



Relazione annuale 2024

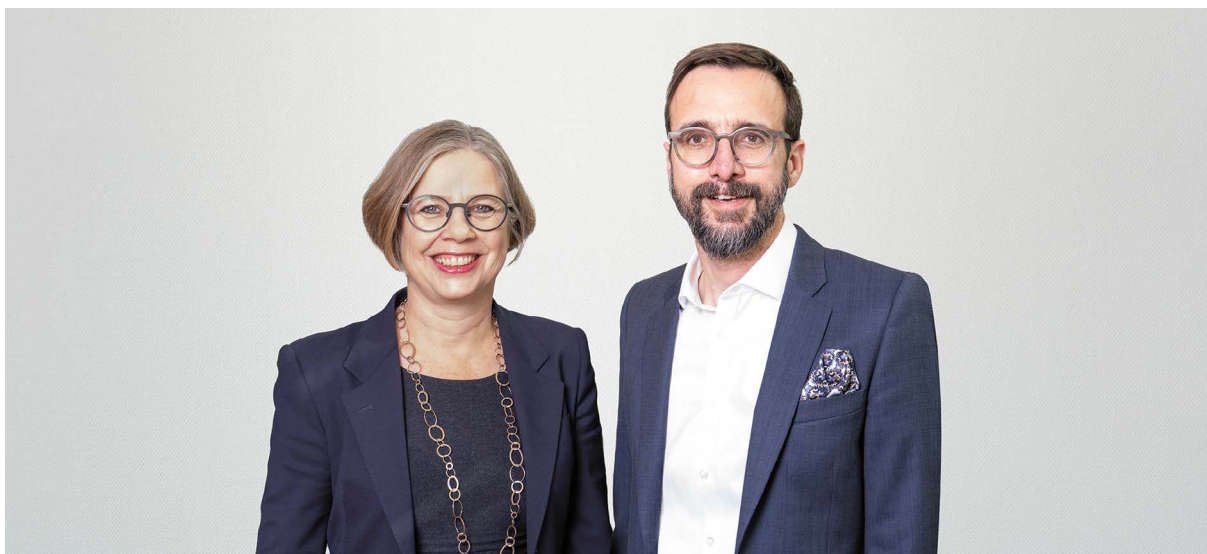
arrivare – avanzare – partecipare

AOZ

Un anno di cambiamenti	
Editoriale	4
L'organizzazione nel 2024	
Fatti e cifre	6
Panoramica annuale	7
Organigramma	12
Consiglio di amministrazione e Direzione generale	13
«In fuga senza nessuno»	
Reportage	14
Report sulle attività dei reparti	
Direzione	30
Assistenza nei centri federali d’asilo	36
Aiuto sociale e alloggio	44
Integrazione professionale e sociale	54
Diversità sociale	64
Servizi centrali	72
Personale	80
Conto annuale	
Le principali cifre rispetto agli anni precedenti	86
Finanziamento dell’attività operativa di AOZ	88
Stato patrimoniale	89
Conto economico	90
Conti per gruppi di prodotto	91
Spiegazioni dei conti per gruppi di prodotto	92
Indice delle abbreviazioni	94

Un anno di cambiamenti

Editoriale



AOZ offre alle persone rifugiate protezione e orientamento e sostiene l'integrazione delle persone con un passato migratorio. Soddisfare questa esigenza è stato il fulcro del nostro lavoro quotidiano anche lo scorso anno e ha lasciato un'impronta sullo sviluppo di AOZ. Nel 2024 il numero delle persone richiedenti asilo in Svizzera si è stabilizzato, attestandosi su livelli elevati. La conseguente normalizzazione nell'erogazione delle prestazioni ha permesso di compiere progressi sostanziali nel processo di sviluppo generale orientato al futuro di AOZ avviato nel 2022.

Il reportage contenuto in questa relazione annuale descrive la terribile odissea di due donne minorenni, conclusasi positivamente in Svizzera. La descrizione delle fughe irte di pericoli impressiona al pari della crescita personale di Rahma e Nura dopo il loro arrivo in Svizzera. Entrambe le storie mostrano in modo esemplare come le persone rifugiate possano inserirsi nella nostra società e fare progressi nella vita grazie a un sostegno mirato e a un accompagnamento professionale e orientato alle loro esigenze. AOZ e la Città di Zurigo ritengono che per consentire alle persone di integrarsi occorra sia mettere a disposizione strutture e offerte, sia agire congiuntamente in modo coordinato.

L'esercizio 2024 è stato caratterizzato da un'intensa e costruttiva collaborazione tra il Consiglio di amministrazione e il direttore responsabile di AOZ da marzo 2024. L'ampliamento della Direzione generale con membri dotati di conoscenze tecniche specifiche ha portato al necessario e auspicato rafforzamento dell'organizzazione e delle competenze specialistiche. Un importante traguardo per AOZ è stata la sottoscrizione, alla fine del 2024, del contratto per l'assistenza e l'accompagnamento delle persone rifugiate minorenni non accompagnate con l'Ufficio del servizio sociale cantonale di Zurigo. Nel periodo in esame è stato prorogato anche il contratto con la Segreteria di Stato della migrazione sull'assistenza alle persone richiedenti asilo nei centri federali d'asilo delle tre regioni Zurigo, Svizzera orientale e Ticino/Svizzera centrale. Questi successi testimoniano sia la qualità delle prestazioni fornite in un contesto difficile sia le competenze specialistiche di AOZ.

Lo sviluppo generale avviato nel 2022 si conferma un tema centrale e fondamentale anche nel 2025. Questo processo, essenziale per il futuro di AOZ, prevede esclusivamente di posizionare AOZ come un'organizzazione specializzata competente, innovativa e dinamica che si adegua con continuità e immediatezza alle nuove sfide e alle condizioni quadro economiche. I processi correlati sono complessi e impegnativi, e richiedono quindi un dispendio notevole di risorse.

L'ambiente in cui AOZ deve affermarsi è estremamente volatile e competitivo. Lo dimostra in modo esemplare la perdita del mandato di gestione dei centri di transito del Cantone di Zurigo, a noi affidato per anni, e la conseguente necessità di aiutare il personale nella ricerca di soluzioni di raccordo e di consegnare i cinque alloggi collettivi cantonali ai nuovi mandatari.

Il Consiglio di amministrazione e la Direzione generale ringraziano tutte le collaboratrici e tutti i collaboratori nonché i volontari e le volontarie di AOZ per il lavoro svolto, il grande impegno profuso e l'indispensabile contributo offerto alla fornitura di servizi di asilo e integrazione dignitosi. Un ringraziamento particolare va alla Città di Zurigo per la stretta e costruttiva collaborazione e a tutti i committenti, le autorità e i partner di cooperazione per la loro fiducia e il loro sostegno.

Zurigo, marzo 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Rüfli'.

Dr. Regula Rüfli
Presidente del Consiglio
di amministrazione

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Camus'.

Marco Camus
Direttore

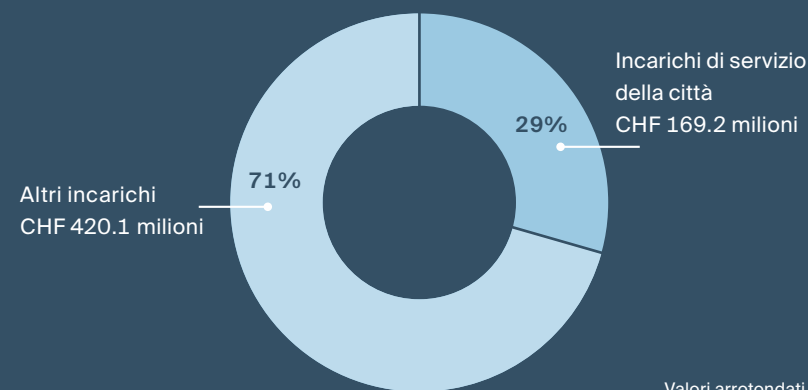
Organizzazione complessiva Fatti e cifre

AOZ assiste

8 093

clienti d'aiuto sociale
nella Città di Zurigo e in
in 21 comuni mandatori
nel Cantone di Zurigo.

Totale ricavi CHF 589.4 milioni



Valori arrotondati



* escluse sedi temporanee,
di cui 16 nella Città di Zurigo

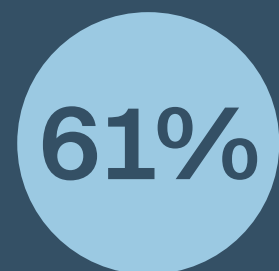
2 193

collaboratrici e collaboratori
di 70 nazionalità

+ 401 interpreti interculturali, + 54 tutor Future Kids,
+ 29 apprendisti/e, + 16 tirocinanti,
+ 21 persone che prestano servizio civile

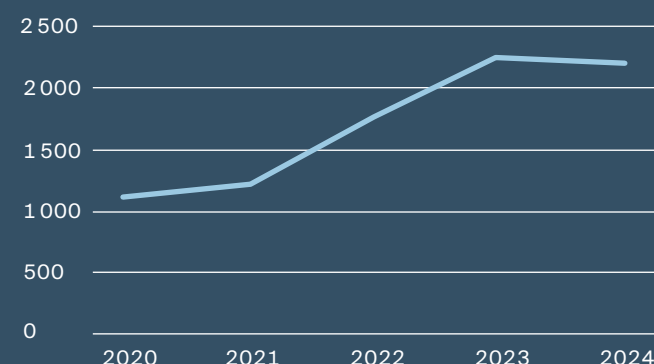
56%

Percentuale
di donne



Quota di collaboratrici
e collaboratori che lavorano
a tempo parziale (<90%)

Numero di collaboratrici e collaboratori di AOZ



Versione aggiornata al 31 dicembre 2024

Organizzazione complessiva Panoramica annuale

In qualità di istituzione di diritto pubblico indipendente della Città di Zurigo, AOZ eroga tutte le prestazioni nel settore dell'asilo e dei rifugiati che la Città di Zurigo è tenuta a fornire. Il suo operato si basa sull'ordinanza relativa ad AOZ deliberata dal Consiglio comunale e sul mandato di prestazioni emesso dal Consiglio comunale di Zurigo. Nell'ambito della sua strategia proprietaria, il Consiglio comunale di Zurigo definisce inoltre i punti chiave strategici e gli obiettivi contenutistici della Città di Zurigo. Tra questi si annoverano in particolare l'orientamento coerente alle esigenze della clientela e a elevati standard professionali nonché la specifica attenzione verso le esigenze delle persone vulnerabili.

Per raggiungere gli obiettivi della città e garantire la qualità dei suoi servizi a lungo termine e in modo duraturo, nel 2022 il Consiglio di amministrazione (CdA) di AOZ ha avviato un processo completo di sviluppo dell'organizzazione. Così facendo, reagisce alle mutate condizioni quadro, come le crescenti sfide legate alla migrazione e alle persone rifugiate, la carenza di personale qualificato o nuovi requisiti di governance. Inoltre, negli ultimi anni AOZ è cresciuta in modo significativo e le sue strutture e procedure sono diventate più complesse. Questa situazione richiede un idoneo adeguamento delle strutture dirigenziali e decisionali.

Con lo sviluppo dell'organizzazione, sul lungo periodo il Consiglio di amministrazione punta a preservare la stabilità, l'efficienza, la forza innovativa e la performance dell'organizzazione specializzata e a garantire l'elevata qualità dei servizi. Allo stesso tempo, AOZ deve essere in grado di reagire con flessibilità a esigenze in evoluzione. In qualità di organizzazione specializzata leader nel campo della migrazione e della

fuga, pone con coerenza al centro del proprio operato la valorizzazione e l'integrazione della clientela.

Per AOZ il 2024 è stato un anno all'insegna della crescita. Allo stesso tempo, nell'anno in esame alcuni fattori esterni, come le fluttuazioni del numero di richiedenti asilo, hanno influito in misura considerevole sul lavoro di AOZ. Mentre la previsione annuale della Segreteria di Stato della migrazione (SEM) e il numero di richieste d'asilo nella prima metà dell'anno erano ancora elevati, nel secondo semestre si è registrato un calo del numero di persone in cerca di protezione. Entrambi gli sviluppi hanno portato ad adeguamenti dinamici delle strutture di accoglienza e assistenza (istituzione e smantellamento). Allo stesso tempo, la richiesta di programmi di integrazione professionale e sociale ha continuato ad aumentare. In questo contesto di volatilità, l'organizzazione specialistica si è trovata di fronte alla sfida di garantire una pianificazione stabile e di reagire con flessibilità ai cambiamenti.

AOZ ha così promosso lo sviluppo iniziato negli anni precedenti volto a modernizzare le strutture e a perfezionare i processi. Allo stesso tempo si è confermata un partner efficiente e affidabile per la propria clientela, gli enti committenti e le organizzazioni partner, con cui collabora per fornire un sostegno dignitoso e consentire un'integrazione duratura delle persone rifugiate e dei migranti.

Riorganizzazione e nuove strutture

Lo sviluppo dell'organizzazione di AOZ è un processo globale e pluriennale che prevede una serie di progetti interconnessi. Oltre al progetto Optimus per la nuova organizzazione strutturale di AOZ, alla quale è stata data priorità nel 2024, sono state pianificate o già avviate ulteriori

Organizzazione complessiva

Panoramica annuale

misure strategiche per migliorare la struttura e la gestione dell'organizzazione. Ne sono un esempio la revisione della ripartizione delle competenze, lo sviluppo di una mappa dei processi completa, l'istituzione di una gestione sistematica delle crisi, l'ottimizzazione della gestione del rischio e la riorganizzazione della procedura di definizione del budget e del processo di fatturazione. L'obiettivo di tali misure è rendere più efficienti le strutture interne, definire chiaramente le responsabilità e aumentare la trasparenza a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il progetto Optimus è un primo elemento fondamentale per le successive fasi del processo di sviluppo dell'organizzazione. Tra gli obiettivi principali del progetto si annoverano l'ulteriore incremento della competenza tecnica nella gestione aziendale, il miglioramento dei processi decisionali e una maggiore gestibilità dei reparti (Management Attention). Il 1° luglio 2024, il Consiglio di amministrazione di AOZ ha approvato il nuovo modello organizzativo, che prevede una struttura di reparto e direttiva ottimizzata in linea con i compiti e le competenze delle divisioni e

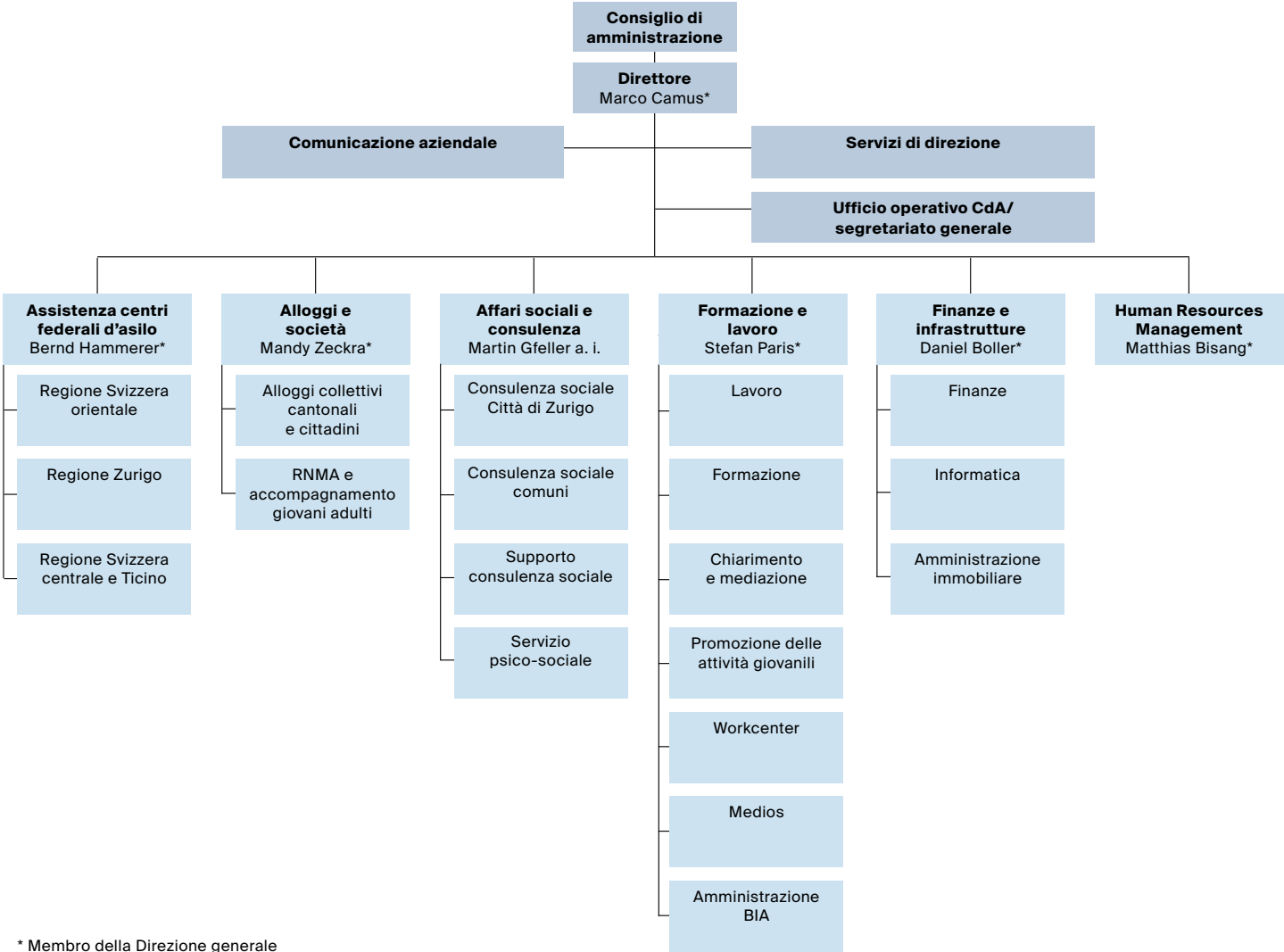
dei settori. Ad esempio, la Consulenza sociale è stata accorpata nel reparto indipendente Affari sociali e consulenza (SUB) e integrata nella Direzione generale. I settori relativi all'alloggio, all'assistenza e alla partecipazione sociale delle persone rifugiate sono stati invece accorpati nel reparto Alloggi e società (WGE). Al contempo, dall'ex settore Personale è nato il reparto Human Resources Management (HRM), mentre il reparto Diversità sociale (GES) è stato sciolto. I settori specialistici e i programmi di sua competenza sono stati integrati nella struttura di WGE. La nuova organizzazione strutturale di AOZ sarà implementata a partire dal 1° gennaio 2025 (conclusione del progetto prevista il 31 marzo 2025).

cultura dell'errore e dell'apprendimento aperta. Un'altra priorità dell'anno in esame è stata la revisione delle strutture del personale. Oltre ai colloqui in corso per un nuovo contratto collettivo di lavoro (CCL) con la parte sociale VPOD, i processi HR sono stati ottimizzati per affrontare meglio la carenza di personale qualificato e migliorare ulteriormente le condizioni di lavoro all'interno di AOZ. L'obiettivo è creare un ambiente di lavoro moderno e interessante che fidelizzi a lungo termine il personale qualificato e allo stesso tempo soddisfi i requisiti di un'organizzazione specializzata efficiente.

Oltre agli adeguamenti strutturali, il 2024 è stato caratterizzato anche da cambiamenti a livello di personale. A marzo, Marco Camus ha assunto la posizione di direttore e ha diretto l'attuazione dei progetti strategici insieme a una nuova Direzione generale. L'implementazione di nuove strutture dirigenziali in aree funzionali chiave, come Risorse Umane, Servizi centrali e Comunicazione, ha portato a un aumento delle competenze specialistiche e ha dato nuovi impulsi all'ulteriore sviluppo dell'organizzazione.

Grazie a queste misure globali, AOZ ha potuto consolidare il proprio ruolo di importante organizzazione specializzata nel settore della migrazione e dell'integrazione. Il nuovo orientamento delle strutture e dei processi pone le basi per un'organizzazione efficiente, trasparente e sostenibile, in grado di adattarsi con flessibilità a condizioni quadro mutevoli. Nel 2025 verrà proseguita l'implementazione sistematica di tale sviluppo affinché AOZ continui a posizionarsi come un'istituzione professionale, efficiente e orientata alla clientela.

Nuova organizzazione strutturale dal 1° gennaio 2025



* Membro della Direzione generale

Organizzazione complessiva

Panoramica annuale

Fluttuazioni nel settore dell'asilo

L'anno in esame è stato inoltre caratterizzato da notevoli fluttuazioni del numero di richieste d'asilo. Le previsioni della SEM (30 000 richieste, +/-3 000) e le cifre effettive delle persone in cerca di protezione si sono mantenute su livelli elevati nella prima metà dell'anno. Di conseguenza, a fine gennaio il Consiglio di Stato del Cantone di Zurigo ha aumentato il tasso di accoglienza dei comuni dall'1,3 per cento all'1,6 per cento a partire dal 1° luglio 2024. Contrariamente alle aspettative, nella seconda metà dell'anno il numero di richieste d'asilo pervenute è diminuito sensibilmente. Questa dinamica rappresenta una sfida complessa per la pianificazione e il controllo di capacità di accoglienza e assistenza adeguate alle esigenze e gestite professionalmente, nonché di offerte di integrazione per le persone rifugiate. Questo sviluppo ha interessato direttamente il reparto Assistenza nei centri federali d'asilo (BEB), che all'interno di AOZ è il primo settore a risentire dei cambiamenti del numero di richiedenti asilo: il calo della nuova clientela nella seconda metà dell'anno ha portato a una diminuzione del tasso di occupazione dei centri federali d'asilo, con una conseguente riduzione dei posti di lavoro nel reparto BEB. Al contempo, invece, si è assistito a un ulteriore aumento della domanda nel reparto Integrazione professionale e sociale (BSI), le cui offerte sono tipicamente rivolte a persone che vivono in Svizzera già da almeno due anni. Molte persone rifugiate si avvalgono dei programmi di integrazione solo se dispongono di sufficienti conoscenze linguistiche e una situazione abitativa stabile. Grazie alle sue strutture flessibili e alla collaborazione intersettoriale, AOZ è riuscita a soddisfare le esigenze della clientela nonostante queste fluttuazioni.

Ulteriori sviluppi implementati con successo

Nell'ambito dell'integrazione professionale e sociale, nel 2024 sono stati sviluppati e implementati diversi programmi orientati al mercato del lavoro. Un progetto pilota per persone rifugiate sorde ha aperto nuove prospettive per un'integrazione duratura nel mercato del lavoro e ha dato primi risultati promettenti. Inoltre, è stata introdotta una qualifica settoriale per «Assistente meccanico/a di biciclette» al fine di offrire prospettive professionali orientate alla pratica e una migliore qualifica per il mercato del lavoro.

La partecipazione sociale delle persone rifugiate è stata rafforzata ampliando programmi tandem e di tutoraggio che facilitano l'instaurazione di contatti diretti con la società. La promozione mirata del volontariato ha inoltre inaugurato nuove prospettive di integrazione sociale.

Le misure sono state ulteriormente sviluppate in stretta collaborazione con organizzazioni partner per garantire risultati duraturi.

Anche nell'ambito dell'accoglienza delle persone rifugiate di competenza della Città di Zurigo sono stati compiuti progressi. L'apertura dell'alloggio collettivo cittadino di Schärenmoos (si veda anche il report sulle attività del reparto SHU), ad esempio, ha rappresentato un grande traguardo nella fornitura di alloggi collettivi di alta qualità e commisurati alle esigenze nell'ambito delle prestazioni a livello municipale. Parallelamente sono stati attuati, tra le varie misure, alcuni adeguamenti alle direttive sui canoni d'affitto dell'autorità sociale della Città di Zurigo, che migliorano in modo duraturo la stabilità finanziaria delle persone beneficiarie di aiuti sociali e la situazione abitativa della clientela.

Inoltre, le strutture interne sono state ottimizzate in diversi ambiti dell'organizzazione specializzata per soddisfare i crescenti requisiti. AOZ ha investito in modo mirato nella qualifica professionale del proprio personale per affrontare proattivamente le sfide del futuro.

Prospettive per il 2025

Anche nell'anno in corso, AOZ continua a concentrarsi sullo sviluppo dell'organizzazione e sull'adeguamento sistematico alle mutevoli condizioni quadro. Proseguirà il consolidamento della nuova organizzazione strutturale per garantire processi più efficienti e responsabilità chiare. Allo stesso tempo, AOZ modernizzerà le proprie strutture digitali, ad esempio con una nuova e moderna presenza sul web in grado di rispondere meglio alle esigenze dell'utenza, in particolare della clientela. In linea con la nuova soluzione della Città di Zurigo, è previsto un miglioramento dell'intranet che rafforzerà la comunicazione interna tra le varie ramificazioni dell'organizzazione specializzata. Un'altra priorità nel 2025 sarà l'implementazione di una gestione globale delle crisi che permetta di agire e di resistere anche in situazioni difficili.

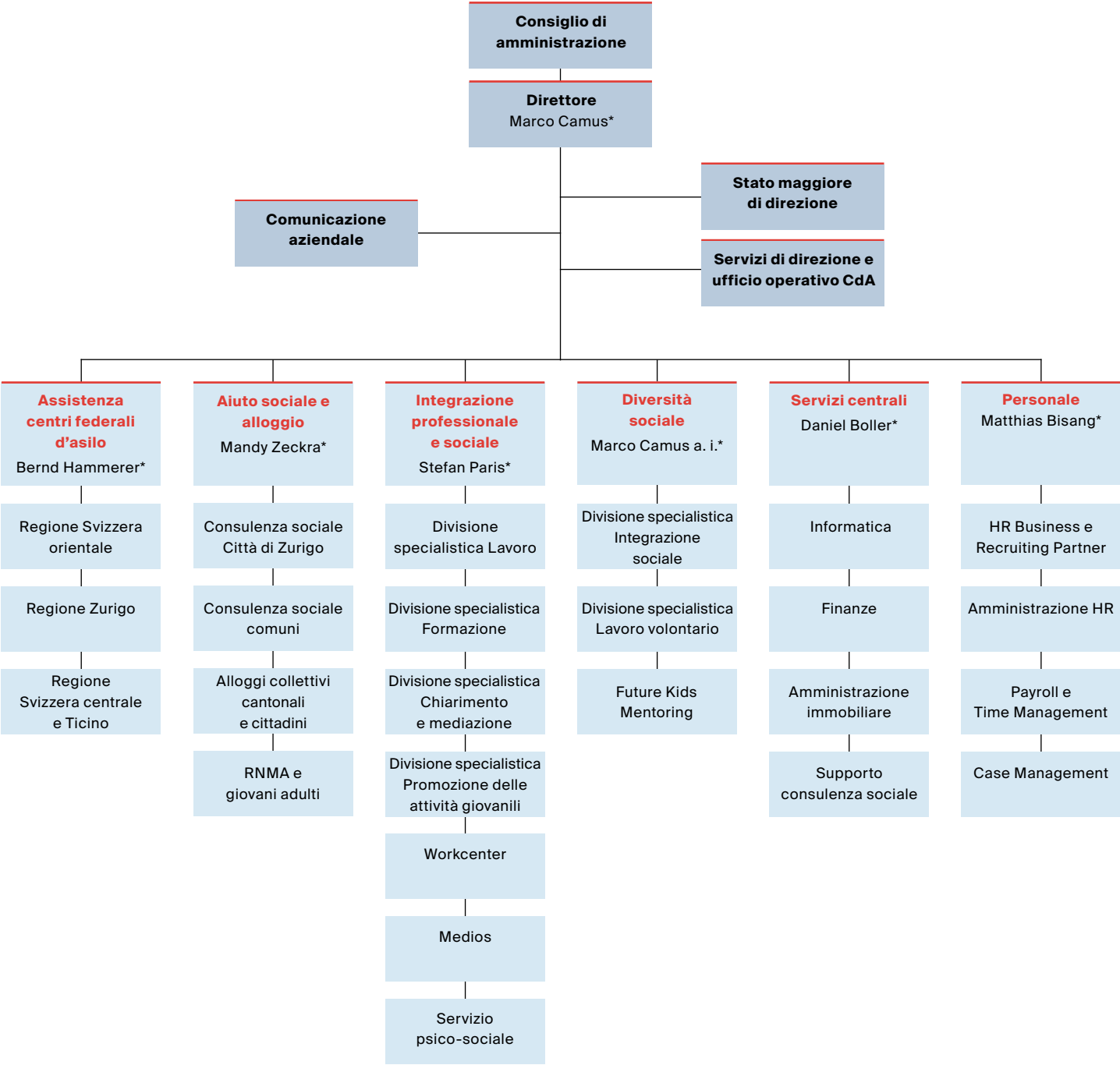
Oltre allo sviluppo strutturale, AOZ resta fedele alla propria missione principale, ossia assistere, affiancare e sostenere la clientela nel rispetto delle esigenze e in modo dignitoso e professionale. Nel 2025 si intensificheranno gli sforzi per migliorare la consulenza sociale e le offerte di integrazione, con l'obiettivo di rispondere in modo ancora più mirato alle esigenze individuali delle persone rifugiate. Ciò include il potenziamento di programmi di qualifica professionale nonché di misure di integrazione sociale e il rafforzamento del sostegno psico-sociale. Allo stesso tempo, AOZ continua a impegnarsi a

favore di pratiche di asilo e integrazione all'avanguardia e si adopera attivamente per un miglioramento qualitativo a tutti i livelli federali.

