



# Relazione annuale 2023

arrivare – avanzare – partecipare

AOZ

# Indice

## **Un anno di sfide**

Editorial 4

## **L'organizzazione nel 2023**

Fatti e cifre 6

Panoramica annuale 7

Organigramma 12

Consiglio di amministrazione e Direzione 13

## **«Domani è un altro giorno»**

Accesso al mercato del lavoro svizzero per vie indirette 14

Reportage

## **Report sulle attività dei reparti**

Direzione 39

Assistenza nei centri federali d'asilo 45

Aiuto sociale e alloggio 55

Integrazione professionale e sociale 65

Diversità sociale 75

Servizi centrali 83

## **Conto annuale**

Le principali cifre rispetto agli anni precedenti 92

Finanziamento dell'attività operativa di AOZ 94

Stato patrimoniale 95

Conto economico 96

Conti per gruppi di prodotto 97

Spiegazioni dei conti per gruppi di prodotto 98

**Glossario** 100

Immagine di copertina: per la relazione annuale di AOZ, Anita Affentranger ha fotografato alcune persone rifugiate che si stanno integrando nel mondo del lavoro svizzero. L'immagine di copertina è stata scattata nel parco giochi di un asilo nido della città in cui l'eritrea Azeb lavora come assistente di cura (v. reportage a pagina 14).

## Un anno di sfide Editoriale



Con l'aumento delle richieste d'asilo e lo sviluppo continuo dell'organizzazione, il 2023 è stato un anno impegnativo che ha richiesto un grande lavoro da parte di AOZ. Il numero di richiedenti asilo nettamente maggiore rispetto al 2022 ha richiesto un potenziamento delle risorse a livello finanziario e di personale in termini sia di accoglienza e assistenza che di servizi per l'integrazione. Parallelamente alla crescita quantitativa, il periodo di riferimento è stato caratterizzato da numerose misure volte ad adeguare le strutture in parte non più al passo coi tempi. Nell'ambito di questo sviluppo si è prestata particolare attenzione a garantire la qualità dei servizi forniti e a rispettare i relativi standard. Tale processo è stato accompagnato da sostituzioni a livello di personale, sia in seno alla Direzione che tra l'alta dirigenza.

Una tappa importante è stato il nuovo «Mandato di prestazioni dell'Organizzazione per l'asilo di Zurigo (AOZ)» introdotto con effetto retroattivo al 1° luglio 2023 dal Consiglio comunale di Zurigo. Il documento definisce gli ambiti in cui AOZ presta i propri servizi a tutti i livelli federali (Confederazione, cantoni, comuni) nonché gli standard di qualità che è chiamata a rispettare durante il suo operato. In tale contesto, per AOZ sono di fondamentale importanza soprattutto le disposizioni e le condizioni quadro per la gestione di strutture collettive e per l'assistenza di minori non accompagnati (MNA), anche perché con l'emanazione del nuovo mandato di prestazioni il Consiglio comunale di Zurigo ha posto fine alla moratoria relativa alla gestione di nuovi alloggi collettivi concessa a terzi e in vigore dal 2021. Di conseguenza, AOZ ha potuto partecipare alle gare d'appalto cantonali per l'assistenza agli MNA e la gestione dei centri di transito del Cantone di Zurigo. Altre gare d'appalto cantonali avevano come oggetto attività di prima informazione in lingua madre per le persone rifugiate e coaching per la ricerca di un'abitazione, ossia consulenza e affiancamento personalizzati e qualificati dal punto di vista professionale per clienti alla ricerca di uno spazio abitativo adeguato. AOZ si è aggiudicata tre dei quattro incarichi.

Purtroppo, invece, la candidatura di AOZ per il nuovo mandato per la continuazione della gestione di quattro centri di transito del Cantone di Zurigo non è andata a buon fine. L'organizzazione perde così un incarico cruciale che ha gestito per anni, con ripercussioni su circa

145 collaboratori e collaboratrici. AOZ è riuscita a tutelare 65 membri del personale qualificato e a offrire loro in pochissimo tempo un'alternativa in altri settori dell'organizzazione. Altri collaboratori e altre collaboratrici hanno scelto di mantenere il proprio posto di lavoro sotto la nuova direzione. Dato il numero estremamente esiguo delle disdette, non è stato necessario applicare il piano sociale elaborato con VPOD.

AOZ ha saputo imporsi in virtù delle proprie conoscenze specialistiche e della pluriennale esperienza nell'ambito della promozione dell'integrazione professionale. Previo controllo e aggiornamento tecnico, tutte e 27 le offerte di integrazione esistenti sono dunque state nuovamente accreditate.

Per rispondere nel lungo termine all'evoluzione delle condizioni quadro e dei requisiti, nel periodo di riferimento il Consiglio di amministrazione e la Direzione hanno impresso ulteriore slancio al processo di sviluppo globale avviato lo scorso anno. A questo proposito, le misure, le basi, le strutture e i processi necessari così come la concezione di leadership e i comportamenti manageriali verranno verificati e ottimizzati gradualmente a tutti i livelli gerarchici in un processo che proseguirà anche nei prossimi anni. AOZ opera in un contesto difficile dal punto di vista professionale, giuridico e politico. Nonostante le fluttuazioni del numero delle richieste d'asilo, AOZ deve e vuole essere sempre in grado di fornire i propri servizi di accoglienza, assistenza, consulenza e integrazione alle persone rifugiate garantendo il livello qualitativo richiesto e desiderato, a livello sia professionale che umano.

Il 1° marzo 2024 la responsabilità della direzione operativa di AOZ passerà nelle mani di Marco Camus. Quest'ultimo subentra a Lucie Rehsche, che dal 1° giugno 2023 nel suo ruolo di direttrice a. i. ha saputo garantire una gestione stabile dell'organizzazione nonché la qualità delle attività quotidiane subentrando a Stefan Roschi, direttore di AOZ dall'inizio del 2021.

Il Consiglio di amministrazione e la Direzione ringraziano il personale per la dedizione, l'impegno e la motivazione con cui ha contribuito in misura importante a fornire un servizio d'asilo e d'integrazione dignitoso e professionale. Si ringraziano anche i committenti, le autorità e i partner di cooperazione per la fiducia e il sostegno dimostrati.

Zurigo, febbraio 2024

Dr. Regula Ruffin  
Presidente del Consiglio di amministrazione

Lucie Rehsche  
Direttrice a. i.

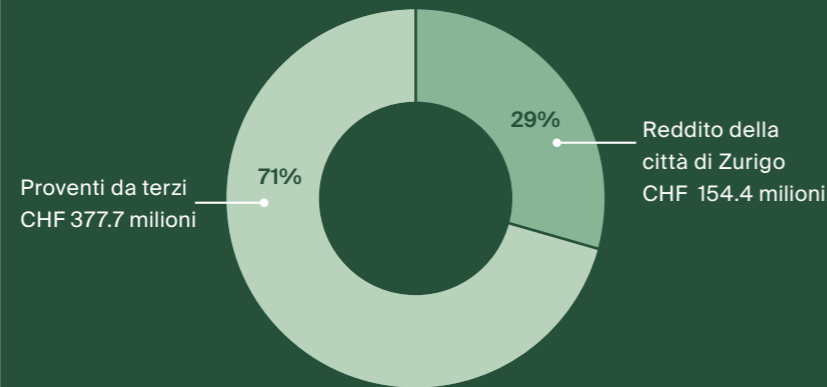
## Organizzazione complessiva Fatti e cifre

AOZ assiste

# 7860

clienti d'aiuto sociale  
nella città di Zurigo e in  
28 comuni mandatarî.

### Totale ricavi CHF 532.1 milioni



# 27

sedi\*



\* di cui 11 nella Città di Zurigo,  
sedi temporanee escluse

# 2229

collaboratori e collaboratrici di 69 nazionalità

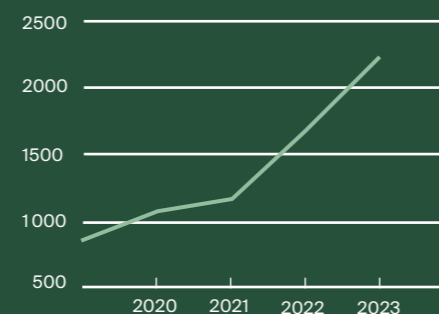
+352 interpreti interculturali, +62 mentori Future Kids,  
+27 apprendisti/e, +24 tirocinanti,  
+18 persone che prestano servizio civile

### Proporzione di donne

# 56%



### Crescita del personale negli ultimi cinque anni



Tutti i dati sono aggiornati al 31 dicembre 2023

## Organizzazione complessiva Panoramica annuale

**Anche quest'anno molte persone rifugiate hanno cercato protezione in Svizzera. La maggior parte di loro proviene dall'Ucraina, dall'Afghanistan e dalla Turchia. Oltre 30 200 persone hanno presentato domanda d'asilo alla Confederazione. Di queste, quasi una persona su otto era minorenni e ha lasciato il proprio Paese d'origine senza essere accompagnata da genitori o familiari (MNA). Inoltre, circa 23 000 persone provenienti dall'Ucraina hanno richiesto lo statuto di protezione S. Avevano tutte bisogno di un tetto sopra la testa, di assistenza professionalmente adeguata e di una guida per orientarsi in questo mondo per loro nuovo. Chi è nel nostro Paese già da tempo ha diritto a un sostegno finanziario, a spazi abitativi adeguati alle rispettive esigenze e a offerte finalizzate all'integrazione sociale e professionale. A fronte di questa situazione, AOZ ha dovuto potenziare le proprie risorse in tutti i reparti. Malgrado l'attuale carenza di personale qualificato in pressoché tutti i settori rilevanti, nell'anno di riferimento l'organico di AOZ ha fatto registrare un netto aumento di circa 500 persone, raggiungendo circa 2200 collaboratori e collaboratrici.**

### Potenziamento a tutti i livelli federali

A causa della carenza di posti nelle attuali strutture della Confederazione, d'intesa con la competente (Segreteria di Stato della migrazione SEM), nelle regioni della Svizzera orientale e di Zurigo sono stati aperti vari nuovi centri esterni. Durante la crescita, il personale ha dato prova di grande impegno e di una spiccata flessibilità fornendo anche sostegno a livello sovraregionale. Su incarico dell'Ufficio del servizio sociale del Cantone di Zurigo, ad aprile 2023 AOZ ha messo in funzione il nuovo centro di transito (CT) di Sihlau ad Adliswil. A sua volta, a fronte dell'elevato numero

di persone rifugiate, la direzione di sicurezza cantonale ha aumentato il tasso di accoglienza per i comuni zurighesi, portandolo dal 1° giugno dallo 0,9 per cento all'1,3 per cento (13 persone rifugiate ogni 1000 abitanti). Nella Città di Zurigo si è reso pertanto necessario realizzare nuove strutture adibite ad alloggio. Concretamente, si è provveduto ad ampliare l'alloggio collettivo cittadino (ACCit) di Triemli, che con i suoi circa 600 posti è ora uno degli alloggi per richiedenti asilo più grandi della Svizzera. I relativi lavori di allestimento sono stati ultimati secondo i programmi, i posti sono stati occupati e sono state chiarite e attuate le procedure operative nei centri.

Per rispondere all'elevato numero di minori non accompagnati (MNA), su incarico dell'Ufficio del servizio sociale cantonale (KSA) AOZ ha aperto i nuovi gruppi di abitazione di Albisrieden e Römerhof. Inoltre, su incarico del KSA gli alloggi collettivi esistenti e allestiti per gli adulti sono stati ampliati (centro di transito di Volketswil, alloggio collettivo cantonale Ss. Pietro e Paolo) o completamente riconvertiti (ex centro di transito di Regensbergstrasse) per ospitare anche MNA. Le sedi sono state dotate di personale di assistenza socio-pedagogica specializzato nel lavoro con i giovani.

Anche per il reparto di consulenza sociale di AOZ incaricato dalla Città di Zurigo e dai 28 comuni del Cantone di Zurigo, l'aumento del tasso di accoglienza ha reso necessario un considerevole potenziamento dei servizi di consulenza. A fine 2023 le persone assistite dai team di AOZ addetti alla consulenza sociale erano circa 7900.

### Partecipazione alle offerte perlopiù buona

Nel 2023, anche i programmi di integrazione di AOZ sono stati messi sotto pressione. Grazie a un solido mercato del lavoro, molti potenziali partecipanti sono stati collocati direttamente nel

## Organizzazione complessiva Panoramica annuale

AOZ sono stati messi sotto pressione. Grazie a un solido mercato del lavoro, molti potenziali partecipanti sono stati collocati direttamente nel primo mercato del lavoro. Di conseguenza, il numero di iscrizioni ai programmi di inserimento lavorativo ha fatto registrare un calo. Al contempo si è reso necessario potenziare rapidamente i programmi di alfabetizzazione e i corsi di tedesco. Numerose offerte sono state organizzate rivolgendo particolare attenzione al gruppo target ucraino. A fronte della forte domanda sono stati potenziati anche tutti i servizi sociali per l'integrazione e il pool di interpreti della divisione specialistica Medios, che nell'anno di riferimento ha fatto registrare un record di incarichi di interpretariato, soprattutto in ambito sanitario, sociale e formativo. Nel 2023 ha giocato un ruolo importante anche l'impegno sociale e civile nei progetti di AOZ, come ad esempio i programmi di mentoring e di volontariato. AOZ non è la sola ad aver avuto difficoltà a reclutare un numero di volontari e volontarie sufficiente a far fronte alla domanda.

**Riaccredimento delle offerte di integrazione**  
Per aiutare le persone rifugiate e ammesse provvisoriamente a integrarsi più rapidamente nel mondo del lavoro e nella società e ridurre la loro dipendenza dall'aiuto sociale, nel 2019 la Confederazione e i Cantoni hanno introdotto un'agenda d'integrazione comune che definisce obiettivi e processi vincolanti. Nell'ambito dell'Agenda Integrazione Zurigo, tutte e 27 le offerte presentate da AOZ sono state riaccreditate. In fase di verifica e di rielaborazione delle offerte è sempre stata attribuita massima priorità alla qualità dal punto di vista della clientela, delle esigenze professionali interne nonché delle disposizioni di legge e normative.

### **Sviluppi organizzativi**

Con il potenziamento delle capacità di assistenza e consulenza nonché delle offerte formative,

anche i servizi di supporto di AOZ sono stati rafforzati e professionalizzati, soprattutto nel reparto Personale e Finanze nonché nel settore IT. Nell'anno di riferimento si è svolto anche il trasferimento nella nuova sede centrale sita nella Eggbühlstrasse 15 a Zurigo Nord, a cui si sono accompagnate modifiche nelle modalità di lavoro, come l'introduzione dei principi del cosiddetto «New Work» (Clean Desk Policy, percentuale di lavoro in home office ecc.). La sede centrale ospita circa 350 collaboratori e collaboratrici di tutti i reparti, inclusi la Direzione e i Servizi centrali, e con le sue 36 aule accoglie la maggior parte delle attività del programma di corsi di AOZ. La sede rappresenta inoltre un punto di riferimento per i clienti e le clienti dell'aiuto sociale della città di Zurigo e di ZÜRAS, il centro di consulenza zurighese contro il razzismo.

### **Possibilità di informazione e di reclamo**

Oltre alla gestione delle impegnative attività quotidiane, AOZ si è concentrata sul miglioramento della gestione della qualità, dei processi e dei rischi introducendo un ufficio reclami interno di facile accesso per le clienti e i clienti e lanciando la campagna di sensibilizzazione «La violenza... non va bene!» in 11 lingue. Questa ha l'obiettivo di fornire informazioni sul tema della violenza e di incoraggiare le persone rifugiate che hanno vissuto o assistito a episodi di violenza a cercare aiuto.

### **Cambiamenti in seno alla Direzione e alla dirigenza**

Dopo che Stefan Roschi, direttore di AOZ dall'inizio del 2021, ha lasciato la propria carica, da maggio 2023 Lucie Rehsche, nel ruolo di direttrice ad interim, ha garantito insieme alla Direzione lo svolgimento delle attività quotidiane di AOZ. Il Consiglio di amministrazione ha inoltre eletto il successore di Claudia Nyffenegger, da anni impegnata in AOZ: si tratta di Mandy Zeckra, che sempre nella primavera del 2023 ha assunto la direzione

del reparto Aiuto sociale e alloggio. All'incirca nello stesso periodo sono entrati in funzione anche i nuovi Servizi di direzione. AOZ ha così istituito un servizio giuridico interno, ha sistematizzato la gestione dei reclami per la clientela e ha potenziato l'adempimento dei compiti della direzione nonché la gestione della qualità a livello interorganizzativo.

### **Mandato di prestazioni e gare d'appalto**

Il nuovo mandato di prestazioni, emanato dal Consiglio comunale il 1° luglio 2023, ha posto fine alla moratoria per la gestione di nuove strutture collettive per la Confederazione e i cantoni. AOZ accoglie con favore gli standard di qualità definiti al suo interno, che sono in linea con i propri obiettivi professionali. Ne sono un esempio le chiare disposizioni in materia di assistenza ai minori rifugiati non accompagnati (MNA). Il nuovo mandato di prestazioni stabilisce inoltre i confini geografici entro i quali AOZ può candidarsi alle gare d'appalto. Nel 2023, AOZ ha pertanto partecipato a quattro gare d'appalto cantonali, aggiudicandosi tre dei quattro incarichi (assistenza agli MNA, attività di prima informazione in lingua madre e coaching nella mediazione di spazi abitativi). Il mandato di gestione dei centri di transito cantonali, un'attività cruciale di cui AOZ si è occupata per anni, è andato purtroppo alla concorrenza. Alla luce di questo sviluppo è stato avviato il processo per consegnare i centri a marzo 2024 e trovare una soluzione adeguata possibilmente per tutto il personale attivo in questo settore.

### **Sviluppo del personale e sondaggio tra i collaboratori e le collaboratrici**

Onde far fronte alla carenza di personale specializzato in tutti i settori, il marketing del personale è stato ristrutturato e sono state introdotte alcune misure di reclutamento mirate (ad esempio campagna per pedagoghi e pedagoghe sociali).

Questi interventi hanno permesso di coprire molti dei posti vacanti. Per aumentare l'attrattiva di determinate sedi agli occhi di potenziali collaboratori e collaboratrici, sono state elaborate anche soluzioni creative, come ad esempio l'introduzione del servizio di trasporto per il centro federale d'asilo periferico di Glaubenberg nel Cantone di Obvaldo. Come lo scorso anno, il personale ha dovuto far fronte a carichi di lavoro elevati. Da un ampio sondaggio condotto tra i collaboratori e le collaboratrici nella primavera dell'anno di riferimento sono comunque emersi risultati positivi. Valori come diversità, rispetto e apertura vengono vissuti attivamente all'interno dell'organizzazione. Negli ambiti in cui il sondaggio ha messo in luce margini di miglioramento sono stati definiti appositi campi d'azione e interventi.

