilizzati, invece, i documenti relativi alla garanzia della qualità e i corsi di perfezionamento offerti durante il tandem di mentorato.

Ai mentori è stato inoltre chiesto di esprimersi sulla qualità delle prestazioni di sostegno utilizzate. La maggior parte dà una valutazione buona o abbastanza buona (cfr. fig. F 2.9).

F 2.9: Valutazione della qualità delle prestazioni di sostegno utilizzate



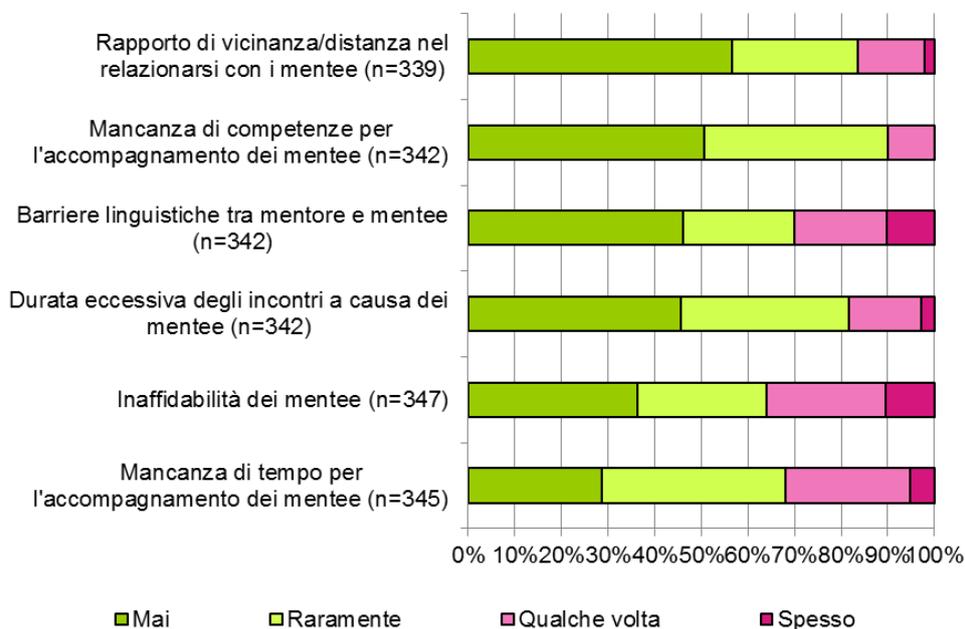
Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori

Difficoltà incontrate nell'ambito dei tandem di mentorato

Le esperienze di mentorato mostrano che anche il lavoro dei mentori può rivelarsi talvolta problematico, ragion per cui, nell'ambito delle loro attività di sostegno, i promotori pongono l'accento sull'importanza di una demarcazione precisa del ruolo da questi rivestito. Altrettanto problematici possono essere però anche *mentee* poco affidabili, come rivelano in particolare i progetti condotti con i più giovani.

Nell'ambito del sondaggio online, è stato chiesto ai mentori se avessero incontrato questi e altri problemi nel corso della loro attività. Come mostra la figura F 2.10, la maggior parte di loro non si è però mai trovata a dover affrontare le difficoltà elencate.

F 2.10: Difficoltà incontrate durante il mentorato



Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori.

Se in materia di competenze professionali, rapporto con i *mentee* e durata degli incontri i mentori non sembrano aver incontrato particolari difficoltà, alcuni problemi sono stati riscontrati invece per quanto riguarda il tempo a loro disposizione per l'accompagnamento dei *mentee* nonché le competenze linguistiche e l'affidabilità di questi ultimi.

Garanzia della qualità del mentorato

Come emerge dalle interviste telefoniche e dai rapporti intermedi, per i promotori è di importanza fondamentale poter garantire la qualità dei progetti, tanto che in alcuni casi sono stati sviluppati sistemi di gestione della qualità su misura. Altri mezzi ritenuti indispensabili a tal scopo sono i documenti e gli strumenti preparati dai promotori nonché quelli già esistenti messi a disposizione, in particolare, dai promotori di maggior respiro. Anche il fatto che numerosi progetti vengano valutati internamente è visto con favore dagli intervistati. Allo stesso tempo, però, alcuni lamentano che la preparazione e l'impiego di nuovi strumenti di garanzia della qualità (p. es. guide o questionari) rappresenta un onere non indifferente in termini di tempo. Il ricorso a risorse e competenze interne è visto da molti come una soluzione in questo senso. Infine, viene ricordato il contributo significativo proveniente dalle misure di sostegno messe in atto dai promotori, come l'attività di accompagnamento, le possibilità di scambio e l'offerta di formazioni e corsi di perfezionamento per i mentori.

2.2.4 OUTCOME

Nei paragrafi seguenti l'attenzione si concentrerà sul raggiungimento degli obiettivi e sui loro effetti su progetti, mentori e *mentee*: verrà illustrato in che cosa consiste, concretamente, il sostegno offerto ai *mentee*, spiegando come sia stato possibile migliorare le condizioni di accesso a conoscenze e informazioni informali e cercando di capire se i *mentee* siano ora in grado di impiegare meglio le proprie risorse personali.