La stabilità a lungo termine di AOZ verrà ulteriormente rafforzata ottimizzando in modo mirato la procedura di definizione del budget e il processo finanziario. La conclusione delle trattative per il nuovo contratto collettivo di lavoro mira inoltre a promuovere condizioni di lavoro stabili e interessanti a lungo termine. AOZ vuole confermarsi un'organizzazione specializzata efficiente, flessibile e trasparente, in grado di soddisfare le esigenze di un panorama sociale e politico in continua evoluzione. Con queste misure strategiche, AOZ continuerà anche in futuro a rivestire un ruolo chiave nell'assistenza, nell'affiancamento e nell'integrazione delle persone rifugiate.

Organigramma

al 31 dicembre 2024



* Membro della Direzione generale

Consiglio di amministrazione



Da sinistra a destra: **Prof. Dorothee Guggisberg**, direttrice Scuola universitaria di Lucerna – Lavoro sociale, membro della commissione Risorse Umane; **Dr. Susanne Haury von Siebenthal**, consulente indipendente, presidente della commissione Finanze; **Matthias Meier**, vicepresidente, esperto di comunicazione, membro della commissione Finanze; **Dr. Regula Ruflin**, presidente, CEO socialdesign ag; **Karin Rykart**, consigliera comunale, direttrice del Dipartimento di Sicurezza della Città di Zurigo; **Prof. Dr. Nula Frei**, professoressa di diritto statale e amministrativo, FernUni Schweiz, membro della commissione Risorse Umane; **Hilmi Gashi**, responsabile nazionale dei gruppi di interesse, Sindacato Unia, presidente della commissione Risorse Umane

La Direzione generale



Da sinistra a destra: **Daniel Boller**, responsabile del reparto Servizi centrali; **Bernd Hammerer**, responsabile del reparto Assistenza nei centri federali d'asilo; **Mandy Zeckra**, responsabile del reparto Aiuto sociale e alloggio; **Marco Camus**, direttore; **Stefan Paris**, responsabile del reparto Integrazione professionale e sociale; **Matthias Bisang**, responsabile del reparto Personale

In fuga senza nessuno

Quando lasciano la loro terra per sempre, Rahma ha 13 anni, Nura 14. Dopo un'odissea durata due anni, che dalla Somalia le ha portate in Turchia, le due ragazze arrivano in Europa, e infine in Svizzera. Questa è la storia di due giovani donne che non hanno mai voluto arrendersi.

Reportage comparso in prima pubblicazione sulla rivista «Annabelle», n. 12/2024
Testo: Helene Aecherli; foto: Annick Ramp

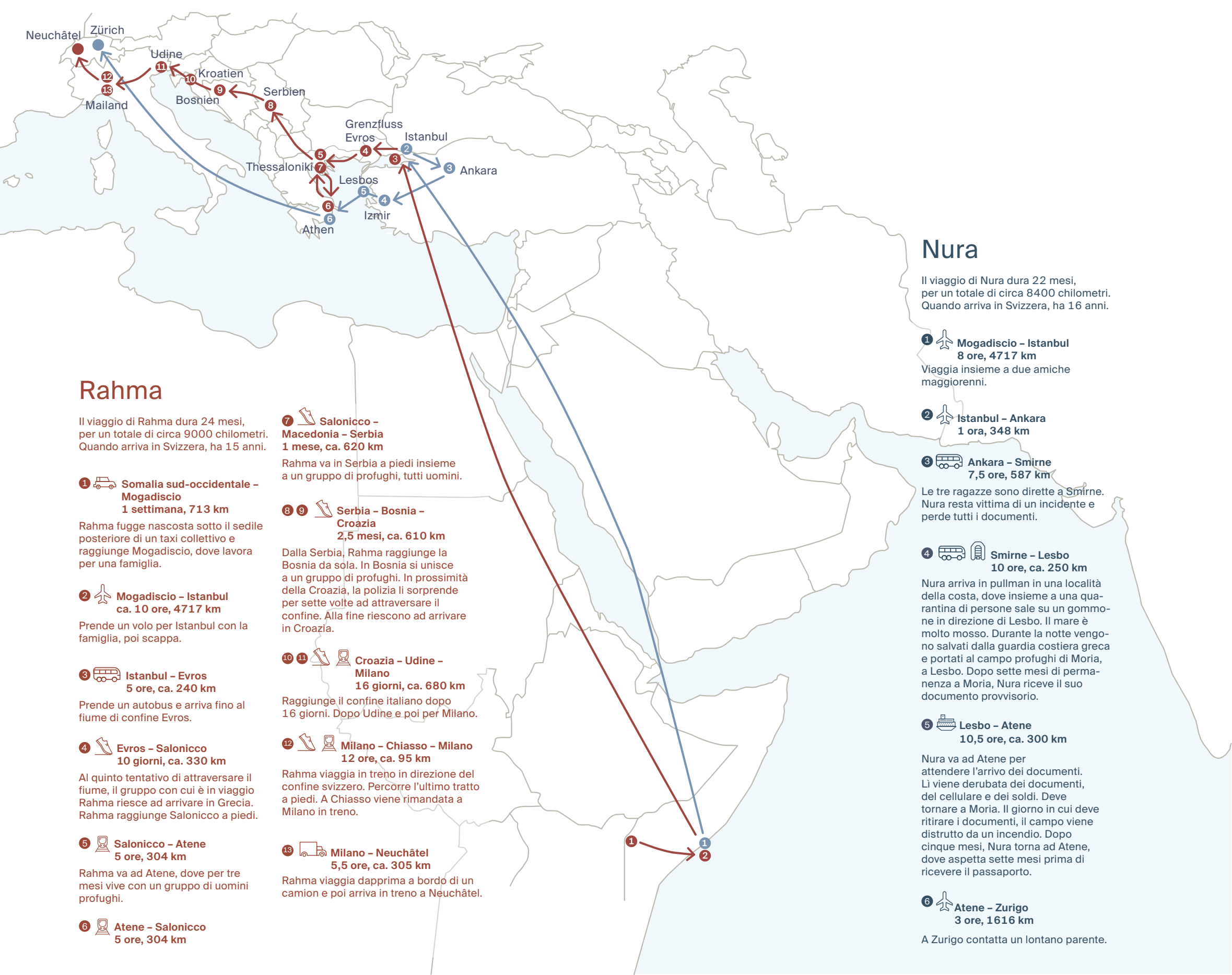
Rahma si trovava nella scuola coranica del suo villaggio nel sud-ovest della Somalia quando i combattenti del gruppo terroristico di Al-Shabaab la presero. Con il volto coperto, costrinsero l'insegnante a consegnargliela. «Il giorno prima avevano giustiziato mio padre», racconta. «Si era opposto alla chiusura della scuola per ragazze, che presiedeva in qualità di membro del consiglio degli anziani.» Gli uomini le dissero che era giunto il suo momento. Le bendarono gli occhi, la trascinarono in macchina e partirono. «Dopo una ventina di minuti si fermarono e mi portarono in una stanza dove c'erano già molte donne. Le più giovani avevano 13 anni, la mia età», dice con voce sommessa. Gli uomini le mostrarono il video dell'esecuzione del padre. Per espiare la colpa dell'uomo, Rahma avrebbe dovuto sposare un combattente di Al-Shabaab. Poi la picchiarono fino a farle perdere conoscenza. Quando si risvegliò, Rahma sapeva che sarebbe morta se non fosse scappata. La mattina del settimo giorno, alle donne prigioniere vennero dati vestiti e sapone: «Fatevi una doccia», ordinò loro una guardiana. «Poi andiamo a pregare.» Le docce erano dietro a delle palme. Rahma fece finta di lavarsi, si acquattò e fuggì. Corse attraverso la giungla finché non calò il buio.

A 700 chilometri di distanza, a Mogadiscio, la capitale della Somalia, Nura si preparava alla fuga. Aveva sentito una conversazione dei genitori in cui il padre diceva alla moglie che avrebbe dato la figlia in matrimonio a un amico. L'uomo aveva l'età del padre di Nura, aveva un'attività ed era molto facoltoso. Aveva già due mogli e molti figli, e ora ne voleva una terza, più giovane. La madre era contraria, ma il padre aveva già promesso il matrimonio all'amico, che in cambio della mano della figlia gli avrebbe pagato una lauta somma. Se non avesse mantenuto la promessa, anche la loro amicizia sarebbe finita. Nura gli disse che non voleva sposarsi, che voleva andare a scuola e farsi operare all'anca. Soffriva infatti di un problema fin dalla nascita e negli ultimi anni i dolori non avevano fatto che peggiorare. Nura aveva proposto ai genitori di farsi operare in Turchia, dove la qualità dei trattamenti medici era migliore che a Mogadiscio, ma sua madre e suo padre non avevano abbastanza soldi. Il padre diceva che il marito di Nura avrebbe potuto pagare l'operazione. La ragazza chiese consiglio a due amiche, entrambe sulla ventina. Quando seppe che si sarebbero trasferite in Turchia per studiare, chiese di poter



Durante il racconto, Rahma piega ripetutamente all'indietro le dita di una mano e si percuote la parte superiore del braccio

Le rotte di fuga



andare con loro. Le due donne erano pronte ad aiutarla: prenotarono un biglietto aereo e richiesero il visto. Una settimana dopo, i genitori di Nura non erano a casa e anche i suoi due fratelli erano usciti. «Ho preparato una piccola valigia e me ne sono andata», racconta. Non lasciò alcuna traccia che facesse intuire il suo gesto. Il giorno della partenza, Nura tremava come una foglia, ma lei e le sue accompagnatrici salirono senza esitazione sull’aereo diretto a Istanbul. «Volevo andare via da Mogadiscio. Avevo tanta paura dell’uomo che avrei dovuto sposare», racconta Nura. «Pensavo di poter stare via un paio di giorni e poi di tornare da mia madre e dalle mie sorelle», racconta Rahma. «Ma se fossi tornata, ci avrebbero uccise tutte.»

Destini di donne

Nura e Rahma sono arrivate in Svizzera a metà del 2021, ben due anni dopo l’inizio della loro fuga. Rahma ha percorso a piedi la rotta balcanica partendo dalla Turchia. Nura, invece, ha lasciato la Turchia per raggiungere l’isola greca di Lesbo e ha trascorso mesi nel campo profughi di Moria e ad Atene (cfr. infografica), da dove, preso in prestito denaro da altri rifugiati somali, è giunta in aereo a Zurigo. Essendo arrivate in Svizzera da sole, senza genitori o tutore legale, sono state registrate dalle autorità come richiedenti asilo minorenni non accompagnate, in gergo tecnico «Mineurs non accompagnés» (RNMA). Ci incontriamo per la prima volta a gennaio 2024 in un bar di quartiere alla periferia della città. Ora Rahma e Nura hanno 18 e 19 anni e dal loro arrivo sono assistite dall’Organizzazione per l’asilo di Zurigo (AOZ). Per questo reportage stavo cercando da tempo delle ragazze RNMA. Attualmente, in tutto il mondo, ci sono 120 milioni di persone in fuga, metà di queste sono donne. Tuttavia, le ragazze che fuggono senza le loro famiglie rappresentano una minoranza marginale rispetto ai ragazzi. Secondo la Segreteria di Stato della migrazione (SEM), nel 2023 solo circa 130 dei 3271 RNMA totali erano di



Nura: in fuga dal matrimonio forzato con un uomo anziano

sesto femminile, pari al 4 per cento. Quest'anno la loro quota è stimata fra il 3 per cento e il 6 per cento. Mentre i minori non accompagnati di sesso maschile, che al momento provengono principalmente dall'Afghanistan, sono al centro dell'attenzione dei media, il destino delle ragazze rimane in gran parte nell'ombra. Anzi, è come se queste giovani non esistessero. E invece esistono, eccome. L'unica cosa da fare è far vedere che ci sono. Con mia grande sorpresa, Rahma e Nura sono state subito pronte a incontrarmi. Negli ultimi sei mesi, ogni volta che ci vedevamo raccontavano nuovi capitoli della loro fuga, descrivendo i fatti con angosciante rigore e ricordando meticolosamente date e luoghi. Ma spesso restavano anche sul vago, ma era proprio in quei momenti che il non detto emergeva con tutta la sua forza. «Ci sono state tante cose brutte», racconta Nura. «Alcune le condivido volentieri, mentre altre restano solo nel mio cuore», afferma Rahma. Aggiunge poi che ci sono pensieri che le tornano ripetutamente alla mente. «Voglio farli scomparire», dice. Rahma ha l'andatura disinvolta di una ballerina di hip hop, è snella, porta al collo delle cuffie belle grosse, con cui ascolta musica Afropop. Nura è un po' più piccola e a prima vista più discreta: quando ci stringiamo la mano per salutarci, sorride timidamente. Dopo soli tre anni in Svizzera, entrambe parlano tedesco pressoché fluentemente. «Ormai», rivela con orgoglio Rahma, «capisco sempre meglio anche lo svizzero tedesco.» Entrambe indossano l'hijab, il velo islamico. È indissolubilmente legato alla loro identità. Se non lo portassero, sottolineano, si sentirebbero indifese.

Per questo reportage, Rahma si fa chiamare con il suo vero nome e mostra il volto. Nura è invece un nome di fantasia: la ragazza vuole rimanere anonima. Teme infatti che i genitori possano trovare il suo volto su Internet e rinfacciarle il suo «comportamento davvero ignobile». Una volta arrivata in Turchia, Nura aveva chiamato subito sua madre spiegandole che era scappata perché voleva sfuggire all'imminente matrimonio. All'inizio la donna non disse nulla. Ma poi confessò di essere felice. «Sono contenta che non sposerai quell'uomo», disse. Il padre, invece, era fuori di sé dalla rabbia. «Ed è ancora arrabbiato con me», dice Nura con tono sommesso.

I motivi alla base dell'esigua percentuale di ragazze che fuggono senza la famiglia sono molteplici: spesso la povertà nonché gli usi e i costumi della tradizione non consentono alle giovani donne di fuggire. Per molte è infatti impensabile partire senza essere accompagnate dal padre o da un fratello. Inoltre, sulle lunghe rotte percorse dai migranti, il rischio di essere costrette a prostituirsi, violentate o ridotte in schiavitù come aiuto domestico da bande, guardiani dei campi, poliziotti o anche da compagni di fuga è enorme. Allo stesso tempo, però, la violenza sessualizzata è proprio uno dei motivi principali che spingono le ragazze a fuggire. Mentre in molti casi sono le famiglie a volere che i figli maschi lascino la loro terra per poter vivere al sicuro e sostenere i loro cari nel Paese d'origine, le giovani donne spesso fuggono dalla famiglia e dalla violenza a cui sono esposte all'interno del clan, che si traduce ad esempio nel rischio di mutilazioni genitali, in delitti d'onore e matrimoni forzati.

Dal 2006, la legge svizzera sull'asilo definisce queste forme di violenza «motivi di fuga specifici della condizione femminile».

Picchiata a sangue

La notte dopo la fuga da Al-Shabaab, Rahma si era nascosta sotto i rami di un albero. All'alba senti due uomini parlare. Avevano abbattuto degli alberi nella giungla per vendere il legname. Rahma chiese loro aiuto. Gli uomini portarono la ragazza a Mogadiscio a bordo di un taxi collettivo e la accompagnarono a casa di una somala che aveva due figli, di quattro e otto anni. «Pensavo di essere al sicuro da lei», racconta Rahma. «Le chiedevo sempre quando sarei potuta tornare a casa. Gli uomini non mi avevano detto che avrei dovuto lavorare come domestica.» Rahma non sa se furono pagati per averla portata lì. Cucinava, lavava e badava ai bambini senza ricevere uno stipendio. La donna la picchiava, strillava ogni mattina «come un gallo», la accusava di essere responsabile dell'uccisione del padre e la minacciava dicendole che gli uomini di Al-Shabaab sarebbero venuti a prenderla per questo. «Guardavo sempre fuori dalla finestra della cucina con grande paura», racconta Rahma. «Al-Shabaab ha infatti spie ovunque. Sa tutto di te.» Una mattina la signora ordinò a Rahma di fare le valigie. Sarebbero andate in Turchia, a Istanbul. Non disse però mai il motivo del viaggio. A Istanbul, Rahma dormiva sul pavimento della cucina. Una volta che la ragazza aveva bruciato la cena, la signora gettò via il cibo e la bastonò fino a farla sanguinare. Quella notte Rahma fuggì dalla finestra.

Il giorno dopo incontrò due donne somale che la invitarono a casa con loro, in una sorta di studentato. Le donne le dissero che non poteva restare, ma che l'avrebbero messa in contatto con dei profughi che volevano andare in Grecia. Le chiesero: «Te la senti di andare con questa gente?» Infatti, a parte Rahma e un'altra ragazza, il gruppo era composto solo da uomini. Rahma rispose: «Certo!» Ad Atene, mentre cercava un alloggio, incontrò un vecchio, anche lui somalo, che le chiese: «Sai cucinare?» Rahma rispose di sì e lui le procurò una stanza in una casa. «Per il materasso dovevo pagare 90 euro al mese, per il cibo 10», ricorda Rahma. «In quella casa abitavano dieci uomini. Siccome non avevo soldi, dovevo cucinare per loro.» Di solito preparava uova e ciabatta. Rimase lì per tre mesi. Durante il giorno dormiva, di notte stava sveglia.

«Durante il viaggio il fatto di essere una ragazza è stato una grande difficoltà», racconta Rahma. «Avevo paura a dormire. Tutti i miei sensi erano sempre all'erta. Ma sapevo che, se mi fossi arresa, non avrei avuto un futuro. Volevo una vita normale, lontano dal sangue, dal dolore e dalle uccisioni». Mentre parla, si percuote ripetutamente la parte superiore del braccio, piegando all'indietro le dita di una mano. Nura pulisce lo schermo del cellulare con un gesto meccanico. Le chiedo con cautela se ha mai avuto una sorta di portafortuna che le ha dato coraggio e che magari le dà fiducia ancora oggi. Prima Rahma mi guarda perplessa, poi sorride. Mi risponde di no, ma che porta con sé le parole che suo padre pronunciò quella sera, quando lo vide per l'ultima volta. «Non mollare mai, Rahma», le disse. «Lotta per ciò che vuoi ottenere nella vita. Non c'è niente di facile. Devi lavorare sodo per avere successo.»

Il centro federale d'asilo di Zurigo ha accolto prima Nura e, quattro giorni dopo, Rahma. Ma la Svizzera non era mai stato il Paese di destinazione delle due ragazze, che sono arrivate qui si può dire per caso. Mentre aspettava i suoi documenti ad Atene, Nura seppe da una cugina in Somalia che aveva uno zio lontano residente a Zurigo. Non appena ottenne il passaporto, prese l'aereo per la Svizzera e lo chiamò una volta atterrata. Racconta che era molto agitata. L'uomo la andò a prendere e le diede dei soldi per comprarsi dei vestiti nuovi. Ma Nura non voleva restare con lui, perché lo conosceva a malapena. Il giorno dopo si fece accompagnare al «camp», come dice lei, il centro federale d'asilo. In realtà Rahma voleva andare in Germania, come tutti i suoi compagni di fuga. «Una volta che sei in Svizzera, non ne esci più. Le regole sono davvero severe», le dicevano, aggiungendo che la Svizzera è come un buco in Europa. Ma al confine con l'Italia, vinta dalla fatica, salì su un treno, fece vari cambi «senza sapere dove mi trovassi», arrivò a Neuchâtel e si sedette su una panchina a una fermata dell'autobus. Un poliziotto le chiese il passaporto. «Non ce l'ho», disse in inglese. «Sono una profuga».

Rahma ha ottenuto il permesso B e può quindi rimanere in Svizzera come rifugiata riconosciuta. Nura, invece, sarebbe dovuta tornare in Grecia, dove era stata registrata come rifugiata e aveva ricevuto il passaporto. È quanto prevede la Convenzione di Dublino.

Nura era disperata. Non era la prima volta che la sua fuga assumeva i tratti di un'odissea: a Smirne, durante una passeggiata serale con le sue amiche, si avvicinò troppo alla riva in pendenza, inciampò e cadde rovinosamente in acqua. Mancò poco che annegasse. Riuscirono a salvarla, ma Nura aveva perso i soldi, il cellulare e tutti i documenti che aveva sempre con sé. Pensava che la sua unica possibilità fosse andare a Moria, nel campo profughi di Lesbo, anche perché lì si perava di ricevere assistenza medica. «I miei parenti conoscevano un uomo», racconta, «che sapeva guidare un gommone.»

Dopo sette mesi, Nura ricevette la conferma della registrazione, dovette lasciare Moria e andare ad Atene per aspettare i suoi documenti. Ma il primo giorno che si trovava nella capitale greca, durante un viaggio in autobus le vennero rubati il cellulare e tutti i documenti. La polizia le disse che il giorno dopo doveva tornare a Moria per richiedere nuovamente i documenti. «Piansi come non mai prima», racconta Nura. Rimase altri tre mesi a Moria. Il giorno in cui avrebbe potuto ritirare i documenti, il campo venne distrutto da un incendio. «In Grecia è stata dura», afferma Nura.

Nonostante tutto, in genere i rimpatri di minori non vengono in altri Stati dell'UE non vengono attuati. Nura ha ottenuto il permesso F, rilasciato alle persone ammesse provvisoriamente. Ha diritto di lavorare e cercare un alloggio ma, a differenza di Rahma, non può lasciare la Svizzera. La sua vita è precaria, ma va avanti stoicamente. «Lo faccio solo per le mie amiche, che mi hanno aiutato tantissimo. Non posso deluderle.»

Nell'alloggio del centro federale d'asilo, condiviso per sei mesi con altre sei donne, Nura e Rahma erano le uniche adolescenti. «Da allora per me Rahma è come una sorella minore», dice Nura. Le due ragazze sono andate a scuola, senza praticamente avere mai contatti con altre persone rifugiate. Nei ricordi è come se si trovasse insieme in una sala d'attesa. In seguito hanno vissuto in un gruppo di abitazione per giovani e poi si sono trasferite in un gruppo di abitazione per donne rifugiate non accompagnate. Rahma e Nura hanno fatto di tutto per poter condividere una stanza. Essere separate sarebbe stato insopportabile.

Finalmente una vita normale

Il gruppo di abitazione si trova in un complesso residenziale temporaneo al confine della città di Zurigo, circondato da boschi e strette strade di quartiere. Delle scale in grigliato permettono di raggiungere il terzo piano dell'edificio e sfociano in lunghe passerelle. Nel cortile interno c'è un'altalena per bambini e vi sono biciclette disposte accuratamente una accanto all'altra. Un leggero ronzio indica che in qualche stanza c'è una lavatrice in funzione. Il gruppo di abitazione fa parte del programma «Assistenza e accompagnamento per giovani adulti», BBJE, gestito dall'Organizzazione per l'asilo di Zurigo gestisce per conto della città con lo scopo di aiutare le persone rifugiate a orientarsi tra gli adempimenti burocratici quotidiani anche dopo il compimento della maggiore età. Infatti, le persone che una volta divenute adulte non hanno più bisogno di aiuto sono pochissime, soprattutto se si tratta di rifugiati non accompagnati. Inoltre, ci vuole tempo per ambientarsi nella cultura e nel sistema di un nuovo Paese. All'ingresso del gruppo di abitazione, dal pavimento in linoleum giallo, c'è un divano grigio ad angolo accanto a una scarpiera. Sotto la finestra c'è un tavolo, in cucina ci sono degli armadi rossi. Tutte e tre le camere sono occupate. Quando arrivo per visitare la struttura insieme a una pedagoga sociale, una giovane donna della Sierra Leone si ritira timidamente. Nura prepara del tè masala e versa latte e zucchero in una padella. Accanto a lei sono appoggiate delle stampelle. Racconta che è appena stata operata per la seconda volta e che le sono state rimosse le viti dall'anca. La prima operazione risale a un anno dopo il suo arrivo. I mesi successivi sono stati difficili. «Ma mi sono detta: dai, Nura, sognavi una vita senza dolori, ora devi avere pazienza».

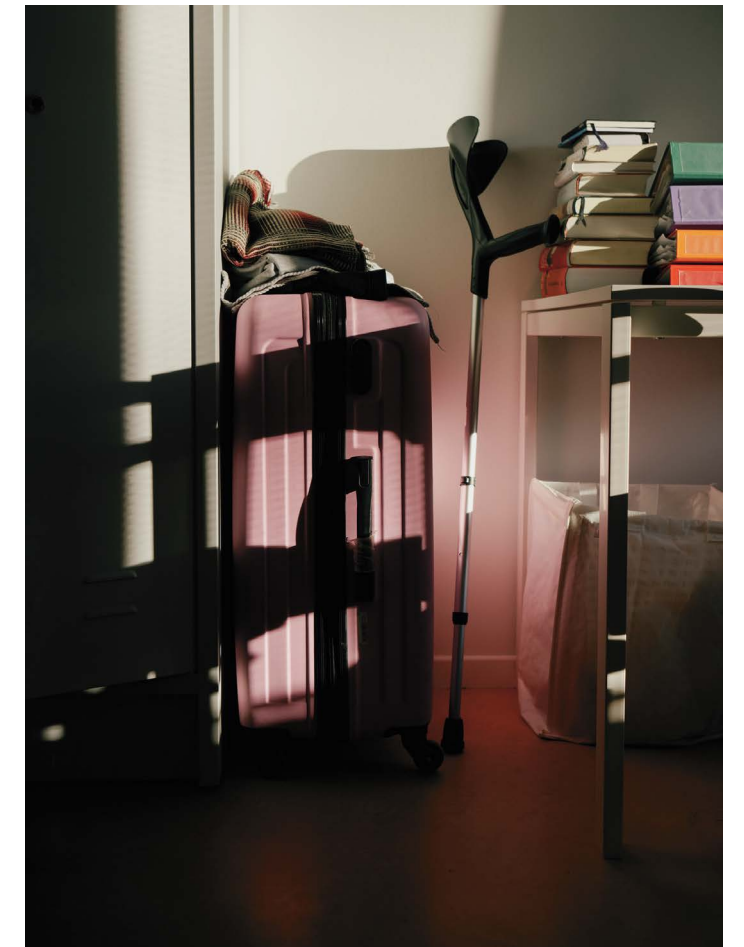
Rahma andava a trovarla quasi ogni giorno in ospedale e le portava i compiti. «Ti ricordi, Rahma?». «Ma certo!» Rahma si lascia cadere sul divano. «Sono stata la tua infermiera e persino la tua parrucchiera.» Tira fuori il cellulare. «Guarda.» Mi mostra una foto che la ritrae mentre fa le treccine a Nura. Nura esce con un po' di fatica dalla cucina e sorride esausta. Dice che il problema non sono tanto i dolori, quanto il fatto che ora deve rimanere a casa per una settimana. Frequenta un corso di integrazione a Oerlikon e vuole mancare il meno possibile.

Rahma frequenta l'anno di preparazione al mondo professionale presso la scuola Tempus di Küsnacht. Oggi il programma prevedeva ad esempio matematica,



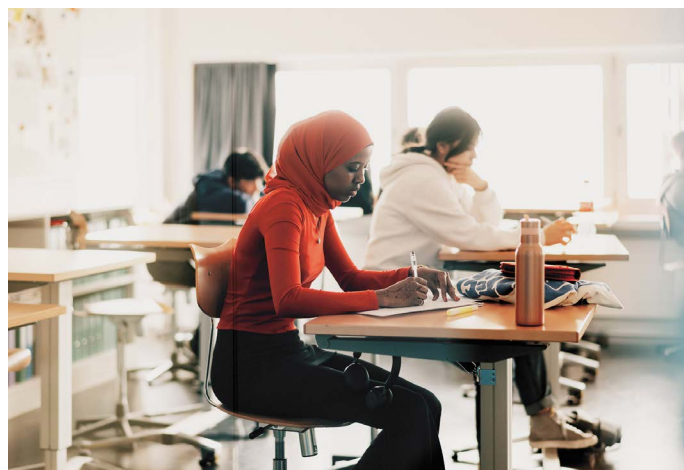
Rahma e Nura nella cucina del loro gruppo di abitazione

In molti casi sono le famiglie a volere che i figli maschi lascino la loro terra. Spesso le ragazze fuggono dalla propria famiglia.



Valigia e stampella testimoniano il lungo viaggio di Nura.

anatomia e fitness. «È stato fantastico», dice. Già da tempo vorrebbe andare in palestra, allenare la forza e aumentare la massa muscolare, ma finora ha sempre vinto la pigrizia. Sospira. Si sistema con cura l'abito sopra le gambe: è un vestito lungo fino alla caviglia con ruches e motivo leopardato. «L'ho preso su Shein», dice sorridendo quando vede il mio sguardo. «Come quasi tutto quello che indosso.» «Non conosco nessuno che acquista così tanti vestiti online come Rahma!», esclama Nura punzecchiando l'amica. «Il suo armadio sta per esplodere.» Rahma fa una smorfia. Dall'Aiuto sociale riceve 1000 franchi al mese, Nura 900. Con queste somme devono pagare tutto ciò di cui hanno bisogno per la casa e per la loro persona: cibo, vestiti, telefonia mobile e biglietti per i mezzi pubblici. «Dobbiamo fare bene i conti», afferma Nura. Nel tempo libero non fanno molto e restano spesso a casa. Lo scorso fine settimana Nura ha preparato una focaccia somala, mentre



Rahma vuole studiare medicina e diventare ginecologa

«Per me Rahma è come una sorella piccola», afferma Nura

Rahma ha guardato sul computer «The Walking Dead» seduta sul divano e sgranocchiando dei popcorn. «È stato fantastico!», esclama. «Un fine settimana solo per me e i miei film horror!» Ama «The Walking Dead», le scene raccapriccianti e gli zombie. «Continuo a sperare che facciano una nuova stagione.» Nura scuote la testa. Non le piacciono le serie TV, guarda a malapena il telegiornale. «Danno solo notizie tristi che mi deprimo», dice. «Ma qualche giorno fa abbiamo fatto una cosa bella. Siamo andate in piscina con le amiche, abbiamo fatto una grigliata e giocato a Uno. E chi ha vinto sempre? Rahma!»