### **Nuovo contratto collettivo di lavoro in elaborazione**

L'attuale contratto collettivo di lavoro (CCL) del 2014 si fonda su basi giuridiche contraddittorie e offre pertanto una certezza del diritto insufficiente al personale di AOZ. Sia AOZ che il partner sociale VPOD (Sindacato svizzero del personale dei servizi pubblici) sono disposti a risolvere questo problema con un nuovo CCL. A seguito delle intense trattative condotte nell'anno di riferimento si è giunti per il momento a una soluzione transitoria: l'attuale CCL è stato disdetto, ma tale decisione avrà effetto solo a partire dalla fine del 2026, data entro la quale verranno chiarite tutte le questioni in sospeso e verrà elaborato un nuovo CCL nonché un regolamento del personale interno. I collaboratori e le collaboratrici del Ticino hanno inoltre istituito una commissione del personale.

### **Comunicazione migliorata**

L'aumento dell'interesse dell'opinione pubblica nei confronti dei temi legati ai rifugiati ha avuto inizio ben prima del 2023. Il coinvolgimento e,

## Organizzazione complessiva Panoramica annuale

di conseguenza, anche il numero di richieste presentate dai media ad AOZ hanno fatto segnare un marcato aumento con lo scoppio della guerra in Ucraina. Nell'anno di riferimento, il settore delle pubbliche relazioni e delle attività media è stato pertanto potenziato con l'arrivo di nuovo personale. A livello di comunicazione, l'attenzione si è inoltre concentrata sullo sviluppo di legami con il vicinato per consolidare i rapporti con i gruppi d'interesse locali (come associazioni di quartiere, centri comunitari o chiese) e promuovere una comprensione approfondita degli alloggi per richiedenti asilo. Per quanto riguarda la comunicazione interna, a seguito di un'analisi completa dei processi e dei canali sono state programmate misure di miglioramento a partire dal 2024. La piattaforma di comunicazione interna AOZ Inside è già stata introdotta con successo nell'anno di riferimento per agevolare lo scambio di informazioni all'interno dell'organizzazione. Rappresenta una soluzione transitoria in attesa della prevista introduzione dell'intranet.

### **Prospettive**

Nel 2024, il Consiglio di amministrazione e la Direzione imprimeranno ulteriore slancio al processo di sviluppo globale pluriennale di AOZ avviato nell'autunno del 2022. L'obiettivo è adeguare le basi, le strutture e i processi nonché la direzione e la cultura dell'organizzazione alle esigenze attuali e all'enorme crescita registrata negli ultimi anni. Nel lungo periodo AOZ deve essere in grado di concentrarsi sempre sui propri compiti principali e di portarli a termine in base al livello di qualità richiesto nell'ambito di un contesto difficile e nonostante le forti fluttuazioni che caratterizzano i movimenti migratori diretti in Svizzera.

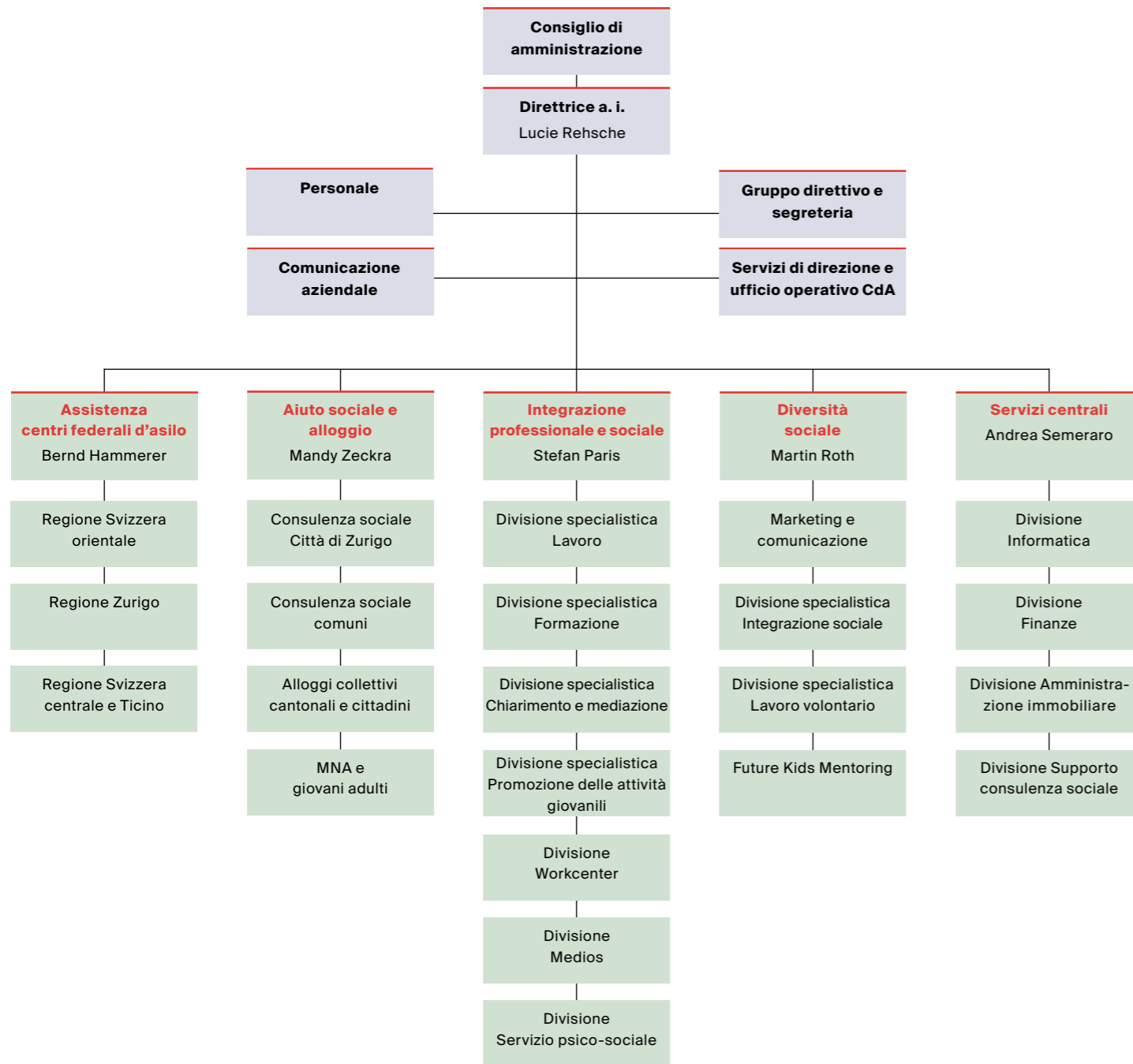
Il nuovo direttore Marco Camus assume la guida operativa di AOZ il 1° marzo 2024,

portandola avanti in collaborazione con la Direzione. Anche l'anno prossimo l'organizzazione specializzata farà i conti con un sistema d'asilo nazionale e livelli federali a valle in affanno e punterà a dare risposte efficaci a queste sfide. In tutti i comuni mandatarî, compresa la Città di Zurigo, a causa della situazione migratoria e dell'aumento del tasso di accoglienza annunciato dal cantone per il 2024, AOZ dovrà probabilmente creare diverse centinaia di nuovi posti d'accoglienza e potenziare ancora una volta in misura considerevole l'offerta di consulenza dell'aiuto sociale.

Tra gli altri importanti compiti a cui AOZ è chiamata a far fronte nel 2024 si annoverano l'attuazione del mandato di accoglienza e assistenza per minori rifugiati non accompagnati nel rispetto delle nuove condizioni quadro dell'Ufficio del servizio sociale cantonale del Cantone di Zurigo nonché la continuazione dei colloqui con il partner sociale VPOD (Sindacato del personale dei servizi pubblici) in merito a un nuovo contratto collettivo di lavoro.

Anche l'anno prossimo AOZ sarà animata dal desiderio di fornire servizi di alta qualità nell'ambito dell'asilo e dell'integrazione, un contesto esposto in cui l'organizzazione punta a proporsi come datore di lavoro moderno. Su incarico della Città di Zurigo, a cui appartiene, AOZ fornirà i propri servizi sempre nell'ottica del proprio obiettivo prioritario: l'arrivo, l'avanzamento e la partecipazione dignitosi delle persone rifugiate che le sono affidate.

# Organigramma



## Il Consiglio di amministrazione



Da sinistra a destra: **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 Ruffin**, 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 d'interesse, Sindacato Unia, presidente della commissione Risorse Umane

## La Direzione



Da sinistra a destra: **Martin Roth**, responsabile reparto Diversità sociale; **Stefan Paris**, responsabile reparto Integrazione professionale e sociale; **Lucie Rehsche**, direttrice a. i.; **Bernd Hammerer**, responsabile reparto Assistenza nei centri federali d'asilo; **Mandy Zeckra**, responsabile reparto Aiuto sociale e alloggio (da maggio 2023); **Andrea Semeraro**, responsabile reparto Servizi centrali (assente nella fotografia)

## «Domani è un altro giorno»

### Accesso al mercato del lavoro svizzero per vie indirette

di Rebekka Salm (testo) e Anita Affentranger (fotografia)

**L'attesa per l'autobus. L'attesa trepidante di una lettera di risposta della persona amata. L'attesa del conto al ristorante. L'attesa fa parte della nostra vita. E di attendere sono capaci tutti. Non servono conoscenze pregresse particolari. Non occorrono capacità specifiche in senso stretto: bisogna mettersi lì e aspettare con pazienza. L'attesa è strettamente legata alla speranza. Speriamo che il messaggio che ci ha scritto la persona amata sia positivo. Che le visite mediche vadano bene.**

**Secondo i calcoli degli scienziati, l'essere umano moderno trascorre 374 giorni della sua vita in attesa: di una chiamata, di un pasto, del bel tempo o di tempi migliori. Ricchi o poveri, l'attesa riguarda tutti. Quando siamo in attesa, siamo tutti uguali. O forse no?**

#### «Qui sono un uomo in attesa»

«Sono in attesa da due anni». Olexandr (il suo e quello delle altre persone intervistate è un nome di fantasia) ha una risata che sa più di perplessità che di divertimento. «Due anni sono tanti. Vorrei lavorare. Mi annoio». Il 40enne ucraino è fuggito in Svizzera nel 2022 con la moglie e il figlio, che oggi ha tre anni. «Nel mio Paese d'origine, prima della guerra ero una persona dinamica. Ho frequentato l'università, ero autonomo».



Le persone intervistate hanno autorizzato la pubblicazione dei testi e delle fotografie. Sono stati utilizzati nomi di fantasia.



Scuote la testa. Tutte le mattine frequenta un corso di tedesco, mentre al pomeriggio è a casa, fa i compiti e le faccende domestiche e gioca con suo figlio. Sente la mancanza del dialogo con le persone, del dinamismo della quotidianità lavorativa, della sensazione di poter fornire un contributo in prima persona.



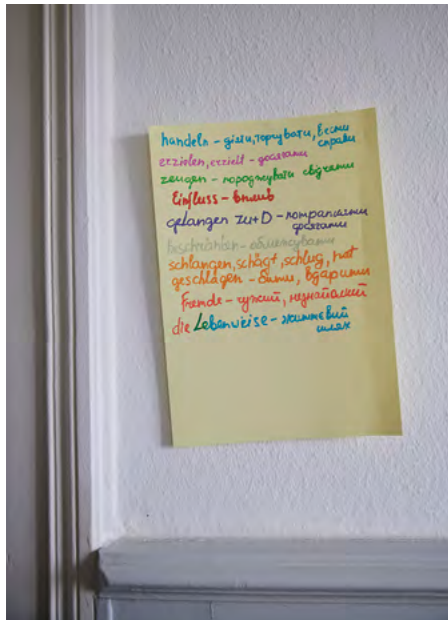
Le competenze professionali non gli mancano: responsabile e manager di produzione presso agenzie pubblicitarie, agente immobiliare, fondatore e CEO di un'azienda di materiali pubblicitari e articoli decorativi, per citare solo alcune delle esperienze che vanta nel proprio CV. Sapeva che qui in Svizzera non sarebbe stato facile trovare un lavoro simile a quello che svolgeva in Ucraina, ma pensava che con un po' di creatività e coraggio lui e sua moglie si sarebbero potuti mantenere da soli. Hanno considerato l'idea di aprire un'attività con un food truck, ma in Svizzera gli obblighi di legge sono stringenti. Il capitale iniziale necessario pari a 20 000 franchi va oltre le loro possibilità economiche. «In Ucraina è tutto molto più semplice. Se ho un'idea, definisco gli aspetti necessari con le autorità e con i vigili del fuoco e poi posso attuarla».

#### **Ottimi titoli di studio, livello di tedesco insufficiente**

Sogna di lavorare nel reparto produzione o nel project management di una grande azienda zurighe attiva nel settore delle fiere e delle esposizioni. Ma la strada per realizzare questo sogno è lunga. Quella di Olexandr è la storia di tante persone ucraine fuggite in Svizzera. Hanno ottimi titoli di studio, notevoli esperienze professionali, alcune di loro hanno lavorato come professionisti indipendenti o diretto aziende proprie o team. In Svizzera devono ricominciare da capo. E partire da zero significa dover attendere.

Attendere il conseguimento della certificazione di tedesco, che permette di accedere al mercato del lavoro elvetico. Olexandr studia tedesco da quasi due anni. Questa primavera sosterrà l'esame per la certificazione di livello B1. È una buona notizia, ma ancora non basta per poter riprendere in mano la vita dal punto in cui l'aveva lasciata a Kiev. Ancora non si sa se l'autorità sociale competente gli finanzia il corso di tedesco per raggiungere il successivo livello B2. Olexandr è impegnato a redigere il suo dossier di candidatura, a scrivere il curriculum e a sondare il terreno: quali obiettivi professionali sono a portata di mano? E quali speranze devono per il momento aspettare?

## «What do you miss most?»



### Le persone rifugiate nel mercato del lavoro svizzero

Per molte persone rifugiate, un impiego nel primo mercato del lavoro è sinonimo di indipendenza dall'aiuto sociale e maggiore partecipazione alla vita sociale. Dal canto loro, i datori di lavoro vedono nelle persone rifugiate lavoratori e lavoratrici dalla grande motivazione, soprattutto in un'epoca di carenza di personale specializzato. Una situazione che va a vantaggio di tutte le parti coinvolte.

Alla fine del 2023, in tutta la Svizzera erano circa 530 le persone che svolgevano un'attività lucrativa e che non avevano ancora ricevuto l'esito della valutazione della loro richiesta d'asilo (permesso N). Durante il soggiorno nei centri della Confederazione non sono autorizzate a lavorare. In seguito può essere emessa un'autorizzazione temporanea allo svolgimento di un'attività lucrativa, ma l'iter per ottenerla è irto di ostacoli. Di conseguenza, si è registrato un ridotto tasso di attività professionale tra le persone con permesso N (3,8 per cento). Delle persone ammesse provvisoriamente (permesso F) circa 13 000 (tasso di attività professionale del 45,0 per cento) svolgevano un'attività lavorativa, mentre tra le persone rifugiate riconosciute (permesso B) questa cifra ha toccato quota 15 300 (41,9 per cento). Nel Cantone di Zurigo, dal 2019 entrambi i gruppi (permesso F e B) non necessitano più di un permesso di lavoro, bensì è sufficiente che notifichino lo svolgimento della loro attività lucrativa.

A fine ottobre 2023 in Svizzera si contavano circa 66 000 persone ucraine con statuto di protezione S. Sebbene quasi 40 000 di loro fossero in età lavorativa, il tasso di attività professionale era relativamente basso (20 per cento). Il Consiglio federale punta a portare questa quota al 40 per cento entro la fine del 2024.

Gli chiediamo cosa gli manca di più della sua precedente vita lavorativa. Corruga la fronte. Proviamo a chiederglielo nuovamente: «What do you miss most?» Adesso capisce. Ci dice che gli mancano il dialogo con le persone e la sensazione di sentirsi utile e incentivato. Olexandr scuote la testa: «Basta con l'inglese, per favore. Parlo solo tedesco. Devo esercitarmi».



**«Pensavo che qui tutti parlassero inglese.»**

Ci sono stati momenti in cui Azeb ha desiderato più di tutto che le persone le parlassero in inglese. «Pensavo che in Europa tutti parlassero inglese. Ho imparato questa lingua a scuola in Eritrea. Credevo quindi che in Svizzera avrei trovato rapidamente un lavoro e una sistemazione e che la mia vita si sarebbe finalmente risolleata». La 44enne eritrea si toglie il berretto e si passa la mano tra i capelli corti. «Quando sono arrivata in Italia, ho cercato di parlare con la gente in inglese, ma senza riuscirci. Ho vissuto la stessa esperienza anche in Svizzera. Alcuni non sanno l'inglese, altri non vogliono parlarlo. A quel punto ho capito che per integrarmi avrei dovuto imparare una lingua del tutto nuova. È stato un bello shock.»

**«A quel punto ho capito che per integrarmi avrei dovuto imparare una lingua del tutto nuova.»**



Nel 2015 Azeb ha presentato domanda d'asilo in Svizzera. Il sistema d'asilo elvetico sarebbe stato riorganizzato solo nel 2019. Azeb ha dovuto attendere due anni e sette mesi prima di ricevere un responso positivo. In questo periodo le sono state concesse tre ore di lezione di tedesco a settimana, troppo poche per fare grandi progressi. L'esercizio di una professione non era solo impossibile, ma anche vietato.

Si potrebbe pensare che Azeb abbia vissuto questa attesa come un periodo di relax, in cui «stare in panciolle». Niente di più sbagliato. «Mi mancavano i miei familiari ed ero preoccupata per loro. Mi mancavano il mio lavoro di copywriter e la vita che conducevo nel mio Paese. Che ne sarebbe stato di me? E di mia figlia?» Nulla riusciva a distoglierla dalle sue preoccupazioni. I pensieri si affollavano nella sua mente, mentre tutto il resto era immobile.



**«Dicevo semplicemente: «Che freddo oggi». Ogni tanto qualcuno mi diceva qualcosa, mentre altre volte non ricevevo nessuna risposta».**

### «Hallo, Grüezi»: un rituale quotidiano

I lunghi tempi di attesa e la relativa incertezza sono fonte di stress perché il nostro cervello attiva l'istinto primordiale della lotta o della fuga per liberarci da una situazione in cui ci troviamo nostro malgrado. Un'attesa dall'esito incerto viene sempre vissuta con angoscia, che supera addirittura quella provata quando si riceve una brutta notizia a cui si riesce in qualche modo a rimediare. Come ha affrontato Azeb questa attesa?