Raggiungimento degli obiettivi

Stando ai risultati riportati nei rapporti intermedi, è stato sì possibile realizzare la grande maggioranza degli obiettivi (qualitativi) che i progetti si erano prefissati, ma altri non sono stati raggiunti se non in parte; altri ancora, invece, sono rimasti irrealizzati. Quello che emerge in modo evidente è l'alto numero di obiettivi per cui, allo stato attuale (primavera/estate 2016), non è stato possibile esprimere un giudizio in tal senso. Secondo i promotori, il motivo è da ricercare nel fatto che alcuni progetti si trovino ancora nella fase iniziale o che siano stati avviati più tardi rispetto a quanto pianificato; del resto, i risultati dei rapporti intermedi e le interviste telefoniche mostrano che, in alcuni casi, la durata delle fasi di avviamento e pianificazione ha superato ogni previsione, il che non rende ancora possibile formulare giudizi precisi in materia di raggiungimento degli obiettivi. Di seguito, quindi, ci si concentrerà perlopiù sugli effetti a livello di progetti, mentori e *mentee*.

Effetti sui progetti

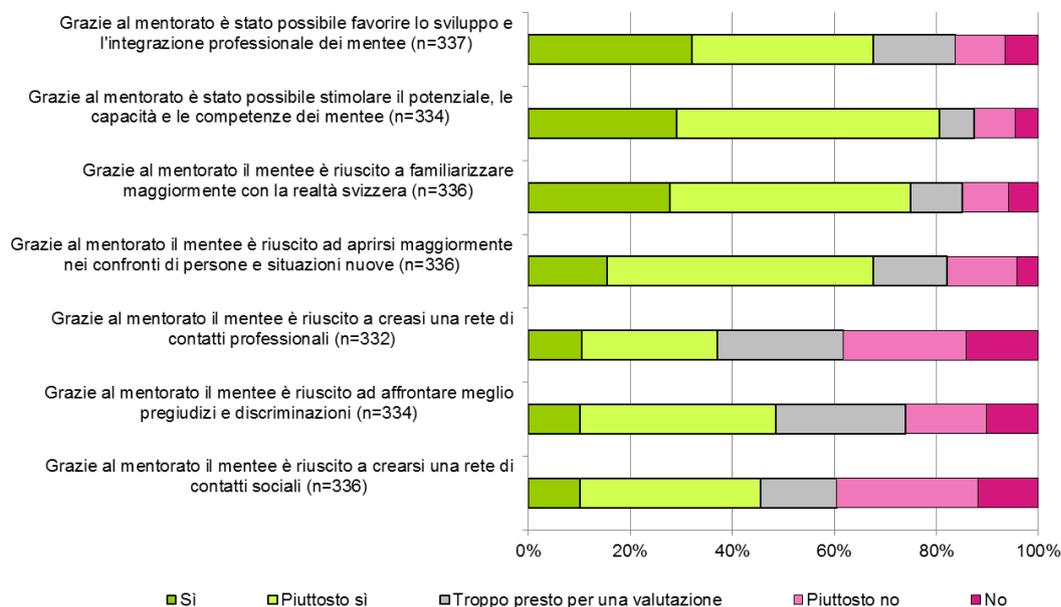
Dalle interviste telefoniche e dai rapporti intermedi emerge un primo bilancio positivo per molti progetti. A detta dei promotori, la collaborazione con partner centrali come scuole e imprese non presenta, nella maggior parte dei casi, alcun tipo di problema. Stesso dicasi nel caso di istituzioni pubbliche e private. Il grado di soddisfazione di mentori e *mentee* è elevato e i promotori salutano positivamente il fatto che i destinatari e molti partner riconoscano la necessità dei progetti di mentorato. Altri elementi di successo sono rappresentati dall'elevata domanda in questo campo, da un processo di selezione prevalentemente incoraggiante, da relazioni di mentorato stabili tra mentori e *mentee* e dalla possibilità di raggiungere, con i progetti, gruppi di persone vulnerabili.

Effetti sui *mentee*

Come anticipato, allo stato attuale i promotori non sono in grado di esprimersi in modo attendibile circa la sostenibilità dell'integrazione professionale dei *mentee* e il loro grado di successo nel mondo del lavoro. Tuttavia, sulla base delle interviste telefoniche e dei rapporti intermedi, è possibile tracciare una prima valutazione. In quest'ottica va quindi ricordato che molti progetti hanno permesso di trovare soluzioni di continuità per i *mentee* e che, a livello personale, non mancano su questi immediati effetti positivi: maggiore sicurezza e motivazione nel portare avanti o nel riprendere l'integrazione professionale; creazione di una rete di contatti privati e professionali; accesso agevolato a conoscenze e informazioni informali; migliore impiego delle risorse personali.

Nell'ambito del sondaggio online, ai mentori è stato chiesto anche di valutare gli effetti del programma di mentorato sui *mentee* (cfr. fig. F 2.11).

F 2.11: Valutazione da parte dei mentori degli effetti del mentorato sui *mentee*



Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori.