Durante i nostri incontri, spesso Nura e Rahma sono spensierate e serene come molti adolescenti della loro età. Ma questa leggerezza è solo uno strato sottile che riveste la loro vita.

Durante la fuga, le ragazze hanno imparato soprattutto a essere veloci, forti e coraggiose, altrimenti non sarebbero sopravvissute, come sottolinea Rahma. Hanno dovuto lottare per tener lontani la paura, il senso di impotenza e la vulnerabilità. Entrambe partecipano regolarmente a sedute di terapia post-trauma, dove insieme ad altre giovani donne si esercitano in gruppo a parlare di ciò che hanno vissuto e ad allontanare il passato dal presente, in modo che le emozioni negative provate un tempo non invadano continuamente la quotidianità attuale. «Ognuno dice quello che vuole. Parliamo apertamente», racconta Rahma. «Mi piace.» Le sedute si svolgono nelle sale dell'associazione family-help, specializzata in trattamenti psicoterapeutici per le giovani persone rifugiate. Le stanze sono luminose, sul pavimento ci sono dei tappeti colorati, alle bambole e ai peluche alle pareti si affiancano strumenti a percussione e mattoncini e si respira un'atmosfera di amore e protezione. L'obiettivo è che le giovani donne imparino anche a riconoscere il proprio lato vulnerabile e a capovolgere l'idea di debolezza acquisita durante la fuga: chi si mostra debole nella vita di tutti i giorni non viene abbandonato a se stesso, come durante la fuga, ma può crescere. Rahma e Nura ricordano però anche ciò che di fatto è stato per loro di grande aiuto: «La volontà di volere».

Da tempo hanno accettato di essere in Svizzera. Da poco Rahma ha iniziato un praticantato in un ospedale di Zurigo. Nura sta svolgendo un pre-tirocinio in una casa di cura e per anziani. Entrambe seguiranno una formazione per diventare operatrici sociosanitarie. In seguito Rahma vuole studiare medicina e diventare ginecologa per poter aiutare le donne che hanno subito mutilazioni genitali. Quasi di sfuggita dice di esserne stata lei stessa vittima all'età di cinque anni. Anche Nura è spinta da necessità, poiché con un posto di apprendistato ha l'opportunità di rendersi indipendente dall'aiuto sociale. Grazie a questa autonomia, dopo aver vissuto complessivamente per cinque anni in Svizzera potrà richiedere il permesso B. Ma anche questa strada non sarà semplice: in occasione di una giornata di orientamento in una casa per anziani, una residente ha chiesto: «Perché indossa il velo?». «Perché non dovrei?», ha controbattuto Nura. «Preferisco chi non indossa il velo.

Non voglio essere aiutata da lei», ha detto la residente, gridando «don't touch me!». Nura era confusa e non sapeva come comportarsi. Nel rapporto sulla giornata di orientamento ha ricevuto un giudizio «insufficiente». Ma non si è lasciata abbattere. «Voglio che la mia vita vada avanti», dice. «Voglio che i miei genitori siano molto fieri di me».

L'appartamento ha due camere da letto, una cucina, un bagno e un balcone, in cui l'unica cosa che cresce è una pila di scatole di cartone vuote. Gli armadi, senza ante, hanno alle spalle pareti a secco e sul pavimento sono stesi dei materassi. Rahma e Nura si sono trasferite già una settimana fa nel primo appartamento tutto loro, nel cuore di Zurigo, che hanno trovato grazie all'aiuto di una collaboratrice dell'associazione family-help. Me lo mostrano con orgoglio. Rahma taglia una fetta di anguria e in cucina c'è profumo di lasagne. «Sono gli avanzi di ieri», dice Rahma. «Nura li ha appena messi in forno.» Con questo appartamento tutto loro, per le due giovani si chiude un capitolo e se ne apre un altro.

Eppure non è facile lasciarsi alle spalle i ricordi della fuga. «Mi sento in colpa», dice Rahma. «Di fatto non volevo andarmene. Mi mancano mia madre, i miei fratelli e le mie sorelle. Porto sempre questo dolore nel cuore.» «A volte penso che sia stato un errore essermene andata», dice Nura. «Ma poi mi ripeto che è stato giusto così.» Racconta che l'anno scorso ha letto «Heidi» e che si è commossa davanti alle descrizioni dei monti e alla nostalgia di casa di Heidi, in cui ha riconosciuto anche la propria: la nostalgia per la famiglia a Mogadiscio, per il sapore di carne di cammello e per il profumo del mare. «Ogni venerdì andavamo in spiaggia, guardavamo oltre l'orizzonte e respiravamo a pieni polmoni l'aria salmastra.» Sorride lasciando trasparire la sua malinconia. Una volta terminato l'apprendistato, Nura vuole scrivere un libro sulle sue esperienze. Rahma non sa se rivedrà mai la sua famiglia. Ma è certa che prima o poi vorrà ripercorrere il cammino della fuga. Questa volta, però, come donna libera.



Report sulle attività dei reparti

Direzione Fatti e cifre

29

collaboratrici e collaboratori del reparto Direzione
(Direzione, Servizi di direzione, Comunicazione aziendale)



17

audit completati con successo



145

reclami ricevuti dall'Ufficio reclami centrale interno



9

corsi di formazione interni con 185 dirigenti sul tema «Mobbing, molestie sessuali/ sessismo, discriminazione – come gestire le violazioni dell'integrità personale»



286

richieste evase dal Servizio giuridico interno



Direzione Report sulle attività

La Direzione (DIR) è responsabile della gestione generale di AOZ. Opera in linea con le disposizioni di legge e gli obiettivi sovraordinati della sua proprietaria, la Città di Zurigo, e nel quadro dei principi strategici fondamentali del Consiglio di amministrazione (CdA). Inoltre, garantisce l'adempimento quantitativo e qualitativo del mandato operativo di AOZ. In qualità di istanza direttiva centrale, supporta il Consiglio di amministrazione nell'orientamento a lungo termine e nell'ulteriore sviluppo dell'organizzazione e garantisce un'elevata qualità in tutti gli ambiti in cui vengono erogati i servizi. Tra i suoi compiti rientrano la pianificazione strategica nonché la gestione della collaborazione tra i reparti e delle cooperazioni centrali. Inoltre rappresenta AOZ verso l'esterno. In tale contesto, la Direzione collabora a stretto contatto con organizzazioni partner cantonali, cittadine e nazionali e con altri stakeholder.

Direzione e Direzione generale

Il 1° marzo 2024, Marco Camus ha assunto la carica di direttore di AOZ, succedendo a Lucie Rehsche, che per nove mesi ha diretto AOZ ad interim e ha collaborato attivamente all'attuazione di indirizzi strategici. L'esperto dirigente è stato in precedenza direttore generale della Fondazione Ilgenhalde, attiva in diverse sedi nei Cantoni di Zurigo e Sciaffusa. È inoltre presidente di YOU-VITA, l'associazione di settore dei fornitori di servizi per bambini e ragazzi. Fin dal primo giorno, Marco Camus si è occupato di incarichi di sviluppo e di progetti centrali e da allora, insieme alla Direzione generale (DG), guida lo sviluppo generale avviato dal CdA nel 2022 e le varie attività quotidiane di AOZ.

Nell'anno in esame, in seno alla Direzione generale e alla Direzione vi sono stati ulteriori cambiamenti in termini di personale, che hanno rafforzato il know-how tecnico e la professionalità ai massimi livelli dirigenziali di AOZ in aree tematiche centrali. Il 1° aprile 2024, Matthias Bisang ha assunto la funzione di responsabile del reparto Personale (dal 1° aprile 2024 organizzato come settore autonomo) e di membro della Direzione generale. In precedenza, dal 2007 è stato direttore responsabile della gestione delle risorse umane presso l'Ospedale pediatrico universitario di Zurigo (Kispi). Il 1° ottobre 2024, Daniel Boller ha assunto la direzione del reparto Servizi centrali (ZDI) e del settore Finanze. Al contempo è diventato membro della Direzione generale. Laureato in economia aziendale, vanta un'esperienza pluriennale in qualità di Chief Financial Officer (CFO) presso grandi aziende del settore sanitario, tecnologico e dei servizi. Infine, nel novembre del 2024 Daniel Neuhaus ha assunto la funzione di segretario generale di AOZ. Il giurista ed ex segretario generale dell'Organizzazione sanitaria SWICA assiste il Consiglio di amministrazione e la Direzione in tutte le loro attività. Nell'estate dell'anno in esame, Martin Roth, membro della DG, ha lasciato AOZ. Dal 2021 aveva diretto il reparto Comunicazione e diversità sociale.

Sviluppi organizzativi

Nel 2024, anche in seno alla Direzione sono stati implementati cambiamenti strutturali. All'inizio dell'anno, il settore Comunicazione aziendale (UKOM), che prima faceva parte del reparto Comunicazione e diversità sociale, è stato annesso alla Direzione. Dall'aprile dell'anno in esame e con l'entrata in servizio di Matthias Bisang, il settore Personale non fa invece più parte della Direzione, bensì è un reparto a sé stante.

Direzione

Report sulle attività

Servizi di direzione

I Servizi di direzione (DDI) gestiscono compiti trasversali fondamentali per l'intera organizzazione. Ne sono un esempio la gestione dei reclami per la clientela di AOZ, il confronto con i rappresentanti di gruppi vulnerabili e l'elaborazione di richieste e iniziative politiche. Un team responsabile di progetto lavora all'ideazione e all'attuazione di progetti che interessano vari reparti e assiste il personale dirigente nella gestione di temi organizzativi di carattere generale. Il Servizio giuridico offre supporto per questioni di natura legale. Le specialiste e gli specialisti di sicurezza sul lavoro e protezione della salute (SLPS) forniscono consulenza al personale e all'organizzazione in merito a questioni rilevanti per la sicurezza e la salute e seguono i relativi progetti. La Gestione della qualità è responsabile della pianificazione, gestione e ottimizzazione dei processi e garantisce l'adempimento dei requisiti di qualità nei diversi settori.

La Dirigenza progetti coordina Optimus

Oltre ad assistere il personale dirigente in questioni riguardanti l'intera organizzazione, nell'anno in esame la Dirigenza progetti, composta da tre persone, si è concentrata sulla pianificazione e sul coordinamento dell'ampio progetto Optimus. Il progetto di sviluppo e consolidamento di una nuova organizzazione della struttura di AOZ mira a ottimizzare le strutture e la gestione all'interno dell'istituzione.

Audit superati

L'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS) ha documentato anche nell'anno in esame cambiamenti positivi in seno ad AOZ nonché una maggiore consapevolezza dello sviluppo di un sistema di gestione efficace e al passo coi tempi. Al termine dell'audit di ricertificazione della durata di quattro giorni,

conclusosi con esito positivo a giugno 2024 ai fini dell'attuazione delle norme ISO 9001, eduQwa e IN-Qualis, i quattro auditor hanno constatato che «il personale sottoposto ad audit mostra una buona consapevolezza dei diversi gruppi di stakeholder». Sono stati menzionati positivamente anche i tanti membri del personale motivati, professionali e interessati al perfezionamento. Il prossimo audit a cura di SQS (ISO 9001, eduQwa e IN-Qualis) è in programma per l'estate del 2025.

Sviluppo della gestione dei processi

AOZ necessita di sviluppare la gestione dei processi sia a livello di principi che di attuazione. Ad esempio, i processi sono disciplinati e documentati sistematicamente nei vari settori in modi diversi. Per questo motivo, a settembre 2024 la DG ha avviato il progetto «Gestione dei processi». Ecco gli obiettivi perseguiti:

- **La mappa dei processi di AOZ è completa:** fornisce una panoramica dei principali processi, servizi e attività di AOZ.
- **AOZ dispone di standard minimi per la gestione dei processi (ad es. con riferimento a compiti, ruoli, standard di documentazione):** gli standard minimi forniscono linee guida al personale responsabile dei processi e incaricato di documentarli affinché i servizi di AOZ siano sempre erogati con orientamento alla clientela, sistematicità ed efficienza.
- **I processi sono definiti e le conoscenze sono assicurate:** i processi rilevanti sono conformi alle disposizioni e sono disciplinati in modo chiaro e vincolante per tutte le persone coinvolte. La documentazione scritta dei processi stabilisce le informazioni sulle procedure indipendentemente dalle persone ed è a disposizione di tutto il personale. Le nuove collaboratrici e i nuovi collaboratori hanno così meno difficoltà a inserirsi.

Nell'anno in esame sono stati compiuti importanti progressi. È stato tracciato un bilancio effettivo completo della documentazione di processo e insieme alla DG è stata elaborata una bozza della mappa dei processi. Il documento sarà concordato all'interno dell'organizzazione per creare una base ampiamente accettata e applicabile nella pratica. Allo stesso tempo è già stato possibile ridocumentare i primi processi.

L'acquisto di un nuovo sistema di gestione dei documenti conforme alle disposizioni comunali, predisposto lo scorso anno dal reparto Servizi centrali (ZDI), è stato sospeso fino alla conclusione del progetto «Gestione dei processi».

Ufficio reclami centrale interno per la clientela di AOZ

Nel 2024, l'Ufficio reclami centrale interno (ZIB) per la clientela di AOZ ha ricevuto 145 reclami, il 24 per cento in più rispetto all'anno precedente, quando lo ZIB è entrato in funzione (da aprile a dicembre 2023: 88 reclami). Ciò dimostra che lo ZIB è riuscito ad affermarsi ulteriormente come punto di riferimento centrale e indipendente dall'attività operativa per i suggerimenti, i reclami e i feedback della clientela. È in corso un confronto periodico e proficuo con l'Ufficio del difensore civico della Città di Zurigo per quanto riguarda la collaborazione e il coordinamento di casi comuni.

Come l'anno precedente, la maggior parte dei reclami (87 per cento) ha interessato la sistemazione e la convivenza negli alloggi forniti (appartamenti o alloggi collettivi) nonché l'impostazione dell'assistenza sociale. Molte questioni hanno riguardato condizioni quadro sulle quali AOZ può influire in misura limitata (come le decisioni sulle prestazioni dell'aiuto sociale). In tali casi, lo ZIB può spiegare in forma indipendente le decisioni

criticate o richiamare l'attenzione degli uffici operativi sul fatto che le informazioni sono insufficienti o troppo complicate per la clientela.

I miglioramenti individuati in seguito ai reclami sono stati inseriti nel processo di miglioramento continuo (CIP). Ne sono un esempio una migliore assistenza alla clientela in cerca di un appartamento (nuova scheda informativa) e la gestione standardizzata delle raccomandazioni dei medici della clientela (maggiore attenzione alle esigenze specifiche legate alla salute, soprattutto per quanto riguarda l'alimentazione e l'alloggio).

Sicurezza sul lavoro e protezione della salute

Nel 2024 il team per la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute (SLPS), formato nel 2023, ha sviluppato ulteriormente le proprie basi: le linee guida SLPS, con le relative regole e un piano attuativo, sono state approvate e rese accessibili a tutto il personale. Inoltre, sono stati istituiti corsi di formazione mensili per sensibilizzare il nuovo personale sui temi relativi alla SLPS.



Corso di formazione in materia di sicurezza

Presso la sede centrale di AOZ, 20 membri del personale hanno seguito una formazione per diventare sanitari aziendali e sono stati organizzati corsi di formazione per l'uso dei defibrillatori. Per valutare i pericoli e i rischi, le specialiste e

Direzione Report sulle attività

gli specialisti in materia di SLPS hanno inoltre visitato tutte le sedi di AOZ e hanno elaborato una panoramica e una valutazione dei rischi utilizzando lo strumento comunale «Safely.» Una delle priorità è stata l'analisi dei rischi per il personale che lavora da solo. Per ridurre i rischi sono state definite delle misure.

Nell'ambito di una registrazione sistematica delle sostanze pericolose, nel 2024 è stato analizzato circa un terzo delle sedi di AOZ e sono state redatte adeguate istruzioni operative e di lavoro per l'utilizzo di tali materiali. Altre attività in materia di SLPS si sono concentrate sull'elaborazione di raccomandazioni per il lavoro nelle giornate particolarmente calde, su chiarimenti sul lavoro notturno e sulla tutela della maternità nonché sulla registrazione degli infortuni sul lavoro.

Persone rifugiate vulnerabili

Conformemente al proprio mandato di prestazioni, AOZ presta particolare attenzione alle esigenze specifiche delle persone vulnerabili. Sono considerati vulnerabili in particolare i minori, i genitori single, le donne in gravidanza, gli anziani, le persone LGBTIQ, le persone malate o con disabilità nonché le vittime di violenza o tratta di esseri umani (cfr. mandato di prestazioni di AOZ, art. 21). Per fornire i propri servizi il più possibile nel rispetto delle varie esigenze, AOZ si confronta regolarmente con organizzazioni specializzate e non governative (ONG) impegnate.

Nel 2024 sono stati fatti progressi soprattutto nel settore LGBTIQ. Nel corso dell'anno hanno luogo due incontri di scambio con ONG come TGNS, Queeramnesty e HAZ Zürich. Da un lato, la Città di Zurigo organizza un confronto con le organizzazioni della società civile e AOZ per individuare eventuali necessità di intervento nel

settore LGBTIQ a livello comunale (cfr. Consiglio comunale di Zurigo, postulato 2017/169). Dall'altro lato, AOZ e la Segreteria di Stato della migrazione dirigono un incontro annuale dedicato alle persone rifugiate queer ospitate nelle strutture d'asilo della Confederazione. All'iniziativa partecipa anche il Dipartimento Sociale della Città di Zurigo.

Nell'anno in esame, AOZ ha istituito un Single Point of Contact per le questioni LGBTIQ, che le ONG possono contattare in casi urgenti o per altre richieste. Nel 2024 sono pervenute tre segnalazioni: due hanno riguardato episodi di violenza omofoba nei CFA e la terza un giovane che ha tentato il suicidio nelle strutture cantonali. In seguito, il ragazzo è stato trasferito nel complesso di alloggi assistiti per giovani adulti (BBJE, un servizio di integrazione speciale della Città di Zurigo, cfr. report sulle attività del reparto SHU) nella Città di Zurigo. Presso la Segreteria di Stato della migrazione sono state definite le persone referenti dirette per le ONG in tutte e tre le regioni d'asilo gestite da AOZ.

Tra i temi affrontati rientrano anche l'ottimizzazione della trasmissione delle informazioni alle persone rifugiate queer (senza precedente coming-out o outing involontario) e la standardizzazione dell'assistenza sanitaria per le persone transgender. Inoltre, sono state ulteriormente ottimizzate le opportunità di formazione interne ad AOZ sul tema LGBTIQ.

Comunicazione aziendale

Il team della Comunicazione aziendale (UKOM) fa parte della Direzione di AOZ dall'inizio dell'anno in esame. Tra i suoi compiti rientrano ad esempio il sostegno alla Direzione e alla Direzione generale, i rapporti con i media e le pubbliche relazioni, la comunicazione interna e le attività di

marketing, le produzioni audiovisive e le attività grafiche per l'intera organizzazione. Il reparto UKOM organizza inoltre attività interne ed esterne di trasmissione delle conoscenze ed è impegnato in vari gruppi di progetto intersettoriali.

Focus su progetti intersettoriali

Nel 2024 ci si è concentrati in particolare sulla collaborazione intersettoriale con i settori specialistici che avevano una marcata necessità di attività di marketing e comunicazione, come ad esempio la divisione specialistica Lavoro volontario (campagna per l'acquisizione di volontarie e volontari), il reparto Integrazione professionale e sociale (promozione di offerte linguistiche e di integrazione) e il reparto Personale (sviluppo di una Employer Value Proposition).

Nel 2024, nell'ambito di un progetto preliminare, è stata inoltre condotta un'analisi approfondita per capire come sviluppare ulteriormente il sito web di AOZ e adattarlo alle esigenze attuali. È stata esaminata in particolare la questione relativa al miglioramento dell'utilità e dell'accessibilità per la clientela. Successivamente, la Direzione generale ha deciso di sviluppare un nuovo sito web indipendente dal Content Management System della città, che si prevede sarà lanciato online entro la fine del 2025.

Trasmissione delle conoscenze da parte dell'organizzazione specializzata

Nel 2024, dopo le limitazioni dovute alla pandemia e a seguito delle sfide poste dalla guerra in Ucraina, l'ufficio Trasmissione delle conoscenze è riuscito di nuovo a espandere in misura contenuta le proprie attività. Con diversi eventi aperti al pubblico, invita a conoscere meglio e ad approfondire tematiche legate alla migrazione e alla fuga nonché le esperienze e condizioni di vita delle persone rifugiate. Offre inoltre corsi di

formazione e perfezionamento per specialiste e specialisti, ad esempio per pedagoghe e pedagoghi che lavorano con persone rifugiate minorenni non accompagnate.

Uno dei momenti salienti del 2024 è stata la conferenza sulla migrazione organizzata in collaborazione con la Città di Zurigo sul tema «Effetti dei conflitti all'estero sulla convivenza in Svizzera e a Zurigo». Inoltre, nel corso di un tour organizzato da AOZ, le consigliere e i consiglieri comunali di Zurigo hanno potuto farsi un'idea dei settori della formazione e dell'inserimento lavorativo, soprattutto per quanto riguarda i giovani e i giovani adulti.



Conferenza sulla migrazione 2024

In estate, la Comunicazione aziendale ha supportato un «mese tematico sulla migrazione», ossia una rassegna informativa dedicata alla fuga e all'integrazione, e ha promosso l'incontro tra persone con e senza un passato migratorio. Nella seconda metà dell'anno si sono svolti altri eventi aperti al pubblico in collaborazione con il Museo Nazionale di Zurigo e la biblioteca Pestalozzi Schütze.

Assistenza nei centri federali d'asilo

Fatti e cifre

757

collaboratrici e collaboratori del reparto Assistenza nei centri federali d'asilo



13.4%

Contributo del reparto ai ricavi totali di AOZ (pari a CHF 79 milioni)



17

centri federali d'asilo assistiti, inclusi i centri esterni (cinque sedi aperte non con orario continuato)



50.2%

Tasso d'occupazione medio dei centri federali d'asilo (inclusi i centri esterni)



61

Paesi di origine del personale BEB



→ Per cifre più dettagliate cfr. [pag. 43](#)

Assistenza nei centri federali d'asilo

Report sulle attività

Su incarico della Segreteria di Stato della migrazione (SEM), il reparto Assistenza nei centri federali d'asilo (BEB) si occupa di fornire assistenza e servizi sanitari alle persone richiedenti asilo nei centri federali d'asilo (CFA) delle regioni Svizzera orientale, Zurigo, Ticino e Svizzera centrale. La clientela viene assistita nei centri con funzione procedurale di Altstätten (SG), Zurigo (ZH) e Pasture (TI) nonché nei centri senza funzione procedurale di Kreuzlingen (TG), Embrach (ZH) e Gläubenberg (OW). Inoltre, BEB garantisce assistenza alle persone richiedenti asilo nella zona di transito dell'aeroporto di Zurigo. Per far fronte alle fluttuazioni degli ingressi di persone richiedenti asilo, la SEM apre o chiude, se necessario, altri centri esterni temporanei.

Il lavoro all'interno dei CFA si fonda sull'obiettivo di perfezionare e garantire alle persone richiedenti asilo servizi di base di alta qualità e orientati alle esigenze. Tra questi rientra, ad esempio, l'assistenza socio-pedagogica per le persone richiedenti asilo minorenni non accompagnate (RNMA). Anche il lavoro sistematico nell'ambito

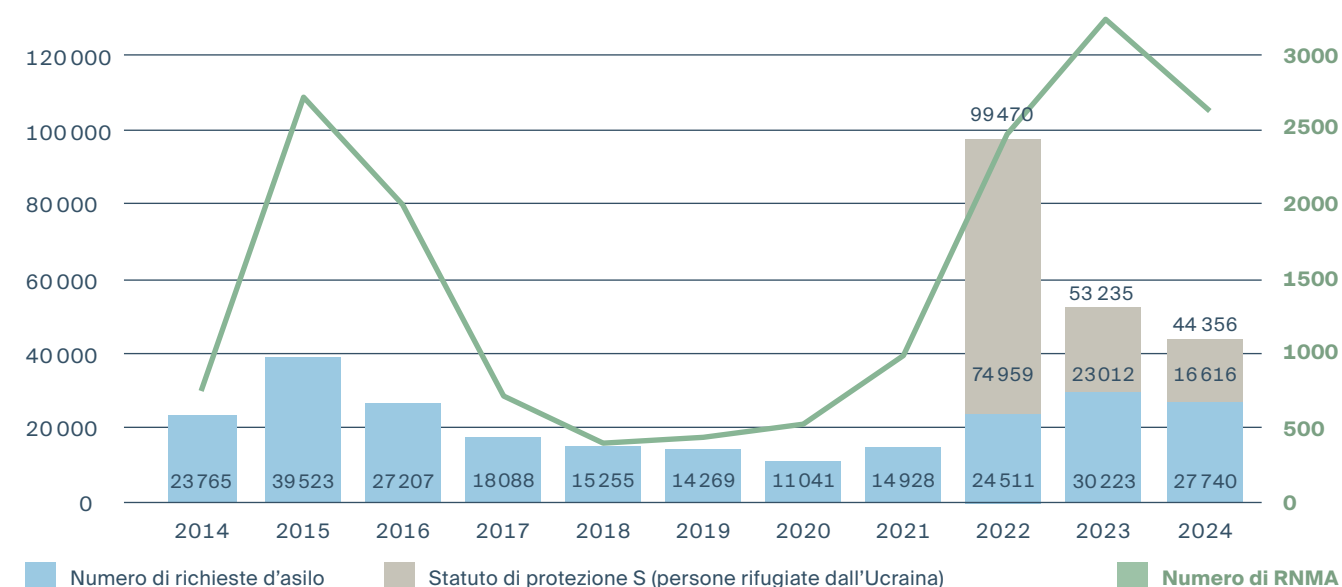
della prevenzione dei conflitti con team specializzati è un elemento centrale dell'attività, che si ripercuote positivamente sul benessere della clientela e sulla convivenza all'interno dei CFA.

Altri compiti importanti nell'ambito dell'incarico affidato ai centri federali d'asilo comprendono l'organizzazione e, ove possibile, la produzione in loco dei pasti per tutte le persone ospitate con il coinvolgimento della clientela nonché lo svolgimento di programmi d'occupazione di pubblica utilità (PPU). Infine, tra le mansioni centrali del reparto BEB figura anche l'assistenza medica di base. Anche in questo caso, l'attuazione delle attività di carattere medico è affidata a un team professionale specializzato.

Situazione dell'asilo in Svizzera nel 2024

All'inizio del 2024 si prevedeva che il numero di richieste d'asilo sarebbe rimasto invariato rispetto all'anno precedente. Le previsioni parlavano di circa 30 000 nuove richieste in tutta la Svizzera, con un margine di fluttuazione di +/- 3000 richieste. Nel corso dell'anno, la SEM ha corretto la stima al ribasso. Rispetto alle

Numero di richieste d'asilo in base agli anni, incl. richieste di statuto di protezione



Assistenza nei centri federali d'asilo

Report sulle attività

previsioni di inizio anno, il numero effettivo di nuove richieste d'asilo è stato nettamente inferiore, soprattutto nel secondo semestre. Questa diminuzione ha interessato in misura pressoché uguale tutte e sei le regioni d'asilo della Confederazione. Il calo delle richieste d'asilo in Svizzera è il risultato di sviluppi geopolitici, di cambiamenti lungo le rotte migratorie e dell'impatto degli accordi internazionali. Il quadro è influenzato anche l'applicazione coerente delle procedure da parte della SEM, dalle misure politiche e dalla situazione a livello di diritti umani e sicurezza nelle regioni di conflitto.

Nel 2024, il Paese di origine della maggior parte delle persone richiedenti asilo in Svizzera è stato l'Afghanistan (8627 richieste), seguito da Turchia, Eritrea, Algeria e Siria. In totale sono state

presentate 27 740 richieste d'asilo, circa l'8 per cento in meno rispetto all'anno precedente. Circa 3300 richieste di persone afghane sono pervenute in seguito all'adozione di una nuova prassi per le donne afghane già in possesso dello statuto di soggiorno. Il calo del numero complessivo di richieste d'asilo è dovuto anche alla diminuzione dei flussi migratori che attraversano il Mediterraneo (~60 per cento), a controlli più severi alle frontiere europee e alla riduzione della pressione migratoria proveniente dalla Turchia. Per il 2025 la SEM prevede circa 24 000 nuove richieste d'asilo e 17 000 richieste di statuto di protezione S (scenario più probabile).

Le fluttuazioni del numero di richiedenti asilo si ripercuotono direttamente sul lavoro e sugli ambiti di competenza del reparto BEB, e in

particolare sulla disponibilità di personale e sull'offerta di assistenza. Questa volatilità richiede una valutazione costante della situazione e una ponderazione efficiente in termini di risorse tra gli standard di qualità dell'organizzazione specializzata e le condizioni quadro contrattuali alla base.

Formazione continua in primo piano
Recentemente, l'attività di AOZ nei CFA è stata determinata dal superamento di crisi (Covid, guerra in Ucraina). Inoltre, negli ultimi anni il reparto è notevolmente cresciuto sulla spinta dell'elevato numero di persone che hanno cercato protezione in Svizzera (membri del personale > 2021: circa 350; 2023: oltre 800; 2024: circa 750. Tutte le cifre sono aggiornate al 31 dicembre). Di conseguenza, il reparto BEB aveva la necessità di sviluppare e rafforzare in modo mirato le competenze specialistiche e dirigenziali del personale per continuare a fornire nel lungo periodo alle persone richiedenti asilo un'assistenza di alta qualità e orientata alle esigenze.