«Ho fatto un patto con me stessa. Ogni giorno avrei parlato con la gente, con sconosciuti sull'autobus e all'asilo di mia figlia e avrei messo alla prova il mio tedesco». Ricorda di essersi fatta coraggio. Di aver parlato di argomenti semplici, come ad esempio del meteo. «Dicevo semplicemente: «Che freddo oggi». Ogni tanto qualcuno mi diceva qualcosa, mentre altre volte non ricevevo nessuna risposta». Ride. Azeb non si è lasciata scoraggiare e in ogni occasione salutava persone sconosciute con il suo «Hallo, Grüezi». Una volta anche a tarda sera. Il suo vicino stava innaffiando i fiori. Azeb gli ha detto qualcosa. Il vicino le ha risposto. E le ha offerto aiuto dicendo che in caso di domande avrebbe potuto rivolgersi a lui e alla sua famiglia. Aveva intessuto la prima maglia di una rete di sostegno. «Senza contatti non si può sopravvivere», afferma Azeb. «Il sistema formativo svizzero, ad esempio, è molto complesso. Da soli è impossibile capirlo. Bisogna farsi aiutare».

### «Mollare? Mai.»

Alla fine del 2017 la madre single ha ricevuto il suo permesso B, che le consente di vivere e lavorare in Svizzera. Pensava che finalmente avrebbe potuto muovere i primi passi. E invece no. Le porte degli istituti di formazione erano ancora sbarrate. Bisognava prima dedicarsi a fondo allo studio del tedesco. Azeb sognava di frequentare l'università e di diventare pedagoga sociale. Per studiare in un ateneo elvetico bisogna però essere in possesso di almeno una certificazione di tedesco di livello C1, che attesta la capacità di utilizzare la lingua in modo efficace e flessibile in contesti privati, pubblici, accademici e professionali sia oralmente che in forma scritta.

**«Il sistema formativo svizzero, ad esempio, è molto complesso. Da soli è impossibile capirlo. Bisogna farsi aiutare.»**



Oggi Azeb parla un ottimo tedesco. Chi dialoga con lei è testimone di una capacità espressiva ricca di sfumature. Eppure non ha superato l'esame B2 più di una volta: si sentiva troppo sotto pressione. Il suo futuro dipendeva dal conseguimento di questo livello linguistico, necessario per svolgere una formazione professionale. Senza il B2 non è possibile frequentare l'università e nemmeno svolgere un tirocinio. Azeb era delusa. I suoi sogni si sono sciolti come neve al sole. E adesso? Mollerà? «Mai», replica Azeb. «Ho deciso che adesso andrò a lavorare. E quando avrò trovato un posto, chiederò all'azienda se, una volta dimostrate le mie qualità, mi permetterà di svolgere un apprendistato».



### Voto d'esame: 6.0

Ad agosto 2019 ha trovato un posto come assistente di cura presso un asilo nido della Città di Zurigo, che ora non vuole più separarsi da lei e rinunciare alle sue competenze e al suo carattere. Quanto all'auspicato posto di apprendistato come operatrice socioassistenziale, il percorso è stato invece più tortuoso. Azeb sarebbe stata all'altezza dei requisiti della scuola professionale? Senza un livello di tedesco B2? Insieme al coaching di inserimento lavorativo di AOZ, tutte le parti coinvolte hanno cercato una soluzione, riuscendo infine a individuarla. Una volta maturati cinque anni di esperienza professionale presso l'asilo, Azeb potrà svolgere il suo apprendistato. Nel frattempo dovrà seguire il corso di cultura generale, obbligatorio nell'ambito della formazione per diventare operatrice socioassistenziale. Il programma d'insegnamento di cultura generale prevede lo svolgimento di un lavoro di approfondimento scritto. Un'impresa praticamente impossibile senza un livello di tedesco B2. Azeb ha accettato la sfida e portato a termine il corso. Nel suo lavoro scritto ha trattato il tema delle «mutilazioni genitali femminili». Voto: 6.0. Alla fine Azeb ha completato il programma con una media complessiva del 5.3.

Ora è in attesa di intraprendere un apprendistato AFC ridotto presso l'asilo. Questa volta, però, non dovrà aspettare a lungo. L'esperienza inizierà ad agosto 2024. La 44enne ha già in tasca il contratto di apprendistato.

### Una bussola per orientarsi

Molte persone rifugiate con prospettiva di permanenza in Svizzera devono almeno temporaneamente abbandonare l'idea di svolgere il lavoro dei sogni, un obiettivo non (ancora) realizzabile per la mancanza di conoscenze linguistiche o di competenze scolastiche e professionali. Non di rado le persone coinvolte si sentono deluse. Il personale specializzato di AOZ le aiuta a trovare un'alternativa. L'offerta di coaching di inserimento lavorativo, ad esempio, prende in esame le richieste della clientela così come le loro potenzialità e risorse. La domanda è: quale obiettivo professionale è da un lato realizzabile e, dall'altro, sufficientemente interessante da permettere alla persona rifugiata di mantenere alta la motivazione? Il processo di individuazione della posizione più adeguata, che idealmente si conclude con un impiego nel primo mercato del lavoro con un salario in linea con gli standard locali e del settore, può durare a lungo. È qui che entra in gioco il personale esperto in coaching di inserimento lavorativo, che fornisce chiarimenti, mostra le opzioni percorribili, incoraggia e sostiene le persone rifugiate. La situazione non è molto diversa nell'ambito della promozione delle attività giovanili. Anche in questo campo occorre individuare prospettive professionali realistiche e al tempo stesso in grado di soddisfare i giovani. Solo così le persone potranno inserirsi con successo e a lungo termine nel mercato del lavoro.

Maggiori informazioni sul coaching di inserimento lavorativo



Maggiori informazioni sulla promozione delle attività giovanili e sulla campagna in corso



### **Cominciare da zero**

Anche Firas sa cosa vuol dire attendere. Nel 2013 è fuggito dalla Siria alla volta della Turchia. Non prevedeva di rimanere a lungo lontano da casa. Sarebbe tornato una volta terminata la guerra. Voleva tornare in Siria, dove aveva lasciato la sua famiglia e gli studi universitari in elettrotecnica. Aveva completato già cinque semestri. Sognava di diventare ingegnere. Ma la guerra non si è fermata. Non è finita dopo un anno, dopo due anni e nemmeno dopo tre. «In Siria la situazione è andata peggiorando sempre di più. Ho dovuto ammettere che non sarei potuto tornare. È stato triste. Ma non potevo rimanere neanche in Turchia. Sono un curdo siriano». Non c'erano dunque alternative: bisognava partire. Alla volta dell'ignoto. «Non è stato facile. Non è mai facile quando si deve ricominciare da zero. Eppure è stata la decisione giusta».

Firas è arrivato in Svizzera per puro caso. «Come tutti, della Svizzera conoscevo solo gli orologi, il formaggio, le montagne e le banche». Ride, ma la sua espressione si fa di nuovo subito seria. «La Svizzera ha qualcosa che alla Siria manca. Una democrazia ben funzionante. E l'assenza di corruzione. Sono contento di essere arrivato qui». La sua domanda d'asilo è stata valutata rapidamente. Appena poche settimane dopo aveva in tasca il suo permesso B. Poi anche per lui è arrivato il momento di imparare il tedesco, e di trovare una sistemazione nonché un posto di tirocinio.

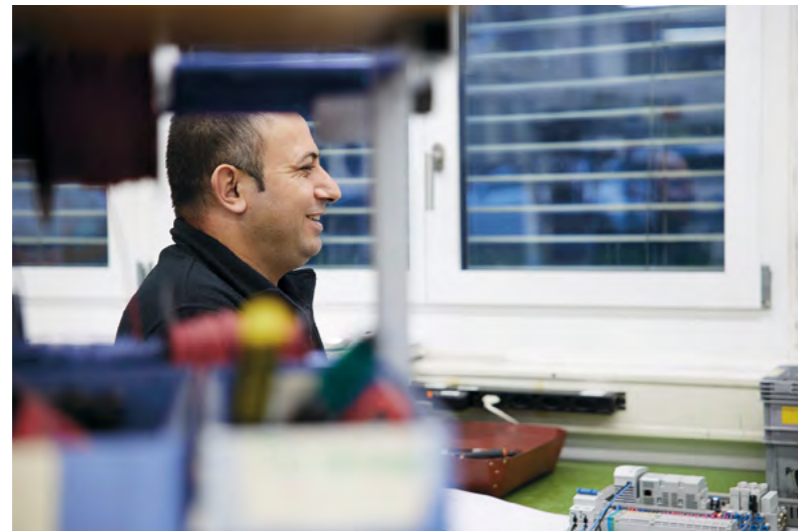
### **Impossibile frequentare l'università**

Incontriamo il 35enne siriano a Zurigo Altstetten presso il suo datore di lavoro, l'azienda Hausammann, dove ha svolto un apprendistato AFC come montatore in automazione. «Oggi sono felice di aver svolto un apprendistato», dichiara Firas. «Alla fine del 2016, però, quando sono arrivato in Svizzera, volevo frequentare l'università. Conoscevo solo quel mondo. Avevo sogni e progetti. Mi hanno però detto che non avrei potuto proseguire gli studi. Sono rimasto deluso, soprattutto perché un mio compagno di studi siriano fuggito in Germania ha potuto continuare l'università senza problemi. Oggi è ingegnere presso la città di Amburgo».

**«Come tutti, della Svizzera  
conoscevo solo gli orologi,  
il formaggio,  
le montagne e le banche.»**



Come per Azeb, anche per Firas la mancata conoscenza del tedesco ha rappresentato un problema. Per potersi iscrivere all'università di Zurigo, avrebbe dovuto essere in possesso del livello di tedesco C1. Per conseguirlo avrebbe dovuto frequentare altri corsi di tedesco, che però il suo comune di residenza nel Cantone di Zurigo non gli ha finanziato. Gli è stato invece concesso di svolgere una formazione professionale. A Firas sarebbe piaciuto diventare operatore in automazione, una figura addetta allo sviluppo e alla realizzazione di sistemi elettrici di comando e automazione, ad esempio per i robot industriali. Ma poiché i posti di apprendistato di questo tipo erano rari, le richieste di Firas sono state respinte. Serviva un piano C.



### Piano C

Ha dunque preso in considerazione un apprendistato come montatore in automazione. Analogamente all'attività dell'operatore in automazione, anche questa professione prevede, seppur con mansioni più circoscritte, l'allestimento di comandi elettrici. L'azienda Hausammann gli ha offerto un praticantato e in seguito un apprendistato. I dubbi non sono mancati: Firas parlerà abbastanza bene tedesco? È un problema se l'apprendista è più grande del formatore? Firas si annoierà durante l'apprendistato visto che ha già alle spalle cinque anni di studi in elettrotecnica? Ma queste preoccupazioni si sono rivelate infondate: Nel 2023 Firas ha concluso la sua formazione con il voto 5.0.

Molto più ardua è invece stata la ricerca di una sistemazione. Appena qualche settimana dopo il suo arrivo in Svizzera gli è stato chiesto di trovarsi da solo un appartamento.





«Non riesco a farmi capire, non conoscevo per nulla il mercato abitativo locale e non sapevo nemmeno che cosa fosse il Cantone di Zurigo». Firas è stato trasferito nell'alloggio di emergenza a Opfikon, nelle immediate vicinanze dell'aeroporto di Zurigo, dove ha vissuto lontano da tutti con persone che dovevano lasciare la Svizzera. Una situazione che definisce desolante. Voleva andarsene. «Dopo sei mesi di ricerche ininterrotte ho trovato un appartamento nel comune di Wald».

Gli domandiamo quale direzione prenderà il suo futuro e cos'altro sogni per la sua carriera professionale. Magari una scuola universitaria professionale? Un altro percorso universitario? Firas sorride. Non è da escludere. Perché no. Frequentare l'università sarebbe bello. La sua vita ha però imboccato una strada diversa. Tra poche settimane diventerà papà. Il giorno di San Valentino. Sua moglie è arrivata da poco in Svizzera e non parla tedesco. La famiglia dipende dal reddito di Firas. Ma chissà cosa riserverà il futuro. Firas può attendere.





### **Una vita senza ostacoli**

Anche Azeb sa che i figli influenzano la carriera personale. Nel suo caso, è stata la figlia, oggi 11enne, a spronarla a non mollare mai. «Raggiungendo il mio obiettivo e completando l'apprendistato, non dipenderò più dall'aiuto sociale. Così potrò restituire alla Svizzera un po' di quello che mi ha dato e mettere mia figlia nella condizione di avere davanti a sé una vita senza ostacoli».

«Restituire qualcosa alla Svizzera»: da anni, per Azeb, queste sono tutt'altro che parole vuote. L'elenco delle sue attività di volontariato è lungo. Offre informazioni, spiegazioni e aiuto, ad esempio come mediatrice presso l'NCBI e presso il centro zurighese di salute sessuale «Sexuelle Gesundheit Zürich». Non ha dimenticato come ci si sente quando si arriva per la prima volta in Svizzera. Non ha dimenticato tutto quello che non conosceva all'epoca. Cos'è la neve? Perché la gente qui si arrabbia se quando le parlo non la guardo negli occhi?

Perché quando si va far visita a una persona svizzera è bene non presentarsi a casa sua senza preavviso?

Oggi è in grado di rispondere a queste domande. Vuole evitare che chi è arrivato dopo di lei resti solo nell'affrontare questi dubbi. Vorrebbe dare un consiglio a chi è ancora all'inizio, a chi sta muovendo i primi passi in Svizzera, a chi sta cominciando il percorso che porterà all'indipendenza professionale. Cosa suggerisce? Azeb avvicina le mani, sovrapponendo i palmi alla perfezione. «Innanzitutto bisogna stringere dei contatti. E per farlo bisogna dare prova di apertura», afferma aprendo le mani come a formare una ciotola. «Solo mostrando apertura e permettendo agli altri di conoscerci meglio si può ricevere aiuto. In secondo luogo, non bisogna mai guardarsi indietro. Si è nel qui e ora. E si ricomincia da zero. È così. Terzo consiglio: non mollare mai. Non smettere mai di lottare. Oggi provi stanchezza? Sei triste? Non ne puoi più di aspettare? Pensi che non raggiungerai mai i tuoi obiettivi? Allora va' a dormire. Domani è un altro giorno».

## Report sulle attività dei reparti

## Direzione Fatti e cifre

# 68

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



# 38

corsi di formazione per il personale sul tema «La violenza... non va bene!»  
con un totale di 998 partecipanti



# 13

audit svolti



# 1175

Il numero medio delle candidature ricevute in un mese  
(+22 per cento rispetto all'anno precedente)



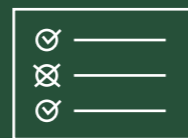
# 88

reclami ricevuti dall'Ufficio reclami centrale interno



# 62%

La percentuale di collaboratori e collaboratrici che nel sondaggio condotto  
tra il personale condivide l'affermazione «Nel complesso, la mia situazione  
lavorativa in AOZ mi soddisfa»



## Direzione Report sulle attività

**Per AOZ e la sua Direzione, anche il 2023 è stato un anno molto impegnativo. L'elevato numero di persone rifugiate ha infatti messo l'organizzazione fortemente sotto pressione portando, analogamente agli anni precedenti, a un netto aumento del personale, passato da circa 500 a quasi 2200 collaboratori e collaboratrici. A questi sviluppi si sono accompagnate sfide tanto varieguate quanto complesse: dalla carenza di personale specializzato, passando per l'elevato volume di lavoro, fino ad arrivare al forte interesse dell'opinione pubblica e della politica nei confronti delle attività di AOZ. Lo sviluppo globale messo in moto dal Consiglio di amministrazione e dalla Direzione ha determinato numerosi cambi a livello di personale nonché cambiamenti organizzativi o situazioni transitorie. Parallelamente, AOZ ha portato avanti temi importanti come la gestione della qualità, dei processi e dei rischi, ad esempio introducendo un nuovo Ufficio reclami di facile accesso per i e le clienti. Con la campagna «La violenza... non va bene!», AOZ è inoltre riuscita a sensibilizzare clienti e personale in merito allo sfaccettato tema della violenza.**

### ***Molte persone sono fuggite in Svizzera***

Nel 2023 in Svizzera il numero di richiedenti asilo ha superato quello registrato l'anno precedente. Oltre al perdurare della guerra in Ucraina, è stata soprattutto la precarietà della situazione dei diritti umani in Paesi come Afghanistan e Turchia ad alimentare i flussi migratori. Nel complesso, circa 30 000 persone hanno presentato domanda presso la Segreteria di Stato della migrazione (SEM), che ha inoltre ricevuto circa 23 000 richieste di statuto di protezione S da parte di altrettante persone rifugiate. Tutte queste persone necessitavano non solo di spazi abitativi, ma anche di sostegno economico e di opportunità di

integrazione professionale e sociale. Grazie alla spiccata disponibilità del personale di tutti i reparti dell'organizzazione, AOZ è riuscita a contribuire in misura importante al superamento delle grandi sfide nel settore dei rifugiati a tutti i livelli statali.

### ***Nuovo mandato di prestazioni e fine della moratoria***

Con l'emanazione di un nuovo mandato di prestazioni, il 1° luglio 2023 il Consiglio comunale ha posto fine alla moratoria per la gestione di nuove strutture collettive per la Confederazione e i cantoni in vigore da agosto 2021. Nel rispetto di standard di qualità chiaramente definiti, da allora AOZ può nuovamente candidarsi per gare d'appalto in questo settore nel Cantone di Zurigo e in tre regioni d'asilo della Confederazione. Tra i nuovi standard di qualità definiti nel mandato di prestazioni rientrano in particolare disposizioni riguardanti il settore dei minori rifugiati non accompagnati (MNA). Inoltre, il nuovo mandato di prestazioni è formulato in modo tale da consentire ad AOZ di candidarsi esclusivamente per incarichi di assistenza in centri federali d'asilo nelle regioni d'asilo di Zurigo, della Svizzera orientale nonché del Ticino e della Svizzera centrale. Non è nemmeno più possibile candidarsi per la gestione di centri di transito cantonali e strutture di alloggio per MNA al di fuori del Cantone di Zurigo. AOZ ha accolto con favore la revisione del mandato di prestazioni e gli standard di qualità in esso definiti nonché l'ambito di prestazione chiaramente descritto per gli incarichi affidati a terzi. Le disposizioni sono in linea con gli obiettivi professionali di AOZ e dello sviluppo continuo dell'organizzazione.