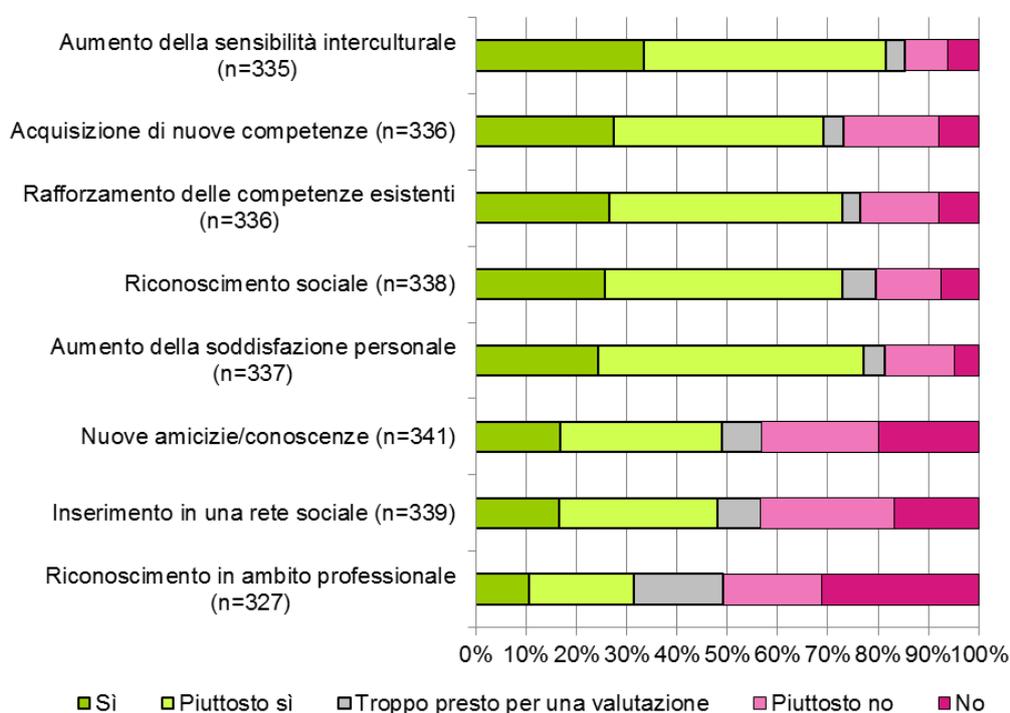
Sulla base dei risultati raccolti, anche il giudizio dei mentori riguardo al raggiungimento degli obiettivi principali del programma di mentorato risulta essere positivo. La maggior parte dei mentori partecipanti, infatti, ritiene che il programma di mentorato concorra a favorire lo sviluppo e l'integrazione professionale dei *mentee* e a stimolarne il potenziale, le capacità e le competenze nonché a sensibilizzarli alla realtà svizzera e a predisporli a una maggiore apertura nei confronti di persone e situazioni nuove. Nel 50 per cento circa dei casi, inoltre, il programma di mentorato è percepito dai mentori come un aiuto per affrontare meglio pregiudizi e discriminazioni. Pareri meno incoraggianti arrivano invece per quanto riguarda gli effetti sulle reti di contatti professionali e sociali dei *mentee*, un aspetto che per molti mentori non è però possibile valutare così presto.

Ai mentori è stato chiesto inoltre di quantificare i mezzi impiegati in rapporto ai risultati raggiunti: mentre la maggioranza dei mentori partecipanti (57 %) lo giudica adeguato, il 28 per cento lo ritiene abbastanza o molto elevato e il 9 per cento abbastanza o molto modesto; il 7 per cento, invece, sostiene che sia troppo presto per esprimere un parere in merito.

Effetti sui mentori

Non sono soltanto i *mentee* a trarre beneficio dal mentorato. Il programma di mentorato, infatti, sortisce effetti positivi anche sui mentori, che, come emerso dal sondaggio online, lo riconoscono nella maggior parte dei casi (cfr. fig. F 2.12).

F 2.12: Valutazione degli effetti del mentorato sui mentori



Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori.

Gli effetti riscontrati più di frequente sono l'aumento della sensibilità interculturale, l'acquisizione di nuove competenze e il rafforzamento di quelle esistenti nonché l'aumento della soddisfazione personale e del riconoscimento sociale di *mentee*, promotori e amici; meno frequenti, invece, nuove conoscenze o amicizie, l'inserimento in una rete sociale o il riconoscimento in ambito professionale.

Dai risultati del sondaggio online pare che i mentori abbiano fatto esperienze molto positive nell'ambito del programma di mentorato: il 90 per cento sarebbe pronto a partecipare a un altro progetto di mentorato e addirittura il 95 per cento consiglierebbe un'esperienza di questo genere.

2.2.5 IMPATTO

Nei paragrafi seguenti l'attenzione si concentrerà sugli obiettivi del programma di mentorato: miglioramento delle condizioni di integrazione (professionale) dei *mentee* e sostenibilità dei progetti.

Integrazione dei *mentee*

Uno degli obiettivi del programma di mentorato è quello di migliorare l'integrazione (professionale) dei *mentee*. Come già spiegato affrontando il tema dell'efficacia dei progetti, in ragione del poco tempo trascorso dall'inizio dei progetti, è possibile presentare, anche in questo caso, soltanto primi dati approssimativi. Tuttavia, dalle interviste telefoniche e dai rapporti intermedi sembra emergere chiaramente che questo obiettivo sia stato, almeno in parte, raggiunto; basti pensare a quanti *mentee*, durante o al termine del mentorato, riescono a trovare un'occupazione e a (re)integrarsi così nel mondo del lavoro. La durata dei rapporti di lavoro,

tuttavia, è molto varia e va da stage introduttivi, tirocini e formazioni professionali pluriennali (AFC/CFP⁷) a occupazioni a tempo determinato e indeterminato. A questo proposito gli intervistati sono del parere che il merito non sia soltanto dei progetti di mentorato, ma anche di altri fattori esterni, quali le conoscenze linguistiche o le reti di contatti privati e professionali.

Ad ogni modo, anche i mentori dichiarano che, nell'ambito dei progetti, è stato possibile realizzare la maggior parte degli obiettivi del programma di mentorato (cfr. fig. F 2.13).

F 2.13: Impatto dei progetti di mentorato



Fonte: sondaggio 2016 online condotto con mentori

Il 90 per cento dei mentori partecipanti ritiene che i *mentee* siano in grado di mettere in pratica gli insegnamenti impartiti nell'ambito dei progetti. L'89 e l'84 per cento sostengono poi che il mentorato favorisca rispettivamente l'integrazione sociale e professionale dei *mentee*.