Nell'anno in esame sono stati pertanto organizzati corsi di perfezionamento per rafforzare le competenze dirigenziali. Le attività sono state programmate nel rispetto dei principi guida interni della direzione e si sono tradotte in corsi di formazione, supervisioni e coaching per diri-

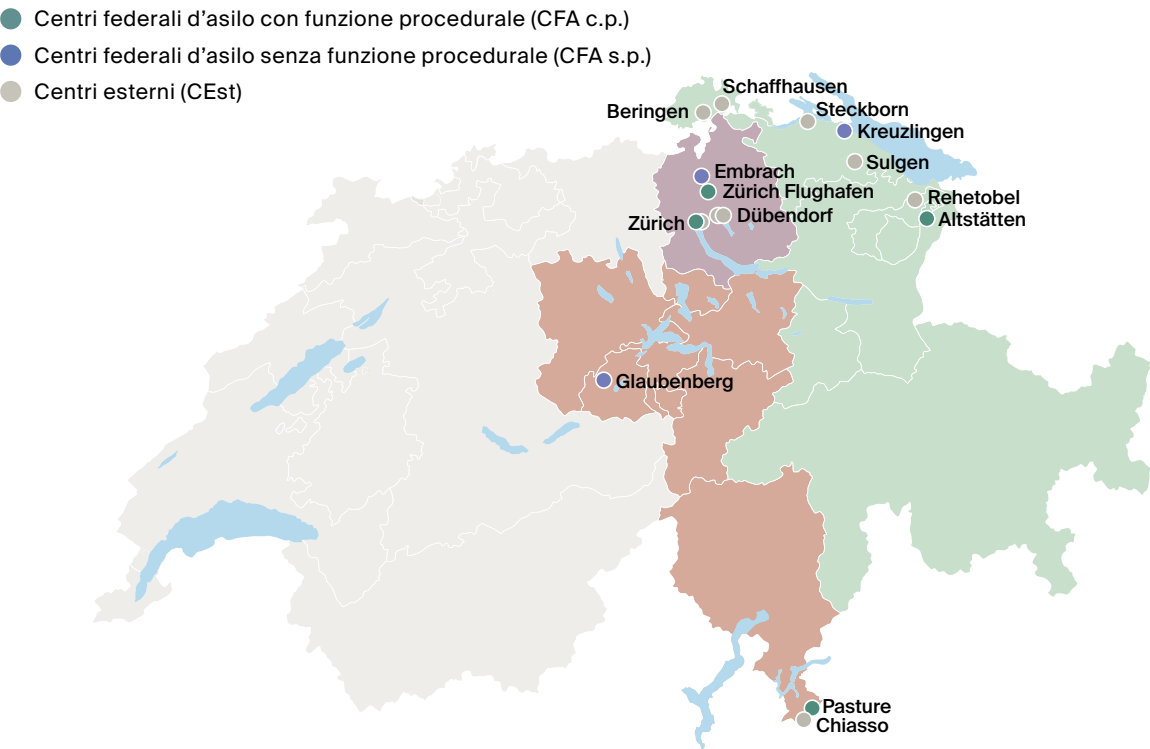
genti, che hanno così potuto ampliare i propri strumenti di conduzione e consolidare il proprio ruolo. Il personale ha a sua volta potuto partecipare ad approfonditi workshop di team building con affiancamento esterno.

Necessità di grande flessibilità
Le marcate fluttuazioni del numero di richiedenti asilo e le conseguenti aperture o chiusure a breve termine di strutture di alloggio per la Confederazione hanno rappresentato anche nel 2024 una grande sfida per l'implementazione del mandato di assistenza nei CFA. Il personale ha dimostrato massima flessibilità in occasione sia delle aperture che delle chiusure, rivolgendo sempre la propria attenzione alle esigenze delle persone richiedenti asilo e alla qualità delle offerte di assistenza. Questa spiccata professionalità merita il massimo riconoscimento e un grande ringraziamento.

Nell'anno in esame, la SEM ha chiesto ad AOZ di farsi carico della gestione di ulteriori strutture di alloggio. Le nuove aperture di centri esterni (CEst) temporanei sono state approvate solo dopo un'attenta verifica e in stretta collaborazione con la SEM.

Complessivamente, nel corso dell'anno in esame sono stati chiusi cinque centri esterni, due dei quali sono stati temporaneamente riaperti.

Regioni d'asilo con mandato di AOZ: centri federali d'asilo 2024



Fonte: SEM, aggiornamento al 31 dicembre 2024

Centri esterni	Chiusura	Riapertura	Nuova chiusura
CEst Glarona	04.03.2024		
CEst Beringen	18.03.2024	02.09.2024	31.01.2025
CEst Steckborn	31.12.2024		
Sala polifunzionale CEst Dübendorf	28.02.2024	16.09.2024	31.01.2025
CEst Turnerstrasse Zurigo	31.12.2024		

Assistenza nei centri federali d'asilo

Report sulle attività

Persone richiedenti asilo minorenni non accompagnate

Soprattutto nel 2022 e nel 2023, un numero insolitamente elevato di persone richiedenti asilo minorenni non accompagnate (RNMA) ha presentato richiesta d'asilo in Svizzera (2022: 2450 persone; 2023: 3271 persone). Per soddisfare le esigenze speciali di questo gruppo target vulnerabile a livello di accoglienza e assistenza, AOA ha introdotto e istituito nei CFA strutture per RNMA (personale di assistenza, socio-pedagogico e addetto alla direzione amministrativa).

Nell'anno di riferimento si è osservata una diminuzione del numero assoluto di nuove richieste di RNMA (2024: 2639), pari al 12,4 per cento di tutte le persone richiedenti asilo in Svizzera. Nel 2024, nelle tre regioni d'asilo di sua competenza, AOA ha assistito in media 262 RNMA nei centri federali d'asilo (media del 2023: 506 RNMA). Dall'autunno del 2024, le previsioni della SEM

hanno inoltre prospettato che alla fine del 2024 e all'inizio del 2025 il tasso di occupazione degli RNMA sarebbe restato su livelli bassi.

Di conseguenza, a partire da settembre 2024 la SEM ha disposto di ridurre al 31 dicembre 2024 di 77 unità le 430 posizioni a tempo pieno (FTE) totali nell'ambito dell'assistenza RNMA fornita dal reparto BEB. Tuttavia, l'assistenza socio-pedagogica specifica per le persone richiedenti asilo minorenni non accompagnate, istituita nel 2023, è stata mantenuta integralmente.

Cambiamenti infrastrutturali in Ticino

Nella regione d'asilo Svizzera centrale e Ticino, nell'anno in esame la SEM ha inaugurato il nuovo centro federale d'asilo con funzione procedurale di Pasture, situato tra i comuni di Balerna e Novazzano (TI). Il trasferimento nella nuova sede dei team BEB e delle persone richiedenti asilo è stato seguito da esterni e si è svolto senza difficoltà.

Grazie alla nuova infrastruttura del CFA di Pasture, il reparto BEB è ora in grado di preparare i pasti per le persone rifugiate in un'adeguata cucina professionale in loco, sotto la direzione di personale specializzato e con la collaborazione delle e dei residenti. In precedenza, i pasti per le persone richiedenti asilo venivano preparati da un fornitore esterno (catering). Da allora hanno trovato conferma le esperienze maturate in passato, da cui era emerso che questo cambiamento aumenta sensibilmente sia la qualità dei pasti che la soddisfazione delle persone richiedenti asilo.

Ulteriore sviluppo nella prevenzione dei conflitti e nella gestione della qualità

Nell'anno in esame, la prevenzione dei conflitti nei CFA è stata ulteriormente rafforzata con misure mirate, migliorando sensibilmente l'atmosfera e la convivenza all'interno dei centri. L'assistenza per la prevenzione dei conflitti ha l'obiettivo di individuare con tempestività e prevenire potenziali conflitti tra le persone residenti, al fine di garantire a clienti e personale una routine quotidiana tranquilla e sicura. Inoltre, consente di allestire tempestivamente attività di supporto specialistico per le persone coinvolte nel conflitto.

Nel 2024, per tutti i CFA sono stati organizzati nuovi corsi di formazione per collaboratrici e collaboratori con compiti di prevenzione dei conflitti, che hanno permesso di aumentare notevolmente le competenze specialistiche per queste mansioni. Nell'ambito dei corsi di formazione per assistenti per la prevenzione dei conflitti (APC), elementi teorici e pratici sono stati trasferiti nel contesto lavorativo. Nei corsi interattivi, le persone partecipanti hanno inoltre beneficiato delle esperienze e delle soluzioni

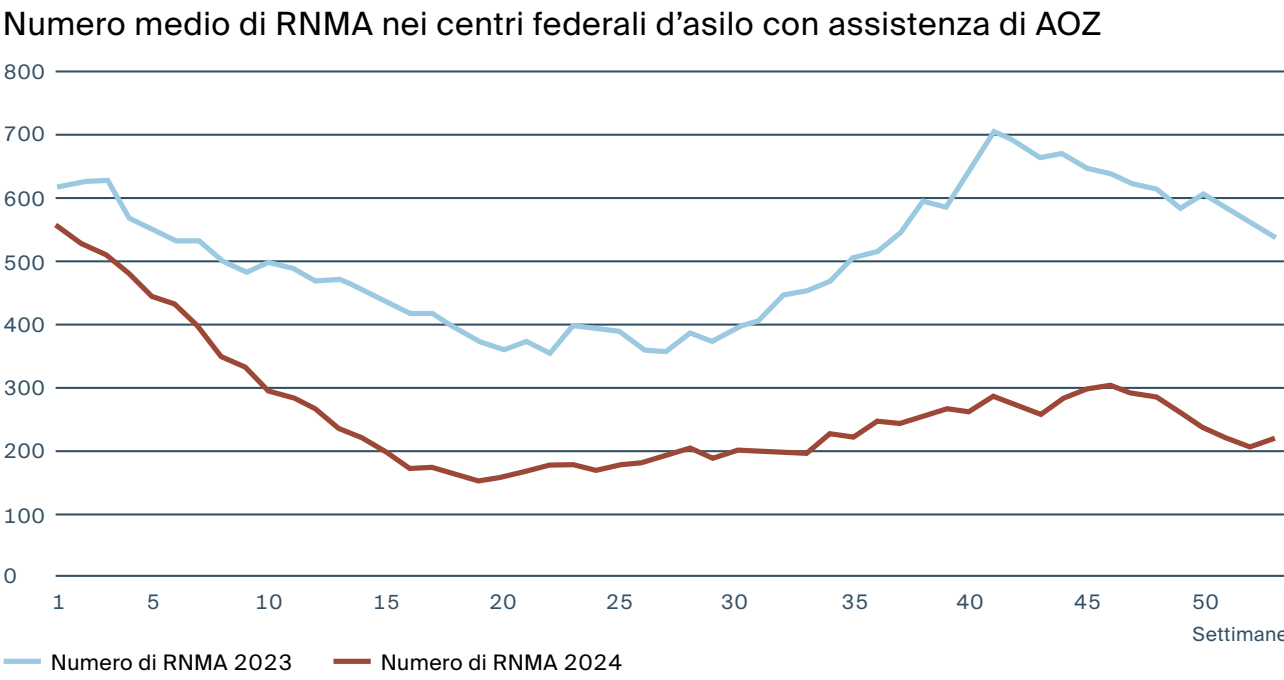
proposte dagli altri APC, e hanno così potuto confrontarsi sui loro ruoli e discutere insieme di casi concreti. Oltre all'assistenza ordinaria, gli APC sono pienamente coinvolti nelle attività quotidiane dei CFA, parlano con le persone residenti e sono sempre a disposizione per eventuali domande. Vengono istruiti su come riconoscere tempestivamente e gestire in via preliminare eventuali conflitti all'interno della struttura (conflitti tra vicini di stanza, conflitti culturali, insicurezza, stress ecc.) e collaborano a stretto contatto con l'organizzazione della sicurezza nei CFA.

Parallelamente, nell'anno in esame la gestione della qualità del reparto BEB è stata professionalizzata con l'istituzione di una commissione QM interna per i centri federali d'asilo. Questo organo garantisce l'ottimizzazione continua degli standard di assistenza in tutte le regioni d'asilo gestite da AOA e fornisce supporto ai team in loco.

Visite di controllo nei centri federali d'asilo

Come negli anni precedenti, anche nel 2024 la Commissione nazionale per la prevenzione della tortura (CNPT) ha visitato i centri gestiti da AOA. I riscontri della Commissione confluiscono nel processo di miglioramento continuo per attività di perfezionamento mirato al fine di migliorare costantemente le condizioni di vita delle persone richiedenti asilo nei CFA.

Nel 2024 le visite hanno avuto esito positivo. Si è constatato, ad esempio, un miglioramento dell'accesso all'assistenza sanitaria. I medici sono sempre più spesso a disposizione, un aspetto importante soprattutto per la clientela vulnerabile. Sono inoltre migliorati il numero e la qualità delle offerte di assistenza e di



occupazione. Questi sviluppi riflettono gli sforzi compiuti per migliorare le condizioni di vita delle persone richiedenti asilo.

Inoltre, il consigliere federale Beat Jans, direttore del Dipartimento federale di giustizia e polizia, ha fatto visita ai centri federali d’asilo di Pasture (TI), Glaubenberg (OW), Embrach (ZH), Altstätten (SG) e Kreuzlingen (TG). Questi incontri hanno permesso di confrontarsi apertamente più volte sulle sfide in loco e sul contributo che AOZ offre all’assistenza alle persone richiedenti asilo di competenza federale.



Il consigliere federale Beat Jans (ottavo da sinistra) visita il BAZ Embrach

Proroga del contratto 2025-2026

Il mandato di assistenza di AOZ per i CFA in tre regioni d’asilo è stato prolungato per il 2025 e 2026 in virtù della proficua collaborazione con la SEM dal 2020 al 2024. La stretta cooperazione con l’autorità federale si contraddistingue per affidabilità e professionalità, e ha permesso di superare le sfide degli ultimi anni e di creare una base stabile per il proseguimento della collaborazione.

Assistenza nei centri federali d’asilo
Cifre chiave

Occupazione dei centri	Capacità standard		Tasso di occupazione	
	2024	2023	2024	2023
Regione Svizzera orientale				
Centri principali				
CFA c.p. Altstätten	340	340	66%	81%
CFA s.p. Kreuzlingen	348	348	53%	76%
Centri esterni				
CEst Glarona	120	120	60%	47%
CEst Sulgen	70	120	51%	41%
CEst Schaffhausen Breite	100	100	40%	57%
CEst Steckborn	300	300	23%	48%
CEst Beringen	100	100	23%	48%
CEst Rehetobel	100	100	69%	35%
Regione Ticino e Svizzera centrale				
Centri principali				
CFA c.p. Chiasso	144	144	72%	95%
CFA c.p. Pasture	320	278	73%	84%
CFA c.p. Glaubenberg	442	640	37%	92%
Regione Zurigo				
Centri principali				
CFA c.p. Zurigo	360	534	75%	97%
CFA s.p. Embrach	360	360	46%	70%
Centro di transito aeroporto di Zurigo	60	60	18%	8%
Centri esterni¹				
Sala polifunzionale CEst Dübendorf	200	200	26%	65%
Caserma CEst Dübendorf	300	300	48%	86%
CEst Turnerstrasse	90	90	39%	89%
Totale	3 754	4 134	50%	72%
Numero di RNMA				
Numero medio di RNMA	262	506	—	—

¹ Non più inclusi in quanto chiusi nel 2024: centri esterni di Flawil, Bülach, Kloten ed Embrach

Aiuto sociale e alloggio

Fatti e cifre

675

collaboratrici e collaboratori del reparto Aiuto sociale e alloggio



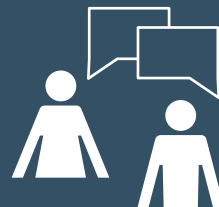
52.2%

Contributo del reparto ai ricavi totali di AOA (pari a CHF 307.7 milioni)



8093

clienti della Consulenza sociale della Città di Zurigo e dei comuni mandatori



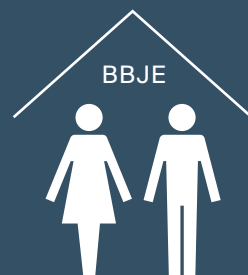
173

persone addette all'assistenza presso le sedi per RNMA



50

persone addette all'assistenza nelle strutture BBJE



→ Per cifre più dettagliate cfr. pag. 52

Aiuto sociale e alloggio

Report sulle attività

Il reparto Aiuto sociale e alloggio (SHU) è responsabile della sistemazione, dell'assistenza e dell'accompagnamento di persone rifugiate nella Città di Zurigo nonché di persone rifugiate minorenni emigrate da sole nel Cantone di Zurigo. Si assicura che la clientela venga ospitata e assistita in linea con le esigenze e in conformità alle disposizioni di legge e ad altre direttive. Il reparto SHU supporta inoltre la clientela con sostegni a livello personale ed economico e la aiuta ad accedere all'offerta di formazione nonché a integrarsi nella società nella Città di Zurigo e nei comuni mandatori.

Alloggi collettivi cantonali e cittadini

Il settore Alloggi collettivi cantonali e cittadini (KSK) gestisce alloggi su incarico della Città e del Cantone di Zurigo, per conto del quale fino al 29 febbraio 2024 sono state garantite la sistemazione, l'assistenza e l'integrazione di persone rifugiate adulte e famiglie con bambini nei centri di transito cantonali.

Alloggi collettivi cittadini

Su incarico della Città di Zurigo, la divisione specialistica Alloggi collettivi cittadini (ACCit) è responsabile dell'accoglienza e dell'assistenza delle persone rifugiate a livello comunale. Con gli ACCit, dal 2022 la Città di Zurigo e AOA offrono una forma flessibile di accoglienza delle persone rifugiate con diversi status nell'ambito di competenza della città. Questi alloggi consentono di mettere a disposizione rapidamente degli spazi abitativi e per la clientela fungono da prima abitazione fino a quando non viene individuata una soluzione personalizzata. Le aree comuni e le attività promuovono lo scambio sociale tra le persone residenti, che organizzano la loro quotidianità in gran parte autonomamente.

Nell'anno in esame, tra gli alloggi collettivi cittadini figuravano quello di Triemli, quello di Schärenmoos (entrambi sul territorio della Città di Zurigo) e quello di Buttenau (immobile della città sul territorio comunale di Adliswil).

L'ACCit di Schärenmoos a Zurigo-Seebach è entrato in funzione il 13 maggio 2024. Entro almeno la fine del 2025, in questa struttura saranno disponibili fino a 400 posti di accoglienza per persone rifugiate. La capacità complessiva di tutti gli ACCit è quindi salita a circa 1400 posti. Grazie a un modello operativo innovativo è possibile soddisfare in modo mirato le diverse esigenze delle varie persone residenti nell'ACCit di Schärenmoos. La struttura accoglie anche giovani adulti, che vivono in due gruppi di abitazione integrati. I gruppi di abitazione sono gestiti dalla divisione specialistica Assistenza e accompagnamento giovani adulti (BBJE), un'offerta della Città di Zurigo e di AOA. Inoltre, all'interno dell'ACCit di Schärenmoos e di Triemli i bambini possono frequentare cosiddette lezioni di alfabetizzazione e di avviamento alla scuola. Si tratta di un'offerta gestita dalle autorità scolastiche e volta a preparare i bambini alle classi di ammissione nelle scuole ordinarie.



Vista esterna dell'ACCit di Schärenmoos a Zurigo

Aiuto sociale e alloggio

Report sulle attività

L'ACCit di Schärenmoos non solo promuove l'integrazione sociale attraverso ampi spazi comuni e un'infrastruttura di supporto, ma contribuisce anche attivamente a formare e a offrire prospettive alle persone residenti.

Nell'anno in esame sono stati portati avanti in modo decisivo i processi per la configurazione dei servizi negli ACCit. Dopo l'inserimento del personale infermieristico nell'estate del 2023, nel 2024 è stata definita nel dettaglio la collaborazione tra infermieri e assistenza. Anche il processo per l'autorizzazione della farmacia del centro dell'ACCit di Triemli a cura dell'ufficio cantonale addetto al controllo degli agenti terapeutici si è concluso con successo. Nel settore dell'animazione socioculturale, il programma settimanale delle attività è stato ulteriormente ampliato. Inoltre, dall'estate è stata rafforzata la collaborazione con la divisione specialistica Integrazione sociale di AOZ, in modo che le e i residenti possano accedere più agevolmente alle attività per persone rifugiate nella Città di Zurigo.

Nel 2024, in tutte le sedi degli ACCit si sono tenuti incontri dei rispettivi gruppi di risonanza sotto la direzione di AOZ e in collaborazione con il Dipartimento Sociale della Città di Zurigo (SD). I gruppi di risonanza hanno lo scopo di mettere in contatto la popolazione e le istituzioni del quartiere con le persone responsabili dell'ACCit, di assicurare lo scambio di informazioni e di coordinare le misure volte a garantire la migliore convivenza possibile.

Alloggi collettivi cantonali

Fino alla fine di febbraio dell'anno in esame, AOZ ha gestito i centri di transito cantonali di Kollbrunn (comune di Zell), Volketswil e Sihlau (comune di Adliswil). Inoltre, sono stati gestiti

gli alloggi collettivi cantonali temporanei (ACCan) Ss. Pietro e Paolo e la struttura della protezione civile (ZSA) di Katzenschwanzstrasse nella Città di Zurigo. Dopo che a novembre 2023 non è riuscita ad aggiudicarsi l'appalto pubblico dell'Ufficio del servizio sociale cantonale (KSA) per continuare a gestire i centri di transito (CT), il 1° marzo 2024 AOZ ha affidato la gestione di queste strutture alle nuove mandatarie Caritas Svizzera e ORS Svizzera secondo i tempi previsti, in modo organizzato e senza interrompere le attività delle strutture.

Dato l'elevato numero di arrivi nel 2022 e nel 2023, anche nel 2024 le persone rifugiate minorenni non accompagnate (RNMA) sono state sistemate e assistite all'interno dei centri di transito, come quello cantonale di Regensbergstrasse nella Città di Zurigo, utilizzato già dalla fine del 2022 per accogliere RNMA. La sede è dunque rimasta sotto la direzione di AOZ anche dopo la consegna dei CT alle nuove mandatarie e dal 1° marzo 2024 è pienamente operativa come centro RNMA sotto la guida di AOZ.

RNMA e giovani adulti

Il settore RNMA e giovani adulti (MJE) è responsabile dell'assistenza, dell'accompagnamento, della promozione e dell'integrazione di persone rifugiate minorenni non accompagnate (RNMA) e di giovani adulti con esperienza di fuga. La clientela vulnerabile beneficia di una sistemazione, di un accompagnamento socio-pedagogico e di un'assistenza in linea con le proprie esigenze nonché di sostegno nella gestione della quotidianità e nell'integrazione nella formazione e nella società. Grazie alla stretta collaborazione con istituti di formazione, servizi sanitari e reti locali, il settore MJE contribuisce in modo determinante a offrire ai giovani prospettive in Svizzera. Inoltre, su incarico dell'Ufficio del servizio socia-

le cantonale, il settore MJE si occupa di sistemare la clientela minorenne presso parenti e famiglie affilianti nonché di sistemazioni speciali (collocamenti esterni in istituti o altre strutture speciali). AOZ assicura inoltre alle persone minorenni l'assistenza di base (vitto, indumenti ecc.), eroga prestazioni di assistenza e aiuto sociale nel settore dell'asilo e garantisce le cure mediche. La promozione dello sviluppo scolastico, la pianificazione dell'integrazione e il sostegno socio-pedagogico nella vita di tutti i giorni sono altri compiti fondamentali svolti in accordo con le relative strutture ordinarie.

Persone rifugiate minorenni non accompagnate

A novembre 2023, l'Ufficio del servizio sociale del Cantone di Zurigo (KSA) ha conferito ad AOZ l'appalto per l'accoglienza e l'assistenza socio-pedagogica di RNMA. Il contratto ha una durata di quattro anni, dal 1° marzo 2024 al 28 febbraio 2028, e prevede un'opzione di proroga per un anno. In linea con il nuovo mandato, AOZ gestisce nelle cinque sedi di Albisrieden, Aubruggweg, Obstgarten, Oerlikon (tutte nella Città di Zurigo) e Lilienberg (Affoltern am Albis) complessivamente 12 gruppi di abitazione per 152 giovani (capacità standard).

AOZ ha concluso le trattative sul nuovo mandato con il KSA a novembre 2024. Le parti non sono però riuscite a raggiungere un accordo in merito alla sede RNMA di Regensbergstrasse. AOZ continuerà a gestire questa sede fino al 31 gennaio 2025 e il 1° febbraio 2025 la affiderà alla Caritas Svizzera.

Già prima della conclusione delle trattative, AOZ aveva avviato l'attuazione del nuovo mandato RNMA, garantendo così senza interruzioni e nell'interesse della propria clientela un'assistenza commisurata alle esigenze e la promozione di

questo gruppo particolarmente vulnerabile. Al mandato viene data esecuzione nel rispetto sia delle disposizioni qualitative di cui al mandato di prestazioni della Città di Zurigo (attuazione ai sensi della legge cantonale sul collocamento di bambini e giovani in istituto e della relativa ordinanza) sia delle condizioni quadro finanziarie del committente.

Il risultato delle trattative raggiunto con il KSA comprende un calcolo complessivo che garantisce per l'intera durata un'attuazione del mandato qualitativamente e finanziariamente sostenibile per AOZ. Il 2024 è stato il primo di complessivamente quattro (o cinque) anni di contratto e ha registrato elevati ricavi eccedenti straordinari. Tuttavia, dall'attuazione del mandato RNMA non vi è obiettivo di ricavare alcun profitto e il calcolo che riguarda l'intera durata del contratto prevede un risultato finale in pareggio. I ricavi eccedenti ottenuti verranno utilizzati in particolare per l'erogazione di prestazioni conformemente al mandato e l'ulteriore sviluppo qualitativo dei servizi a favore della clientela.



Clienti BBJE alla reception dell'ACCit di Schärenmoos

Accompagnamento e assistenza di giovani adulti

Su incarico della Città di Zurigo, le offerte della divisione specialistica Accompagnamento e assistenza di giovani adulti (BBJE) si rivolgono a persone rifugiate non accompagnate, di solito di

Aiuto sociale e alloggio

Report sulle attività

età compresa tra i 18 e i 25 anni. Nel passaggio da strutture per giovani a quelle per adulti, la divisione BBJE offre diversi setting abitativi, che si differenziano per l'intensità dell'assistenza e dell'accompagnamento e si orientano alle esigenze dei giovani adulti di competenza della Città di Zurigo. È possibile passare in qualsiasi momento da un setting all'altro. Ad esempio, il team BBJE sostiene con continuità i giovani adulti nel loro percorso verso forme abitative autonome.

Nel periodo in esame, sono state ampliate le capacità di BBJE, fino a quel momento molto richieste. In 18 sedi, 143 giovani adulti sono stati assistiti e seguiti con continuità per tutto l'anno di riferimento. Quarantacinque giovani adulti sono passati a una forma abitativa più autonoma (appartamento in affitto o spazi abitativi di AOZ).

Basi tecniche

Nell'anno in esame, il settore MJE ha portato a termine la rielaborazione della propria struttura concettuale tenendo conto di quanto previsto dal mandato di prestazioni della Città di Zurigo, da altre disposizioni interne di AOZ e dalle direttive dei committenti. Il programma di assistenza MJE ne rappresenta il fulcro e definisce il gruppo target e il relativo accompagnamento nelle strutture di AOZ. L'obiettivo generale dell'assistenza professionale temporanea è, da un lato, stabilizzare gli adolescenti e i giovani adulti, in modo che possano sentirsi sicuri e avere delle prospettive indipendentemente dalle loro condizioni ed esperienze (di fuga). Dall'altro, l'assistenza mira a fornire ai giovani adulti gli strumenti per prepararsi a condurre una vita autonoma una volta lasciate le strutture. Per perseguire questi due obiettivi, occorre seguire da vicino la clientela con soluzioni altamente personalizzate.

I piani delle sedi regolano la gestione decentralizzata. Gli standard professionali, riguardanti ad esempio la pedagogia del trauma e del «luogo sicuro» per l'assistenza stazionaria di bambini e giovani, i comportamenti di violazione dei confini e lo studio dei casi, contribuiscono a definire il quadro operativo.

Tre quarti dell'intero personale del settore MJE, incluse le divisioni specialistiche Amministrazione, Coaching di integrazione, Salute e Servizio psico-sociale (PSD), seguono corsi di perfezionamento in pedagogia del trauma o li hanno già completati nel 2024, a garanzia del consolidamento della pedagogia del «luogo sicuro».

Team supplementare RNMA e centro diurno Herman

L'offerta del team supplementare RNMA è attiva dall'autunno del 2020 nell'ambito della divisione specialistica BBJE. Offre a RNMA e giovani adulti attività integrative di accompagnamento e assistenza durante e dopo il loro soggiorno nei centri federali d'asilo (CFA). Nell'interesse della continuità dei rapporti, il team supplementare sostiene anche il passaggio dei giovani dai CFA alle strutture per RNMA cantonali.

Sempre all'interno della divisione specialistica BBJE, il centro Herman nella Città di Zurigo rappresenta una struttura diurna complementare per gli RNMA ed è aperto anche agli RNMA non assistiti da AOZ. Il centro è studiato su misura per le esigenze dei giovani ed è uno spazio in cui poter dare sfogo alle proprie idee e alla propria creatività, confrontarsi, fare i compiti, praticare attività fisica o anche semplicemente godersi un momento di tranquillità.