### ***Cambi in seno alla Direzione***

Per via delle divergenze di opinioni con il Consiglio di amministrazione in merito alla direzione e al futuro sviluppo di AOZ, Stefan Roschi, direttore di AOZ dall'inizio del 2021, ha lasciato la propria carica il 31 maggio 2023.

## Direzione

# Report sulle attività

Il 1° giugno 2023, Lucie Rehsche ha assunto la direzione ad interim di AOZ. Alla fine di agosto 2023, il Consiglio di amministrazione ha nominato nuovo direttore Marco Camus, fino a quel momento presidente della direzione della Fondazione Ilgenhalde e presidente dell'associazione di categoria Youvita. L'insediamento è previsto per marzo 2024.

### **Cambiamenti in seno alla dirigenza**

Il 1° maggio 2023, Mandy Zeckra ha assunto la direzione del reparto Aiuto sociale e alloggio (SHU) succedendo a Claudia Nyffenegger, che ha lasciato AOZ dopo un'attività pluriennale all'interno dell'organizzazione. Nell'estate del 2023, Martin Reichlin ha assunto la direzione del reparto Comunicazione aziendale.

### **Direttore/direttrice e Gruppo direttivo**

Il/la direttore/direttrice è responsabile della guida operativa globale e gestisce l'organizzazione insieme alla Direzione con il sostegno del Gruppo direttivo e della segreteria della Direzione.

### **Adeguamento del contratto collettivo di lavoro**

In linea generale, al personale di AOZ si applicano il diritto del personale della Città di Zurigo e le relative disposizioni esecutive. Ai sensi del regolamento comunale, AOZ ha tuttavia facoltà di divergere dal diritto del personale con riferimento a quattro tematiche (salario, orario di lavoro, ferie e cessazione del rapporto di lavoro), qualora ciò sia ritenuto necessario dal punto di vista gestionale. AOZ può altresì stipulare contratti collettivi di lavoro, previa approvazione del Consiglio comunale. Ha pertanto fatto ricorso a tale facoltà concordando un contratto collettivo di lavoro (CCL) con l'SSP (Sindacato svizzero del personale dei servizi pubblici). Tuttavia, l'attuale CCL, in vigore dal 2014, offre al personale di AOZ

poca certezza dal punto di vista giuridico, poiché verte su una base legale contraddittoria. Il Consiglio di amministrazione di AOZ ha quindi deciso di disdire preventivamente il vecchio CCL per la fine del 2023. Nel frattempo, sono state condotte intense trattative con l'SSP. Entrambi i partner sociali sono concordi nel voler elaborare insieme un nuovo contratto collettivo di lavoro e hanno stabilito di apportare al CCL attuale solo le modifiche necessarie e urgenti entro la fine del 2023 e di posticipare il termine di disdetta fino a fine 2026. Entro tale data verranno chiarite tutte le questioni in sospeso e verrà elaborato un nuovo CCL nonché un regolamento del personale interno. I collaboratori e le collaboratrici del Ticino hanno inoltre istituito una commissione del personale.

### **Sviluppo globale dell'organizzazione**

Su incarico del Consiglio di amministrazione, la Direzione ha impresso ulteriore slancio allo sviluppo dell'organizzazione specializzata grazie all'introduzione di novità e progetti. Ne sono un esempio l'analisi e la riorganizzazione di vari settori, tra cui le Risorse Umane e alcune sezioni dei Servizi centrali. La Direzione attua così i primi interventi della strategia di sviluppo globale articolata su più anni.

### **Servizi di direzione**

Dalla primavera del 2023, i nuovi Servizi di direzione (DDI) si occupano di buona parte delle mansioni svolte fino a quel momento dal Gruppo direttivo. Dei dodici collaboratori e collaboratrici, otto hanno assunto il posto nell'anno di riferimento, tra cui anche la responsabile Daniela Gemperle, che dirige anche l'ufficio operativo del Consiglio di amministrazione. Il team si occupa di importanti temi trasversali per l'intera organizzazione, come la gestione dei reclami per tutta la clientela di AOZ nonché l'elaborazione delle richieste e delle iniziative politiche. Un team responsabile di progetto

lavora all'ideazione e all'esecuzione di progetti che interessano vari reparti e assiste il personale dirigente nella gestione di temi riguardanti l'intera organizzazione. Il servizio giuridico fornisce assistenza per questioni di carattere legale. Il personale specializzato in materia di sicurezza sul lavoro e tutela della salute supporta l'intera organizzazione e i singoli reparti nell'attuazione dei loro progetti. La gestione della qualità garantisce la certificazione secondo gli standard ISO 9001:2015, eduQua e IN-Qualis e sviluppa la gestione dei processi e dei rischi.

### **Nuovo Ufficio reclami interno per clienti**

Il 1° aprile 2023 è entrato in funzione il nuovo Ufficio reclami centrale interno (ZIB) per la clientela. L'integrazione dello ZIB nella Direzione assicura la massima indipendenza possibile dalla gestione operativa, agevolando al contempo una stretta collaborazione con il servizio giuridico e la gestione della qualità. Lo ZIP riferisce una volta all'anno alla Direzione, concentrandosi non solo sulla valutazione quantitativa, ma anche e soprattutto sui margini di miglioramento a livello dei servizi forniti. Nell'anno di riferimento, lo ZIB ha registrato 88 reclami, provenienti per lo più dal settore Aiuto sociale e alloggio.

### **Campagna di sensibilizzazione sul tema della violenza**

Nell'ambito del progetto «Protezione dell'integrità personale», nel 2023 AOZ ha lanciato la campagna «La violenza... non va bene!», volta a sensibilizzare i e le clienti nei confronti di diverse forme di violenza e a incoraggiare le persone colpite a cercare aiuto. Nell'anno di riferimento è stata diffusa anche nei centri federali d'asilo, negli alloggi collettivi cantonali e cittadini, a livello di consulenza sociale e in vari programmi di promozione dell'integrazione professionale e sociale.



Volantino sulla campagna «La violenza... non va bene!»

### **Sicurezza sul lavoro e tutela della salute**

AOZ ha a cuore la salute fisica e mentale nonché la sicurezza del proprio personale. Nell'anno di riferimento sono state approntate risorse del personale di conseguenza (240 FTE). Questi specialisti interni e queste specialiste interne hanno realizzato numerosi piani, liste di controllo e manuali e hanno svolto corsi di formazione, ad esempio sull'uso del defibrillatore, presso tutte le sedi.

### **Audit superati**

L'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS) ha documentato cambiamenti positivi in seno ad AOZ nonché una maggiore consapevolezza dello sviluppo di un sistema di gestione efficace e al passo coi tempi. In occasione dell'audit di mantenimento della certificazione ISO 9001, eduQua e IN-Qualis, conclusosi con successo, gli auditor hanno constatato quanto segue: «In tutte le sequenze di audit ci siamo trovati di fronte a molti collaboratori e molte collaboratrici motivati, professionali e interessati a crescere. Si percepisce un elevato senso di identificazione con i compiti dell'organizzazione». Anche l'Ufficio reclami centrale interno per clienti ha ricevuto un feedback positivo, in particolare anche dall'organo di mediazione della città.

## Direzione

# Report sulle attività

### **Processo collaborativo con il personale**

Sulla base delle linee direttive di AOZ, nel 2022 sono stati elaborati principi guida per i collaboratori e le collaboratrici. Nell'anno di riferimento, sotto la guida dei Servizi di direzione e in collaborazione con il personale, a partire da questo lavoro sono state ricavate e sviluppate misure attuabili nella pratica. Tali interventi verranno introdotti gradualmente nella quotidianità del team dal personale dirigente. Questo progetto culturale interno e partecipativo ha coinvolto circa 300 collaboratori e collaboratrici.



Workshop sulle linee direttive di AOZ

### **Personale**

Il settore Personale (HR) recluta tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici per l'organizzazione, li aiuta a inserirsi in AOZ e li assiste in fase di conclusione del rapporto di lavoro. Il team fornisce supporto ad AOZ in materia di sviluppo del personale e cultura aziendale ed è responsabile del sondaggio condotto tra i collaboratori e le collaboratrici. Il reparto HR si occupa anche dell'amministrazione salariale e della registrazione della durata del lavoro. Tra le priorità dell'anno di riferimento si annoverano il reclutamento di personale specializzato qualificato nonché adeguamenti delle strutture e dei processi HR a seguito della crescita dell'organizzazione.

### **Cambi in seno alla dirigenza**

Dopo l'abbandono della carica di responsabile da parte di Doris Maurer, a metà del 2023 Barbara Flubacher ha assunto ad interim la direzione del reparto Personale. In autunno è stato bandito un concorso per la nomina di un successore a lungo termine in questa importante posizione.

### **Centralizzazione della gestione dei corsi di perfezionamento**

Nell'anno di riferimento, il settore Risorse Umane ha assunto la responsabilità dei corsi di perfezionamento interni, creando un'amministrazione centrale e unitaria dei corsi in stretta collaborazione con i vari reparti. Questo intervento comporta una riduzione del carico di lavoro che grava sui reparti e permette di aumentare l'efficienza dei processi nell'ambito dello sviluppo del personale. A seguito della valutazione e dell'acquisto di un software per l'amministrazione dei corsi, nel 2023 è stata presentata e utilizzata per la prima volta una panoramica a livello dell'intero gruppo AOZ. Anche il processo di prenotazione dei corsi di perfezionamento interni è stato semplificato. Il reparto Risorse Umane ha creato le condizioni per delineare strutture e processi del personale chiari nonché per ripartire le risorse tra i singoli settori. Anche le nuove disposizioni elaborate hanno rappresentato una base importante. La formulazione uniforme del mansionario, la delimitazione dei ruoli e la valorizzazione di singole funzioni permettono ora di classificare con precisione i salari e garantiscono una maggiore comparabilità all'interno di AOZ.

### **Svolto il sondaggio tra i collaboratori e le collaboratrici**

Da un sondaggio su ampia scala condotto tra i collaboratori e le collaboratrici è emerso che in AOZ diversità, rispetto reciproco e apertura non

sono parole vuote, bensì una realtà concreta. A fine febbraio 2023, tutti i collaboratori e tutte le collaboratrici di AOZ hanno ricevuto un link personale al sondaggio, che ha visto la partecipazione di poco meno del 60 per cento del personale di allora (981 colleghi e colleghe). Oltre agli aspetti positivi, le risposte hanno messo in luce anche la presenza di margini di miglioramento. Su questa base, la Direzione ha definito tre campi d'azione cruciali: adozione puntuale delle decisioni, trasparenza del sistema salariale e opportunità di perfezionamento professionale. In seguito, i team di AOZ hanno iniziato a elaborare misure nei campi d'azione per loro rilevanti.

### **Corso di formazione: protezione dell'integrità personale**

Il tema «Protezione dell'integrità personale/protezione dalla violenza: informazione e sensibilizzazione di clientela e personale» ha coinvolto AOZ in misura considerevole anche a livello interno. Con il nuovo corso di formazione obbligatorio per tutto il personale, l'organizzazione specializzata ha sensibilizzato i collaboratori e le collaboratrici nei confronti di questi importanti temi. Il corso di formazione rappresenta al contempo la base di un'ulteriore professionalizzazione nell'ambito della gestione di violazioni dei confini e degli episodi di violenza. A questo scopo, un team di progetto ha elaborato vari ausili, tra cui una griglia di classificazione. Non da ultimo, AOZ punta a offrire al proprio personale sicurezza operativa e strumenti di prevenzione di violazioni dei confini.

### **Giornata Nuovo Futuro: un'esperienza positiva**

In occasione della Giornata Nazionale Nuovo Futuro, gli allievi e le allieve dalla 5<sup>a</sup> alla 7<sup>a</sup> classe hanno potuto conoscere varie professioni grazie a un circuito allestito presso la sede centrale di AOZ. La visita ad altre strutture di AOZ ha permesso loro di concludere la giornata facendosi

un'idea dell'ampio ventaglio di mansioni nel settore della migrazione. Durante questo evento, gli allievi e le allieve hanno vissuto tante esperienze positive, non da ultimo grazie al grande impegno messo in campo dal personale.



Saluto di benvenuto alla Giornata Nuovo Futuro in Eggbühlstrasse

### **Focus group contro la carenza di personale specializzato**

La carenza di personale specializzato continua a farsi sentire anche all'interno di AOZ. In linea con il numero di persone rifugiate, si è registrata una domanda elevata di personale qualificato e talvolta è stato difficile trovare candidati e candidate idonei. Nell'anno di riferimento, a risentire maggiormente di questa situazione sono stati i settori della pedagogia sociale e del lavoro sociale. Per affrontare questa sfida, a gennaio 2023 è stato istituito un focus group per il contrasto alla carenza di personale specializzato, sotto la guida congiunta di esponenti dei reparti Risorse Umane e Comunicazione. Tra le prime misure adottate si annoverano la rielaborazione e il potenziamento del marketing del personale a livello di HR. In questo contesto sono stati sfruttati anche nuovi canali: con una videocampagna, AOZ ha cercato e infine trovato nuovi pedagoghi e nuove pedagoghe sociali. Sono inoltre state elaborate una nuova immagine e linee guida per gli annunci di lavoro, compreso l'uso di un linguaggio attento alla parità di genere.

## Assistenza nei centri federali d'asilo Fatti e cifre

# 802

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



# 13.2%

Contributo del reparto al reddito totale di AOZ (pari a CHF 70.1 milioni)



# 7

Centri federali d'asilo



# 13

Centri esterni



# 940 421

Pernottamenti nei centri federali d'asilo (inclusi i centri esterni)



# 72%

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



→ Per cifre più dettagliate cfr. pag. 52

## Assistenza nei centri federali d'asilo Report sulle attività

**Le previsioni della Segreteria di Stato della migrazione (SEM) per l'anno di riferimento si sono rivelate accurate: il numero di persone rifugiate che hanno cercato protezione in Svizzera si è attestato su livelli elevati per il secondo anno consecutivo. In alcuni momenti, l'occupazione dei centri federali d'asilo ha quasi raggiunto la capacità massima, toccando quota 95 per cento. Il reparto BEB si è pertanto adoperato per garantire un'a gestione strutturata della quotidianità nei centri presso tutte le sedi. Si sono rivelate fondamentali procedure efficienti e scorrevoli, che hanno consentito al personale fortemente sotto pressione di orientarsi e lavorare all'insegna della necessaria sicurezza operativa. La necessità di potenziare in misura considerevole le risorse in termini di personale ha comportato difficoltà a livello di postazioni di lavoro e locali.**

Nei centri federali d'asilo gestiti dalla Segreteria di Stato della migrazione (SEM) nelle tre regioni d'asilo Svizzera orientale, Zurigo nonché Ticino e Svizzera centrale, il reparto BEB di AOZ ha il compito di fornire assistenza alle persone residenti. In concreto si tratta dei centri federali d'asilo di Altstätten, Zurigo, Chiasso e Pasture

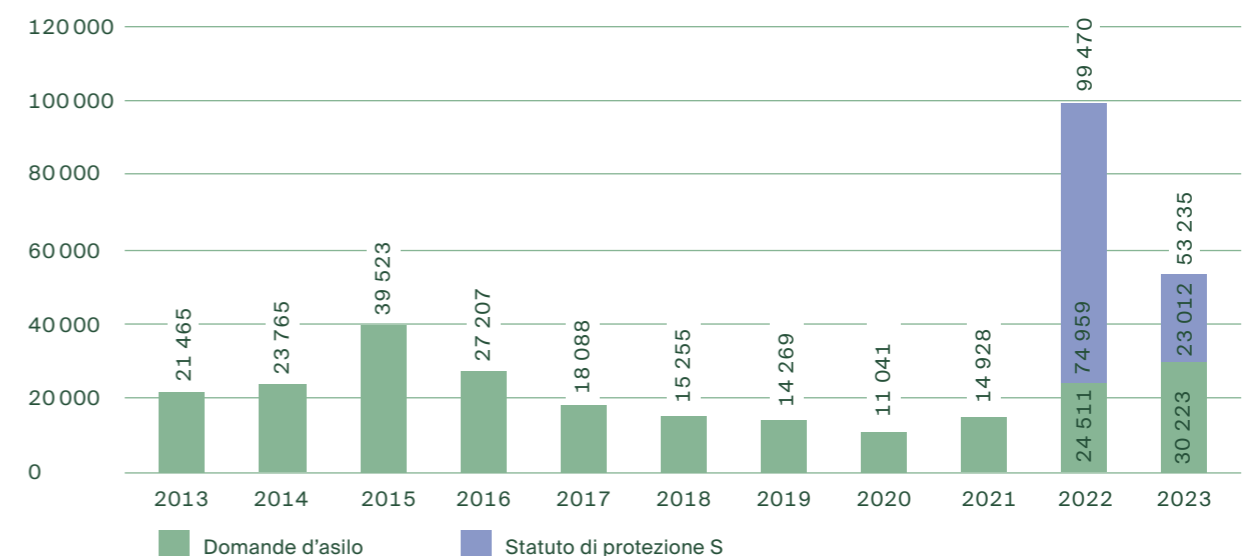
(tutti con funzione procedurale) nonché di quelli di Kreuzlingen, Embrach e Glaubenberg (senza). Il reparto si occupa anche di una piccola unità di assistenza nella zona di transito dell'aeroporto di Zurigo. Ai sensi dell'accordo di fornitura di servizi, il suo operato punta a garantire un'assistenza di base strutturata, tecnicamente corretta e di alta qualità. Tra le attività fondamentali della divisione BEB rientrano anche l'assistenza socio-pedagogica dei minori non accompagnati (RMNA) e la garanzia di accesso alle cure mediche di base. AOZ collabora inoltre a stretto contatto con i partner in loco, come ad esempio la SEM, gli organi di sicurezza, le autorità scolastiche, il personale medico e le organizzazioni di volontariato.

### Temi interregionali

#### Apertura di nuovi alloggi

Poiché le strutture federali esistenti non offrivano spazio a sufficienza per ospitare tutte le persone rifugiate e la richiesta di credito aggiuntivo avanzata dalla SEM per realizzare insediamenti all'interno di container in aree dell'esercito non ha ottenuto l'approvazione, la Confederazione ha dovuto acquisire ulteriori alloggi. In fase di verifica delle potenziali sedi, la SEM ha operato in

### Domande d'asilo in base agli anni incl. richieste di statuto di protezione S



# Assistenza nei centri federali d'asilo

## Report sulle attività

stretto coordinamento con AOZ, che nell'ambito di questo processo ha saputo mettere in campo con successo i propri standard professionali.