La varietà di orientamenti, destinatari e contenuti che contraddistingue i progetti risulta quindi essere un punto di forza del programma di mentorato. Del resto, l'ampia gamma di offerta rispecchia le esigenze dei diversi gruppi di migranti e ricorda ancora una volta quante siano le sfaccettature di un settore come quello della promozione dell'integrazione, che richiede di volta in volta soluzioni su misura. Questa varietà, però, rende allo stesso tempo difficile un confronto tra i progetti dal punto di vista della loro efficacia, dal momento che gli obiettivi prefissati e la definizione del concetto stesso di successo differiscono in modo sostanziale tra l'uno e l'altro.

Sostenibilità dei progetti

Dalle interviste telefoniche e dai rapporti intermedi emerge con chiarezza che la sostenibilità dei progetti rappresenta un obiettivo centrale tanto per i promotori quanto per la SEM. Sono infatti molti i promotori che mettono in atto sin da subito misure in tal senso: istituzionalizzazione dei progetti, per esempio tramite una raccolta fondi, servizi di lobbying e ripartizione dei costi tra tutte le organizzazioni partner nonché valutazione dei progetti e, se necessario, adeguamento del concetto di base, per esempio in rapporto ai destinatari. Un altro obiettivo di alcuni promotori è quello di dare maggiore visibilità ai progetti tramite i media.

⁷ AFC: attestato federale di capacità/CFP: certificato federale di formazione pratica.

Come già menzionato, i promotori si aspettano che la SEM si adoperi per favorire la collaborazione con (potenziali) partner/datori di lavoro al termine del programma di mentorato. In questo contesto riveste un ruolo fondamentale la sensibilizzazione dei datori di lavoro e delle organizzazioni del mercato del lavoro sull'importanza dei progetti di mentorato per la promozione dell'integrazione sociale e professionale da parte della SEM. Altrettanto importante è che la SEM renda pubblici i successi riscossi nell'ambito del programma di mentorato e informi l'opinione pubblica sull'importante contributo reso dall'attività di volontariato in questo contesto. Nella stessa direzione si muove la richiesta avanzata da diversi promotori di un *label*, un certificato o una lettera di referenze con cui sponsorizzare i progetti, il che semplificherebbe anche la procedura di selezione di mentori, imprese e potenziali finanziatori.

Da parte della Confederazione non sono tuttavia previste misure volte a finanziare i progetti al termine del programma di mentorato. Al contrario, la SEM auspica che i progetti possano continuare a essere finanziati dalle strutture ordinarie e dai Cantoni, ragion per cui ha già avviato dei colloqui in merito con alcuni di questi (p. es. Zurigo e Berna); in questo contesto la SEM assumerebbe un ruolo di consulente e centro di competenza di riferimento. Tuttavia, sembra essere al momento piuttosto irrealistico che la Confederazione crei un *label* di qualità dedicato appositamente ai progetti.

Sulla base delle informazioni raccolte, saranno presentate qui di seguito le conclusioni in materia di programma e progetti. Dopodiché, si passerà alla formulazione di raccomandazioni all'attenzione della SEM, tenendo conto, anche in questo caso, dei due piani di analisi che hanno contraddistinto l'intera valutazione.

3.1 CONCLUSIONI

Prima di entrare nel dettaglio delle conclusioni formulate, è importante ricordare che i pareri presentati in questo documento sono stati raccolti circa un anno dopo l'avvio del programma di mentorato. Dato il poco tempo trascorso, quindi, è importante tenere in considerazione il carattere estemporaneo e provvisorio di quanto esposto.

3.1.1 A LIVELLO DI PROGRAMMA

Secondo la presente valutazione l'attuazione del programma di mentorato può considerarsi riuscita. Grazie a progetti di mentorato volti a promuovere l'integrazione sociale e professionale dei migranti e la cui eterogeneità permette di tener in giusto conto la varietà di orientamenti e destinatari, il programma di mentorato risulta in linea con gli obiettivi della politica integrativa svizzera e, concorrendo a rafforzare la collaborazione tra settore pubblico e privato, fa sì che l'integrazione venga percepita come responsabilità condivisa. Sulla base dei pareri raccolti fino a questo momento riguardo ai progetti che hanno preso parte al programma di mentorato, ai quali la direzione ha offerto un sostegno finanziario e affiancato attività di scambio e di *networking*, sembra che il programma di mentorato abbia effettivamente contribuito al raggiungimento degli obiettivi della politica integrativa.

A lungo termine, tuttavia, gli effetti del programma di mentorato dipendono da numerosi fattori esterni; in fin dei conti, a prescindere dal successo o meno dei progetti, spetta ai *mentee* decidere se sfruttare le possibilità derivanti dalla partecipazione al programma di mentorato. Stesso dicasi per l'integrazione (professionale) dei *mentee*, la cui responsabilità non può essere attribuita alla SEM o ai promotori. Infine, anche il fatto che i finanziamenti concessi nell'ambito del programma di mentorato siano limitati nel tempo ha una sua incidenza in termini di impatto: dal momento che i finanziamenti concessi dalla SEM sono destinati alla fase iniziale dei progetti, la loro sostenibilità è subordinata all'ottenimento di finanziamenti supplementari.