Attività ricreative presso il centro diurno Herman

Gli RNMA hanno la possibilità di distogliere i pensieri dalla procedura d'asilo, vengono aiutati a orientarsi nella città di Zurigo, acquisiscono familiarità con le realtà locali, imparano cose nuove e si percepiscono autoefficaci. Acquisiscono nuove competenze, attivano le risorse di cui già dispongono e rafforzano l'orientamento e la fiducia in se stessi. Questi progressi sono particolarmente utili nel passaggio a una struttura di assistenza cantonale. Entrambe le offerte sono finanziate dalla Città di Zurigo nell'ambito dei servizi cittadini speciali per l'integrazione.

Nell'anno in esame l'attenzione si è concentrata sull'organizzazione attiva del tempo libero, sull'affiancamento durante la fase di transizione e sul sostegno individuale dei giovani particolarmente vulnerabili o particolarmente dotati. Tra gli eventi di spicco figurano anche tornei di calcio e di pallavolo, durante i quali gli adolescenti e i giovani adulti del CFA di Zurigo e delle strutture BBJE cantonali e cittadine hanno potuto conoscersi e instaurare dei contatti. Queste attività e l'offerta relazionale professionale del team supplementare promuovono lo scambio sociale tra la clientela, garantiscono continuità e orientamento a livello di assistenza e rafforzano la fiducia e la stabilità delle persone partecipanti.

Consulenza sociale della Città di Zurigo

Su incarico della Città di Zurigo, il settore Consulenza sociale della Città di Zurigo (SBS) offre aiuto a livello personale ed economico alle persone rifugiate assegnate alla Città di Zurigo o residenti nel suo territorio. L'obiettivo principale è l'integrazione personale e professionale delle persone coinvolte. La divisione specialistica Alloggio affianca e accompagna con un lavoro di prossimità le persone rifugiate accolte da AOZ nella Città di Zurigo per aiutarle a orientarsi nel nuovo ambiente.

Nel 2024, la capacità di accoglienza di AOZ è stata ulteriormente aumentata e stabilizzata, raggiungendo a giugno il contingente cantonale dell'1,3 per cento. In vista del nuovo tasso di accoglienza dell'1,6 per cento, aumentato a partire dal 1° luglio 2024, AOZ ha mantenuto costantemente invariate le proprie capacità di accoglienza e assegnazione, potenziando ulteriormente a tal fine le proprie risorse umane. L'aumento del contingente dall'1,3 all'1,6 per cento si traduce per la Città di Zurigo in un aumento di 1400 persone, per un totale di circa 6900 persone. Le maggiori sfide sono state il tasso di fluttuazione costantemente elevato nella consulenza sociale, la necessità di nuove assunzioni in seguito all'aumento del contingente e l'incremento del carico di lavoro a livello di gestione dei casi di persone con statuto di protezione S.

Il settore Consulenza sociale è stato ulteriormente consolidato a livello strutturale per soddisfare meglio le esigenze delle numerose persone rifugiate. Va sottolineata l'introduzione, a partire da novembre 2024, di un ulteriore ciclo di pagamento con l'obiettivo di accelerare il versamento degli importi alla clientela. Anche l'accorpamento

Aiuto sociale e alloggio

Report sulle attività

delle risorse della dirigenza specialistica Aiuto sociale in un team e l'istituzione di risorse designate per la gestione della qualità hanno portato a dei miglioramenti.

Gestione amministrativa dei casi: riorganizzazione e integrazione

Negli alloggi collettivi cittadini è stata introdotta la cosiddetta gestione amministrativa dei casi (AFS), ossia un team di consulenza sociale decentralizzato che garantisce, in forma adeguata, supporto individuale alle persone residenti negli alloggi collettivi. Nell'anno in esame, l'AFS è stata integrata nel settore SBS, rendendo necessaria una profonda revisione della struttura organizzativa. Sotto la guida di una nuova direzione, in collaborazione con il team AFS e con il supporto della dirigenza specialistica del reparto SHU, i settori di competenza sono stati riorganizzati secondo una nuova struttura e i processi interni sono stati ottimizzati. Questo intervento ha permesso di alleggerire il carico di lavoro della Consulenza sociale nella sede centrale.

Attuazione delle nuove direttive sui canoni di locazione

Nell'anno di riferimento sono stati attuati importanti adeguamenti, come ad esempio l'introduzione del nuovo processo «Verifica annuale della situazione di indigenza» e l'implementazione delle nuove direttive sui canoni di locazione dell'autorità sociale della Città di Zurigo (in vigore dal 1° luglio 2024). Gli adeguamenti delle direttive sui canoni di locazione tengono conto dell'aumento dei prezzi degli affitti, del rincaro generale e dell'incremento del tasso d'interesse di riferimento nella Città di Zurigo, permettendo così alla clientela di AOZ di trovare più agevolmente spazi abitativi adeguati sul mercato immobiliare.

Le nuove direttive seguono le raccomandazioni della Conferenza svizzera delle istituzioni dell'azione sociale (COSAS). I limiti massimi sono stati aumentati di conseguenza, prendendo come riferimento i canoni di locazione netti anziché lordi (senza spese accessorie). Le spese accessorie vengono ora rimborsate in base alle esigenze. Queste modifiche contribuiscono a ridurre l'onere finanziario per le persone che percepiscono aiuti sociali e garantire a lungo termine i loro spazi abitativi.

Consulenza sociale Comuni

Nel 2024, nell'ambito di 21 mandati comunali, il settore Consulenza sociale Comuni (SBG) ha fornito vari servizi nel quadro di diversi programmi per un totale di 23 comuni nel Cantone di Zurigo (dati aggiornati al 31 dicembre 2024). La città di Dietikon ha posto fine alla collaborazione con AOZ il 31 dicembre 2024 e in futuro organizzerà le attività in modo autonomo.

Mandati comunali coordinati presso la sede di Schlieren:

- Affoltern am Albis (incl. i comuni aderenti di Rifferswil e Kappel am Albis)
- Birmensdorf
- Dällikon
- Dietikon (cessazione del mandato al 31 dicembre 2024)
- Dietlikon
- Geroldswil
- Niederhasli
- Opfikon
- Schlieren
- Winkel

Mandati comunali coordinati presso la sede di Wetzikon:

- Bubikon
- Fischenthal

- Küsnacht
- Rüti
- Schwerzenbach
- Seuzach
- Volketswil
- Wald
- Wangen-Brüttisellen
- Wetzikon
- Zell

Il settore SBG si concentra sulla consulenza, sulla gestione dei casi e sul versamento di aiuti sociali economici per le persone rifugiate. Per il proprio operato, SBG si basa sulla legge sull'aiuto sociale del Cantone di Zurigo, sull'ordinanza sull'asilo del Cantone di Zurigo, sui regolamenti sulle competenze dei comuni e sulle direttive di supporto di AOZ in materia di assistenza alle persone richiedenti asilo. SBG si occupa inoltre della consulenza e dell'inserimento della clientela nelle proprie offerte di integrazione personale e professionale. A seconda dell'organizzazione del mandato, SBG supporta anche l'accoglienza di persone rifugiate assegnate ai comuni mandatarî dal Cantone di Zurigo nonché l'assistenza in alloggi collettivi e la gestione di programmi occupazionali.

Trasferimento nella sede di Schlieren

All'inizio del 2024, il team Consulenza sociale e assistenza alle persone richiedenti asilo si è trasferito nella nuova sede di Schlieren. Poiché il numero di clienti e membri del personale era raddoppiato nell'anno precedente, gli spazi a disposizione risultavano sempre più piccoli e meno funzionali. Nella nuova sede, il settore SBG di Schlieren ha a disposizione spazi moderni che offrono condizioni ottimali per il personale e la clientela. Le postazioni di lavoro in ufficio sono chiaramente separate dalle aree di consulenza e accoglienza, garantendo così un servizio

professionale alla clientela e il rispetto della privacy durante i colloqui. I miglioramenti contribuiscono anche ad aumentare la soddisfazione sul lavoro e l'efficienza operativa, e incrementano la qualità dei servizi erogati da SBG per conto dei comuni committenti.

Miglioramento della situazione del personale

Nell'anno in esame, la situazione del personale del settore SBG è migliorata in modo sostanziale. Di norma, i posti vacanti vengono occupati in tempi brevi e la struttura dirigenziale più ampia (introduzione di una seconda direzione nelle sedi di Schlieren e Wetzikon) permette di svolgere meglio le attività di direzione. Pertanto, SBG era preparata in vista dell'introduzione del nuovo tasso di accoglienza del 1° luglio 2024.

Particolare attenzione è stata rivolta all'ampliamento delle funzioni formative. Per il personale in formazione nel settore del lavoro sociale sono stati creati sia i relativi posti di lavoro sia le strutture di affiancamento (corso specialistico di affiancamento al praticantato da parte di assistenti sociali qualificati). Anche il corso tecnico per operatori specializzati, creato di recente da AOZ e dall'Università di scienze applicate di Zurigo (ZHAW), ha suscitato grande interesse nell'anno in esame. Il suo obiettivo è formare a livello tecnico e didattico il personale specializzato di AOZ su argomenti specifici trattati nell'ambito della consulenza sociale di AOZ. Le operatrici e gli operatori specializzati appositamente formati collaborano con la clientela e le forniscono sostegno, riducendo così il carico di lavoro degli assistenti sociali.

Aiuto sociale e alloggio

Cifre chiave

Assistenza e alloggio su incarico cantonale	Pernottamenti		Occupazione	
	2024	2023	2024	2023
Totale centri di transito (fino al 29.2.2024)	31 085	149 395	85%	73%
Totale alloggi collettivi cantonali	17 721	106 614	87%	77%
Totale centri di transito e alloggi collettivi cantonali	48 806	256 009	86%	75%
Centro RNMA di Lilienberg ¹	29 081	30 345	108%	92%
Centro esterno RNMA di Aubruggweg ¹	19 628	20 700	108%	99%
Gruppi di abitazione RNMA ²	32 674	28 073	78%	91%
Centro RNMA di Regensbergstrasse ³	17 837	–	91%	–
Sistemazioni speciali: famiglie affilianti e sistemazione presso familiari ⁴	3 663	3 483	–	–
Sistemazioni per RNMA	102 883	82 601	96%	90%
Alloggi per persone rifugiate	Casi al 31.12.		Persone al 31.12.	
	2024	2023	2024	2023
Totale	91	94	261	285
Assistenza e accoglienza in alloggi collettivi cittadini	Pernottamenti		Occupazione*	
	2024	2023	2024	2023
Triemli	153 298	86 394	62%	69%
Buttenau	49 945	32 305	80%	55%
Schärenmoosstrasse (da maggio 2024)	36 188	–	51%	–
Totale	239 431	118 699	63%	62%

¹ Sovraoccupazione in base al nuovo tasso di occupazione massimo concordato a marzo 2024
² Gruppi di abitazione RNMA: Oerlikon, Obstgartensteig, Albisrieden, Römerhof, Plattenstrasse
³ Da marzo 2024 sede RNMA
⁴ Per sistemazioni speciali si intendono posti presso famiglie affilianti e familiari.
Altre sistemazioni speciali, ad esempio in strutture per minori, non sono riportate nella tabella.
* Adeguamento del calcolo in base alla nuova capacità netta

Aiuto sociale e assistenza su incarico comunale	Casi al 31.12.		Persone al 31.12.	
	2024	2023	2024	2023
Città di Zurigo				
Richiedenti asilo/primo soccorso	525	359	751	450
Persone ammesse provvisoriamente	1 121	1 099	1 364	1 404
Persone che necessitano di statuto di protezione S/primo soccorso	1 590	1 471	2 349	2 147
Persone rifugiate	395	279	666	478
Totale	3 631	3 208	5 130	4 479
Sistemazione in spazio abitativo Aoz	–	–	2 980	2 119
Comuni ⁵	Casi al 31.12.		Persone al 31.12.	
	2024	2023	2024	2023
Richiedenti asilo/primo soccorso	336	317	452	427
Persone ammesse provvisoriamente	442	426	584	631
Persone che necessitano di statuto di protezione S/primo soccorso	963	1 113	1 522	1 813
Persone rifugiate	192	240	405	510
Totale	1 933	2 096	2 963	3 381
Servizi cittadini speciali per l'integrazione				
	2024	2023	2024	2023
Assistenza e accompagnamento giovani adulti (BBJE)				
Tasso di occupazione assistenza abitativa leggera ⁶	72%	–	–	–
Tasso di occupazione assistenza abitativa media ⁷	77%	–	–	–
Tasso di occupazione assistenza abitativa ⁸	76%	–	–	–
Team supplementare CFA RNMA	2024	2023	2024	2023
Numero di attività per il tempo libero svolte	377	448	–	–
Centro diurno Herman	2024	2023	–	–
Numero di visitatrici e visitatori ⁹	4 533	2 625	–	–

⁵ Comuni: Affoltern am Albis (incl. comuni aderenti di Rifferswil e Kappel am Albis), Birmensdorf, Bubikon, Dällikon, Dietikon, Dietlikon, Fischenthal, Geroldswil, Küsnacht, Niederhasli, Opfikon, Rüti, Schlieren, Schwerzenbach, Seuzach, Volketswil, Wald, Wangen-Brüttisellen, Wetzikon, Winkel, Zell
Altri comuni 2023: Buchs, Brütten, Erlenbach (ZH), Hinwil, Kilchberg, Mönchaltorf, Zumikon
⁶ Ulteriori 16 posti nella settimana 5 del 2024 grazie all'apertura della struttura in Witikonstrasse
⁷ Ulteriori 32 posti nella settimana 19 del 2024 grazie all'apertura della struttura BBJE in Schärenmoosstrasse
⁸ Ulteriori 17 posti nella settimana 35 del 2024 grazie all'apertura della struttura BBJE in Schärenmoosstrasse
⁹ Apertura del centro diurno Herman il 3 maggio 2023

Integrazione professionale e sociale

Fatti e cifre

498

collaboratrici e collaboratori del reparto Integrazione professionale e sociale



18.2%

Contributo del reparto ai ricavi totali di AOZ (pari a CHF 107.4 milioni)



316

partecipanti al coaching di inserimento lavorativo



100%

Percentuale di diplomate e diplomati collocati nel primo mercato del lavoro dopo la conclusione dell'apprendistato



46327

Incarichi Medios (interpretariato interculturale in loco)



→ Per cifre più dettagliate cfr. pag. 62

Integrazione professionale e sociale

Report sulle attività

Il reparto Integrazione professionale e sociale (BSI) promuove l'integrazione delle persone rifugiate e immigrate nel mondo del lavoro e nella società. Grazie a corsi e offerte su misura, alla consulenza individuale e a programmi di qualificazione mirati, le persone partecipanti possono ampliare le proprie competenze, sviluppare nuove prospettive professionali e prendere parte in modo duraturo alla vita sociale. La stretta collaborazione con le autorità, gli istituti di formazione e le imprese è fondamentale per costruire ponti con il mercato del lavoro e garantire il successo dell'integrazione a lungo termine.

Nell'anno in esame, il reparto BSI ha contribuito in misura importante all'integrazione professionale e sociale di persone rifugiate e immigrate. I programmi di inserimento lavorativo e di formazione, così come le offerte del Servizio psico-sociale (PSD) e di Medios, hanno registrato un tasso di partecipazione sempre elevato. Questo risultato è da ricondurre anche alla consolidata collaborazione di lunga data con diversi committenti. Grande capacità di innovazione è emersa da nuovi progetti pilota, come il job coaching per persone rifugiate sorde e la pet therapy offerta dal Servizio psico-sociale. Anche la ricertificazione secondo eduQua e i nuovi formati di corsi, come «Tedesco per il lavoro in formato semi-intensivo» (DZA Semi), sono espressione dell'impegno del reparto.

Nel 2024, l'intensificazione delle misure di marketing rivolte alle persone responsabili delle assegnazioni nonché eventi come «Panoramica del ventaglio di offerte di integrazione di AOZ» hanno rafforzato i rapporti con i partner esterni. Allo stesso tempo, queste iniziative hanno notevolmente aumentato la visibilità delle offerte di integrazione. Si tratta di un passo fondamentale

in considerazione del contesto competitivo che caratterizza il settore dell'integrazione. La panoramica, presentata in occasione di due eventi, ha riscosso grande successo sia all'interno che all'esterno, offrendo alle visitatrici e ai visitatori approfondimenti pratici sulle diverse offerte di integrazione di AOZ con marketplace e presentazioni. Particolarmente apprezzato è stato il colloquio diretto con i job coach, i professionisti della formazione e altri esperti del settore dell'integrazione. Grazie a queste attività di networking, gli uffici assegnanti possono trovare più facilmente offerte di integrazione di AOZ adeguate e su misura per le esigenze della loro clientela. In questo modo aumentano ulteriormente le possibilità di un'integrazione efficace e duratura nel mercato del lavoro e nella società.



Evento «Panoramica del ventaglio di offerte»

Divisione specialistica Lavoro

Numerose persone fuggite in Svizzera a partire dal 2021 sono entrate nella fase di inserimento lavorativo dopo aver acquisito le necessarie competenze linguistiche, in un percorso che in genere dura circa due anni. Pertanto, nel 2024 si è assistito a un aumento del numero di partecipanti alle offerte della divisione specialistica Lavoro (FBA) e le iniziative hanno fatto registrare un elevato tasso di partecipazione. Si prevede che la domanda di offerte di inserimento lavorativo si manterrà elevata fino al 2026.

Integrazione professionale e sociale

Report sulle attività

L'obbligo di autorizzazione (permesso di lavoro) per le persone con statuto di protezione S si è rivelato una vera sfida, che spesso ha fatto ritardare l'entrata in servizio e ha interrotto le procedure di rinnovo. Queste condizioni quadro hanno comportato un notevole onere amministrativo per promuovere in modo duraturo l'integrazione delle persone con statuto di protezione S.

Nei posti di impiego di pubblica utilità (PPU), l'elevata domanda ha causato lunghi tempi di attesa. Per risolvere questo problema, nell'autunno del 2024 sono stati assunti ulteriori coach e per il 2025 è prevista la creazione di altre posizioni.

Nel ristorante Riedbach, nell'anno in esame le cinque persone in formazione si sono distinte per gli ottimi risultati con cui hanno terminato il loro percorso. Dal 2017, 45 apprendisti e apprendisti hanno concluso qui la loro formazione e si sono inseriti nel mercato del lavoro. Le aziende della ristorazione di AOZ hanno conseguito buoni risultati nell'anno in esame. Il ristorante Paprika e la cucina Tasteria, utilizzata per la preparazione dei pasti, hanno registrato fatturati elevati nel settore del catering.



Festa di fine apprendistato al ristorante Riedbach

La qualifica settoriale «Assistente meccanico/a di biciclette», riaccreditata dall'Ufficio Integra-

zione nell'anno in esame e offerta nell'officina di biciclette di «Züri rollt», permette alle persone partecipanti con competenze più avanzate di entrare più facilmente nel mondo del lavoro. Nel 2024 anche il mercato dell'usato Brockito si è affermato come azienda formatrice in grado di offrire nuove prospettive nel settore del commercio al dettaglio.

Tra i rifugiati si è registrato un aumento di persone sorde, per le quali non erano pressoché disponibili offerte adeguate. Il progetto pilota «Job coaching per persone rifugiate sorde» ha permesso di affrontare in modo mirato le loro esigenze e sfide specifiche nell'ambito dell'integrazione nel mercato del lavoro. Il progetto è stato realizzato in collaborazione con DIMA (associazione per la lingua e l'integrazione), specializzata nell'assistenza e nell'integrazione professionale e sociale di persone sorde e con ipoacusia. Le prime persone partecipanti hanno iniziato ad aprile 2024. Dalle prime esperienze è emerso che offerte commisurate alle esigenze e attività di sostegno individuale sono fondamentali per l'integrazione professionale delle persone rifugiate sorde. Ecco perché è stata assunta una job coach di lingua dei segni. Inoltre, una seconda job coach sta imparando la lingua dei segni nell'ambito di un corso di perfezionamento.

Divisione specialistica Formazione

La divisione specialistica Formazione (FBB) è responsabile della pianificazione, dello svolgimento e del perfezionamento dei corsi di tedesco, di alfabetizzazione e di qualifica settoriale. Le persone partecipanti acquisiscono però non solo conoscenze linguistiche e settoriali, ma al contempo anche competenze per affrontare la propria quotidianità (integrazione sociale) o per migliorare l'idoneità al mercato del lavoro (integrazione professionale).

Tra i temi protagonisti del 2024 figura la domanda di corsi di alfabetizzazione, dovuta a un aumento significativo dell'esigenza di corsi per partecipanti con scarsa o insufficiente capacità di lettura e scrittura. Allo stesso tempo, il reclutamento di personale docente qualificato ha rappresentato una sfida. Per far fronte a questa situazione, sono stati offerti corsi di perfezionamento mirati per le e i docenti già in servizio, che hanno acquisito familiarità con metodi e materiali didattici che rispondono alle esigenze specifiche delle persone partecipanti e ai requisiti di alfabetizzazione. Grazie alle nuove competenze acquisite, il personale decente è stato in grado di sostenere in modo mirato i progressi di apprendimento delle persone partecipanti, consentendo loro di accedere a ulteriori offerte formative e di integrazione.

Per far fronte all'elevata domanda di corsi di lingue orientati al mercato del lavoro, nell'anno in esame è stato introdotto il nuovo formato di corso DZA Semi, rivolto a partecipanti con conoscenze linguistiche intermedie (B1 e B2) che desiderano prepararsi in modo mirato all'ingresso nel mercato del lavoro.

Nell'anno in esame, il reparto FBB ha ottenuto la ricertificazione eduQua secondo il nuovo standard eduQua:2021. Per effetto della nuova norma è stato necessario apportare modifiche ai processi di gestione della qualità. L'audit ha sottolineato la qualità delle offerte formative, l'attuazione coerente degli standard e la struttura innovativa e flessibile dell'offerta di corsi.

Divisione specialistica Chiarimento e mediazione

Uno sviluppo importante nella divisione specialistica Chiarimento e mediazione (FBV) è stata la crescente domanda dell'offerta Supporto Assessment breve (SKA), rivolta agli uffici che gesti-

scono i casi (FFST) e che necessitano di supporto o di un secondo parere per una pianificazione mirata dell'integrazione delle persone partecipanti. Gli assessment brevi chiariscono in modo mirato le competenze e le potenzialità professionali delle persone partecipanti e nel 2024 sono stati estesi alle persone con procedura d'asilo in corso. Sulla base degli assessment brevi, i job coach forniscono solide raccomandazioni agli FFST, alleggerendo il lavoro di questi uffici. I chiarimenti, che hanno toccato anche quota 22 in una settimana, hanno offerto indicazioni preziose su come fornire ulteriore supporto alle persone partecipanti e sono stati valutati molto positivamente dagli FFST.

Nell'anno in esame, il coaching di inserimento lavorativo (AIC) è stato un campo d'azione fondamentale della divisione FBV. Per soddisfare l'aumento della domanda, nella seconda metà dell'anno è stato istituito un ulteriore team. Particolare attenzione è stata rivolta al perfezionamento continuo degli strumenti di lavoro disponibili. La divisione FBV si orienta alle esigenze della clientela e ai requisiti del mercato del lavoro con l'obiettivo di migliorare ulteriormente in modo duraturo le prospettive professionali delle persone rifugiate e immigrate.

Nell'anno in esame sono stati testati due strumenti di consulenza innovativi, che consentono di fornire un'assistenza più personalizzata e di pianificare le misure in modo mirato:

– **Carriera mosaico:** questo strumento aiuta la clientela a raggiungere i propri obiettivi professionali in modo più chiaro e realistico. Sostiene partecipanti e coach mostrando visivamente e in maniera strutturata le competenze acquisite e le possibili tappe successive. Lo strumento è stato impiegato in diverse offerte

Integrazione professionale e sociale

Report sulle attività

e ha aiutato la clientela a definire possibili ambiti professionali mediante profili degli interessi e delle capacità.

– **Progetto pilota Jobmate:** Jobmate funge da supporto digitale per i processi di consulenza. Il progetto pilota aveva l'obiettivo di aumentare l'efficienza delle procedure di lavoro e di coinvolgere maggiormente le persone partecipanti nell'organizzazione del loro processo di integrazione. Lo strumento consente alla clientela di cercare informazioni autonomamente e documentare i progressi, mentre i coach possono partire da questa base per fornire un sostegno mirato. Dalla fase pilota sono emerse grandi potenzialità e i feedback delle persone partecipanti e degli specialisti sono stati prevalentemente positivi. Per il 2025 si prevede di rielaborare lo strumento e di introdurlo in via definitiva.

Divisione specialistica Promozione delle attività giovanili

La divisione specialistica Promozione delle attività giovanili (FBJ) aiuta i giovani a trovare un posto di formazione o di lavoro adatto a loro. Nel 2024, FBJ ha raggiunto alcuni traguardi, tra cui l'accreditamento del programma Basics intensivo (BasIn). Questo riconoscimento ha rafforzato la posizione di FBJ come fornitore di programmi di formazione di alta qualità per giovani con un passato migratorio. Basics intensivo è rivolto sia alle e ai minorenni che desiderano prepararsi al passaggio a un'offerta formativa presso scuole a tempo pieno sia alle giovani persone rifugiate provenienti dall'Ucraina che frequentano lezioni online di mezza giornata nel loro Paese d'origine. Allo stesso tempo, al momento della ricertificazione secondo eduQua, FBJ ha ricevuto riscontri positivi, che hanno confermato l'impegno a favore di standard formativi elevati e di un sostegno ai giovani adeguato alle esigenze.

Nel 2024 la domanda di offerte formative nelle scuole a tempo pieno è aumentata sensibilmente, come dimostrato dalle iscrizioni e dal tasso di occupazione delle classi per i programmi Integrazione intensiva (InIn) e Trampolin Basic (TramBa). Anche la domanda di offerte con strutturazione della giornata nel settore dell'alfabetizzazione ha fatto registrare un incremento rispetto al 2023. Per far fronte a questa evoluzione, l'offerta TAST-Integral (programma a tempo pieno con alfabetizzazione per i giovani) è stata ampliata. Un altro importante sviluppo che nell'anno in esame ha caratterizzato le offerte a tempo pieno è stata l'introduzione del livello B2, che si è andato ad aggiungere ai corsi di tedesco da A1 a B1. Di conseguenza, i materiali e i programmi didattici sono stati rivisti e adattati alle nuove esigenze.

Tutte le offerte del reparto Promozione delle attività giovanili (ad eccezione di Trampolin Basic) sono accreditate per l'Agenda Integrazione cantonale (IAZH). Per la clientela che non può essere finanziata nel quadro dell'IAZH, la Città di Zurigo interviene nell'ambito dei servizi cittadini speciali per l'integrazione. In questo modo, ad esempio, anche le persone con statuto N possono usufruire di un'offerta formativa presso scuole a tempo pieno o beneficiare dell'opportunità di un'integrazione.

Nell'anno di riferimento è stata intensificata la collaborazione con FFST, uffici specializzati e organizzazioni partner all'interno del Cantone di Zurigo (ad esempio scuole, servizi sociali, Ufficio Integrazione, ufficio centrale RNMA e organizzazioni come ORS, alloggi collettivi cittadini e coach di integrazione nelle strutture di AOZ per minorenni e giovani adulti). Queste cooperazioni hanno permesso di sostenere in modo mirato la transizione dei giovani verso programmi di formazione e di qualificazione avanzati nonché verso il mondo del lavoro.

Una campagna pubblicitaria con lo slogan «Spring mit!», che prevedeva anche la rielaborazione del relativo sito web nonché nuovi cartelloni e volantini, ha aumentato la visibilità e l'attrattiva delle offerte della divisione specialistica. Questo lavoro si è tradotto in una più intensa promozione delle offerte del settore FBJ tra le persone del gruppo target e tra le organizzazioni partner (centro di orientamento professionale della Città di Zurigo, scuola specializzata Viventa, Solinetz, centri comunitari, associazione Offene Jugendarbeit Zürich, divisioni specialistiche interne ad AOZ del reparto BSI).



«Spring mit!»: campagna di promozione delle attività giovanili

Workcenter

Nel 2024, la divisione specialistica Workcenter (WCZ) ha rivolto la propria attenzione alle gare d'appalto pubblicate dall'Ufficio cantonale del lavoro (AFA) per i tre programmi Semestre motivazionale (SEMO), Programma di occupazione temporanea (PvB) e JobCoaching Plus. L'AFA si è concentrato in particolare sulla permeabilità dei singoli programmi e sul rafforzamento dello sviluppo individuale delle persone partecipanti. In tale contesto, i programmi sono stati radicalmente rielaborati e perfezionati. In caso di aggiudicazione nel 2025, i programmi potranno essere portati avanti per altri quattro anni più due (facoltativi).

Nel 2024, PvB e JobCoaching Plus hanno registrato un'elevata partecipazione, a conferma della richiesta e dell'importanza delle offerte nel settore dell'integrazione professionale. Il programma PvB prepara le persone partecipanti in modo mirato al reinserimento nel mondo del lavoro attraverso esperienze lavorative pratiche in diversi settori. Particolarmente degni di nota sono, da un lato, l'elevato tasso di inserimento lavorativo (spesso le persone partecipanti iniziano direttamente una formazione o trovano un posto di lavoro) e, dall'altro, il buon tasso di partecipazione nelle officine (falegnameria e tecnica). Anche i semestri motivazionali per i giovani hanno fatto registrare un'ottima partecipazione. Per questa clientela sono state sempre individuate possibilità di inserimento personalizzate.

Medios

Nell'anno in esame, Medios ha saputo far fronte con successo alla crescente domanda di servizi di interpretariato. Il reclutamento di oltre 90 nuovi interpreti interculturali ha allargato il pool portandolo a un totale di 422 persone, garantendo un'ampia offerta linguistica e una maggiore disponibilità.