Nel 2023 sono stati aperti in brevissimo tempo e gestiti senza intoppi i seguenti centri esterni:

### Regione Svizzera orientale

- Glarona (apertura a ottobre)
- Beringen (apertura a ottobre)
- Rehetobel (apertura a dicembre)

### Regione Ticino e Svizzera centrale

- CFA di Glaubenberg: aumento della capacità da 340 a 640 posti letto (apertura a novembre)

### Regione Zurigo

- SP CFA di Dübendorf (apertura a ottobre)
- CAS CFA di Dübendorf (apertura a ottobre)

- Caserma di Kloten (apertura a novembre)
- Turnerstrasse Zurigo (apertura a dicembre)

La proficua collaborazione tra la divisione specialistica Personale e i/le responsabili del CFA ha permesso di reclutare entro i termini previsti il personale necessario per i nuovi alloggi. Il nuovo personale è stato inserito in modo sistematico con l'aiuto di risorse umane appositamente messe in campo e in maniera indipendente dall'attività quotidiana. Nell'anno di riferimento, l'inserimento di 214 nuovi collaboratori e collaboratrici ha tuttavia comportato uno sforzo considerevole.

Nel 2023 sono stati chiusi i seguenti centri esterni:

### Regione Svizzera orientale

- CFA di Flawil (chiusura a febbraio)

### Gli attuali centri federali d'asilo nelle sei regioni



### Regione Ticino e Svizzera centrale

- Chiasso PPC (chiusura a dicembre)

### Regione Zurigo

- Caserma di Bülach (chiusura a gennaio)
- Caserma di Kloten (chiusura a dicembre)

La gestione contrattuale previdente e organizzata per far fronte a eventuali fluttuazioni ha permesso di impiegare in altri alloggi tutto il personale interessato dalle chiusure.

### Soluzioni pragmatiche grazie a flessibilità e lavoro intenso

Nell'anno di riferimento, il personale del reparto BEB ha dato prova di grande flessibilità, fornendo sostegno ove necessario anche oltre i confini delle proprie regioni d'asilo. Ad esempio, il personale infermieristico di Kreuzlingen e del Ticino è intervenuto settimanalmente a Glaubenberg (OW), mentre i pedagoghi e le pedagoghe sociali del CFA di Zurigo hanno garantito un'adeguata assistenza ai richiedenti asilo minorenni non accompagnati (RMNA) a Embrach.

L'adozione di soluzioni pragmatiche ha dato i propri frutti soprattutto nell'ambito dell'accoglienza di RMNA. Di norma non è previsto che i minorenni non accompagnati vengano accolti nei «centri federali d'asilo senza funzione procedurale» (CFA s.p.). Tuttavia, a fronte dei numerosi nuovi arrivi di RMNA nell'anno di riferimento e del conseguente affollamento dei CFA con funzione procedurale (CFA c.p.), i CFA s.p. sono stati predisposti per ospitare strutture per RMNA. In seguito a questa decisione, la SEM ha dovuto organizzare il proprio piano di occupazione all'interno delle regioni d'asilo in stretto coordinamento con AOZ, garantendo così l'assistenza socio-pedagogica necessaria, una ripartizione adeguata delle camere e l'occupazione dei e delle

clienti in base alle loro esigenze. Questa procedura si è rivelata così efficace che anche nel 2024 nei CFA s.p. verrà mantenuta una struttura di assistenza che, in caso di necessità, consenta di accogliere e seguire adeguatamente anche gli RMNA.



Attività ricreative con minori non accompagnati (RMNA)

### Aumento del numero di RMNA

Nel 2023, in Svizzera 3271 richiedenti asilo minorenni non accompagnati hanno presentato domanda d'asilo (2022: 2450). Per soddisfare le esigenze specifiche dei giovani a livello di accoglienza e assistenza, nei CFA s.p. (Glaubenberg OW, Embrach ZH, Kreuzlingen TG) AOZ ha introdotto e consolidato delle strutture per gli RMNA, ossia personale socio-pedagogico nonché addetto all'assistenza e alla direzione amministrativa. Nei centri sopra citati si è pertanto provveduto a formare team con fino a 40 posizioni a tempo pieno e a riconfigurare l'organizzazione a livello strutturale. Alla fine del 2023 tutti i team addetti agli RMNA erano in gran parte completi e operativi.

### Contrasto alla carenza di personale specializzato

Per contrastare la carenza di personale specializzato, già nel 2022 AOZ aveva elaborato a livello di intera organizzazione numerose misure, che sono state attuate nell'anno di riferimento. Il reparto BEB si è attivato a titolo di supporto per garantire il personale richiesto nei centri federali

# Assistenza nei centri federali d'asilo

## Report sulle attività

d'asilo e nei relativi centri esterni. Tra gli interventi si annovera ad esempio l'allestimento di un servizio di trasporto per il centro federale d'asilo di Glaubenberg (OW), volto ad aumentare l'attrattiva di questa sede periferica. Questo provvedimento ha permesso di potenziare il team di cura, che dalle 2,5 posizioni a tempo pieno di gennaio 2023 è passato alle 12 di dicembre dello stesso anno, garantendo una corretta gestione della struttura a 360 gradi.

### **Più formazione, più qualità**

Nel 2023 il programma di perfezionamento del reparto BEB è stato ulteriormente potenziato e integrato, ad esempio con il corso di formazione di più giorni per personale di assistenza specializzato nella prevenzione dei conflitti. Tre audit esterni (SEM; Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management SQS; Commissione nazionale per la prevenzione della tortura CNPT) e quattro audit interni (da parte di personale di consulenza specializzato esterno e di responsabili della gestione della qualità del reparto) hanno ricevuto esito positivo. È stato sottoposto ad audit anche il lavoro del team di direzione del reparto BEB. Sono stati organizzati a cadenza regolare interventi di supervisione per tutti i team nelle tre regioni d'asilo e coaching di direzione per tutto il personale dirigente.

### **Focus sulle cifre chiave come strumento gestionale**

Le cifre chiave analizzate dal Controlling di AOZ con riferimento a parametri come produttività, tasso di malattia e tasso di ferie costituiscono un fondamentale strumento di gestione direttiva. Nell'anno di riferimento, il personale dirigente ha migliorato la propria capacità di gestire le cifre chiave. Inoltre, per vari indicatori sono state sviluppate misure efficaci (ad es. gestione delle assenze) ed è stata potenziata l'intensità di leadership.

### **Potenziamento delle risorse specializzate**

Nel 2023, la professionalità a livello di conduzione e divisioni specialistiche ha rappresentato una priorità per il reparto BEB. Tra le misure adottate si annovera ad esempio il potenziamento delle risorse in tutti i settori operativi e nel servizio direttivo nella sede centrale. Nelle regioni d'asilo Zurigo e Ticino/Svizzera centrale sono stati messi in campo dirigenti regionali allo scopo di affiancare da vicino il personale responsabile nei singoli centri federali d'asilo nonché di assisterlo in questioni gestionali e specialistiche e agevolarlo nello svolgimento del lavoro. Le spese legate a tali adeguamenti a livello centrale sono state interamente coperte dalla Confederazione.



Volontariato con Cuisines sans frontières presso il CFA di Zurigo

### **Più personale, più qualità**

L'anno di riferimento ha visto il potenziamento del personale nei settori assistenza, assistenza agli RMNA e assistenza sanitaria. Il personale dei CFA ha pertanto potuto contare sulle risorse necessarie per prendere decisioni sempre ben ponderate e orientate al lungo periodo anche in situazioni complesse. Le proposte esistenti, come ad esempio le offerte per il tempo libero per i minori rifugiati, sono state ampliate con escursioni, attività calcistiche e altre iniziative sportive. Sono stati sempre garantiti una pianificazione del servizio socialmente responsabile e il rispetto dei vari standard di qualità della

Confederazione (QMU). Anche le spese legate a tali misure sono state interamente coperte dalla Confederazione.

### **Istituzione di un servizio di picchetto**

Nelle strutture che garantiscono un'assistenza 24 ore su 24, per i fine settimana è stato istituito un servizio di picchetto con l'obiettivo di sostenere il personale di assistenza e cura in servizio in modo efficace ed efficiente. In caso di necessità, il servizio di picchetto può inoltre intervenire a titolo di supporto nella relativa struttura.

### **Collaborazione proficua tra tutti i partner**

L'approntamento e la gestione di alloggi adeguati e l'assistenza professionale ai e alle residenti hanno costituito una grande sfida a fronte della carenza di personale specializzato. Nonostante il contesto volatile, la collaborazione all'insegna della partnership tra tutte le parti coinvolte nei centri federali d'asilo ha permesso di organizzare sempre un'accoglienza di qualità per le persone rifugiate nel pieno rispetto delle disposizioni.

### **Un'esperienza al mercato**

Nei laboratori d'occupazione dei centri federali d'asilo di Glaubenberg e Altstätten, sotto la guida del personale di assistenza i e le residenti realizzano vari modelli creativi in argilla, cera e legno, per poi venderli insieme al personale di AOZ ai mercati annuali organizzati nelle immediate vicinanze. Questa iniziativa ha offerto occasioni di incontro tra le persone rifugiate e la società civile e ha consolidato anche i contatti nonché l'attività di sensibilizzazione in merito alla migrazione e alla vita nei centri federali d'asilo.



Stand CFA di Glaubenberg

### **Approccio da reattivo a proattivo**

Negli scorsi anni, AOZ e il reparto BEB hanno risposto ai cambiamenti dei movimenti migratori in Svizzera con un approccio reattivo. A fronte di un aumento dei numeri, reclutavano più personale in caso di necessità. Così facendo non riuscivano però a stare al passo con l'evoluzione della situazione, dovendo fare i conti con un incremento del carico di lavoro per il personale in servizio e con deficit qualitativi. Nell'anno di riferimento, il reparto ha invece strutturato le proprie risorse con una strategia attiva e previdente. Negli ultimi anni, lo strumento della previsione situazionale dinamica e i dati sui movimenti migratori in Svizzera forniti dalla SEM si sono rivelati un ausilio affidabile e vincolante nella gestione del lavoro e delle attività preparatorie. Sulla base di questa previsione situazionale e del confronto costante con la SEM sono state reclutate attivamente, con 2-3 mesi di anticipo, risorse aggiuntive, sebbene le persone richiedenti asilo attese non fossero ancora arrivate in Svizzera e nei CFA. Il reparto BEB ha sfruttato questo vantaggio per reclutare, inserire e formare il personale. Un grande traguardo per l'assistenza federale.

## Assistenza nei centri federali d'asilo

### Report sulle attività

#### ***Il numero di persone rifugiate si mantiene su livelli elevati***

Secondo le previsioni altamente affidabili della SEM, anche nel 2024 il numero di domande d'asilo si manterrà su livelli elevati. Non si prevede dunque un allentamento della situazione in termini di fabbisogno di alloggi e di personale. La SEM si aspetta inoltre che AOZ dia prova di una grande capacità di reagire tempestivamente a rapidi incrementi e cali del numero di domande d'asilo. Già nel 2023, soprattutto nel primo trimestre, nel settore dell'assistenza sanitaria il reparto BEB ha pertanto dovuto collaborare con agenzie interinali per garantire le risorse necessarie a livello di personale.

#### ***Differenze di qualità negli alloggi aggiuntivi***

Nell'anno di riferimento, la richiesta di reagire adeguatamente alle fluttuazioni ha determinato la necessità di verificare e mettere in funzione nuovi alloggi con rapidità, sempre d'intesa con il committente. A causa del poco tempo a disposizione, lo svolgimento di una verifica tecnicamente adeguata dell'infrastruttura e del relativo utilizzo per le persone rifugiate ha rappresentato nella maggior parte dei casi una sfida considerevole. Nel nostro ruolo di organizzazione specializzata non ci limitiamo a controllare la posizione geografica di una struttura, ma verificiamo anche l'infrastruttura, la configurazione degli spazi sociali ecc. in base a indicatori ben precisi. Occorre inoltre chiarire con la divisione specialistica Personale se sia fattibile reclutare collaboratori e collaboratrici in una nuova area geografica. È necessario reperire e incaricare potenziali partner in campo medico, aziende di trasporto, ditte di catering ecc. evitando di sovraccaricare il personale attualmente in servizio nei centri.

## Assistenza nei centri federali d'asilo

### Cifre chiave

Pernottamenti nei centri <sup>1</sup>	Numero	
	2023	2022
<b>Regione Svizzera orientale</b>		
<b>Centri principali</b>		
CFA c.p. Altstätten	106 387	97 966
CFA s.p. Kreuzlingen	96 791	68 304
<b>Centri esterni</b>		
CEst Glarona <sup>2</sup>	4 776	–
CEst Sulgen	18 271	13 698
CEst Schaffhausen Breite	20 974	359
CEst Steckborn	51 451	10 917
CEst Flawil <sup>3</sup>	3 776	27 609
CEst Beringen <sup>4</sup>	4 834	–
CEst Rehetobel <sup>5</sup>	657	–
<b>Regione Ticino e Svizzera centrale</b>		
<b>Centri principali</b>		
CFA c.p. Chiasso	55 178	55 872
CFA c.p. Pasture	90 501	85 198
CFA s.p. Glaubenberg	70 807	77 196
<b>Centri esterni</b>		
CEst Chiasso PPC <sup>6</sup>	76 125	44 187
<b>Regione Zurigo</b>		
<b>Centri principali</b>		
CFA c.p. Zurigo	139 248	214 553
CFA s.p. Embrach	90 815	97 682
Centro di transito aeroporto di Zurigo	1 667	717
<b>Centri esterni</b>		
Caserma CEst Bülach <sup>7</sup>	861	10 870
Sala polifunzionale CEst Dübendorf <sup>8</sup>	29 774	–
Caserma CEst Dübendorf <sup>9</sup>	73 634	–
CEst Turnerstrasse <sup>10</sup>	1 583	–
Caserma CEst Kloten <sup>11</sup>	9 039	–
CEst Embrach <sup>12</sup>	–	31 438
<b>Totale</b>	<b>947 149</b>	<b>839 070</b>

<sup>1</sup> Queste cifre provengono dal reparto di statistica della SEM

<sup>2</sup> Apertura il 16.10.2023, <sup>3</sup> Chiusura il 6.2.2023, <sup>4</sup> Apertura il 2.10.2023, <sup>5</sup> Apertura il 18.12.2023,

<sup>6</sup> Chiusura il 31.12.2023, <sup>7</sup> Chiusura il 9.1.2023, <sup>8</sup> Apertura il 2.10.2023, <sup>9</sup> Apertura il 2.10.2023,

<sup>10</sup> Apertura l'11.12.2023, <sup>11</sup> Apertura il 6.11.2023, Chiusura il 14.12.2023, <sup>12</sup> Chiusura il 31.12.2022

Occupazione dei centri	Capacità standard		Tasso di occupazione	
	2023	2022	2023	2022
<b>Regione Svizzera orientale</b>				
<b>Centri principali</b>				
CFA c.p. Altstätten	340	340	81%	72%
CFA s.p. Kreuzlingen	348	290	76%	66%
<b>Centri esterni</b>				
CEst Glarona	120	–	47%	–
CEst Sulgen	120	120	41%	31%
CEst Schaffhausen Breite	100	100	57%	15%
CEst Steckborn	300	300	48%	23%
CEst Flawil	250	250	47%	35%
CEst Beringen	100	–	48%	–
CEst Rehetobel	100	–	35%	–
<b>Regione Ticino e Svizzera centrale</b>				
<b>Centri principali</b>				
CFA c.p. Chiasso	144	134	95%	92%
CFA c.p. Pasture	278	220	84%	100%
CFA s.p. Glaubenberg	640	340	92%	68%
<b>Centri esterni</b>				
CEst Chiasso PPC	238	84	95%	180%
<b>Regione Zurigo</b>				
<b>Centri principali</b>				
CFA c.p. Zurigo	534	360	97%	111%
CFA s.p. Embrach	360	360	70%	80%
Centro di transito aeroporto di Zurigo	60	60	8%	6%
<b>Centri esterni</b>				
Caserma CEst Bülach	460	460	49%	43%
Sala polifunzionale CEst Dübendorf	200	–	65%	–
Caserma CEst Dübendorf	300	–	86%	–
CEst Turnerstrasse	90	–	89%	–
Caserma CEst Kloten	360	–	56%	–
CEst Embrach	–	120	–	76%
<b>Totale</b>	<b>5 442</b>	<b>3 538</b>	<b>72%</b>	<b>66%</b>

## Aiuto sociale e alloggio Fatti e cifre

# 712

Collaboratori e collaboratrici del reparto Aiuto sociale e alloggio



# 55.3%

Contributo del reparto al reddito totale totale di AOZ (pari a CHF 294.3 milioni)



# 5304

Numero di clienti seguiti da assistenza e aiuto sociale nella Città di Zurigo e nei comuni



# 149 395

Pernottamenti nei centri di transito



# 437

Posti per MNA nei centri e nei gruppi di abitazione (86 per cento in più rispetto al 2022)



# 39

Comunità residenziali per giovani adulti



## Aiuto sociale e alloggio Report sulle attività

**Nell'anno di riferimento, l'elevata quantità di domande d'asilo ha avuto ripercussioni dirette sul numero di persone rifugiate che la Confederazione ha trasferito nei cantoni. I posti liberi a disposizione erano pochissimi. Nel Cantone di Zurigo si è reso necessario intensificare l'occupazione dei centri di transito in funzione (1<sup>a</sup> fase) per poter mettere a disposizione un numero sufficiente di posti. La direzione di sicurezza del Cantone di Zurigo ha inoltre deciso di aumentare il tasso di accoglienza delle persone richiedenti asilo in vigore per i comuni zurighesi (2<sup>a</sup> fase) a giugno 2023 portandolo dallo 0,9 per cento all'1,3 per cento. Con questo provvedimento ha posto i comuni zurighesi e, con loro, AOZ di fronte alla sfida di incrementare notevolmente le capacità di accoglienza, assistenza e consulenza sociale. Nell'anno di riferimento, il personale del reparto SHU è pertanto cresciuto del 45 per cento. Nel 2023, inoltre, Claudia Nyffenegger, responsabile storica del reparto, ha lasciato AOZ, venendo sostituita da Mandy Zeckra a maggio 2023.**

### Accoglienza collettiva cantonale e cittadina

Il settore «Accoglienza collettiva cantonale e cittadina» gestisce alloggi su incarico della Città e del Cantone di Zurigo, per conto del quale si occupa della sistemazione, assistenza e (prima) integrazione di persone rifugiate adulte e famiglie con bambini nei centri di transito (CT, 1<sup>a</sup> fase). In caso di necessità provvede inoltre alla sistemazione, assistenza e integrazione di richiedenti asilo minorenni non accompagnati (MNA). Nell'anno di riferimento, AOZ ha gestito i centri di transito cantonali di Kollbrunn (comune di Zell), Regensbergstrasse (Città di Zurigo), Volketswil e Sihlrau (comune di Adliswil, da aprile 2023).