3.1.2 A LIVELLO DI PROGETTI

Anche a livello di progetti i risultati sono perlopiù positivi. Il programma di mentorato ha infatti permesso ai promotori di sviluppare ed esaminare concetti vecchi e nuovi nonché di conferire un taglio più professionale e istituzionale ai loro progetti. Nonostante non sia trascorso ancora molto tempo dall'avvio di molti progetti, nella maggior parte dei casi è già stato possibile realizzare alcuni degli obiettivi prefissati, ragion per cui, al momento della stesura del rapporto intermedio, molti promotori si dicono soddisfatti dei primi risultati. I progetti, d'altronde, riescono a trovare una loro collocazione e a suscitare l'interesse delle istituzioni partner e dei partecipanti; anche la selezione dei mentori e dei *mentee* procede senza particolari difficoltà, il che ha già permesso a molti di loro di mettersi al lavoro e di beneficiare degli effetti positivi

scaturiti dalla collaborazione. L'ampia offerta di progetti rispecchia le esigenze dei diversi gruppi di migranti e ricorda ancora una volta quanto sia importante adottare soluzioni su misura.

Nonostante i numerosi risultati positivi, è possibile individuare, anche a livello di progetti, alcuni aspetti problematici, primo tra tutti quello della sostenibilità: nonostante molti promotori siano riusciti a inserire i progetti nel quadro delle strutture ordinarie, quello che manca è la garanzia di un finanziamento a lungo termine. Molti si stanno già impegnando per trovare una soluzione in questo senso, ma la difficile situazione finanziaria di alcune istituzioni partner non fa che complicare il tutto.

3.2 RACCOMANDAZIONI

Sulla base di quanto esposto in precedenza, vengono qui formulate otto raccomandazioni all'attenzione della SEM.

3.2.1 A LIVELLO DI PROGRAMMA

Raccomandazione 1: continuare a perseguire attivamente gli obiettivi della politica integrativa attraverso i programmi federali

La valutazione ha dato prova dell'importante contributo reso dal programma di mentorato per il raggiungimento degli obiettivi della politica integrativa, ragion per cui si raccomanda alla SEM di portare avanti simili programmi volti alla promozione dell'integrazione degli stranieri.

Raccomandazione 2: continuare a concentrare le proprie forze sull'attività di mentorato

L'efficacia dell'attività di mentorato per l'integrazione degli stranieri è già stata dimostrata da diversi studi. Con la presente valutazione, però, è stato possibile mettere in luce anche i vantaggi che questa recente forma di accompagnamento presenta per i mentori e per i *mentee* nonché per il settore pubblico e privato, cui appartiene gran parte dei finanziatori coinvolti nei progetti. Per questi motivi si raccomanda alla SEM di portare avanti l'attività di mentorato, che sia nell'ambito di nuovi programmi federali o di PIC.

Raccomandazione 3: elaborare un piano per i programmi federali

Dalla valutazione è emerso che non è stato possibile soddisfare alcune delle aspettative nutrite dai progetti partecipanti nei confronti della direzione e del programma stesso, ragion per cui si raccomanda in questa sede di elaborare un piano per i programmi federali che ne illustri gli aspetti fondamentali per gli uffici e i partner esterni. Al tempo stesso si raccomanda, prima dell'inizio di ogni programma federale, di elaborare un piano specifico in cui fissare i compiti della direzione, per esempio in materia di sostegno e consulenza, e le risorse necessarie a tal fine. In questo contesto, è importante comunicare con precisione quale sia il ruolo rivestito dalla SEM, in modo da scongiurare, sia in tema di finanziamenti futuri sia in tema di accompagnamento nel corso del programma, aspettative irrealistiche da parte dei progetti partecipanti. Infine, al fine di riuscire a coinvolgere fin da subito istituzioni partner e strutture ordinarie e di garantire uno sviluppo congiunto, si raccomanda ai Cantoni, ai Comuni e ad altri uffici federali (cfr. raccomandazione 6) di dedicare tempo sufficiente alla fase di pianificazione, durante la quale sarebbe auspicabile predisporre anche gli strumenti necessari in materia di garanzia della qualità, stesura dei rapporti e calcolo dei costi.

Raccomandazione 4: sviluppare l'offerta in materia di accompagnamento nell'ambito dei programmi federali

Le prestazioni fornite dalla direzione nell'ambito del programma di mentorato sono valutate in modo molto positivo da parte dei promotori. Tuttavia, sia i promotori sia la SEM sono del parere che l'attività di accompagnamento, sostegno e consulenza da parte della direzione possa essere ancora migliorata. Si raccomanda pertanto alla SEM di pensare a possibili soluzioni in tal senso, concentrandosi, per esempio, sull'organizzazione di incontri informativi (sviluppi nel settore della promozione dell'integrazione, informazioni tecniche, ecc.), su incontri informativi e di scambio su temi specifici nonché su strumenti e processi per l'accompagnamento dei volontari. La valutazione, inoltre, ha messo in luce il notevole onere, in termini di costi e di tempo, sostenuto per garantire la qualità dei progetti. Di fronte a questa situazione, si raccomanda alla SEM di mettere a disposizione maggiori strumenti in tal senso e di vagliare la possibilità, per esempio, di elaborare modelli modificabili a seconda del progetto o di far conoscere a tutti i promotori le migliori pratiche esistenti nel settore.

Raccomandazione 5: promuovere la sostenibilità dei progetti tramite condizioni quadro adeguate

Una delle maggiori difficoltà del programma di mentorato è quella di garantire la sostenibilità dei progetti. Nello specifico, per la mancanza di finanziamenti a lungo termine potrebbe essere impossibile portarne avanti alcuni al termine del programma di mentorato. Per questa ragione si raccomanda alla SEM di creare condizioni quadro che garantiscano la sostenibilità di progetti futuri, rafforzando, per esempio, la collaborazione con il settore pubblico (Cantoni e Comuni); sarebbe fondamentale coinvolgere i Cantoni fin da subito, anche in veste di finanziatori. Un'alternativa ai fini di un finanziamento a medio termine dei progetti potrebbe essere quella di una loro integrazione nei PIC.