Festa estiva 2024 per le e gli interpreti di Medios

L'offerta linguistica è stata ampliata arrivando a includere 75 lingue per soddisfare anche le esigenze di chi parla idiomi poco diffusi. Le

Integrazione professionale e sociale

Report sulle attività

lingue più richieste sono state il turco, l'ucraino, l'arabo, il dari e il pashtu. Inoltre, è stata ampliata l'offerta di corsi di perfezionamento per interpreti. Temi come la transculturalità, l'etica, l'introduzione all'assistenza sociale e al settore assicurativo nonché al sistema d'asilo svizzero sono stati affrontati in modo pratico per rafforzare ulteriormente le competenze specialistiche delle e degli interpreti.

Servizio psico-sociale

Il Servizio psico-sociale (PSD) di AOZ sostiene e integra l'assistenza professionale a persone con un background migratorio in caso di problematiche psico-sociali grazie ad attività di consulenza, affiancamento e collocamento. Nell'esercizio in esame, le nuove strutture dirigenziali e lo sviluppo tecnico ne hanno rafforzato il posizionamento e l'efficienza. Inoltre, progetti pilota come la pet therapy e la digitalizzazione nel coaching familiare hanno migliorato l'offerta del PSD.

Il progetto pilota di pet therapy è stato ideato per migliorare l'accessibilità del supporto terapeutico per i giovani adulti. Il nuovo setting promuove un approccio empatico e responsabile verso se stessi e l'ambiente e si pone come un'importante integrazione dell'offerta terapeutica. Le prime esperienze positive indicano che il setting supporta la stabilità emotiva delle persone partecipanti e la loro interazione sociale. Il progetto pone le basi per l'ulteriore sviluppo tecnico dell'offerta del PSD.

Presso la sede di Lilienberg e nelle altre sedi cantonali per RNMA è stata intensificata l'offerta di sostegno del PSD per persone richiedenti asilo minorenni non accompagnate (RNMA), focalizzandosi in particolare sull'offerta di competenze specialistiche transculturali in

ambito psicoterapeutico e sulla promozione della salute psico-sociale dei giovani. L'offerta ampliata è stata giudicata dalla clientela e dal personale in loco come un'integrazione preziosa. Un importante fattore di successo nel supporto interdisciplinare alla clientela era ed è tuttora rappresentato dal potenziamento di stretti contatti professionali e di collaborazioni con le istituzioni coinvolte, come Psichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza e psicoterapia (KJPP) e l'associazione family-help.

Centro di consulenza zurighese contro il razzismo

Nel corso dell'anno in esame, un audit esterno ha confermato l'elevata qualità degli approcci di consulenza e l'efficacia delle offerte di sostegno del centro di consulenza zurighese contro il razzismo (ZüRAS). Il riscontro positivo dei committenti di ZüRAS e delle istituzioni della struttura ordinaria coinvolte sotto il profilo tecnico sottolinea l'importanza del centro come punto di consulenza per le persone vittime di discriminazione razzista. La domanda dell'offerta supera le capacità attuali. Nel 2024 si sono pertanto svolti dei colloqui con gli enti committenti (Ufficio Integrazione del Cantone di Zurigo e Promozione dell'integrazione della Città di Zurigo) al fine di ampliare l'offerta a partire dal 2025.

Integrazione professionale e sociale

Cifre chiave

		2024	2023
Corsi di tedesco intensivi	Partecipanti al programma	7 734	6 873
Corsi di tedesco semi-intensivi¹	Partecipanti al programma	2 206	1 745
Lavori di pubblica utilità PPU	Partecipanti al programma	557	412
	Posti di impiego	731	786
Programmi di gruppo (Brockito, Paprika, Züri rollt, Officina artigianale, ristorante Riedbach, Tasteria)	Partecipanti al programma	197	99
	Posti annuali	250	148
Integrazione professionale PPU/ programmi di gruppo	Tasso di collocamento²	32%	41%
	Partecipanti con coaching per candidatura	44	76
Corsi di qualifica settoriale			
Corso di manutenzione	Partecipanti al programma	29	35
	Tasso di collocamento²	64%	90%
Corso di pulizia	Partecipanti al programma	36	30
	Tasso di collocamento²	64%	85%
Programmi di occupazione temporanea Tecnica (metalli, meccanica e legno), ristorazione e portineria	Partecipanti al programma³	336	253
	Posti annuali³	65	67
	Tasso di collocamento² Ristorazione/portineria	30%	39%
	Tasso di collocamento² Tecnica	53%	41%
Corsi con affiancamento			
Ristorazione		11	11
Falegnameria		1	2
Offerte di formazione transitoria per giovani			
Next Level	Partecipanti al programma	53	50
	Tasso di collocamento²	73%	81%
Trampolin Basic	Partecipanti al programma⁴	68	74
Integrazione intensiva	Partecipanti al programma⁴	156	184
Basics intensivo	Partecipanti al programma⁴	78	81
TAST-Integral	Partecipanti al programma⁴	163	58
Praxis CHECK/analisi delle risorse	Partecipanti al programma	207	170
Corsi strategici D	Partecipanti al programma	1 025	905
Coaching di inserimento lavorativo	Partecipanti al programma	316	176
	Tasso di collocamento²	79%	62%
	di cui con un contratto di apprendistato (AFC/CFP)	25%	12%
Servizio di collocamento (incl. coaching per candidatura)	Numero di partecipanti	368	417
	Tasso di collocamento²	44%	40%

		2024	2023
Medios			
Interpretariato interculturale (traduzioni in presenza)	Ingaggi	46 327	46 241
	Ore di ingaggio	63 016	62 910
Servizio d'interpretariato telefonico per i Cantoni della Svizzera tedesca	Ingaggi	4 482	4 658
	Minuti venduti	109 047	109 196
Servizio psico-sociale			
Consulenza psicologica e affiancamento PBB	Casi	203	147
	Ore di consulenza	2 006	1 938
Supporto psicologico divisione specialistica MJE	Casi	304	–
	Ore di consulenza	2 700	–
ZüRAS	Ore di consulenza	740	606
Coaching familiare	Casi	119	98
	Ore di consulenza	9 692	8 264

¹ Includono i corsi di tedesco nei comuni/a livello locale, i corsi di base della Città di Zurigo e i corsi di alfabetizzazione semi-intensivi

² Percentuale di persone collocate nel primo mercato del lavoro

³ Incl. JobCoaching Plus

⁴ Per anno scolastico, dati aggiornati a dicembre 2024

Diversità sociale Fatti e cifre

88

collaboratrici e collaboratori del reparto Diversità sociale, di cui 57 con grado d'occupazione ridotto (ad esempio come consulenti di integrazione)



7178

colloqui di consulenza svolti dalla divisione specialistica Integrazione sociale



23688

ore di volontariato
(divisione specialistica Integrazione sociale e divisione specialistica Lavoro volontario)



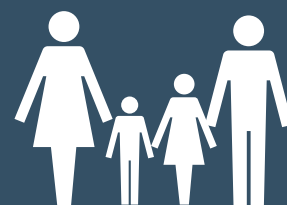
207

bambini sostenuti da Future Kids



120

famiglie della Città di Zurigo partecipanti al programma AHOI



→ Per cifre più dettagliate cfr. [pag. 70](#)

Diversità sociale Report sulle attività

Il reparto Diversità sociale (GES) di AOZ promuove la partecipazione sociale e culturale delle persone con alle spalle una storia di migrazione o di fuga. Con programmi e progetti che rafforzano l'impegno civico, l'integrazione linguistica e le pari opportunità, il reparto GES costruisce ponti tra la clientela di AOZ e la società. Grazie a collaborazioni con organizzazioni, istituti di formazione e iniziative di volontariato, il reparto GES aiuta ad abbattere le barriere, a promuovere incontri e favorire un'integrazione duratura. L'obiettivo è vivere la diversità come fonte di ricchezza e sostenere la coesione sociale. Il 1° gennaio 2024, la divisione specialistica Comunicazione è passata sotto la responsabilità della Direzione.

Divisione specialistica Integrazione sociale

La divisione specialistica Integrazione sociale (FGI) sviluppa offerte nell'ambito dell'integrazione sociale per persone rifugiate e migranti. Ne sono un esempio i programmi tedesco di base, prima informazione in lingua madre, impegno civico e prima infanzia. Queste proposte vengono attuate su incarico della città, del Cantone di Zurigo e dei comuni. La divisione specialistica FGI realizza inoltre l'Agenda MAPS Züri, un opuscolo gratuito dedicato alla cultura e al tempo libero disponibile in 16 lingue.

Consolidamento di Swiss Info

I corsi Swiss Info in lingua madre forniscono alle persone rifugiate che vivono in Svizzera da poco tempo informazioni pratiche sulla vita quotidiana nel Paese. Affrontano vari temi, come l'inserimento nella nuova società, la convivenza e l'alloggio, l'aiuto sociale e i contatti con le autorità, la salute e il sistema sanitario, la scuola, la formazione e il lavoro.

I corsi sono interattivi e strutturati in forma di workshop. È importante che le persone partecipino attivamente parlando delle proprie esperienze ed esigenze, in modo che i corsi siano strettamente legati alla vita reale.

Dopo che AOZ ha vinto la gara d'appalto per l'aggiudicazione di un nuovo mandato di prestazioni dell'Ufficio del servizio sociale del Cantone di Zurigo, il 1° marzo 2024 ha preso il via il programma «Swiss Info – Prima informazione in lingua madre». Per l'implementazione del nuovo mandato si è fatto tesoro delle esperienze maturate nelle fasi pilota pluriennali a partire dal 2020. Dal 2024 «Swiss Info – Prima informazione in lingua madre» fa quindi parte dell'Agenda Integrazione Zurigo (IAZH). I giovani adulti residenti nella Città di Zurigo beneficiano inoltre del programma «Swiss Info Juniors», finanziato dalla città.

Sin dalla fase pilota, i corsi vengono valutati mediante sondaggi qualitativi supplementari condotti tra le persone partecipanti. Dalle valutazioni sono emersi riscontri positivi: il corso è infatti considerato pratico e utile ai fini dell'orientamento. Nell'anno in esame, la nuova offerta di integrazione è stata illustrata al personale specialista e degli alloggi collettivi che non aveva ancora familiarità con i programmi proposti. Si è trattato di un compito complesso, che ha richiesto notevoli attività preparatorie e di informazione.

Nel 2024, ai 104 corsi organizzati hanno partecipato 1321 persone. I corsi sono stati tenuti nelle lingue arabo, dari/farsi, inglese, francese, curdo, pashtu, russo, somalo, tamil, tigrino, turco e ucraino e si sono svolti presso la sede centrale di AOZ a Zurigo-Oerlikon, nei centri di transito cantonali, nelle strutture per persone minorenni non accompagnate e online.

Diversità sociale

Report sulle attività

AHOI – Arrivare con bambini in età prescolare

Per molteplici motivi, per le famiglie rifugiate non è sempre facile accedere alle offerte di integrazione proposte dalla città (offerte di assistenza complementari alla famiglia, gruppi di genitori e bambini nei centri comunitari ecc.). Nell'ambito del programma AHOI, consulenti madrelingua esperti in materia di integrazione incontrano pertanto di persona i genitori e li informano sulle offerte per la prima infanzia, sui centri di consulenza e sulla promozione linguistica. Il programma funge quindi da ponte tra le esigenze specifiche delle famiglie rifugiate e le attuali offerte linguistiche, informative e di integrazione.

AHOI è organizzato per conto della Città di Zurigo nell'ambito dell'IAZH. L'offerta si è affermata nel panorama dei programmi di integrazione per la prima infanzia offerti dalla città ed è un elemento importante del piano di misure cittadino «Prima infanzia».

Nel 2024, circa 120 famiglie della Città di Zurigo hanno partecipato ad AHOI, che fornisce quindi un importante contributo alla promozione della partecipazione e dell'integrazione dei bambini rifugiati e dei loro genitori.



AHOI: attività ricreative di promozione linguistica

Promozione dell'impegno civico e della partecipazione sociale

Anche nel 2024, per conto della Città di Zurigo la divisione specialistica FGI ha contribuito a oltre 20 iniziative civiche, tra cui corsi di nuoto e ciclismo, favorendo così la partecipazione delle persone rifugiate alle offerte culturali e per il tempo libero nella Città di Zurigo. Anche le collaborazioni con organizzazioni come il teatro Sogar, Pfadi Züri e il festival dell'apprendimento «Zürich lernt» promuovono l'integrazione sociale e l'autoefficacia delle persone partecipanti. La divisione specialistica FGI ha seguito le iniziative e affiancato le istituzioni partecipanti, in particolare mettendo al loro servizio anche la propria esperienza transculturale.

Nuovo ambito di promozione «Rifugiati come volontari»

L'analisi delle esigenze «Rifugiati come volontari», pubblicata da AOZ nel giugno del 2024, sottolinea quanto le persone con una storia di emigrazione siano interessate a impegnarsi e partecipare alla società. L'analisi fornisce informazioni importanti per sviluppare ulteriormente e ampliare questo potenziale, ad esempio:

- **Accessibilità:** occorre garantire facile accesso alle informazioni sulle possibilità d'impiego. Impieghi di prova, requisiti ridotti di padronanza del tedesco e un'ammissione senza ostacoli burocratici permettono di iniziare l'attività di volontariato con maggiore facilità.
- **Partecipazione sociale:** il volontariato ha lo scopo di favorire la nascita di una rete di contatti e la costituzione di un capitale sociale.
- **Partecipazione:** le persone rifugiate devono essere coinvolte nella creazione di nuove possibilità d'impiego per poter mettere in campo le proprie competenze. Questo approccio promuove l'integrazione e fa bene alla società.

Nell'anno in esame, le persone rifugiate hanno partecipato insieme alle volontarie e ai volontari a otto diversi eventi, tra cui l'Idaplatzfest, il Lindenplatzfest e lo Zurich City Triathlon. La divisione specialistica FGI ha seguito l'attività delle persone partecipanti in queste manifestazioni. Il loro impegno dimostra in modo esemplare come la partecipazione sociale delle persone rifugiate generi un valore aggiunto. Fornisce un contributo alla società e crea opportunità di contatto e scambio per tutte le persone coinvolte. Il nuovo ambito di promozione fa parte del programma dell'IAZH «qualifiziert engagiert», a cui la Città di Zurigo ha potuto presentare l'offerta.

Divisione specialistica Lavoro volontario

Le volontarie e i volontari contribuiscono in misura importante ad aiutare le persone rifugiate ad ambientarsi meglio e a sentirsi accolti, ad esempio con programmi tandem (1:1), offerte di gruppo e programmi di integrazione e formazione. La divisione specialistica Lavoro volontario (FBF) promuove e sostiene l'impegno delle volontarie e dei volontari che aiutano le persone rifugiate. Tutte le offerte della divisione FBF sono sostenute finanziariamente dalla Città di Zurigo; i programmi tandem e le offerte di gruppo sono sostenuti anche dal Cantone di Zurigo e dalla SEM.

Valutazione di accompagnamento del programma tandem

Una valutazione di accompagnamento del programma tandem cantonale, effettuata dall'Università di scienze applicate di Zurigo (ZHAW), ha confermato nell'anno in esame l'effetto positivo dei programmi tandem. Gli incontri periodici tra volontari e rifugiati aumentano la soddisfazione delle persone partecipanti, consentono di ambientarsi più facilmente nel comune di residenza, offrono sostegno emotivo e aiutano a sbrigare gli adempimenti amministrativi. Il programma

permette a volontarie e volontari di comprendere meglio la situazione di vita delle persone rifugiate e riduce il carico di lavoro degli uffici assegnanti.

Aumento del numero di volontarie e volontari

L'impatto positivo dei tandem è noto sia alle persone rifugiate che agli uffici assegnanti e fa sì che la divisione FBF debba far fronte a un'elevata domanda. Sebbene negli ultimi anni AOZ abbia notevolmente ampliato il programma tandem, nell'anno di riferimento la domanda ha continuato a superare l'offerta di personale volontario. Per attirare più volontarie e volontari, la divisione specialistica ha rafforzato in modo mirato la propria attività di ricerca, ad esempio mediante contenuti sui social media o pubblicità nei cinema e sui mezzi pubblici. In tale contesto ha affrontato attivamente le sfide di un mondo del volontariato in evoluzione, come la minore permanenza delle volontarie e dei volontari all'interno delle associazioni e l'aumento del carico di lavoro associato alla ricerca di nuove persone. Le campagne hanno dato buoni risultati e hanno portato a un aumento considerevole del numero di iscrizioni di personale volontario. Tra le campagne che hanno maggiormente lasciato il segno figura anche «zhusammen», un'iniziativa dell'Ufficio Integrazione cantonale che mira a rafforzare i programmi tandem in tutto il Cantone di Zurigo.

Ulteriori sviluppi e collaborazioni

Affinché il maggior numero possibile di rifugiati possa trarre il massimo beneficio da un tandem, il volontariato deve da un lato adeguarsi alle esigenze in evoluzione delle (potenziali) persone partecipanti. Dall'altro, deve tener conto anche dei cambiamenti sociali e dei mutamenti degli interessi e delle possibilità della società civile.

Diversità sociale

Report sulle attività

Nel 2022 e nel 2023, un numero insolitamente elevato di RNMA ha presentato richiesta d'asilo in Svizzera. Per soddisfare le esigenze specifiche di questo gruppo target vulnerabile, insieme al settore MJE la divisione FBF ha adeguato l'attuale programma tandem ai bisogni dei minori e, in particolare, ha rielaborato le basi tecniche esistenti con riferimento alla violazione dei confini e alla protezione dell'infanzia (codice di condotta per il personale volontario, piano, procedure di registrazione e accompagnamento, guide ai colloqui e istruzioni pratiche per il programma «Tandem con RNMA»). Da agosto 2024, le basi sono state implementate in entrambe le divisioni specialistiche Lavoro volontario e RNMA e adeguate ai requisiti della protezione dell'infanzia. Il nuovo programma autonomo «Tandem con RNMA» sta già riscuotendo grande successo tra le persone rifugiate.

È stato inoltre creato un pool di volontarie e volontari per incarichi di breve durata per consentire alle persone di affacciarsi al mondo del volontariato in modo agevole e con un approccio orientato alle fasi della vita. Sono state anche avviate le prime collaborazioni con aziende nell'ambito del «Corporate Volunteering».



Corporate Volunteering: allenamento di cricket

Per l'ulteriore sviluppo del volontariato nella Città di Zurigo, la divisione specialistica si confronta regolarmente con le persone responsabili delle attività di volontariato dei servizi sociali, del dipartimento della salute e dell'ambiente e del reparto Promozione dell'integrazione.

Contatti con le Refugee-Led Organization

Nell'ambito del programma di promozione cantonale «qualifiziert engagiert», la divisione FBF ha organizzato su incarico della Città di Zurigo il terzo incontro di networking per le organizzazioni con offerte di volontariato nel settore della migrazione. Nel 2024 l'attenzione è stata rivolta alle Refugee-Led Organization (RLO), ossia le associazioni gestite da persone rifugiate. Un'indagine preliminare ha rilevato le esigenze delle RLO attive a Zurigo. L'evento di novembre 2024 ha offerto alle persone partecipanti l'opportunità di presentare il proprio lavoro, confrontarsi sulle esperienze e avviare nuove collaborazioni.

Future Kids Mentoring

Dal 2010, il programma Future Kids Mentoring (FKM) affianca le allieve e gli allievi delle scuole elementari che a casa ricevono un aiuto scolastico limitato e che hanno quindi possibilità di successo ridotte nel sistema scolastico locale. Le studentesse e gli studenti delle università di Zurigo affiancano le allieve e gli allievi in qualità di tutor, li aiutano nelle singole materie e sul piano interdisciplinare e in cambio ricevono crediti ECTS o una retribuzione oraria. Nel 2024, il programma di tutorato è stato offerto in 12 scuole elementari di cinque comuni zurighesi. Hanno beneficiato di questa iniziativa complessivamente oltre 200 bambini, di cui 102 nella Città di Zurigo. L'offerta di FKM è molto apprezzata e la domanda di posti di tutorato supera di gran lunga il numero di tutor disponibili. Considerato il grande interesse, sarebbe auspicabile

ampliare il programma con ulteriori tutor. AOA sta valutando diverse possibilità per rendere più interessante la partecipazione.

Cooperazioni estese con le università

Nell'anno in esame, FKM ha avviato una collaborazione con l'Università di Zurigo (UZH). A luglio 2024, i primi 20 studenti e studentesse hanno concluso con successo l'anno di tutorato iniziato a settembre 2023. Durante questo periodo, le studentesse e gli studenti hanno incontrato e aiutato la bambina o il bambino loro assegnato una volta alla settimana. Dai rapporti di riflessione redatti dalle e dai tutor è emerso un quadro generale molto positivo della prima edizione di questa iniziativa. Nella primavera del 2024, FKM ha avviato i preparativi per la seconda edizione del modulo UZH e a settembre altri dieci studenti e studentesse dell'Università di Zurigo hanno iniziato la loro attività di tutor di Future Kids.



Future Kids Mentoring: intervista a Joel

Oltre alla collaborazione con l'Università di Zurigo, il programma Future Kids Mentoring continuerà a essere organizzato anche in stretta collaborazione con l'Alta scuola pedagogica di Zurigo (PHZH), l'Università di scienze applicate di Zurigo (ZHAW) e l'Istituto Unterstrass. In tutte le università menzionate, le studentesse e gli studenti ricevono crediti ECTS per la loro partecipazione.

Sfide finanziarie

Nonostante l'elevata domanda di posti di tutorato, garantire il finanziamento del programma FKM si conferma una delle principali sfide. Nel 2024 il programma è stato organizzato per la prima volta senza il sostegno del «Fondo di pubblica utilità per la formazione» della direzione cantonale della formazione, che in precedenza aveva co-finanziato in ampia misura l'offerta per otto anni. La lacuna finanziaria è stata colmata grazie a donazioni temporanee di fondazioni private e ai contributi della Città di Zurigo nell'ambito dei «servizi cittadini speciali per l'integrazione», che coprono i costi per i bambini della Città di Zurigo. A ciò si aggiungono i contributi delle scuole partecipanti e dell'ufficio preposto alla gioventù e alla consulenza professionale (AJB) per gli anni 2024-2027.

Nonostante questi dati positivi e l'aumento già implementato dei contributi delle scuole elementari aderenti affiliate al programma QUIMS (Qualità nelle scuole multiculturali), garantire il finanziamento a lungo termine di FKM si conferma una sfida. Al momento, il finanziamento completo nel Cantone, ad eccezione della Città di Zurigo, è confermato solo fino alla fine del 2025.

Diversità sociale

Cifre chiave

		2024	2023
Integrazione sociale			
(Prima) informazione e orientamento	Partecipanti a corsi/ eventi informativi (Swiss Info)	1 321	1 239
	Colloqui di consulenza	4 052	5 283
	Partecipanti agli open day organizzati dai comuni per le nuove persone arrivate	111	122
Promozione linguistica/ IntroDeutsch	Numero di partecipanti alle giornate di prova	2 472	–
	Colloqui di consulenza (tedesco, e-learning)	2 151	1 728
Agenda MAPS Züri	Edizioni annue	12	12
	Tiratura media	4 108	4 000
	Persone abbonate alla newsletter a fine anno	3 019	2 906
Volontariato			
Programmi tandem e offerte di gruppo	Volontarie e volontari in azione durante l'anno	612	539
	Nuove volontarie e nuovi volontari durante l'anno	256	206
	Tandem con personale volontario persone singole/famiglie	222	243
	Numero di tandem con RNMA ¹	41	–
	Attività di volontariato in offerte di gruppo ²	87	114
	Numero di volontarie e volontari nel pool per incarichi brevi ¹	90	–
	Ore prestate dal personale volontario	23 688	15 100
Future Kids			
Future Kids Mentoring	Bambini aiutati	207	199 ³
	Totale ore di lavoro delle e dei tutor	5 700	5 450
Impegno civico			
	Iniziative/attività realizzate	21	18
	Consulenze/servizi di supporto per attrici e attori	42	44
Prima infanzia	Colloqui di consulenza	933	453

¹ Al 31 dicembre 2024

² Consegna dei centri di transito cantionali il 1° marzo 2024

³ Adeguamento del calcolo, che ora comprende tutte le alunne e tutti gli alunni di scuola primaria assistiti in un anno civile.

Servizi centrali Fatti e cifre

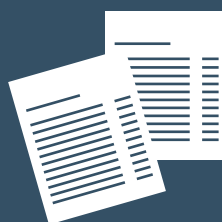
136

collaboratrici e collaboratori del reparto Servizi centrali



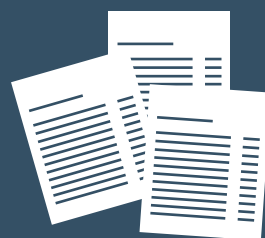
34 707

fatture ricevute nella contabilità finanziaria



152 597

fatture ricevute per la clientela nel Supporto consulenza sociale



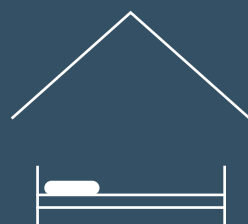
4 383

incarichi di supporto elaborati dalla divisione specialistica Informatica (ICT)



3 087

camere per la clientela nella Città di Zurigo



→ Per cifre più dettagliate cfr. pag. 78

Servizi centrali Report sulle attività

Insieme ai reparti Finanze, Amministrazione immobiliare, Informatica e Supporto consulenza sociale, il reparto Servizi centrali (ZDI) mette a disposizione le basi infrastrutturali, amministrative, finanziarie e tecniche per consentire a tutti i reparti di AOZ di lavorare in modo efficiente.

Il 2024 è stato caratterizzato da cambiamenti organizzativi e da avvicendamenti di personale all'interno del reparto ZDI. Da un lato, gli sviluppi organizzativi sono stati avviati da un'indagine esterna, dall'altro hanno posto le basi per i cambiamenti a livello dell'intera organizzazione che saranno attuati a partire da gennaio 2025. In tale contesto sono stati definiti tre punti chiave: la revisione dei processi dell'Amministrazione immobiliare (IMV) e del Supporto consulenza sociale (SUP) nonché l'ulteriore sviluppo del settore degli acquisti. Quest'ultimo non è stato ancora completato nel 2024.

Nell'ottobre del 2024 Daniel Boller, laureato in economia aziendale e per molti anni direttore finanziario, ha assunto la guida del reparto Servizi centrali e del settore Finanze. In precedenza, una persona esperta esterna ha diretto ad interim il reparto e ha garantito il coordinamento interno e con la Direzione generale.

Anche nei settori specialistici si sono registrati avvicendamenti di personale. Dopo le dimissioni del responsabile precedente, il settore Finanze è stato guidato da uno specialista finanziario esterno. Da luglio 2024, la direttrice del team Controlling e il direttore del team Contabilità finanziaria hanno assunto congiuntamente, in via transitoria, la responsabilità del reparto. La responsabile del settore Supporto consulenza sociale, che ha ricoperto la carica per molti anni, ha lasciato AOZ a gennaio 2024 e la posizione è stata riassegnata internamente.

Divisione specialistica Finanze

La divisione specialistica Finanze (FIN) svolge un ruolo chiave per la gestione e la stabilità di AOZ. Con i team Contabilità finanziaria e Controlling, si occupa di attività che spaziano dall'elaborazione di procedure commerciali correnti alla messa a disposizione di basi decisionali strategiche. Tra le competenze del reparto Contabilità figurano la gestione della contabilità debitori e creditori, il recupero crediti, la gestione della cassa, la tesoreria e le assicurazioni di cose. Il reparto Controlling garantisce la trasparenza dei dati aziendali, elabora il budget e le proiezioni ed esegue analisi di economicità. Inoltre, supporta i singoli reparti di AOZ nelle gare d'appalto e nel calcolo dei costi delle richieste di prestazioni e di progetti.

Nel 2024, la divisione specialistica ha lavorato a stretto contatto con il Dipartimento Sociale della Città di Zurigo. In occasione di questa collaborazione sono stati elaborati nuovi principi e reporting nell'ambito delle prestazioni a livello municipale, che hanno migliorato la trasparenza e fornito ulteriori informazioni per la sincronizzazione dei processi relativi al budget. In seguito è stato introdotto un nuovo reporting per i costi di processo, gli alloggi collettivi cittadini, la tariffa per l'alloggio e i servizi cittadini speciali per l'integrazione, al fine di soddisfare i requisiti per la pubblicazione dei dati finanziari. Questa operazione ha comportato una mole di lavoro nettamente maggiore rispetto all'anno precedente. I nuovi report sono stati analizzati nel corso dei regolari colloqui trimestrali e hanno migliorato sia il monitoraggio che la trasparenza. Per il 2025 sono previsti ulteriori report dettagliati per soddisfare le maggiori esigenze di trasparenza. La realizzazione di previsioni precise si è confermata un'attività di fondamentale importanza ed estremamente impegnativa nel contesto volatile del settore della migrazione e della fuga.

Servizi centrali

Report sulle attività

Calcoli indicativi a supporto della firma del nuovo contratto RNMA

Nel 2024 sono state seguite con grande attenzione anche le trattative per il nuovo contratto con l'Ufficio del servizio sociale cantonale (KSA) relativo alla «gara d'appalto per i contratti di servizio per gruppi di abitazione RNMA». La divisione specialistica Finanze ha supportato le trattative con numerosi calcoli indicativi. I contratti con il KSA sono stati firmati a novembre 2024.

Divisione specialistica Informatica

La divisione specialistica Informatica (ICT) è suddivisa in due team. Il team Responsabilità applicativa (APV) garantisce il funzionamento stabile e la gestione delle applicazioni specialistiche nonché un efficace Change, Incident e Problem Management. Si assicura che tutta l'utenza abbia i ruoli e le autorizzazioni corretti, e acquista e coordina le prestazioni di fornitori esterni.