Tra gli alloggi collettivi cantonali temporanei (ACCAn) si annoverano il centro Ss. Pietro e Paolo nonché gli impianti della protezione civile di Katzenschwanzstrasse e Turnerstrasse (fino a giugno 2023), tutti nella Città di Zurigo. Su incarico della Città di Zurigo, il reparto gestisce gli alloggi collettivi cittadini (ACCit) per la sistemazione e l'assistenza a livello comunale (2<sup>a</sup> fase). Nell'anno di riferimento, gli alloggi collettivi cittadini comprendevano la struttura di Triemli e il centro per anziani di Buttenau.

### Lavori di allestimento a seguito dell'elevato numero di persone rifugiate

Nella Città di Zurigo, fino allo scoppio della guerra in Ucraina gli alloggi collettivi per le persone rifugiate venivano allestiti solo in casi eccezionali. Tuttavia, a fronte delle numerose persone rifugiate con statuto di protezione S, già dal 2022 la città ha risposto con l'istituzione di alloggi collettivi cittadini (ACCit). Queste strutture sono caratterizzate da elevate capacità di alloggio e dalla «gestione amministrativa dei casi» in loco, una versione ridotta del supporto individuale. Per accogliere rapidamente le persone rifugiate a fronte di un numero di richieste costantemente elevato nel settore dell'asilo, si è provveduto ad ampliare ancora una volta le capacità di alloggio nell'ambito dell'accoglienza collettiva cantonale e cittadina. Nell'ACCit di Triemli e nell'ACCAn Ss. Pietro e Paolo sono state alloggiate anche persone provenienti da altri Paesi di origine e con altri permessi di soggiorno rispetto allo statuto di protezione S. Infine, ad aprile 2023 è stato aperto il nuovo centro di transito (CT) cantonale di Sihlrau ad Adliswil. Tutti i relativi lavori di allestimento si sono svolti secondo i programmi, i posti sono stati occupati e sono state chiarite e attuate le procedure operative nei centri.

# Aiuto sociale e alloggio

## Report sulle attività

### **Ampliamento di Triemli**

Nell'ACCit di Triemli, l'introduzione dei servizi di assistenza sanitaria e animazione socio-culturale nonché di un catering ha portato a un aumento della qualità dell'assistenza. Inoltre, per la prima volta nella storia di AOZ i casi dei e delle clienti vengono gestiti in loco all'interno dell'alloggio. A dicembre 2023 il centro è stato ampliato con un nuovo edificio. Dopo la messa in servizio del secondo complesso (l'ex casa del personale B dell'ospedale cittadino di Triemli), l'ACCit di Triemli dispone di 600 posti.



ACCit di Triemli, Zurigo

### **Minori non accompagnati in alloggi collettivi cantonali**

In conseguenza dell'elevato numero di minori rifugiati non accompagnati nel Cantone di Zurigo, su richiesta dell'Ufficio del servizio sociale cantonale AOZ ha riconvertito i posti della struttura di Regensbergstrasse a Zurigo Oerlikon, del CT di Volketswil e dell'ACCAn Ss. Pietro e Paolo. In questi alloggi collettivi originariamente allestiti per le persone adulte è stato aggiunto il servizio di assistenza socio-pedagogica per soddisfare le esigenze specifiche dei giovani. La collaborazione con i soggetti coinvolti nel settore MNA, come curatori e curatrici, scuole e personale volontario, è stata pertanto intensificata.

### **Perdita dei centri di transito cantonali**

Nella seconda metà del 2023, AOZ ha partecipato alla gara d'appalto per il mandato di prestazioni per la gestione dei centri di transito cantonali dal 2024 al 2029. Con nostro grande dispiacere, AOZ non è ancora una volta riuscita ad aggiudicarsi questo incarico, che rappresenta un'attività cruciale di cui l'organizzazione si è occupata per anni. Entro la fine di febbraio 2024, AOZ è pertanto chiamata a cedere l'assistenza delle persone rifugiate nei centri di transito cantonali a ORS Svizzera e a Caritas Svizzera. Subito dopo la decisione di inizio novembre 2023 sono state messe in campo le misure necessarie per il trasferimento dell'incarico a ORS e a Caritas e sono state definite le persone di contatto nel team del personale per i collaboratori e le collaboratrici dei CT. AOZ ha investito tutte le proprie risorse per trovare rapidamente le migliori soluzioni possibili per i 145 membri del personale coinvolti, ad esempio ricorrendo a cambi interni all'organizzazione. Altri collaboratori e altre collaboratrici hanno scelto di mantenere il proprio posto di lavoro sotto la nuova direzione. Per quanto riguarda le poche disdette registrate, insieme al partner sociale VPOD è stato elaborato un piano sociale che a causa del numero esiguo delle persone interessate non è alla fine stato applicato.

### **Una migliore integrazione grazie alle persone di riferimento**

Negli alloggi collettivi, nell'anno di riferimento AOZ ha puntato sempre di più su un sistema basato su persone di riferimento. In altre parole, ogni persona rifugiata è seguita costantemente da un o un'assistente, che la affianca in caso di domande o difficoltà. Questo modello assicura anche il flusso di informazioni tra clienti e altre offerte, ad esempio il servizio di assistenza sanitaria e di animazione socio-culturale nonché il Servizio

psico-sociale. Il sistema basato sulle persone di riferimento aumenta la qualità dell'assistenza e contribuisce in misura fondamentale a un'integrazione rapida e duratura.

### **Coinvolgimento del tessuto locale**

I nuovi alloggi collettivi si sono integrati molto bene nel tessuto locale e nel comune in cui hanno sede. Ne è un esempio il caso di Adliswil, dove ad aprile 2023 è stato aperto il centro di transito di Sihlau. La prima festa per residenti e vicinato organizzata a settembre ha suscitato grande interesse nel comune. L'impianto PCi di Katzenschwanzstrasse nella Città di Zurigo è entrato in funzione alla fine del 2022 e ospita principalmente uomini. Dopo una prima difficoltosa fase di integrazione dovuta alla vicinanza all'edificio della scuola primaria di Looren, l'alloggio si è ormai ben inserito nel quartiere.

### **Differenze a livello di sostanza edilizia**

Ogni alloggio per richiedenti asilo è diverso dagli altri. Dai nuovi edifici di Volketswil e Adliswil all'impianto sotterraneo di Katzenschwanzstrasse della protezione civile a Zurigo Witikon, le strutture non mancano. In termini di standard di qualità, gli immobili presentano tuttavia grandi differenze. Mentre in alcuni le infrastrutture sono in ottimo stato, in altri gli impianti sono datati e di difficile manutenzione. Non è sempre facile garantire forme abitative adeguate che mettano al centro la dignità umana.

### **MNA e giovani adulti**

Dal 2019, su incarico della Città di Zurigo AOZ è responsabile dell'accoglienza, dell'accompagnamento e dell'assistenza ai giovani adulti, perlopiù ex richiedenti asilo minorenni non accompagnati (MNA), nella Città di Zurigo. Le attività di assistenza e accompagnamento vengono portate avanti con intensità diverse in base alle

esigenze individuali: gruppi di abitazione stazionari con assistenza 24/7, comunità residenziali nonché sistemazione individuale con assistenza di prossimità o spazio abitativo privato. Tutte le offerte sono incentrate sulla promozione dell'autonomia, sull'accesso alle cure sanitarie, sul sostegno psicologico e sulla promozione della formazione professionale e dell'inserimento lavorativo nonché del coordinamento delle attività per il tempo libero.

Su incarico dell'Ufficio del servizio sociale cantonale, AOZ gestisce il centro per MNA di Lilienberg ad Affoltern am Albis nonché diverse sedi nella Città di Zurigo. Offre a minori non accompagnati alloggi e assistenza in linea con l'età e le esigenze personali, compresi sistemazioni presso familiari e famiglie affilanti nonché alloggi speciali. AOZ assicura inoltre l'assistenza di base (vitto, indumenti ecc.), corrisponde prestazioni in materia di assistenza e aiuto sociale nel settore dell'asilo e garantisce le cure mediche. Tra gli altri compiti fondamentali si annoverano anche la promozione dello sviluppo scolastico, la pianificazione dell'integrazione e il sostegno socio-pedagogico nella quotidianità. La garanzia di una gestione strutturata 24 ore su 24 assicura assistenza e supporto continui.



Giovani persone rifugiate nel centro autunnale nelle Alpi svizzere

## Aiuto sociale e alloggio

### Report sulle attività

#### **Gruppo d'accompagnamento per garantire la qualità**

Nell'autunno del 2022, AOZ ha istituito una task force a guida esterna incentrata sugli MNA con l'obiettivo di porre rimedio alle carenze evidenziate dal rapporto negativo sul centro per MNA di Lilienberg. Di conseguenza sono state attuate ampie misure. Nell'estate del 2023 la task force è stata sostituita da un gruppo d'accompagnamento dal momento che i provvedimenti immediati dell'autunno del 2022 erano stati largamente implementati. Il gruppo d'accompagnamento garantisce che i miglioramenti conseguiti in loco siano duraturi.

#### **Numerose domande d'asilo presentate da minori non accompagnati**

Non è ancora stato possibile ridurre l'occupazione del centro per MNA di Lilienberg da 90 a 60 giovani come da programma. In un primo momento è stato necessario destinare i numerosi nuovi posti per MNA e BBJE all'accoglienza e all'assistenza dei tanti giovani fuggiti in Svizzera nel 2023. AOZ punta tuttavia a ridurre l'occupazione nel medio termine come previsto dai piani. Nell'anno di riferimento sono state aperte le seguenti nuove sedi: Albisrieden ad aprile e Römerhof a giugno. Alla fine del 2023, nelle strutture per MNA del settore erano disponibili 279 posti. Se si contano i posti per MNA riconvertiti nei centri di transito cantonali di Regensbergstrasse e Volketswil nonché nell'ACCan Ss. Pietro e Paolo, erano complessivamente disponibili 437 posti. Rispetto al 2022, il numero di posti è stato più che raddoppiato.

#### **Ulteriore differenziazione dell'offerta di BBJE**

Nel 2023, le offerte di assistenza e accompagnamento per i giovani adulti sono state ulteriormente differenziate su incarico della Città di Zurigo per offrire aiuto e sostegno con un maggiore grado di personalizzazione.

Da allora l'offerta include:

- «Assistenza abitativa semi-intensiva» (assistenza 24/7/diurna da parte di due assistenti in loco)
- «Accompagnamento abitativo medio» (autonomia abitativa in una comunità residenziale/visite concordate da parte di una persona esperta in pedagogia sociale più volte a settimana)
- «Assistenza abitativa leggera» (autonomia abitativa in una comunità residenziale/visite concordate da parte di una persona esperta in pedagogia sociale 1-2 volte a settimana)
- «Accompagnamento secondo le esigenze» (autonomia abitativa/visite da parte di una persona esperta in pedagogia sociale in caso di necessità)

Il sistema di classificazione ha lo scopo di avvicinare gradualmente i giovani adulti all'autonomia abitativa in uno spazio abitativo privato.

#### **Aggiudicazione dell'appalto per l'accoglienza e l'assistenza di minori non accompagnati**

AOZ ha partecipato alla gara d'appalto cantonale per l'assistenza agli MNA. Nella seconda metà del 2023, l'Ufficio del servizio sociale cantonale ha assegnato ad AOZ l'appalto per il mandato di prestazioni per l'accoglienza e l'assistenza di MNA dal 2024 al 2028. Tale aggiudicazione conferma qualità, la professionalità e le conoscenze specialistiche di AOZ e del relativo personale. L'assistenza agli MNA nel Cantone di Zurigo può dunque essere portata avanti senza interruzioni, con conseguenti vantaggi sia per la clientela che per il personale di AOZ. Il nuovo mandato di prestazioni prevede che gli MNA vengano assistiti in gruppi di abitazione articolati in tre contesti e intensità di assistenza per poter rispondere meglio alle varie esigenze dei giovani. In futuro AOZ sarà incaricata dell'istituzione di 18 gruppi di abitazione con tre livelli di assistenza.

#### **Coaching di integrazione in tutte le offerte di BBJE**

Particolarmente degna di nota è l'introduzione del coaching di integrazione in tutte le offerte di assistenza e accompagnamento di giovani adulti. Il coaching di integrazione aiuta i giovani adulti ad accedere al sistema di formazione professionale svizzero. Il personale di coaching fa parte del team di assistenza e accompagnamento abitativi ed è dunque sempre presente nella quotidianità dei giovani adulti. Questa offerta promuove e assicura un processo d'integrazione continuo e di successo.

#### **Nuova offerta ricreativa per gli MNA**

Imparare il tedesco in compagnia, fare karaoke o tagliarsi i capelli: con la struttura diurna Herman 70 a Zurigo Aussersihl, AOZ ha dato vita a una nuova offerta ricreativa dedicata ai minori non accompagnati. Le attività sono rivolte a giovani residenti nel centro federale d'asilo di Zurigo o in una struttura cantonale che non hanno ancora completato la procedura d'asilo e sono in attesa dell'inserimento a scuola. Il centro diurno rappresenta un valido sostegno per questo gruppo target. L'offerta è finanziata dalla Città di Zurigo.



Aiuto per i compiti presso il centro diurno Herman 70, Zurigo

#### **Potenziamento dei team**

L'aumento del numero di MNA ha reso necessario l'allestimento di nuove strutture di accoglienza per giovani e, in una seconda fase, per giovani

adulti (BBJE). Il reclutamento del personale specializzato necessario e l'inserimento dei numerosi nuovi collaboratori e collaboratrici ha comportato un notevole dispendio di risorse, ponendo SHU, il reparto HR e altri servizi dell'intera organizzazione di fronte a grandi sfide.

#### **Consulenza sociale della Città di Zurigo**

Su incarico della Città di Zurigo, la Consulenza sociale della Città di Zurigo (SBS) offre aiuto a livello personale ed economico a richiedenti asilo e rifugiati assegnati alla Città di Zurigo o residenti nel suo territorio. L'obiettivo principale è l'integrazione personale e professionale delle persone coinvolte. Su incarico dell'Ufficio del servizio sociale cantonale, la divisione specialistica Alloggi per rifugiati offre aiuto a livello personale ed economico a persone rifugiate riconosciute ospitate in un centro di transito o in una sede del reparto Alloggi per rifugiati di AOZ. La divisione specialistica Alloggio affianca e accompagna con un lavoro di prossimità le persone rifugiate residenti nella Città di Zurigo per aiutarle a orientarsi nel nuovo ambiente.

#### **New Work presso la nuova sede centrale di AOZ**

All'inizio dell'anno, il reparto SBS si è trasferito presso la nuova sede centrale di AOZ a Zurigo Nord. Eggbühlstrasse 15 è così diventata un punto di riferimento centrale per richiedenti asilo e rifugiati beneficiari di aiuto sociale nella Città di Zurigo e si occupa anche dell'ammissione ai fini della registrazione di nuova clientela.

#### **Nuovi piani di gestione dei casi**

In conseguenza del netto aumento di casi dovuto alla guerra in Ucraina, non è più stato possibile sbrigare le pratiche integralmente sotto forma di gestione individuale dei casi. Per tale motivo, nel 2022 sono stati introdotti i colloqui di gruppo. A partire dal 2° trimestre del 2023 si è tornati gradualmente alla gestione individuale dei casi.

## Aiuto sociale e alloggio

### Report sulle attività

Poiché tuttavia il numero di nuove assegnazioni ha continuato ad attestarsi su livelli elevati, negli alloggi collettivi cittadini è stato inoltre introdotto il piano di gestione amministrativa dei casi, che si differenzia dalla gestione ordinaria dei casi nella consulenza sociale per le seguenti caratteristiche: consulenza personalizzata ridotta, responsabilità della gestione dei casi in capo al collaboratore o alla collaboratrice specialista e supporto da parte del personale di assistenza sociale durante il processo. È solo grazie a questi adeguamenti processuali temporanei che è stato possibile gestire il grande volume di lavoro nell'anno di riferimento e garantire la consulenza a tutte le persone rifugiate.

#### **Aggiudicazione dell'appalto per il coaching per la ricerca di un'abitazione**

Nella seconda metà dell'anno, il reparto SBS ha partecipato alla gara d'appalto «Coaching per la ricerca di un'abitazione» dell'Ufficio del servizio sociale cantonale, aggiudicandosi il bando per il periodo compreso tra marzo 2024 e la fine di dicembre 2025. L'offerta è rivolta a persone rifugiate riconosciute ospitate in strutture di alloggio cantonali e include la trasmissione di conoscenze nonché, in caso di necessità, il sostegno attivo nella ricerca di un'abitazione.

#### **Reparto Alloggi per rifugiati colpito dalla perdita dei CT**

La perdita dell'incarico per la gestione dei centri di transito cantonali interessa il team di consulenza sociale della divisione specialistica Alloggi per rifugiati. Nella primavera del 2024 andrà perso circa il 40 per cento dei casi gestiti dal team. Grazie alla riconfigurazione e alla ridistribuzione dei compiti e delle responsabilità, per il momento non si rende necessaria l'adozione di misure a livello di personale.

#### **Sostegno da parte della Città di Zurigo**

Per ridurre il carico di lavoro che gravava sul personale di consulenza sociale di AOZ a causa del rapido aumento del numero di casi, dalla metà del 2022 circa 55 casi al mese di persone rifugiate riconosciute sono stati affidati ai Servizi sociali della Città di Zurigo (SOD). Al 4° trimestre del 2023, nonostante la carenza di personale specializzato, l'ampliamento dei team di aiuto sociale di AOZ ha raggiunto un livello tale per cui oggi sono di nuovo disponibili le risorse necessarie per la gestione dei casi.

#### **Gestione di elevati numeri di casi**

La consulenza sociale della Città di Zurigo ha garantito la gestione individuale di 740 casi (persone singole e famiglie), offrendo così aiuto sociale a un volume straordinariamente elevato di persone rifugiate. Sono inoltre state occupate tutte le posizioni vacanti fino al 4° trimestre del 2023.

#### **Dubbi sullo statuto di protezione S**

L'orientamento verso il ritorno dello statuto di protezione S solleva nuove domande non ancora chiarite nell'ambito della gestione dei casi. Ad esempio occorre tenere conto dello statuto speciale delle persone rifugiate ucraine (orientamento verso il ritorno come base dello statuto) e del mantenimento di determinati valori patrimoniali. Al contempo non devono essere violati i principi alla base dell'erogazione di prestazioni di assistenza alle persone richiedenti asilo.