3.2.2 A LIVELLO DI PROGETTI

Raccomandazione 6: sostegno ai progetti in materia di acquisizione di istituzioni partner e finanziamento

Il modo in cui un progetto si presenta è fondamentale per l'acquisizione di partner o finanziatori e, in questo contesto, il sostegno della Confederazione riveste sicuramente un ruolo importante, in particolare se si tratta di nuovi progetti e promotori. Si raccomanda pertanto alla SEM di valutare quali prestazioni di sostegno possano essere fornite in questa direzione: da lettere di referenze per agevolare l'attività di marketing e acquisizione di partner, all'assunzione di un ruolo di mediatore tra promotori e strutture ordinarie, passando per incontri volti a far conoscere gli esempi di migliori pratiche esistenti nel settore nonché le soluzioni di continuità offerte da istituzioni partner e strutture ordinarie. Nel caso di progetti di mentorato che mirano all'inserimento professionale dei *mentee*, importanti partner potrebbero essere gli Uffici cantonali del lavoro; in questo caso, però, bisogna tenere in considerazione che il sostegno della SEM potrebbe rappresentare un ostacolo all'ottenimento di finanziamenti supplementari da parte di istituzioni partner non appartenenti al settore dell'integrazione, dal momento che tali progetti, essendo sotto l'egida della SEM, tendono a essere considerati progetti di integrazione piuttosto che di promozione professionale. Una soluzione in questo senso potrebbero essere programmi federali trasversali (cfr. raccomandazione 3).

Raccomandazione 7: creare sinergie tra i promotori

Nonostante orientamenti e caratteristiche di volta in volta differenti, tutti i progetti sono confrontati con le stesse difficoltà, perlopiù in materia di finanziamenti, inserimento dei progetti

nel quadro delle strutture ordinarie o costituzione dei tandem di mentorato. Si raccomanda alla SEM di impegnarsi per la creazione di sinergie tra i promotori, per esempio promuovendo, durante il programma di mentorato e al termine di questo, lo scambio tra i progetti.

Raccomandazione 8: Perseguimento degli obiettivi

Visto e considerato che, al momento della stesura dei rapporti intermedi, molti progetti si trovavano ancora nella loro fase iniziale, non è stato possibile valutare con certezza se questi abbiano o meno raggiunto gli effetti perseguiti. Si raccomanda pertanto alla SEM di incoraggiare i promotori a perseguire i loro obiettivi e, ove possibile, a modificare questi e il concetto stesso alla base dei progetti. L'intenzione è quella di procedere, al termine del periodo di finanziamento, a una valutazione dell'efficacia dei progetti sulla base di un'analisi (quantitativa) degli obiettivi raggiunti.

A1 I PROGETTI NEL DETTAGLIO

FA 1: Progetti partecipanti al programma di mentorato della Confederazione 2014–2016

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
Berufliche Netzwerke für qualifizierte Migranten/-innen	Kompetenzzentrum Integration Stadt Bern	< http://www.bern.ch/integration >	Il progetto intende dare a migranti qualificati la possibilità di crearsi una rete di contatti professionali e di conoscere il mercato del lavoro svizzero, affinché possano trovare un'occupazione quanto più in linea con le loro qualifiche. Con attività di <i>networking</i> mirate si vogliono inoltre sfatare alcuni stereotipi esistenti in questo campo nei confronti dei migranti e incoraggiare i datori di lavoro, in particolare dell'amministrazione della città di Berna, ad adottare un atteggiamento di maggiore apertura nei confronti dell'interculturalità.
Mentorat Emploi Migration	EPER SUISSE	< http://www.mentoratemploimigration.ch >	Il MEM intende: <ul style="list-style-type: none"> - promuovere l'integrazione professionale dei migranti qualificati di origine non europea; - lottare contro la dequalificazione professionale dei migranti; - coinvolgere la popolazione locale nel processo di integrazione, al fine di promuovere una maggiore coesione sociale; - sensibilizzare la società sul tema della dequalificazione professionale dei migranti qualificati.
SAH Coaching für Lehrstellensuchende	SAH Zentralschweiz Migration Co-Opera	< http://www.sah-zs.ch >	Grazie all'accompagnamento offerto dai mentori, il presente progetto mira a trovare un posto di apprendistato per i rifugiati che frequentano l'ultima classe della scuola dell'obbligo.

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
MUNTErwegs Mentoringprogramm	Verein MUNTErwegs	< http://www.munterwegs.eu >	MUNTErwegs intende estendere ai giovani il progetto di mentorato che sta portando avanti nel Cantone di Zugo. Nell'ambito di questo progetto pilota, le formazioni tenute dai mentori vengono adeguate alle esigenze dei nuovi destinatari. Ricorre a tal scopo al suo comprovato modello di <i>social franchising</i> , provando a svilupparlo ulteriormente da un punto di vista qualitativo, per esempio attraverso una maggiore e rafforzata collaborazione con partner locali e regionali.
Copilot	Caritas Zürich	< http://www.caritas-zuerich.ch >	Nel quadro di attività di prossimità, i volontari offrono sostegno ai genitori provenienti da un contesto migratorio per ogni questione inerente alla scuola dei figli. In tal modo si intende favorire l'avvicinamento dei genitori a questa realtà e aumentare, di conseguenza, le possibilità dei figli di proseguire la formazione. Si tratta quindi di un progetto dedicato all'integrazione dei genitori, che vengono informati anche sulle possibilità di sostegno e promozione nonché sull'ampia offerta a disposizione dei figli.
Echange	Association découvrir	< http://www.associationdecouvrir.ch >	ÉCHANGE intende lottare contro il fallimento dell'integrazione dei migranti qualificati e agevolare il loro processo di inserimento professionale, per esempio promuovendo lo scambio di esperienze e <i>know how</i> . In questo modo viene data la possibilità ai partecipanti di conoscere meglio l'ambiente professionale ginevrino e di acquisire gli strumenti per creare, gestire e sfruttare in modo efficace la loro rete di contatti professionali.
DUO - Accompagnement Femme à Femme	Espace femmes	< http://www.espacefemmes.org >	Partendo dall'assunto che le migranti possano raggiungere più facilmente l'integrazione sociale e professionale se accompagnate in modo individuale da un mentore che dia loro sicurezza e ne valorizzi le competenze, il progetto intende fare in modo che le migranti familiarizzino con le norme comportamentali della nostra società e solidarizzino tra di loro.