Il team Tecnica e Infrastruttura (TEC) ha il compito di fornire supporto all'utenza (hotline IT e casella di posta elettronica di assistenza) e di mettere a disposizione postazioni di lavoro, applicazioni standard e attrezzature informatiche. Insieme al centro di competenza Organizzazione e informatica della Città di Zurigo (OIZ) monitora reti, infrastrutture server e banche dati. Si occupa anche di archivi file, direttive informatiche, backup e misure di sicurezza.

Sviluppi organizzativi

Nel 2024 il settore ICT ha consolidato le nuove strutture decise lo scorso anno e ha attuato importanti progetti volti a ottimizzare i servizi IT. L'introduzione di un sistema di ticketing ITSM (IT Service Management) ha migliorato la gestione

delle richieste e la comunicazione tra ICT e utenti. Inoltre, sono stati definiti dei Service Level Agreement (SLA) per misurare la qualità dei servizi IT e rendere più chiare le relative procedure.

Offerte e iniziative

Nell'ambito di una campagna anti-phishing per migliorare la sicurezza informatica, sono stati introdotti corsi online obbligatori per tutto il personale e sono stati svolti test con delle e-mail per verificare gli obiettivi di apprendimento.

Insieme a OIZ e a un consulente esterno sono stati (ulteriormente) sviluppati modelli di dati per Power BI (uno strumento di reporting e di gestione degli indicatori volto a garantire trasparenza a livello finanziario) che consentono di effettuare analisi e valutazioni strutturate e approfondite. Ora i dati vengono salvati nell'Azure Cloud di Microsoft: si tratta di una novità assoluta per l'amministrazione cittadina. La mancanza di esperienza in questo campo ha causato ritardi sulla tabella di marcia e ha aumentato i costi del progetto.

Il software Abacus consente di gestire processi centralizzati (pagamento dei salari, assegnazione di alloggi adeguati per la clientela, gestione di immobili, verifica e pagamento di fatture, visualizzazione dei flussi finanziari nella contabilità ecc.). L'introduzione del nuovo aggiornamento di Abacus è stata dapprima sottoposta a test completi in diversi gruppi di utenti interni per garantire il corretto funzionamento. L'aggiornamento non solo aumenta la sicurezza, ma offre anche numerosi miglioramenti funzionali. Nell'ambito di HRM, ad esempio, è possibile condurre gli ZBG (colloqui di definizione degli obiettivi e di valutazione) nonché le trattative salariali direttamente

in formato digitale tramite MyAbacus. Inoltre, nuove funzioni come l'applicazione AbacLIK offrono ulteriori strumenti per digitalizzare in modo ancora più efficiente i processi aziendali.

Sfide e progetti in corso

Nel 2024 la divisione specialistica ICT ha gettato le basi per l'attuazione di progetti fondamentali:

Postazione di lavoro informatica in ufficio conforme agli standard (SIBAP): sono stati predisposti adeguamenti e standardizzazioni per sviluppare per il 2025 un modello di postazione di lavoro IT uniforme e in linea con lo standard della Città di Zurigo. Ciò significa che AOZ si affiderà interamente a OIZ per questa soluzione. Di conseguenza, le risorse umane verranno trasferite a OIZ, poiché AOZ non è più tenuta a offrire un proprio helpdesk.

Identity and Access Management (IAM): l'implementazione della soluzione IAM mira ad automatizzare e ottimizzare ulteriormente la gestione dell'utenza e delle autorizzazioni.

Progetto Optimus: a seguito degli adeguamenti nell'ambito del progetto per la nuova organizzazione strutturale di AOZ, il settore ha dovuto far fronte a compiti complessi per quanto riguarda la traduzione delle nuove strutture organizzative nei sistemi informatici.

Collaborazione con OIZ

La stretta collaborazione con OIZ ha rappresentato un elemento fondamentale del lavoro della divisione ICT nell'anno in esame. In particolare, l'introduzione del nuovo strumento di ticketing ha contribuito a migliorare i processi interni e la collaborazione.

Divisione specialistica

Amministrazione immobiliare

La divisione specialistica Amministrazione immobiliare (IMV) è responsabile anche dell'acquisto, dell'approntamento e della gestione di immobili a uso residenziale e commerciale nonché della sistemazione delle persone rifugiate nella Città di Zurigo, compiti che svolge in stretta collaborazione con il reparto Aiuto sociale e alloggio (SHU). Inoltre, nel suo ruolo di primo punto di riferimento di AOZ, il team Accoglienza e amministrazione si adopera affinché la clientela, le visitatrici e i visitatori nonché il personale di AOZ si sentano a proprio agio presso la sede centrale di Eggbühl.

Nel 2024, la divisione IMV ha realizzato importanti progetti che hanno influenzato sia la qualità dell'infrastruttura abitativa esistente per la clientela sia lo sviluppo di nuovi alloggi.

Approntamento e risanamento di spazi abitativi

Il nuovo alloggio collettivo cittadino (ACCit) di Schärenmoos è stato messo a disposizione in breve tempo grazie alla riconversione di due ex stabili adibiti a uffici nel quartiere di Seebach. Utilizzati fino a gennaio 2024 dalla Radiotelevisione svizzera SRF, entro fine aprile gli edifici



Spazio abitativo pronto a essere occupato nell'ACCit di Schärenmoos

Servizi centrali

Report sulle attività

sono stati riconvertiti e allestiti per ospitare fino a 400 persone. L'ACCit è entrato in funzione nei tempi previsti. La struttura presenta spazi dall'elevata qualità abitativa nonché aree e cucine comuni per le persone residenti.

Sono stati inoltre intrapresi ampi interventi di risanamento rilevanti ai fini della sicurezza (eliminazione di difetti) nei porticati di tutti i complessi residenziali temporanei (CRT). Lo svolgimento dei lavori in funzione delle condizioni atmosferiche e la necessità di non interrompere le attività della struttura erano e sono tuttora le principali difficoltà. Alla fine sono stati affittati diversi edifici residenziali, che sono entrati in funzione dopo alcuni lavori di approntamento talvolta piuttosto articolati.

Garanzia e assegnazione di spazi abitativi adeguati

Gli standard di qualità degli spazi abitativi sono stati rivisti nell'anno in esame. Sono state esaminate le condizioni di diversi immobili e, ove necessario, sono state adottate misure adeguate. Inoltre, sono stati ampliati i processi di controllo relativi alla qualità degli spazi abitativi.

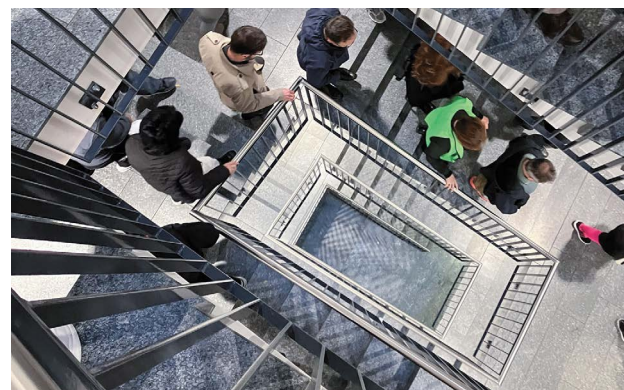
Le infestazioni di parassiti, in particolare delle cimici dei letti, negli immobili hanno comportato oneri notevoli. Questi episodi hanno richiesto interventi su vasta scala, che hanno determinato un ulteriore dispendio di risorse. In alcuni casi è stato anche necessario assegnare una nuova sistemazione alle persone residenti. Con il coinvolgimento degli uffici specializzati della città è stata avviata l'elaborazione di un nuovo piano di prevenzione e intervento, che dovrà essere implementato rapidamente.

I processi per l'allocazione dei posti alle persone rifugiate assegnate dall'Ufficio del servizio sociale cantonale alla Città di Zurigo e per i traslochi

all'interno degli spazi abitativi di AOZ sono stati rivisti e adeguati in stretta collaborazione con gli uffici interni coinvolti. Questo lavoro ha permesso di chiarire questioni relative alle competenze, migliorare le procedure e perfezionare i criteri. I risultati raggiunti fungono da nuova base per un'occupazione ottimale degli spazi abitativi regolari e degli alloggi collettivi gestiti.

Creazione di un team specializzato di responsabili della sicurezza antincendio

Nell'ambito della protezione antincendio, all'inizio dell'anno di riferimento è stato creato e integrato nell'azienda un team specializzato composto da tre responsabili della sicurezza (SiBe). I nuovi SiBe hanno controllato diverse sedi, allestito piani di sicurezza ed evacuazione e svolto prove di evacuazione. Il personale è stato formato con continuità e gli standard di sicurezza sono stati aumentati in maniera mirata, ad esempio con l'installazione di impianti di amplificazione sonora negli alloggi collettivi cittadini.



Prova di evacuazione presso la sede centrale di AOZ in Eggbühlstrasse

Divisione specialistica Supporto consulenza sociale

La divisione specialistica Supporto consulenza sociale (SUP) è responsabile della verifica e dell'elaborazione di tutte le questioni finanziarie della clientela. Tra i compiti principali si annoverano la gestione della contabilità debitori e

creditori nonché dei costi sanitari, che comprende tra l'altro le iscrizioni presso le assicurazioni malattie e l'istituto delle assicurazioni sociali del Cantone di Zurigo (SVA). In questo contesto rivestono un ruolo chiave anche il coordinamento e lo scambio di dati tra gli enti coinvolti. Tra gli ulteriori compiti figurano la fatturazione delle rimesse (aiuti sociali percepiti dalla clientela) al Cantone di Zurigo e agli uffici sociali comunali incaricati nonché il monitoraggio dei crediti non saldati. Inoltre, la divisione SUP utilizza il software di gestione dei casi Tutoris per realizzare analisi dei dati e rapporti che vengono messi a disposizione degli stakeholder interni ed esterni.

Sfide nell'anno in esame

Nell'ambito della consegna dei centri di transito (CT) cantonali il 28 febbraio 2024, è stato necessario revisionare i dati, effettuare chiusure e trasferire le strutture nelle mani delle organizzazioni subentranti, ossia ORS e Caritas Svizzera. Allo stesso tempo, il forte aumento del numero di casi ha comportato un incremento del carico di lavoro. Inoltre, il reparto SUP ha avviato un vasto progetto di verifica e ottimizzazione di tutti i processi nel settore Supporto alla consulenza sociale. Con l'introduzione di un secondo ciclo di pagamento a novembre 2024, la clientela riceverà i bonifici due volte a settimana, vedendo così soddisfatta un'esigenza importante.

Sviluppo e ottimizzazione

L'introduzione di una gestione strutturata dei processi ha rappresentato un passo importante per far fronte in modo duraturo alle crescenti esigenze e all'aumento del numero di casi. L'analisi delle procedure esistenti ha permesso di sviluppare le prime misure per migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro a lungo termine.

Servizi centrali

Cifre chiave

		2024	2023
Finanze			
Fatture emesse	Numero	84 698	71 552
Fatture ricevute	Numero	34 707	23 909
Supporto consulenza sociale			
Fatture ricevute per la clientela	Numero	152 597	165 532¹
Aiuti sociali pagati alla clientela	Numero	103 645	115 782¹
Informatica			
Incarichi di assistenza svolti	Numero	4 383	3 775
Attrezzature ICT gestite	Numero	1 750	1 882
Amministrazione immobiliare			
Immobili commerciali			
Postazioni di lavoro	Numero	576	529
Superficie gestita	Superficie in m²	38 808	57 308
Immobili residenziali			
Camere nella Città di Zurigo	Numero	3 087	2 800
Superficie gestita	Superficie in m²	68 472	61 776
Accoglienza			
Consultazioni allo sportello	Numero	31 572	27 035
Spedizioni postali elaborate	Numero	167 924	113 111
Servizio tecnico			
Incarichi in immobili commerciali	Numero	1 161	1 286¹
Incarichi in immobili residenziali	Numero	10 228	8 366¹

¹ Valori ricalcolati e corretti.

Personale Fatti e cifre

38

collaboratrici e collaboratori del reparto Personale



172

anniversari di servizio del personale



15848

candidature ricevute



274

collaboratrici e collaboratori partecipanti al corso di formazione
«Protezione dell'integrità personale»



652

nuove collaboratrici e nuovi collaboratori



Personale Report sulle attività

Il reparto Personale (PER) seleziona tutte le collaboratrici e tutti i collaboratori dell'organizzazione specializzata in collaborazione con le e i superiori. Aiuta i membri del personale a inserirsi in AOZ ed è al loro fianco fino alla conclusione del rapporto di lavoro. Il team assiste le e i superiori nonché i membri del personale di AOZ in merito a questioni operative e strategiche riguardanti il personale, è responsabile dell'amministrazione salariale e della registrazione delle ore di lavoro e si occupa dell'amministrazione del personale a 360 gradi. L'anno in esame ha visto come protagonisti la gestione del passaggio dei centri di transito alle nuove organizzazioni, l'ampliamento delle capacità in seguito all'aumento del tasso di accoglienza nel Cantone di Zurigo, la riduzione del personale addetto all'assistenza nei centri federali d'asilo e la corretta gestione dal punto di vista giuridico di questioni relative a numerosi rapporti di lavoro.

Dal 1° aprile 2024, il settore Personale, in precedenza appartenente alla Direzione di AOZ, è organizzato come reparto autonomo. A partire da questa data, Matthias Bisang, per molti anni direttore dello Human Resources Management dell'Ospedale pediatrico universitario di Zurigo, ha assunto la direzione del reparto e, al contempo, è diventato membro della Direzione generale di AOZ. Tali adeguamenti garantiscono che si tenga debitamente conto del personale come risorsa principale per i servizi di alta qualità di AOZ e che il tema delle risorse umane abbia a lungo termine il necessario peso nell'ambito della direzione dell'organizzazione specializzata.

Trasformazione e riorganizzazione interna

Nell'anno in esame, il reparto Personale ha subito un ampio processo di trasformazione, seguito da

esterni e strutturato in modo partecipativo, con focus group e con il coinvolgimento dell'intero team. Si è partiti da un modello aziendale di gestione del personale che è stato adeguato alle esigenze e alle sfide di AOZ. Questo lavoro ha portato a un'ottimizzazione dei servizi HR, come l'amministrazione del personale, il sostegno alla dirigenza e il marketing del personale.

Parallelamente viene sviluppata una strategia volta a orientare le attività relative al personale in modo sistematico e mirato agli obiettivi aziendali di AOZ e alla strategia generale. Questo programma funge da linea guida per la pianificazione, la gestione e l'attuazione di misure nell'ambito della selezione, dello sviluppo, della fidelizzazione e della direzione del personale e costituisce la base di una politica del personale sostenibile in grado di garantire il successo a lungo termine di AOZ. Tra le misure di riorganizzazione fondamentali del reparto Personale rientrano l'introduzione di un Case Management aziendale e di un controlling del personale nonché la creazione di un settore specialistico preposto ai progetti HR, in grado di gestire e attuare i vari progetti del reparto. Inoltre, è stata creata una rete interna al reparto con l'obiettivo di elaborare i numerosi processi e temi specialistici con efficienza ed elevati standard di qualità.

Nell'anno in esame, il reparto ha inoltre avviato un progetto di ottimizzazione mirata della gestione delle conoscenze. Questa iniziativa permetterà di promuovere in modo duraturo il trasferimento di conoscenze e la collaborazione all'interno del team e garantirà che le informazioni rilevanti per i processi decisionali siano efficienti e sempre disponibili.

Personale

Report sulle attività

Contratto collettivo di lavoro e regolamento del personale

L'attuale contratto collettivo di lavoro (CCL) di AOZ e della sua parte sociale VPOD (Sindacato svizzero del personale dei servizi pubblici) risalente al 2014 è stato sciolto nel 2023 perché poggiava su basi giuridiche contraddittorie e non offriva sufficiente sicurezza giuridica al personale di AOZ. Entrambe le parti hanno prorogato gli effetti dello scioglimento fino alla fine del 2026. Nel frattempo verranno chiarite le questioni rimaste in sospeso.

Per il supporto giuridico esterno nel complesso processo di elaborazione del nuovo regolamento del personale, nell'anno in esame la divisione PER ha bandito una gara d'appalto. La complessità è data dal fatto che occorre al contempo chiarire diverse questioni di diritto del personale e che AOZ dovrà essere in grado anche in futuro di presentarsi come un buon datore di lavoro in un settore di attività volatile.

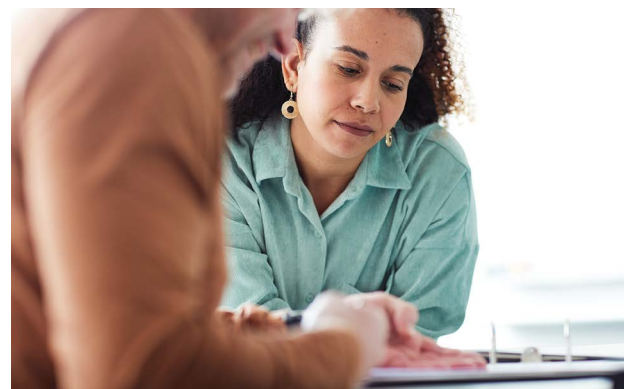
Selezione e misure per contrastare la carenza di personale qualificato

Nell'anno in esame, il reparto ha elaborato un piano di marketing HR, uno strumento di lavoro fondamentale. Tuttavia, soprattutto nelle fasi di sviluppo di AOZ è estremamente difficile trovare in numero sufficiente le necessarie persone qualificate, come ad esempio pedagoghe e pedagoghi sociali. In una prima fase, la nuova strategia di marketing HR ha tre obiettivi prioritari: rafforzare il posizionamento come datore di lavoro, creare un moderno sito web dedicato alle opportunità di carriera armonizzato con il progetto in corso per un nuovo sito web di AOZ nonché ottimizzare nel complesso gli annunci di lavoro di AOZ.

Per far fronte al tasso di accoglienza e alla conseguente necessità di aumentare rapidamente il personale, AOZ ha assunto ulteriori HR recruiting partner per il processo di selezione delle risorse umane, il calcolo dei salari, la richiesta di permessi di lavoro, l'acquisizione di talenti ecc. Questa decisione ha ridotto il carico di lavoro degli HR business partner, già messi a dura prova dal loro ruolo di interlocutori primari di personale e dirigenti.

Per la selezione di personale dirigente, nel 2024 è stata introdotta la valutazione online SHL (Saville & Holdsworth Ltd.), che offre alle aziende strumenti (procedure legate alla personalità e test attitudinali) per completare la tradizionale procedura di selezione e scegliere con efficienza le candidate e i candidati giusti per un determinato ruolo.

Per consentire al nuovo personale assunto di iniziare al meglio la propria esperienza lavorativa in AOZ, la giornata introduttiva è stata completamente rivista. D'ora in poi verrà organizzata come evento in presenza e non più come riunione online, un formato introdotto in risposta alla situazione dovuta alla pandemia di Covid. L'interazione personale facilita l'instaurazione di relazioni tra i vari reparti e promuove il senso di comunità. Anche i programmi introduttivi individuali per le prime settimane del periodo di prova sono



Formazione introduttiva per il nuovo personale

stati ampliati. In questo modo, il nuovo personale è più incline a identificarsi con AOZ e si instaura fin dall'inizio un legame positivo.

Registrazione delle ore di lavoro e gestione delle assenze

In considerazione della netta crescita del personale, AOZ si sente già da tempo sempre più in dovere di gestire le ore di lavoro in modo più efficiente ed economico. Verso la fine del 2023 ha quindi richiesto la stesura di un rapporto esterno sull'attuale sistema di registrazione delle ore E3. La relazione ha evidenziato la necessità di apportare miglioramenti e ha fornito raccomandazioni su come ottimizzare la soluzione E3 individuando cinque campi d'azione: aumento della copertura, miglioramento della facilità d'uso, promozione delle esigenze dell'utenza, riduzione degli escamotage alternativi e aumento della trasparenza. Nell'anno di riferimento si è cercato di implementare le prime misure nel sistema attuale, senza tuttavia ottenere i risultati sperati. In seguito occorrerà quindi chiarire una questione fondamentale, ossia se lo strumento attuale sarà in grado di soddisfare le esigenze di AOZ anche in futuro.

All'inizio del 2025 AOZ introdurrà un sistema di gestione delle assenze che aiuterà le e i superiori ad assistere meglio il personale al momento del rientro al lavoro dopo un'assenza. L'obiettivo è individuare le esigenze specifiche delle collaboratrici e dei collaboratori nell'ambito di colloqui personali e adottare le relative misure. A tal fine, nel 2024 è stata configurata l'applicazione Carema Care, che verrà implementata una volta completati i necessari corsi di formazione.

Principi guida per il personale e corsi di formazione

Nel 2024, i nuovi i principi guida, sviluppati lo



Opuscolo illustrato sui principi guida per il personale

scorso anno, sono stati integrati nella quotidianità lavorativa e presentati con chiarezza in un opuscolo illustrato destinato a tutto il personale.

I corsi di formazione, iniziati lo scorso anno, sul tema «Protezione dell'integrità personale» sono stati portati avanti nel 2024, anche mediante training specializzati per dirigenti e membri del personale a contatto con la clientela. Inoltre, dal 1° febbraio 2024, tutte le collaboratrici e tutti i collaboratori possono rivolgersi allo sportello di mediazione esterno MOVIS, che offre assistenza indipendente in caso di conflitti o violazioni dell'integrità (tra cui mobbing, molestie e discriminazione).

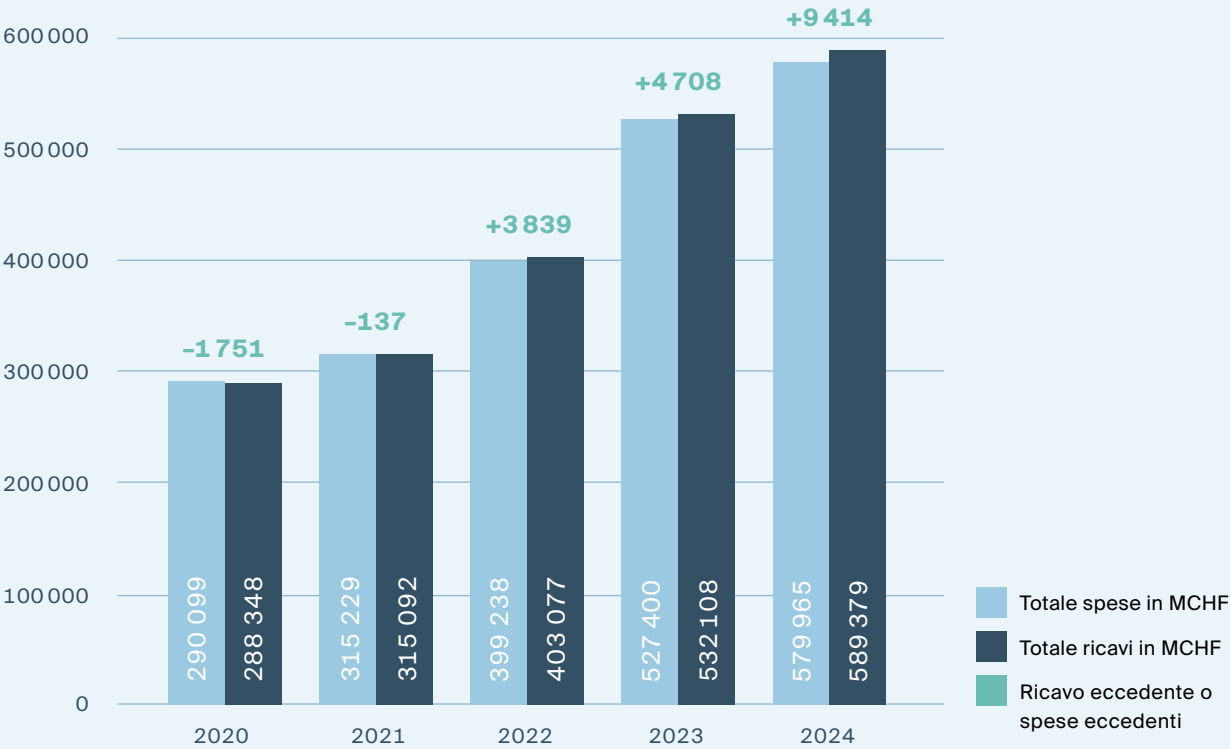
Organigramma e controlling del personale

Per poter offrire al management e ai superiori basi decisionali solide per le questioni strategiche e operative relative al personale e per migliorare la gestibilità dell'organizzazione, alla fine del 2024, in stretta collaborazione con la divisione specialistica Finanze, nel settore Payroll è stato istituito un controlling del personale specializzato. Inizialmente, ci si concentrerà sull'introduzione e sulla gestione di un organigramma. Successivamente verranno definiti gli indicatori rilevanti, che saranno messi a disposizione del personale dirigente tramite lo strumento di analisi aziendale Power BI.

Conto annuale 2024

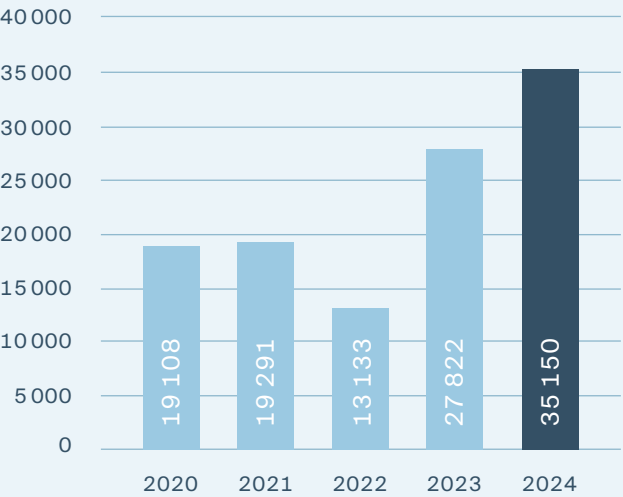
Le principali cifre rispetto agli anni precedenti

Risultato complessivo conto economico in MCHF

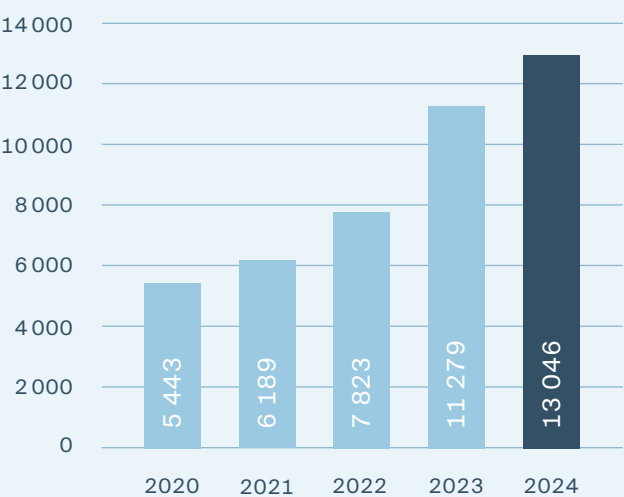


Prestazioni Città di Zurigo rispetto agli anni pre

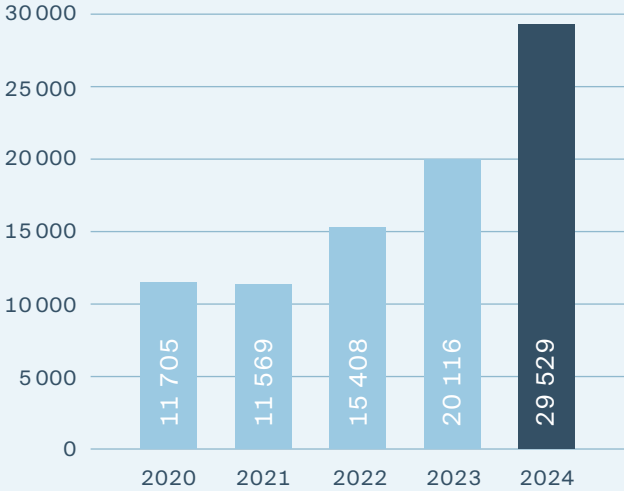
Assistenza alle persone richiedenti asilo e aiuti economici in MCHF



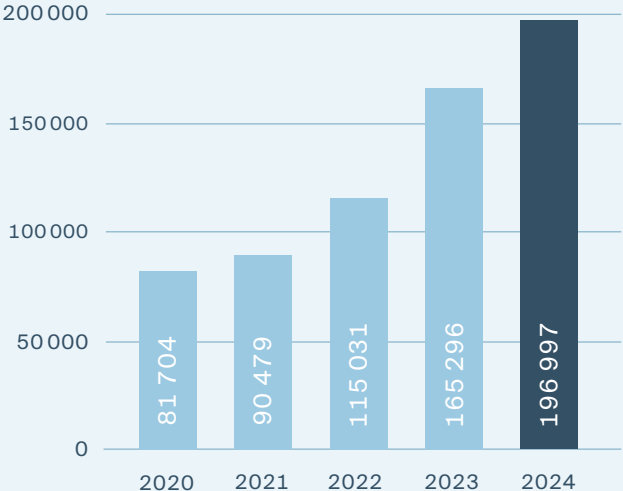
Prestazioni di integrazione in MCHF



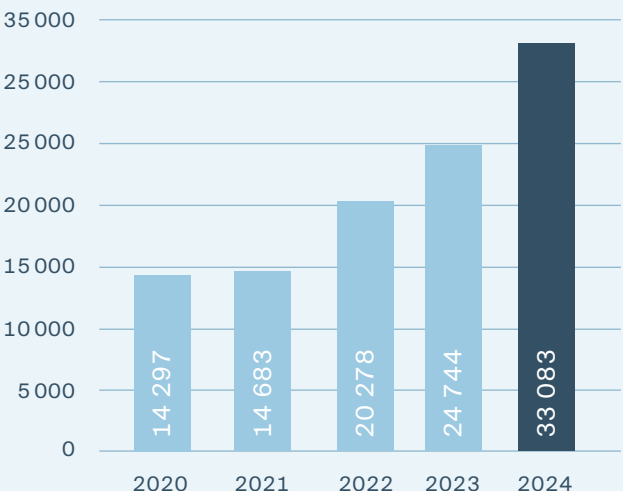
Totale capitale proprio in MCHF



Spese per il personale in MCHF



Spese di processo in MCHF



Assistenza alle persone richiedenti asilo e aiuti economici

Prestazioni erogate alla clientela nell'ambito dell'assistenza alle persone richiedenti asilo e della garanzia del fabbisogno vitale ai sensi della legge sull'aiuto sociale (SHG) allo scopo di far fronte alle esigenze fondamentali (alloggio, sostegno e salute).