#### **Aumento del personale e formazione**

Nell'anno di riferimento, la crescita dell'organizzazione e le fluttuazioni hanno determinato un incremento di personale nel reparto SBS pari a circa il 30 per cento. Ci si è concentrati sull'inserimento e sulla formazione o sull'onboarding del nuovo personale, attività che hanno comportato un grande dispendio di risorse anche da

parte della dirigenza e degli uffici della direzione del reparto SHU nonché del reparto del personale.

#### **Consulenza sociale Comuni**

Su incarico di 28 comuni mandatarî nel Cantone di Zurigo (dati aggiornati al 31 dicembre 2023), la Consulenza sociale Comuni (SBG) eroga diversi servizi nell'ambito delle offerte di consulenza sociale e assistenza alle persone richiedenti asilo. Ne è un esempio l'accoglienza di persone rifugiate assegnate ai comuni mandatarî. Altri incarichi riguardano l'assistenza negli alloggi collettivi, la gestione di programmi d'occupazione e la consulenza a persone economicamente non dipendenti dall'aiuto sociale e residenti nel comune. Punto focale dell'attività è l'erogazione di prestazioni economiche di aiuto sociale nonché la consulenza e mediazione nel campo dell'integrazione personale e professionale.

#### **Nuovi ruoli dirigenziali**

Nell'anno di riferimento, l'attenzione è stata rivolta al perfezionamento della struttura organizzativa del reparto SBG, compresi l'introduzione di nuovi ruoli dirigenziali e interventi di riorganizzazione presso entrambe le sedi (Schlieren e Wetzikon). Tali provvedimenti hanno permesso di ottimizzare le strutture dirigenziali e di garantire lo svolgimento del lavoro con il miglior livello qualitativo possibile.

#### **Concentrazione dei mandati comunali**

In risposta all'aumento del contingente nell'estate del 2023 e al conseguente aumento delle persone rifugiate assegnate nei comuni, AOZ ha consolidato i mandati con un approccio lungimirante, con l'obiettivo di garantire le prestazioni a livello quantitativo e qualitativo nell'ottica delle mutate condizioni quadro. Gli incarichi temporanei per i comuni di Hinwil, Kilchberg, Mönchaltorf e Zumikon sono scaduti a fine 2023 e non sono stati rinnovati. I mandati dei comuni di Buchs,

Brütten ed Erlenbach ZH sono stati disdetti alla fine dell'anno. Nel 2024, AOZ assisterà ancora 23 comuni.

#### **Collaborazione migliorata**

Nel settore SBG, seppure con ritardo, è stato assunto un numero sufficiente di nuovi e nuove assistenti sociali, collaboratori specialisti nonché addetti e addette all'assistenza. La collaborazione e lo scambio di informazioni specialistiche tra le sedi di Schlieren e Wetzikon e con la consulenza sociale della Città di Zurigo sono stati intensificati.

#### **Carenza di postazioni di lavoro**

In entrambe le sedi SBG di Wetzikon e Schlieren, nell'anno di riferimento il personale e la clientela sono più che raddoppiati. Questo incremento non è però stato accompagnato da un ampliamento dei locali adibiti a ufficio. A tale proposito sono in programma alcuni miglioramenti: a gennaio 2024 il team di Schlieren si trasferirà in un complesso di uffici più grande nelle vicinanze della vecchia sede.



Il team della sede di Schlieren

## Aiuto sociale e alloggio Cifre chiave

Assistenza e alloggio su incarico cantonale <sup>1</sup>	Pernottamenti		Occupazione	
	2023	2022	2023	2022
CT Kollbrunn	41 645	35 271	–	–
CT Regensbergstrasse <sup>2</sup>	24 492	27 686	–	–
CT Sihlau	32 462	–	–	–
CT Volketswil	50 796	43 377	–	–
<b>Totale centri di transito</b>	<b>149 395</b>	<b>106 334</b>	<b>73%</b>	<b>75%</b>
ACCan Ss. Pietro e Paolo	67 837	16 156	–	–
ACCan impianto PCi Katzenschwanzstrasse	27 149	2 724	–	–
ACCan impianto PCi Turnerstrasse (fino a giugno 2023)	11 628	1 292	–	–
<b>Totale alloggi collettivi cantonali</b>	<b>106 614</b>	<b>20 172</b>	<b>77%</b>	<b>32%</b>
<b>Totale centri di transito e alloggi collettivi cantonali</b>	<b>256 009</b>	<b>126 506</b>	<b>75%</b>	<b>62%</b>
Centro MNA Lilienberg	30 345	30 648	92%	93%
Centro esterno MNA Aubrugweg	20 700	13 623	99%	97%
Gruppi di abitazione MNA <sup>3</sup>	28 073	4 700	91%	93%
Sistemazioni speciali: famiglie affilianti e sistemazione presso familiari <sup>4</sup>	3 483	2 827	–	–
<b>Sistemazioni per MNA<sup>5</sup></b>	<b>82 601</b>	<b>51 798</b>	<b>90%</b>	<b>87%</b>
	<b>Fälle per 31.12.</b>		<b>Personen per 31.12.</b>	
<b>Alloggi per persone rifugiate</b>	<b>2023</b>	2022	<b>2023</b>	2022
<b>Totale</b>	<b>94</b>	81	<b>285</b>	247

<sup>1</sup> A fronte dell'elevato numero di richiedenti asilo, nel 2023 nei centri cantonali sono stati creati posti di accoglienza aggiuntivi. Per tale motivo, il tasso di occupazione nel 2022 non è paragonabile a quello del 2023. Per un confronto tra il 2022 e il 2023 si rimanda alle cifre sui pernottamenti.

<sup>2</sup> Nel 2023 sono stati ospitati principalmente clienti MNA.

<sup>3</sup> Gruppi di abitazione MNA: Oerlikon, Obstgarten, Albisrieden, Römerhof, Plattenstrasse

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> A causa dell'elevato numero di richiedenti asilo, in varie sedi per MNA sono stati creati posti di accoglienza aggiuntivi. In alcune sedi per MNA questo processo è iniziato già nel 2022. Per tale motivo, il tasso di occupazione nel 2022 non è paragonabile a quello del 2023. Per un confronto tra il 2022 e il 2023 si rimanda alle cifre sui pernottamenti.

Assistenza e accoglienza in alloggi collettivi cittadini	Pernottamenti		Occupazione	
	2023	2022	2023	2022
Triemli <sup>6</sup>	–	–	62%	–
Buttenau <sup>6</sup>	–	–	45%	–
<b>Totale</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>53%</b>	<b>–</b>

Aiuto sociale e assistenza su incarico comunale	Casi al 31.12		Persone al 31.12	
Città di Zurigo	2023	2022	2023	2022
Richiedenti asilo/primo soccorso	359	169	450	239
Persone ammesse provvisoriamente	1 099	955	1 404	1 323
Persone che necessitano di statuto di protezione S/primo	1 471	1 244	2 147	1 894
Persone rifugiate	279	878	478	1 675
<b>Totale</b>	<b>3 208</b>	<b>3 246</b>	<b>4 479</b>	<b>5 131</b>
Di cui BBJE	207	109	207	109
Sistemazione in spazio abitativo AOZ	–	–	2 119	1 735

	Casi al 31.12		Persone al 31.12	
Comuni <sup>7</sup>	2023	2022	2023	2022
Richiedenti asilo/primo soccorso	317	184	427	263
Persone ammesse provvisoriamente	426	428	631	672
Persone che necessitano di statuto di protezione S/primo	1 113	954	1 813	1 593
Persone rifugiate	240	244	510	542
<b>Totale</b>	<b>2 096</b>	<b>1 810</b>	<b>3 381</b>	<b>3 070</b>

<sup>6</sup> Nell'ambito del mandato per gli alloggi collettivi cittadini, il numero di pernottamenti non viene rilevato.

<sup>7</sup> Comuni: Affoltern am Albis (incl. comuni aderenti di Rifferswil e Kappel a.A.), Birmensdorf, Brütten, Bubikon, Buchs, Dällikon, Dietikon, Dietlikon, Erlenbach ZH, Fischenthal, Geroldswil, Hinwil, Kilchberg, Küsnacht, Mönchaltorf, Niederhasli, Opfikon, Rüti, Schlieren, Schwerzenbach, Seuzach, Volketswil, Wald, Wangen-Brüttisellen, Wetzikon, Winkel, Zell, Zumikon  
Altri comuni 2022: Bäretswil, Gossau, Hittnau, Pfäffikon, Unterengstringen

## Integrazione professionale e sociale Fatti e cifre

# 480

Collaboratori e collaboratrici del reparto Integrazione professionale e sociale



# 16.5%

Contributo del reparto al reddito totale totale di AOZ (pari a CHF 87.9 milioni)



# 8618

Partecipanti ai corsi di tedesco e di alfabetizzazione



# 82%

Tasso di collocamento dei giovani nell'offerta Trampolin Basic (formazione professionale o diploma di scuola secondaria)



# 46 241

Incarichi Medios (interpretariato interculturale in loco)



# 606

Ore di consulenza di ZüRAS



→ Per cifre più dettagliate cfr. pag. 72

## Integrazione professionale e sociale Report sulle attività

**Nell'anno di riferimento, le iscrizioni ai programmi di inserimento lavorativo hanno fatto registrare una diminuzione poiché per effetto della generale carenza di forza lavoro specializzata è stato spesso possibile collocare potenziali partecipanti direttamente nel primo mercato del lavoro. Inoltre, gli uffici assegnanti hanno rivolto la propria attenzione più all'accoglienza di un numero molto elevato di nuove persone rifugiate (in particolare provenienti dall'Ucraina) e meno a una rapida ripartizione tra i programmi di inserimento lavorativo adeguati. I programmi di alfabetizzazione, i corsi di tedesco e le offerte di promozione delle attività giovanili hanno invece richiesto un rapido potenziamento, ostacolato dalla carenza di docenti in possesso delle qualifiche necessarie. Anche nell'ambito del coaching di inserimento lavorativo, la domanda è aumentata attestandosi su livelli elevati. Nel complesso, grazie al buon tasso di partecipazione e alla situazione degli incarichi il reparto Integrazione professionale e sociale (BS) ha contribuito in misura importante al risultato positivo raggiunto globalmente da AOZ.**

### **Audit SQS ed eduQua**

Il reparto BSI ha superato con successo l'audit di SQS (certificazione ISO) e di eduQua, ricevendo un feedback positivo e senza sostanziali contestazioni. Le raccomandazioni e i requisiti sono stati integrati nel processo di miglioramento continuo (CIP) all'interno di ogni settore.

### **Riaccredimento delle offerte IAZH**

Tutte e 27 le offerte accreditate nell'ambito dell'Agenda Integrazione Zurigo (IAZH) sono state riaccreditate: parliamo dei settori di promozione, chiarimento, lingua, formazione, inserimento lavorativo nonché incarichi di lavoro interni ed esterni.

### **Analisi delle esigenze per il marketing rivolto alle persone responsabili delle assegnazioni**

Gli uffici di consulenza sociale del Cantone di Zurigo devono gestire un'ampia e variegata offerta di programmi di tedesco e inserimento lavorativo. Alla luce di questa situazione, il reparto BSI ha lanciato un'analisi delle esigenze negli uffici assegnanti, che costituisce la base per fornire informazioni strutturate sulle offerte di AOZ a partire dal 2024.

### **Introduzione dell'applicazione Tocco**

Nel 2023, è stato ultimato il passaggio dal software di amministrazione dei corsi TWIST a Tocco e si è provveduto a introdurre e ottimizzare la nuova applicazione.

### **Divisione specialistica Lavoro**

La divisione specialistica Lavoro (FBA) promuove l'integrazione sociale e professionale a lungo termine delle persone rifugiate con un'ampia offerta di attività con affiancamento nelle strutture di AOZ e presso sedi esterne. Il ventaglio di proposte della divisione specialistica Lavoro include anche offerte per il conseguimento di qualifiche settoriali e corsi di formazione con affiancamento.

### **Performance ambivalente**

Al perdurare di un ridotto tasso di partecipazione ai programmi di inserimento lavorativo a cui si è accennato all'inizio si contrappone una forte domanda di servizi economici proprio nell'ambito di queste offerte (ad esempio richieste di catering).

### **Piano per la ristorazione del futuro**

L'anno di riferimento ha visto il lancio di progetti strategici incentrati sul perfezionamento delle offerte di ristorazione maggiormente richieste, che verranno strutturate sotto forma programmi

# Integrazione professionale e sociale

## Report sulle attività

di integrazione orientati al futuro dedicati alle persone rifugiate. Nel 2023 l'attenzione è stata rivolta alla valutazione di una possibile nuova sede.

### Visite stellate

Nell'ambito di uno scambio culturale organizzato dall'ambasciata statunitense, le attività di ristorazione di AOZ hanno visto la presenza di due guest chef americani: Brian Landry e Matt Hill, che hanno cucinato rispettivamente a giugno presso il ristorante Paprika e a ottobre presso il ristorante Riedbach. Questi eventi hanno rappresentato un'occasione di arricchimento per le persone partecipanti, i collaboratori e le collaboratrici nonché gli ospiti.



Il team di Paprika con Brian Landry in veste di guest

### Sostegno ad apprendisti e apprendiste

Oltre ai corsi di formazione con affiancamento, la divisione specialistica Lavoro offre ora anche apprendistati assistiti sotto forma di progetto pilota. Nell'ambito della formazione con affiancamento, un o una coach dell'apprendimento offre supporto costante nell'intero processo di formazione. Gli apprendistati assistiti prevedono un percorso normale in cui le persone partecipanti vengono affiancate solo se vengono riscontrate lacune a livello personale. L'offerta si rivolge pertanto a partecipanti che, a causa di limitazioni individuali, faticano a trovare un posto di apprendistato nel primo mercato del lavoro.

Le prime esperienze sono state molto positive: i 17 partecipanti (chef, specialisti e specialiste della ristorazione, meccanici e meccaniche di biciclette) hanno infatti sfruttato le loro potenzialità conseguendo ottimi voti.

### Catering per gli alloggi di AOZ

Nel 2023, il ristorante Tasteria a Zurigo Oerlikon è stato riconvertito e adibito alla preparazione di pasti destinati alle persone residenti nei centri di transito cantonali gestiti da AOZ privi di strutture a uso cucina.

### Apprendisti e apprendiste di successo

Degni di nota sono gli eccellenti risultati conseguiti dagli apprendisti e dalle apprendiste che hanno portato a termine i corsi di formazione CFP e AFC con affiancamento al ristorante Riedbach, indirizzo servizio e cucina. Gli allievi e le allieve hanno completato la loro formazione non solo con grande orgoglio, ma anche con ottimi voti.

### Nuovo store concept per il mercato dell'usato

Il mese di ottobre ha visto a Zurigo Oerlikon la riapertura di Brockito con un nuovo concept store. Il mercato dell'usato di AOZ è stato inoltre utilizzato come palco per ospitare vari eventi (ad esempio letture), ottenendo così maggiore visibilità.



Letture di Rebekka Salm al Brockito

### Divisione specialistica Formazione

La divisione specialistica Formazione (FBB) è responsabile della pianificazione, dello svolgimento e del perfezionamento dei corsi di tedesco e di alfabetizzazione organizzati nella Città e nel Cantone di Zurigo nonché nel Cantone di Svitto. L'attenzione è rivolta all'insegnamento di competenze con cui gestire le attività quotidiane (integrazione sociale) e migliorare l'idoneità al mercato del lavoro (integrazione professionale). Oltre ai corsi di tedesco, la divisione specialistica offre anche corsi di qualifica settoriale e vari esami di tedesco riconosciuti. Nel complesso, per i corsi del settore FBB è stato registrato un ottimo tasso di partecipazione.



Corsi di alfabetizzazione

### Armonizzazione delle condizioni d'impiego

Un tema importante nell'anno di riferimento è stato l'armonizzazione delle condizioni d'impiego per docenti e personale addetto alla custodia dei bambini. Dal 2024, il personale che riceve un salario orario verrà integrato nel sistema salariale di AOZ e potrà beneficiare dell'evoluzione dei salari al pari di tutti gli altri collaboratori e collaboratrici di AOZ. Si è provveduto ad armonizzare anche i fattori di lezione per la determinazione dell'orario di lavoro computabile per ciascuna lezione (incl. preparazione e follow-up nonché amministrazione). Questi interventi hanno permesso di aumentare l'attrattiva di AOZ come datore di lavoro nel settore dei corsi di tedesco.

### Interruzione del programma AWA

L'offerta «Il tedesco nel mercato del lavoro e alfabetizzazione» finanziata dall'Ufficio dell'economia e del lavoro (AWA) del Cantone di Zurigo è stata interrotta a fine agosto a seguito di un boom del mercato del lavoro che ha portato a un calo costante del numero di persone disoccupate assegnate ai corsi. Si valuterà di riprendere il corso non appena sarà possibile contare su un numero annuo sufficiente di partecipanti. I 14 collaboratori e collaboratrici del programma AWA sono stati integrati in altre offerte del reparto BSI.

### Adeguamenti nel gruppo target Ucraina

Nel 2023, le persone rifugiate provenienti dall'Ucraina hanno rappresentato circa la metà dei partecipanti ai corsi di tedesco. La divisione FBB prevede una diminuzione del numero di partecipanti di questo gruppo target, visto che sempre meno persone stanno lasciando l'Ucraina alla volta della Svizzera. La programmazione dei corsi è stata adeguata a tale previsione.

### Divisione specialistica Chiarimento e mediazione

La divisione specialistica Chiarimento e mediazione (FBV) analizza le potenzialità dei e delle clienti in termini di inserimento nel mercato del lavoro, li aiuta a colmare lacune tecniche e li colloca nel primo mercato del lavoro (assunzione o formazione). Insegna inoltre competenze nell'ambito della candidatura.

### Supervisioni per un migliore lavoro di squadra

Nel mese di aprile si è svolta la prima di numerose supervisioni che coinvolgono diversi team, organizzata con l'obiettivo di promuovere l'apprendimento reciproco e migliorare la collaborazione sotto la guida dei e delle coach di integrazione.

### Potenziamento dell'offerta walk-in

La forte domanda riscontrata tra le persone

# Integrazione professionale e sociale

## Report sulle attività

ammesse provvisoriamente, le persone rifugiate riconosciute e le persone con statuto di protezione S ha richiesto il potenziamento del desk walk-in per i e le clienti residenti nella Città di Zurigo. Ora il desk walk-in della sede di Albisriederstrasse è aperto tutti giorni al mattino e quattro giorni al pomeriggio. L'offerta walk-in fornisce aiuto pratico per tutte le questioni legate alla ricerca di un lavoro.