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
Future kids im Thurgau	Pädagogische	< http://www.phtg.ch >	Il progetto intende incentivare il potenziale non sfruttato degli studenti, dirigerli verso un

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
	Hochschule Thurgau (PHTG)		percorso scolastico di successo e migliorare quindi le prospettive di vita di bambini provenienti da contesti familiari difficili. Dal canto loro i mentori, grazie al lavoro svolto e al contatto con realtà diverse, hanno la possibilità di allargare i loro orizzonti e le loro competenze professionali, nonché di contribuire attivamente alla costituzione della futura società.
Mentoring für vorläufig aufgenommen und anerkannte Flüchtlinge	Caritas St. Gallen	< http://www.caritas-stgallen.ch >	Mettendo a loro disposizione le reti di contatti e il <i>know how</i> dei mentori, il progetto si propone di offrire sostegno ai migranti nella ricerca di un'occupazione (posto di lavoro, tirocinio o apprendistato) e in tutto ciò che questo comporta. Esperienze pratiche come queste sono utili, tanto per i <i>mentee</i> quanto per mentori, per approfondire le proprie competenze sociali e specialistiche nonché per imparare a comprendere meglio altre culture.
Mentoring-Projekt Bistro Interculturel	Bistro Interculturel	< http://www.bistro-interculturel.ch >	I mentori offrono sostegno ai migranti nelle questioni di ogni giorno, ma anche in materia di integrazione professionale e integrazione sociale. I migranti hanno la possibilità di impiegare la lingua tedesca e di rivolgersi al loro mentore in caso di dubbi, e questo anche una volta terminato il progetto. Per quanto riguarda l'aspetto dell'integrazione e della formazione professionale, i mentori possono poi indirizzare i <i>mentee</i> verso i posti di lavoro più adatti a loro.
Nous autres pour les autres	Association Nous Autres	< http://www.nous-autres.ch >	Il presente progetto si concentra sulle persone il cui tentativo di integrazione socio-professionale è fallito e intende dotarle degli strumenti necessari affinché, grazie a un'attività di accompagnamento, possano (re)integrarsi sotto questo punto di vista. L'accompagnatore (mentore) è un anch'egli un migrante che, impiegando le sue risorse e le sue conoscenze, è in grado di prevedere in anticipo le difficoltà che possono presentarsi.
TandemA	RECIF	< http://www.recifine.ch >	L'obiettivo del presente progetto è quello di sviluppare il potere d'agire delle migranti alloggiate del Cantone di Neuchâtel, stimolando, in particolare, l'acquisizione di un sentimento di maggiore controllo della propria vita e di benessere. L'approccio scelto per raggiungere questo obiettivo si basa sulle nozioni di «capacità» e partenariato. Nel lungo termine, il progetto persegue l'integrazione sociale e professionale delle migranti.

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer	ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau	< http://www.bdag.ch >	Mettendo a disposizione dei migranti una documentazione precisa dei programmi esistenti, il presente progetto intende far sì che questi possano accedere facilmente alle offerte per loro più adeguate e fornire ad autorità, servizi specializzati e amministrativi, organizzazioni e persone interessate un quadro generale dei programmi esistenti. La documentazione scritta è accompagnata da informazioni e consulenze tecniche personalizzate. Il progetto permette di creare dei ponti tra i programmi esistenti e così una base per una collaborazione e una coordinazione futura tra questi.
Job Caddie Zürich	Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG	< http://www.jobcaddie.ch >	Il presente progetto mira alla (re)integrazione professionale di ragazzi e giovani adulti in caso di scioglimento del contratto di apprendistato, di conclusione dell'apprendistato o di formazione di base di livello secondario II assente.
Job Caddie Zug	Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG	< http://www.jobcaddie.ch >	Il presente progetto mira alla (re)integrazione professionale di ragazzi e giovani adulti in caso di scioglimento del contratto di apprendistato, di conclusione dell'apprendistato o di formazione di base di livello secondario II assente.
GeLBe: Gemeinsam lernen durch Begegnung	PH Luzern	< http://www.phlu.ch >	Con il presente progetto si vuole permettere ai futuri insegnanti di conoscere da vicino la realtà di bambini e famiglie in condizioni socio-economiche disagiate o provenienti da un contesto migratorio, incoraggiando il confronto concreto con tematiche inerenti alla migrazione e alle pari opportunità. Il progetto permette inoltre di collaborare con i genitori e di confrontarsi con il tema del plurilinguismo, in particolare nelle scuole elementari: contatti con gli allievi, sensibilizzazione a sostegno di attività per il tempo libero che stimolino l'apprendimento e di attività ludico-formative nonché apprendimento della lingua nell'ambito di eventi organizzati nel tempo libero.