Prestazioni di integrazione

Prestazioni che promuovono l'integrazione linguistica della clientela nonché l'inserimento nel mercato del lavoro e la società, consentendo così l'integrazione nelle strutture sociali della Svizzera.

Spese di processo

Compenso di AOZ per l'adempimento del mandato di prestazioni cittadino.

Finanziamento dell'attività operativa di AOZ

Il finanziamento dell'attività operativa è disciplinato nell'ordinanza sull'Organizzazione per l'asilo di Zurigo – Asyl-Organisation Zürich (AOZ). AOZ non opera a scopo di lucro, ma è comunque tenuta a coprire i costi dei servizi che offre.

AOZ eroga servizi alla Città di Zurigo e a terzi (Confederazione, Cantoni, comuni e altri organismi). Per i servizi forniti a terzi non possono essere toccati gli incarichi o i fondi erogati dalla Città di Zurigo a tale scopo. Sono quindi escluse sovvenzioni incrociate tra incarichi della città e incarichi di terzi.

Il mandato di prestazioni di AOZ, definito dal Consiglio comunale, riguarda le prestazioni tanto in ambito municipale quanto a favore di terzi. Esso comprende tutti i compiti nel settore dell'asilo e delle persone rifugiate che la Città di Zurigo è tenuta a svolgere per legge, nonché particolari servizi nel campo dell'integrazione. Nell'accordo di fornitura di servizi che AOZ stipula annualmente con il Dipartimento Sociale vengono stabiliti entità e qualità del servizio, obblighi di reporting e retribuzione in funzione dei servizi. Tale retribuzione figura nel budget del Dipartimento Sociale e deve essere approvata dal Consiglio comunale nel quadro del budget della città.

I servizi forniti a terzi sono soggetti per gran parte al diritto in materia di appalti pubblici. AOZ partecipa in questo settore ai concorsi pubblici e concorre con altri offerenti. Nel momento in cui si aggiudica un incarico, stipula un altro accordo di fornitura di servizi per la pattuizione di entità e qualità dei servizi, obblighi di reporting e retribuzione. L'organo decisionale in tal

caso è il Consiglio di amministrazione di AOZ. L'attività operativa è finanziata in misura preponderante dai ricavi derivanti da accordi di fornitura di servizi stipulati con la Città di Zurigo e con terzi. A questi si aggiungono i proventi che AOZ genera con la vendita di servizi (ad es. interpretariato interculturale, coaching familiare, collocamento lavorativo, corsi di tedesco) e prodotti realizzati nell'ambito dei programmi di occupazione e inserimento lavorativo (ad es. Brockito, ristorante Riedbach, officina artigianale).

Nel finanziamento dell'attività operativa non contano le cosiddette rimesse (somme di aiuto sociale percepite dalla clientela) dal momento che non influiscono sul risultato, sebbene costituiscano una parte consistente del volume dei conti di AOZ.

Nel 2024 per i compensi del Consiglio di amministrazione di AOZ sono stati spesi complessivamente CHF 280 377. Nel calcolo dei compensi sono incluse tutte le spese effettuate dai membri del Consiglio. La Direzione generale di AOZ è stata retribuita nel 2024 con un totale di CHF 1 678 711. Nel calcolo dei compensi sono incluse tutte le spese effettuate dai membri della Direzione generale.

L'organo di revisione delle spese di AOZ, che ne verifica legittimità, economicità e opportunità, è l'ufficio della Città di Zurigo preposto al controllo finanziario.

Stato patrimoniale

(in MCHF)		
Attività	31.12.2024	31.12.2023
100 Liquidità e investimenti di denaro a breve termine	10 843.2	14 483.1
101 Crediti	76 103.8	55 543.3
104 Ratei e risconti attivi	99 768.3	69 445.5
106 Giacenze e lavori in corso	349.5	400.3
Attivo circolante	187 064.7	139 872.2
Totale attività finanziarie	187 064.7	139 872.2
140 Immobilizzazioni materiali beni amministrativi	22 530.2	26 585.5
142 Investimenti immateriali	845.9	209.7
145 Partecipazioni, capitali sociali	559.3	485.7
Immobilizzazioni beni amministrativi	23 935.4	27 280.9
Totale beni amministrativi	23 935.4	27 280.9
Totale attività	211 000.2	167 153.1
Passività	31.12.2024	31.12.2023
200 Impegni correnti	-127 954.9	-111 102.1
201 Impegni finanziari a breve termine	-23.8	0.0
204 Ratei e risconti passivi	-30 481.6	-22 195.2
205 Accantonamenti a breve termine	-8 565.5	-8 709.1
Capitale di terzi a breve termine	-167 025.9	-142 006.4
208 Accantonamenti a lungo termine	-14 061.5	-4 449.4
209 Passività in fondi nel capitale di terzi	-383.4	-581.7
Capitale di terzi a lungo termine	-14 444.9	-5 031.2
Totale capitale di terzi	-181 470.8	-147 037.5
299 Eccedenza/disavanzo di bilancio	-29 529.4	-20 115.6
Capitale proprio a destinazione libera	-29 529.4	-20 115.6
Totale capitale proprio	-29 529.4	-20 115.6
Totale passività	-211 000.2	-167 153.1

Eventuali differenze di arrotondamento sono dovute alla presentazione in migliaia di CHF.

Il presente conto annuale è allestito in conformità alla legge sui comuni del 20 aprile 2015 (LCo; LS 131.1), all'ordinanza comunale del 29 giugno 2016 (VGG, LS 131.11) e al manuale sul bilancio finanziario dei comuni del Cantone di Zurigo. La rendicontazione fa riferimento alle norme del modello contabile armonizzato 2 per i Cantoni e i comuni (MCA2).

Conto economico

(in MCHF)			
Conto economico scalare	Conto 2024	Budget 2024	Conto 2023
30 Spese per il personale	196 996.7	217 412.5	165 295.6
31 Spese per beni e servizi e altre spese d'esercizio	83 225.5	58 260.2	77 214.9
33 Ammortamenti beni amministrativi	9 211.7	10 846.2	6 362.0
35 Versamenti in fondi e finanziamenti speciali	443.6	0.0	135.1
36 Spese di riversamento	132 850.1	172 786.6	144 159.2
Totale spese operative	422 727.6	459 305.4	393 166.8
42 Compensi	5 553.9	2 899.9	5 342.4
43 Ricavi vari	24 638.7	23 453.8	20 093.1
45 Prelievi da fondi e finanziamenti speciali	642.0	0.0	1.8
46 Ricavi di riversamento	397 609.5	428 592.0	369 591.7
Totale ricavi operativi	428 444.1	454 945.7	395 029.0
Risultato dell'attività d'esercizio¹	5 716.4	-4 359.7	1 862.2
34 Spese finanziarie	891.1	1 037.0	621.5
44 Ricavi finanziari¹	4 588.5	3 932.7	3 466.9
Risultato della gestione finanziaria	3 697.4	2 895.7	2 845.5
Risultato operativo	9 413.8	-1 464.0	4 707.6
38 Spese straordinarie	0.0	0.0	0.0
48 Ricavi straordinari	0.0	0.0	0.0
Risultato della gestione straordinaria	0.0	0.0	0.0
Risultato complessivo conto economico	9 413.8	-1 464.0	4 707.6
Ricavo eccedente (+)/spese eccedenti (-)			
39 Computi interni: spese	156 346.8	142 167.9	133 612.2
49 Computi interni: ricavi	156 346.8	142 167.9	133 612.2
Totale spese	579 965.5	602 510.3	527 400.5
Totale ricavi	589 379.3	601 046.2	532 108.1

¹ Secondo l'MCA2, i redditi da locazione degli immobili locati devono essere riportati come ricavi finanziari. In AOZ questi redditi hanno però carattere operativo.

Relazione dei revisori

L'autorità della Città di Zurigo preposta al controllo finanziario ha revisionato l'intero conto annuale e nella relazione del 24 febbraio 2025 ne ha raccomandato l'approvazione.

Conti per gruppi di prodotto

Conto economico: conto annuale gruppi di prodotto 2024

Produktgruppen (in TCHF)	Rechnung 2023			Budget 2024			Rechnung 2024		
	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo
1 Städtische Aufträge	155 964.8	154 421.5 *)	-1 543.3	183 956.0	181 507.5 *)	-2 448.4	170 695.6	169 236.2 *)	-1 459.4
2 Andere Aufträge	371 435.7	377 686.6	6 250.9	418 554.3	419 538.7	984.4	409 269.9	420 143.1	10 873.3
TOTAL	527 400.5	532 108.1	4 707.6	602 510.3	601 046.2	-1 464.0	579 965.5	589 379.3	9 413.8

*) wovon Beiträge der Stadt Zürich 63 867.7 90 044.0 81 278.4

Suddivisione del gruppo di prodotto «Incarichi di servizio della città»

(in TCHF)	Rechnung 2023			Budget 2024			Rechnung 2024		
	Aufwand	Ertrag ¹)	Saldo	Aufwand	Ertrag ¹)	Saldo	Aufwand	Ertrag ¹)	Saldo
Städtische Pflichtleistungen	144 338.0	142 682.2	-1 655.7	162 139.4	159 371.1	-2 768.3	157 221.7	155 471.1	-1 750.6
Prozesskosten Sozialberatung, Unterbringung, Wohnberatung, Arbeitsvermittlung	28 146.7	26 491.0 *)	-1 655.7	35 272.0	32 503.7 *)	-2 768.3	35 595.7	33 845.1 *)	-1 750.6
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe	116 191.3	116 191.3	0.0	126 867.4	126 867.4	0.0	121 626.0	121 626.0	0.0
Transferleistungen Asylfürsorge	91 786.4	91 786.4 *)	0.0	107 498.5	107 498.5 *)	0.0	109 270.6	109 270.6 *)	0.0
Transferleistungen Existenzsicherung SHG	24 041.1	24 041.1 *)	0.0	18 973.9	18 973.9 *)	0.0	12 168.2	12 168.2 *)	0.0
AHV-Beiträge für Bedürftige	363.7	363.7	0.0	395.0	395.0	0.0	187.2	187.2	0.0
Besondere städtische Integrationsleistungen	11 626.8	11 739.3 *)	112.4	21 816.5	22 136.5 *)	319.9	13 473.9	13 765.1 *)	291.1
Total Produktgruppe	155 964.8	154 421.5	-1 543.3	183 956.0	181 507.5	-2 448.4	170 695.6	169 236.2	-1 459.4

*) wovon Beiträge der Stadt Zürich für			
Prozesskosten (Konto 5500 3634 00 104)	24 743.8	32 503.7	33 082.8
davon Prozesskosten Pandemie	0.0	0.0	0.0
davon Prozesskosten Organisation und Betreuung Zusatzzentren	4 247.0	9 241.0	10 381.0
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe (Konto 5500 3634 00 100)	27 822.1	36 057.9	35 150.1
davon Asylfürsorge	25 672.5	34 387.4	32 211.5
davon wirtschaftliche Hilfe	1 785.9	1 275.5	2 751.4
davon AHV-Beiträge für Bedürftige	363.7	395.0	187.2
Beiträge an öffentliche Unternehmungen (Konto 5550 3634 00 000)	23.0	0.0	0.0
davon Notfallhilfe	23.0	0.0	0.0
Integrationsleistungen (Konto 5500 3634 00 105)	11 278.8	21 482.4	13 045.5

1) Die hier separat dargestellten Beträge der Produktgruppe «Städtische Aufträge» entsprechen den beim Sozialdepartement auf Konto Nr. 5500 3634 00 104 «Beiträge an AOZ für städtische Pflichtleistungen», Konto Nr. 5500 3634 00 100 «Beiträge an AOZ für Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfen», Konto Nr. 5500 3634 00 105 «Beiträge an AOZ für besondere städtische Integrationsleistungen» und Konto Nr. 5550 3634 00 000 «Beiträge an öffentliche Unternehmungen» ausgewiesenen Beiträgen an die AOZ. Die im Rahmen der «Städtischen Pflichtleistungen» ausbezahlten Transferleistungen werden durch den Kanton sowie die Stadt Zürich finanziert. Allfällige Rundungsdifferenzen ergeben sich aus der Darstellung in Tausend CHF.

Spiegazioni dei conti per gruppi di prodotto

GP 1: Incarichi di servizio della città

Auftrag, Leistungsbeschreibung

A Rechtsgrundlagen, übergeordnete Ziele, Zweck

Rechtsgrundlagen

- Gemeindebeschluss vom 5. Juni 2005 über die Umwandlung der Asyl-Organisation Zürich in eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt, Änderung der Gemeindeordnung
- Verordnung über die Asyl-Organisation Zürich, Gemeinderatsbeschluss vom 2. März 2005

Übergeordnete Ziele, Zweck

- Wahrnehmen aller Aufgaben im Asylbereich, zu denen die Stadt Zürich aufgrund übergeordneter Gesetze und der entsprechenden Verordnungen verpflichtet ist.
- Leisten von Sozialhilfe und Betreuung für anerkannte Flüchtlinge.
- Erbringen von Dienstleistungen für besondere städtische Integrationsbedürfnisse im Auftrag des Stadtrats.
- Erbringen von Dienstleistungen aufgrund von Leistungsvereinbarungen für den Kanton Zürich, weitere Gemeinden und Dritte.

B Enthaltene Produkte

1.1 Städtische Pflichtleistungen

- 1.1.1 Prozesskosten für Sozialberatung, Unterbringung, Wohnberatung und Arbeitsvermittlung in den Bereichen Asylfürsorge und Existenzsicherung SHG.
- 1.1.2 Transferleistungen nach besonderen Richtlinien im Bereich Asylfürsorge.
- 1.1.3 Transferleistungen nach SKOS-Richtlinien im Bereich Existenzsicherung SHG.

1.2 Dienstleistungen für besondere städtische Integrationsbedürfnisse

- 1.2.1 GEP Basisstufe organisiert und vermittelt gemeinnützige Beschäftigungseinsätze für Sozialhilfebezüger*innen. Die gemeinnützigen Einsätze können innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich und in Non-Profit-Organisationen geleistet werden.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 556.9 | davon Beitrag Stadt Zürich | 556.9 |
| Aufwand | TCHF | 491.8 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 65.2 | | |
- 1.2.2 Trampolin Basic bietet Jugendlichen (vorwiegend mit Migrationshintergrund) eine Zwischenlösung, um ihnen so den Zugang zu Brückenangeboten und Berufsbildung zu erschliessen.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 664.2 | davon Beitrag Stadt Zürich | 664.2 |
| Aufwand | TCHF | 662.7 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 1.5 | | |
- 1.2.3 Zürcher Anlaufstelle Rassismus ZürAS.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 267.4 | davon Beitrag Stadt Zürich | 96.0 |
| Aufwand | TCHF | 280.7 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -13.3 | | |
- 1.2.4 Der Veranstaltungskalender MAPS Züri Agenda informiert monatlich und in 16 Sprachen über günstige und vielfältige Kultur- und Freizeitangebote in der Stadt Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 166.8 | davon Beitrag Stadt Zürich | 165.4 |
| Aufwand | TCHF | 188.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -21.2 | | |
- 1.2.5 Die Freiwilligenarbeit vermittelt und unterstützt Freiwillige, die Personen mit Fluchthintergrund helfen, sich besser in der Schweiz und in Zürich zurechtzufinden.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 997.1 | davon Beitrag Stadt Zürich | 574.5 |
| Aufwand | TCHF | 901.9 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 95.2 | | |
- 1.2.6 IntroDeutsch entwickelt und praktiziert neue Methoden, um Migrant*innen, welche vom existierenden Sprachförderangebot nicht erreicht werden, für das Deutschlernen zu gewinnen.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 93.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 93.0 |
| Aufwand | TCHF | 93.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |

GP 1: Incarichi di servizio della città

- 1.2.7 Future Kids ist ein Lern- und Integrationsförderungsangebot für Primarschüler*innen in Stadt und Kanton Zürich. Es richtet sich an Kinder, welche zu Hause in schulischen Belangen nicht genügend Unterstützung erhalten. Sie werden von Studierenden unterschiedlicher Fachrichtungen im Rahmen eines Mentorings individuell gefördert.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 230.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 230.0 |
| Aufwand | TCHF | 230.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.8 «Zivilgesellschaftliches Engagement» unterstützt die Zivilbevölkerung bei ihrem freiwilligen Einsatz zugunsten Geflüchteter (Koordination von Sach- und Kleiderspenden, Fahrrad- oder Schwimmkurse, Gruppeneinsätze in Unterkünften etc.).
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 300.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 300.0 |
| Aufwand | TCHF | 300.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.9 Integration Intensiv: Grundlagenschulung Deutsch und Integration für asylsuchende Jugendliche und junge Erwachsene.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 229.1 | davon Beitrag Stadt Zürich | 229.1 |
| Aufwand | TCHF | 182.5 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 46.6 | | |
- 1.2.10 Gastrokurs mit Zertifikat von Gastro Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 90.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 90.0 |
| Aufwand | TCHF | 90.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.11 Züri rollt: Beschäftigungsprogramm
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 185.2 | davon Beitrag Stadt Zürich | 138.0 |
| Aufwand | TCHF | 225.5 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -40.4 | | |
- 1.2.12 Begleitung und Betreuung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen (BBJE): Individuelle Begleitung in der Wohnsituation; begleitete, dezentrale Wohngruppen; betreute Wohngruppe Aubruggweg; externe Unterbringung mit Begleitung und Betreuung.
- | | | | | |
|---------------|------|---------|----------------------------|---------|
| Ertrag | TCHF | 6 785.6 | davon Beitrag Stadt Zürich | 6 708.6 |
| Aufwand | TCHF | 6 775.1 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 10.5 | | |
- 1.2.13 Ergänzende Betreuung und Begleitung von MNA des BAZ Zürich: Ergänzende Betreuung und Begleitung von unbegleiteten Minderjährigen des Bundesasylzentrums Zürich und zweckgebundene Schulsozialarbeit-Ressourcen (125%) durch das SOD.
- | | | | | |
|---------------|------|---------|----------------------------|---------|
| Ertrag | TCHF | 1 392.1 | davon Beitrag Stadt Zürich | 1 392.1 |
| Aufwand | TCHF | 1 397.1 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -5.0 | | |
- 1.2.14 Swiss Info Juniors: Muttersprachliches Erstinformationsangebot für junge Erwachsene.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 85.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 85.0 |
| Aufwand | TCHF | 85.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.15 Bereitstellung einer Hotline für Anliegen bezüglich ukrainischer Geflüchteter.
- | | | | | |
|---------------|------|-----|----------------------------|-----|
| Ertrag | TCHF | 0.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 0.0 |
| Aufwand | TCHF | 0.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.16 Bereitstellung von Erstinformationen (Infoline in Muttersprache) bezüglich ukrainischer Geflüchteter.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 30.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 30.0 |
| Aufwand | TCHF | 30.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.17 Basics Intensiv: Vermittlung von Grundlagen in Deutsch, Mathematik und IKT für Jugendliche und junge Erwachsene.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 355.3 | davon Beitrag Stadt Zürich | 355.3 |
| Aufwand | TCHF | 248.7 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 106.6 | | |
- 1.2.18 Kantonale MNA-Wohngruppen: Beitrag an neue MNA-Wohngruppen in der Stadt Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|---------|----------------------------|---------|
| Ertrag | TCHF | 1 034.8 | davon Beitrag Stadt Zürich | 1 034.8 |
| Aufwand | TCHF | 1 034.8 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.19 Massnahmen Bereich MNA: Beitrag Stadt Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|-----|----------------------------|-----|
| Ertrag | TCHF | 0.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 0.0 |
| Aufwand | TCHF | 0.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.20 TAST Integral teilt sich auf in einen schulischen Teil mit kreativer und zielgruppengerechter Alphabetisierung und einen agogischen Teil zur Festigung und zum Erwerb von Kompetenzen, die den jungen Erwachsenen auf ihrem Weg zur Integration hilfreich sind.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 225.6 | davon Beitrag Stadt Zürich | 225.6 |
| Aufwand | TCHF | 180.1 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 45.4 | | |
- 1.2.22 Besserer Zugang zum Wohnraum für Geflüchtete: Klient*innen werden individuell und bedarfsgerecht bei ihrer Wohnungssuche begleitet.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 77.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 77.0 |
| Aufwand | TCHF | 77.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |

C Kommentar

Der finanzielle Beitrag der Stadt Zürich für die städtischen Aufträge der AOZ ist im Budget des Sozialdepartements enthalten, unterteilt nach Pflichtleistungen und besonderen städtischen Integrationsleistungen. Die städtischen Pflichtleistungen unterscheiden sich weiter in Prozesskosten und Transferleistungen. Beides ist abhängig von den Fallzahlen. Die Fallzahl des Asylbereichs wird weitestgehend durch die Zuweisungsquote des Kantons determiniert. Die Fallzahl im Bereich Existenzsicherung SHG ist hauptsächlich abhängig von der Anzahl positiver Asylentscheide.

D Mengenangaben zu den städtischen Pflichtleistungen

- 1.1 Die durch den Kanton festgelegte Aufnahmequote betrug 2024 bis 30. Juni 1.3 Prozent und ab 1. Juli 1.6 Prozent der zivilrechtlichen Bevölkerung, das heisst von 432 552 Personen (Stand 31.12.2023). Das ergibt 6 254 Personen des Asylbereichs, welche im Jahresdurchschnitt in der Stadt Zürich unterzubringen waren. Davon waren im Jahr 2024 bis zu 1 061 Personen in der Zuständigkeit des Kantons (kantonale Durchgangszentren, MNA-Wohngruppen und kantonales Flüchtlingswohnen) und bis zu 450 Personen in der Zuständigkeit des Bundes (Bundesasylzentrum Zürich), die der städtischen Aufnahmequote angerechnet wurden. Durchschnittlich 4 894 Personen mussten von der Stadt Zürich betreut werden. Die Stadt erfüllte die Aufnahmequote der von ihr zu betreuenden Personen im Jahr 2024 durchschnittlich zu 90.3 Prozent.
- 1.2 Die Fallzahl im Bereich der Existenzsicherung SHG richtet sich nicht nach einer Aufnahmequote, sondern ist abhängig von der Anzahl positiver Asylentscheide, der wirtschaftlichen Lage sowie der Wohnsitzwahl dieser Personengruppe. Im Jahr 2024 wurden durchschnittlich 546 Personen mit Sozialhilfeleistungen unterstützt.

Indice delle abbreviazioni

AFA	Ufficio del lavoro del Cantone di Zurigo
AFS	Gestione amministrativa dei casi nella consulenza sociale
AIC	Coaching di inserimento lavorativo
AJB	Ufficio preposto alla gioventù e alla consulenza professionale
AOZ	Organizzazione per l'asilo di Zurigo
APV	Responsabilità applicativa, un team della divisione specialistica Informatica
SLPS	Sicurezza sul lavoro e protezione della salute
CEst	Centro esterno (centri federali d'asilo)
CFA	Centro federale d'asilo
CFA c.p.	Centro federale d'asilo con funzione procedurale
CFA s.p.	Centro federale d'asilo senza funzione procedurale
BBJE	Assistenza e accompagnamento giovani adulti, divisione specialistica AOZ
BEB	Assistenza nei centri federali d'asilo, reparto AOZ
BIA	Formazione e lavoro, reparto AOZ (dal 2025)
BSI	Integrazione professionale e sociale, reparto AOZ (fino alla fine del 2024)
DIR	Direzione
CT	Centro di transito, struttura collettiva del Cantone di Zurigo
CFP	Certificato federale di formazione pratica; viene conseguito dopo il completamento di una formazione professionale di base di due anni (apprendistato, tirocinio)
ECTS	European Credit Transfer System; un sistema di crediti introdotto nelle università europee per strutturare il riconoscimento delle attività formative svolte all'estero e all'interno del Paese
eduQua	Marchio di qualità svizzero dedicato ai fornitori di formazione continua
AFC	Attestato federale di capacità; viene conseguito dopo il completamento di una formazione professionale di base di tre-quattro anni (apprendistato, tirocinio)
FBA	Divisione specialistica Lavoro, divisione specialistica di AOZ
FBB	Divisione specialistica Formazione, divisione specialistica AOZ
FBF	Divisione specialistica Lavoro volontario, divisione specialistica AOZ
FBJ	Divisione specialistica Promozione delle attività giovanili, divisione specialistica AOZ
FBV	Divisione specialistica Chiarimento e mediazione, divisione specialistica AOZ
FFST	Uffici che gestiscono i casi
FGI	Divisione specialistica Integrazione sociale, divisione specialistica AOZ

FI	Ufficio Integrazione del Cantone di Zurigo
FII	Finanze e infrastrutture, reparto AOZ (dal 2025)
FIN	Finanze, divisione specialistica AOZ
FKM	Future Kids Mentoring, un'offerta di AOZ
FTE	Full-time equivalent (equivalente a tempo pieno)
CCL	Contratto collettivo di lavoro
PPU	Lavori di pubblica utilità, un programma di integrazione di AOZ
GES	Diversità sociale, reparto AOZ (fino alla fine del 2024)
CdG	Commissione della gestione
HR	Human Resources (risorse umane)
HRM	Human Resources Management, reparto AOZ (dal 2025)
IAM	Identity and Access Management
IAZH	Agenda Integrazione Zurigo
ICT	Tecnologie dell'informazione e della comunicazione
IMV	Amministrazione immobiliare, divisione specialistica AOZ
IN-Qualis	Standard di qualità per i servizi di inserimento lavorativo
ISO	Organizzazione internazionale per la normazione
KJPP	Psichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza e psicoterapia
ACCAn	Alloggio collettivo cantonale
KOM/GES	Comunicazione e diversità sociale, reparto AOZ (fino alla fine del 2024)
APC	Assistenza per la prevenzione dei conflitti nei centri federali d'asilo
KSA	Ufficio del servizio sociale cantonale del Cantone di Zurigo
KSK	Alloggi collettivi cantonali e cittadini
LGBTIQ+	Lesbiche, gay, bisessuali, trans, intersessuali e queer
MJE	RNMA e giovani adulti, divisione specialistica AOZ
MOVIS	Sportello di assistenza e di mediazione esterno per l'integrità personale
ONG	Organizzazione non governativa
CNPT	Commissione nazionale per la prevenzione della tortura
OIZ	Organizzazione e informatica, centro di competenza della Città di Zurigo
PBB	Consulenza psicologica e affiancamento
PER	Personale, reparto AOZ

Indice delle abbreviazioni

PHZH	Alta scuola pedagogica di Zurigo
PSD	Servizio psico-sociale, divisione specialistica AOZ
PvB	Programmi di occupazione temporanea (per adulti)
QUIMS	Qualità nelle scuole multiculturali
URC	Ufficio regionale di collocamento
RLO	Refugee-Led Organization
RNMA	Persone richiedenti asilo minorenni non accompagnate
SBG	Consulenza sociale Comuni, divisione specialistica di AOZ
SBS	Consulenza sociale Città di Zurigo, divisione specialistica AOZ
SD	Dipartimento Sociale della Città di Zurigo
SEM	Segreteria di Stato della migrazione
SEMO	Semestre motivazionale
SHG	Legge sull'aiuto sociale
SHU	Aiuto sociale e alloggio, reparto AOZ (fino alla fine del 2024)
SiBe	Responsabile della sicurezza
SKA	Supporto Assessment breve
COSAS	Conferenza svizzera delle istituzioni dell'azione sociale
ACCit	Alloggio collettivo cittadino
SOD	Servizi sociali della Città di Zurigo
SQS	Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management
SUB	Affari sociali e consulenza, reparto AOZ (dal 2025)
SUP	Supporto consulenza sociale, divisione specialistica AOZ
TAST	Programma a tempo pieno per giovani e giovani adulti con esigenze di alfabetizzazione
TEC	Tecnica e infrastrutture
TGNS	Transgender Network Switzerland
CRT	Complesso residenziale temporaneo per l'accoglienza delle persone rifugiate nella Città di Zurigo
UZH	Università di Zurigo
VPOD	Sindacato svizzero del personale dei servizi pubblici; sindacato delle persone impiegate nei servizi pubblici
CdA	Consiglio di amministrazione

WCZ	Workcenter, divisione specialistica AOZ
WGE	Alloggi e società, reparto AOZ (dal 2025)
ZDI	Servizi centrali, reparto AOZ
ZHAW	Università di scienze applicate di Zurigo
ZIB	Ufficio reclami centrale interno
ZSA	Struttura della protezione civile
ZüRAS	Centro di consulenza zurighese contro il razzismo

Colophon

A cura di:

AOZ

Eggbühlstrasse 15

8050 Zurigo

Telefono 044 415 65 00

www.aoz.ch

Aprile 2025

Tiratura

1000 copie in tedesco, 30 copie in italiano

Entrambe le versioni sono disponibili in formato PDF su www.aoz.ch

Stampato su Z-Offset Natural

Progettazione e grafica

Comunicazione aziendale AOZ

Immagini

Fotografie reportage: Annick Ramp, pubblicate nella rivista «Annabelle», n. 12/2024

Altre immagini: AOZ

Sono vietati la diffusione e qualsiasi altro utilizzo delle immagini.

AOZ
Eggbühlstrasse 15
8050 Zurigo

044 415 65 00
info@aoz.ch
www.aoz.ch