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
MinQ - Mentoring für qualifizierte Migrantinnen	ECAP, K5 und EB Zürich (BS und ZH)	< http://www.ecap.ch >	Avvalendosi della collaborazione di professionisti appartenenti a settori diversi e dotati di un'ampia rete di contatti, il presente progetto mira a sostenere individualmente i migranti qualificati nella ricerca di un'occupazione e nell'ingresso nel mercato del lavoro. Grazie al mentorato, i partecipanti ottengono accesso alle informazioni di carattere professionale e settoriale di cui hanno bisogno nonché sostegno nel processo di integrazione nel mondo del lavoro.
Arbeitsmarktmentoring für Migrantinnen und Migranten	Verein Lernwerk	< http://www.lernwerk.ch >	Il progetto si propone, attraverso il mentorato, di colmare le lacune esistenti in materia di integrazione dei migranti nel mondo del lavoro. Dopo le prime misure messe in atto dalle strutture ordinarie, i mentori entrano in gioco al fine di garantire un'integrazione duratura e sostenibile dei migranti.
Migrantinnen in Netzwerken der Arbeitswelt - Berufsmentoring	Christlicher Friedensdienst cfd	< http://www.cfd-ch.org >	Le istituzioni riconoscono la necessità di promuovere l'integrazione di migranti qualificati nel mondo del lavoro. Il presente progetto, grazie all'attuazione di misure strutturali concrete e mirate e alla valorizzazione del potenziale e delle qualifiche dei migranti, intende offrire un contributo in tal senso, e lo fa garantendo parità di trattamento alle migranti che possono vantare una buona formazione.
simul - Mentoring für neuzugezogene Migranten/-innen	ECAP	< http://www.ecap.ch >	Il presente progetto si propone di sostenere individualmente i <i>mentee</i> (migranti arrivati di recente in Svizzera) coinvolgendoli nel mondo del lavoro svizzero, aiutandoli a superare barriere formali e informali alla loro integrazione professionale e sociale e promuovendo l'internazionalizzazione dell'economia locale attraverso il ricorso a manodopera qualificata.
Mentorat DUO - aide au rétablissement du lien social	Caritas Vaud	< http://www.caritas-vaud.ch >	Il presente progetto mira all'inserimento socio-professionale dei partecipanti, il che si traduce in obiettivi quali il rafforzamento dei legami sociali, l'elaborazione di un progetto professionale e la conoscenza della società di accoglienza e dei meccanismi esistenti in ambito occupazionale.

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
Empowerment und Vernetzung von Männern auf Stellensuche	Multimondo	< http://www.multimondo.ch >	A prescindere dal fatto che provengano o meno da un contesto migratorio, l'offerta di mentorato per uomini socialmente svantaggiati intende concorrere a contenere il fenomeno dell'esclusione sociale ed economica e a migliorare le possibilità di integrazione dei partecipanti, mettendo l'accento sullo scambio e l'interazione dei <i>mentee</i> tra di loro e con i mentori.
Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit für VA und FL	Schweizerisches Rotes Kreuz SRK Kanton Zürich	< http://www.srk-zuerich.ch >	Il principale obiettivo che il presente progetto si pone nel lungo periodo è quello di contribuire all'integrazione professionale e sociale di stranieri ammessi provvisoriamente e rifugiati riconosciuti. A breve termine, invece, il progetto si propone migliorare il grado di occupabilità dei partecipanti, potenziando le loro capacità e conoscenze informali in materia di mercato del lavoro, così come la loro motivazione e sicurezza, la loro rete di contatti e le loro competenze linguistiche.
Anschubfinanzierung für Aufbau RYL-Standortvereine	ROCK YOUR LIFE! Schweiz	< http://www.schweiz.rockyourlife.org >	Il presente progetto prevede l'accompagnamento individuale di allievi socialmente svantaggiati: durante gli ultimi due anni di scuola degli allievi, studenti formati a tal scopo offrono loro sostegno nella scelta del lavoro nonché in questioni scolastiche e personali. L'obiettivo del progetto, che coinvolge infatti anche imprese partner, è quello di garantire agli studenti un passaggio armonioso dal mondo della scuola a quello professionale.
Mentorat pour femmes en transition - Soutenir un entrepreneuriat atypique	Softweb	< http://www.yoursoftweb.org >	Il presente progetto, dedicato esclusivamente alle donne provenienti da un contesto migratorio, si prefigge di fornire loro un sostegno specifico in un momento di transizione personale e professionale e si concentra, in particolare, sulle (future) imprenditrici che intendono dar vita a un progetto durante il periodo di mentorato, tendenza in netto aumento in Svizzera.
Förderung der Berufsbildung bei anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen	SAH Bern	< http://www.sah-be.ch >	L'obiettivo di questo progetto è quello di garantire un posto di (pre-)apprendistato a un numero maggiore di partecipanti e di sostenere coloro che intendono acquisire nuove qualifiche nel corso del processo di formazione, in modo da renderne agevole la transizione al mondo del lavoro. L'attività di <i>networking</i> e l'accompagnamento dei mentori rappresentano in questo contesto validi strumenti ai fini dell'acquisizione di posti di (pre-)apprendistato.

Progetto	Promotore dei progetti	Link	Obiettivi
Mentoring LU (Unterstützung von Jugendlichen bei Berufsbildung)	Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung Kanton LU	< http://www.beruf.lu.ch >	Il presente progetto intende rendere possibile l'inserimento e l'integrazione a lungo termine nel mondo del lavoro di giovani con difficili condizioni di partenza, a prescindere dal fatto che provengano o meno da un contesto migratorio.

Fonte: dati della SEM.