### **Valutazioni dei corsi mirate**

Soprattutto nei momenti in cui si registra un elevato numero di persone rifugiate, lo strumento della valutazione breve è un ottimo ausilio per analizzare rapidamente le potenzialità. Nell'anno di riferimento, l'offerta è stata dunque proposta attivamente negli uffici assegnanti, facendo registrare un marcato aumento delle iscrizioni. Le valutazioni brevi sono state proposte direttamente anche nell'ACCit di Triemli per sostenere la consulenza sociale in loco.

### **Notevoli fluttuazioni nei corsi strategici**

I corsi strategici sono organizzati dagli uffici regionali di collocamento (URC) con l'obiettivo di migliorare le competenze di candidatura della forza lavoro ausiliaria di lingua straniera. Nel 2023 si è assistito a una marcata fluttuazione del numero di partecipanti, con conseguenti ripercussioni anche sul personale: dopo che nel 2022 fino a 11 collaboratori e collaboratrici erano stati destinati ad altri settori in conseguenza di una domanda ridotta, all'inizio del 2023 si è dovuto reclutare nuovo personale docente per far fronte al nuovo aumento della domanda. Verso la fine dell'anno, la domanda è ancora una volta diminuita e si è reso necessario ridurre il personale.

### **Divisione specialistica Promozione delle attività giovanili**

La divisione specialistica Promozione delle attività giovanili (FBJ) offre programmi finalizzati ad

aiutare i giovani adulti a trovare corsi di formazione o posti di lavoro adeguati. I programmi, per la maggior parte organizzati presso scuole a tempo pieno, sono incentrati su alfabetizzazione, apprendimento linguistico, insegnamento di nozioni volte a colmare lacune scolastiche, orientamento professionale e ricerca di un posto di apprendistato. L'offerta prevede inoltre attività extrascolastiche e agogiche nonché coaching individuali e di gruppo.



Visita al Kulturama, Zurigo, con integrazione intensiva

### **Concentrazione in una sede**

Tutte le proposte della divisione FBJ sono state accorpate nella nuova sede scolastica centrale di Albisriederstrasse 164, che ospita oltre 180 allievi e allieve.

### **Nuova direzione della divisione specialistica**

Nell'autunno del 2023, il responsabile storico della divisione specialistica Harald Steinfort è andato in pensione. Il team è ora guidato da una co-direzione.

### **Nuovo programma per richiedenti asilo minorrenni non accompagnati (MNA)**

A fronte dell'elevato numero di MNA è stato sviluppato il nuovo programma diurno TAST-Integral, sostenuto dal Cantone e dalla Città di Zurigo. In quattro classi da dodici persone l'una, le lezioni sono dedicate principalmente alle se generale. Le proposte attuali sono state completate

da «Level-UP», uno spazio libero dedicato all'apprendimento. Il servizio di affiancamento è offerto da personale volontario.

### **Buoni voti per Trampolin Basic**

Nel 2023, l'offerta Trampolin Basic ha fatto registrare un elevatissimo tasso di inserimento nei posti di apprendistato. In generale, dai sondaggi condotti annualmente tra le persone partecipanti emerge un quadro positivo della situazione. Inoltre, la nuova collaborazione con l'assistenza spirituale musulmana di Zurigo in materia di conciliabilità tra fede e scuola/lavoro ha prodotto ottimi risultati, tanto che se ne prevede la continuazione.

### **Divisione specialistica Workcenter**

Il Workcenter (WCZ) organizza su incarico dell'Ufficio dell'economia e del lavoro di Zurigo (AWA) due programmi di occupazione temporanea (PvB) per adulti in cerca di un lavoro nonché due semestri motivazionali (SEMO) per giovani e giovani adulti. Si tratta di programmi individuali e di gruppo finalizzati al reinserimento nel primo mercato del lavoro o al passaggio a una formazione professionale. Il Workcenter offre inoltre ogni anno da due a tre posti di formazione per il certificato di formazione pratica «Falegname CFP» e «Supported Education» per giovani e giovani adulti che necessitano di affiancamento durante la formazione professionale.

### **Grande interesse per «JobCoaching Plus»**

A gennaio, su incarico di AWA, ha preso il via il progetto pilota «JobCoaching Plus». AOZ è uno dei sei fornitori. L'offerta è dedicata a chi non ha potuto frequentare il PvB a causa del mancato soddisfacimento di determinati requisiti (ad esempio disponibilità inferiore al 50 per cento). L'obiettivo è attivare le persone partecipanti nonché garantire e verificare l'idoneità al mercato del lavoro. «JobCoaching Plus» è gestito dal

personale che si occupava di programmi ora non più offerti a causa del ridotto tasso di partecipazione. Il progetto pilota ha suscitato grande interesse tra il personale di consulenza dell'URC. Il numero inizialmente previsto di 15 posti all'anno è stato portato a 25.

### **Storia di successo nel SEMO**

Un ex partecipante del semestre motivazionale ha fatto carriera ed è ora responsabile di team nella sua vecchia azienda formatrice. In questo ruolo ha preso contatto con il Workcenter, proponendo il proprio datore di lavoro come azienda di pratica. È già stato possibile assegnarvi un partecipante, di cui si sta valutando l'accesso a una formazione professionale.

### **Divisione specialistica Medios**

Medios mette a disposizione interpreti interculturali in oltre 70 lingue in ambito sanitario, formativo e sociale, nonché per imprese e privati cittadini. L'offerta include incarichi di interpretariato telefonico e in presenza. Medios organizza inoltre corsi di perfezionamento per interpreti. Nel 2023, le cinque lingue principali offerte da Medios sono state (in ordine decrescente in base al volume) arabo, turco, ucraino, russo e dari.

### **Potenziamento del pool di interpreti**

A fronte di una domanda elevata (14,8 per cento in più rispetto all'anno precedente), nell'anno di riferimento Medios ha reclutato 39 interpreti supplementari, in particolare per le lingue dari, farsi, pashto, turco, russo, ucraino e inglese. A fine 2023, il pool di interpreti di Medios comprendeva 382 professionisti e professioniste. In linea con la situazione degli incarichi, anche il personale dell'ufficio di collocamento è stato potenziato con 1,3 posti a tempo pieno in più rispetto allo scorso anno.

### **Garanzia del finanziamento**

Nell'ambito dei programmi d'integrazione cantonali (PIC3), l'Ufficio Integrazione del Cantone di

# Integrazione professionale e sociale

## Report sulle attività

Zurigo ha autorizzato i sostegni finanziari per Medios per gli anni 2024-2027.

### **Corsi di perfezionamento per interpreti interculturali**

Il sostegno finanziario dell'Ufficio Integrazione ha permesso di organizzare sei corsi di perfezionamento, quattro dei quali in collaborazione con i e le clienti. I corsi avevano uno spiccato orientamento alla pratica, che ha rappresentato un valore aggiunto per tutte le parti coinvolte.

### **Marcato aumento dei ricavi**

Nell'anno di riferimento, Medios ha registrato un aumento di 9152 ore di interpretariato (+16 per cento) e un incremento di fatturato pari a CHF 1,6 milioni rispetto a un 2022 dai risultati già ottimi. Negli ultimi tre anni, Medios ha aumentato i propri ricavi del 56,5 per cento, costruendo così una solida base finanziaria.

### **Perdita dell'ospedale cantonale di Aarau**

Nell'ambito di una gara d'appalto, AOZ si è candidata per il rinnovo dell'incarico di interpretariato presso l'ospedale cantonale di Aarau, non riuscendo però ad aggiudicarsi il mandato per gli anni 2024-2027. Dal 2024 Medios perderà di conseguenza circa 3700 incarichi all'anno. Questa mancata aggiudicazione può comunque essere compensata da una situazione complessivamente buona a livello di mandati.

### **Divisione specialistica Servizio psico-sociale**

Le offerte del Servizio psico-sociale (PSD) sono incentrate sul sostegno psico-sociale delle persone migranti e sul tema della protezione dalla discriminazione. Le proposte sono facilmente accessibili, in parte domiciliari, e sono rivolte anche al personale specializzato coinvolto (sostegno mediante consulenza specializzata).

### **Adegamenti strutturali nella divisione specialistica**

La rapida crescita delle offerte «Sostegno psicologico della divisione specialistica MNA e giovani adulti (MJE)» e «Consulenza psicologica e affiancamento (PBB)» hanno richiesto modifiche di carattere organizzativo con l'obiettivo di ridurre l'ambito di gestione. La nuova struttura organizzativa consente uno sviluppo tecnico a lungo termine delle offerte e della qualità dei servizi.

### **Novità nell'offerta di coaching familiare**

Nell'anno di riferimento, nell'ambito dell'offerta di coaching familiare sono state introdotte diverse novità. Si è ad esempio assistito al perfezionamento del piano di verifica della qualità avviata dall'ufficio preposto alla gioventù e alla formazione professionale (AJB) nell'ambito della legge sul collocamento di bambini e giovani in istituto. L'acquisto di iPad ha inoltre permesso al personale di accompagnamento familiare socio-pedagogico di lavorare in modalità mobile. Il progetto di registrazione delle prestazioni di coaching familiare mira a una semplificazione della registrazione dei dati, che a sua volta si ripercuote positivamente sulla qualità dei dati nonché sull'efficienza nello svolgimento delle attività quotidiane.

### **Forte richiesta di consulenza**

Le offerte di coaching familiare, soprattutto nel settore dell'accompagnamento familiare socio-pedagogico, hanno continuato a far registrare un ottimo tasso di partecipazione. La richiesta di consulenza da parte delle famiglie dal passato migratorio, che a causa di fattori transculturali (scarse conoscenze sulle norme, sui valori e sulle procedure locali nonché ridotte competenze linguistiche) faticano ad accedere alle offerte esistenti e alle strutture ordinarie, si è mantenuta su livelli elevati anche nell'anno di riferimento.

### **Ampliamento del sostegno per richiedenti asilo minorenni non accompagnati (MNA)**

La divisione specialistica MNA e giovani adulti (MJE) ha visto l'arrivo di nuovi collaboratori e nuove collaboratrici, impiegati soprattutto nei settori del sostegno psicologico e psicoterapeutico. Presso le sedi per MNA di Affolternstrasse e Obstgarten nonché nel CT di Regensberg operano psicologi e psicologhe del PSD. Nelle sedi per MNA di Römerhof e Albisrieden nonché nell'alloggio cantonale Ss. Pietro e Paolo, nell'anno di riferimento il PSD ha offerto sostegno nell'ambito di soluzioni transitorie avvalendosi del proprio personale psicologico specializzato.

### **ZÜRAS: cresce la domanda**

AOZ gestisce il centro di consulenza zurighese contro il razzismo ZÜRAS, finanziato dalla Città e dal Cantone di Zurigo. ZÜRAS offre assistenza in relazione a casi specifici e opera come servizio competente nel campo della formazione, del networking e delle pubbliche relazioni. Nel 2023, le sue offerte sono state sempre più richieste. Al contempo sono state riscontrate difficoltà nel coinvolgere gli uffici specializzati delle strutture ordinarie a causa di un livello di sensibilizzazione non uniforme nei confronti del tema del razzismo. Nell'anno di riferimento, al fine di migliorare l'efficacia e la qualità di ZÜRAS, AOZ ha elaborato ulteriori basi tecniche per l'offerta orientandosi ai criteri di qualità del Servizio nazionale per la lotta al razzismo (SLR).



Aula di consulenza presso lo ZÜRAS in Eggbühlstrasse, Zurigo

### **Sostegno al personale specializzato interno di AOZ**

In caso di domande legate a situazioni specifiche nel campo della salute psichica dei e delle clienti, il personale specializzato interno di AOZ operante in tutti gli ambiti di attività ha potuto contare sull'assistenza del PSD (ad esempio discussioni di singoli casi e debriefing).

### **Collaborazione con la Ospedale psichiatrico universitario di Zurigo**

Nell'ambito dell'assistenza psichiatrico-psicoterapeutica di minori non accompagnati presso le sedi cantonali per MNA è stata avviata l'elaborazione di un accordo di cooperazione tra AOZ e la clinica psichiatrica universitaria di Zurigo (clinica di psichiatria per bambini e adolescenti), che costituisce la base di un perfezionamento continuo della collaborazione.

### **Livello insufficiente dei servizi nel settore della salute psichica**

La ripartizione dei e delle clienti con disabilità psichiche tra le offerte delle cure mediche di base continua a rivelarsi molto difficile e a volte impossibile. Questa situazione è riconducibile a diversi fattori: mancanza di posti per terapie, lunghi tempi di attesa, assenza di finanziamenti a copertura delle spese di interpretazione, paura di entrare in contatto con le persone rifugiate e grande fabbisogno di sostegno socio-psichiatrico oltre alla vera e propria psicoterapia. Il problema del livello insufficiente dei servizi in questo settore, dovuto anche alla pandemia di COVID-19 e all'aumento delle domande d'asilo (in particolare da parte delle persone rifugiate provenienti dall'Ucraina), si è ulteriormente acuito nell'anno di riferimento.

## Integrazione professionale e sociale

### Cifre chiave

		2023	2022
<b>Corsi di tedesco intensivi</b>	Partecipanti al programma	6 873	5 565
<b>Corsi di tedesco semi-intensivi<sup>1</sup></b>	Partecipanti al programma	1 745	1 547
<b>Lavori di pubblica utilità PPU</b>	Partecipanti al programma	412	421
	Posti di impiego	786	762
<b>Programmi di gruppo</b> (Brockito, Paprika, Züri rollt, officina artigianale, ristorante Riedbach; Tasteria e FFS Clean Team solo nel 2022)	Partecipanti al programma	99	115
	Posti annuali	148	214
<b>Integrazione professionale PPU/ programmi di gruppo</b>	Tasso di collocamento <sup>2</sup>	41%	49%
	Partecipanti con coaching per candidatura	76%	70%
<b>Corsi di qualifica settoriale</b>			
Corso di manutenzione	Partecipanti al programma	35	42
	Tasso di collocamento <sup>2</sup>	90%	95%
Corso di pulizia	Partecipanti al programma	30	34
	Tasso di collocamento <sup>2</sup>	85%	67%
<b>Programmi di occupazione temporanea</b> Tecnica (metalli, meccanica e legno), ristorazione e portineria	Partecipanti al programma	253	292
	Posti annuali	67	74
	Tasso di collocamento <sup>2</sup> Ristorazione/portineria	39%	45%
	Tasso di collocamento <sup>2</sup> Tecnica	41%	41%
<b>Corsi con affiancamento</b>			
Ristorazione		11	12
Falegnameria		2	2
<b>Offerte di formazione transitoria per giovani</b>			
Next Level	Partecipanti al programma	50	48
	Tasso di collocamento <sup>2</sup>	81%	81%
Trampolin Basic	Partecipanti al programma	74	87
Integrazione intensiva	Partecipanti al programma	184	183
Basics intensivo	Partecipanti al programma	81	–
TAST-Integral	Partecipanti al programma	58	–
<b>Praxis CHECK/analisi delle risorse</b>	Partecipanti al programma	170	167
<b>Corsi strategici D</b>	Partecipanti al programma	905	1 101
<b>Coaching di inserimento lavorativo</b>	Partecipanti al programma	176	155
	Tasso di collocamento <sup>2</sup>	62%	67%
	di cui con un contratto di apprendistato (AFC/CFP)	12%	30%
<b>Servizio di collocamento (incl. coaching per candidatura)</b>	Numero partecipanti	417	490
	Tasso di collocamento <sup>2</sup>	40%	50%

		2023	2022
<b>Medios</b>			
<b>Interpretariato interculturale</b> (traduzioni in presenza)	Ingaggi	46 241	39 465
	Ore di ingaggio	62 910	53 729
<b>Servizio d'interpretariato telefonico per i cantoni della Svizzera tedesca</b>	Ingaggi	4 658	4 875
	Minuti venduti	109 196	110 976
<b>PSD</b>			
<b>Consulenza psicologica e affiancamento PBB</b>	Casi	147	113
	Ore di consulenza	1 938	1 635
	Visite domiciliari; accompagnamento <sup>3</sup>	–	8
<b>ZüRAS</b>	Ore di consulenza	606	365
<b>Coaching familiare</b>	Casi	98	112
	Ore di consulenza	8 264	9 216

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> Percentuale di persone collocate nel primo mercato del lavoro

<sup>3</sup> Poiché lo sviluppo del progetto è stato completato, questo indicatore non verrà più rilevato.

## Diversità sociale Fatti e cifre

# 85

Collaboratori e collaboratrici del reparto Diversità sociale, di cui 51 con grado d'occupazione ridotto, ad esempio come consulenti in materia di integrazione



# 755

Articoli media che menzionano AOZ (secondo l'analisi annuale dei media 2023 di Argus)



# 5283

Colloqui di consulenza nell'ambito delle attività di prima informazione



# 48 000

Copie stampate dell'Agenda MAPS Züri



# 539

Volontari e volontarie



# 131

Mentori di Future Kids, 75 dei quali hanno chiesto il riconoscimento dei crediti ECTS come attività di studio



→ Per cifre più dettagliate cfr. pag. 80

## Diversità sociale Report sulle attività

**Con il trasferimento di varie sedi nella Eggbühlstrasse a Zurigo Nord a marzo 2023, le divisioni specialistiche del reparto Comunicazione e diversità sociale sono tornate a lavorare fianco a fianco. Ora condividono i nuovi locali all'interno della nuova sede centrale secondo i principi dell'Activity Based Work (postazioni di lavoro mobili, Clean Desk Policy e percentuale di home office). Con le loro diverse modalità d'interazione con la società civile, i programmi e i progetti del reparto costruiscono un ponte tra AOZ e il grande pubblico.**

### Marketing e comunicazione

Tra i settori in cui opera il reparto Comunicazione (KOM) si annoverano le attività media e di pubbliche relazioni, la comunicazione aziendale e interna nonché attività di marketing, produzioni audiovisive e attività grafiche per l'intera organizzazione. Il reparto KOM organizza inoltre attività interne ed esterne di trasmissione delle conoscenze ed è impegnato in vari gruppi di progetto intersettoriali.

### Potenziamento delle attività media e di pubbliche relazioni

Nell'anno di riferimento, il reparto KOM ha consolidato il proprio team nel settore delle attività media e di pubbliche relazioni per riuscire a soddisfare in futuro le esigenze e le richieste dei media con maggiore efficacia. Si è inoltre prefissato l'obiettivo di migliorare l'assistenza in materia comunicativa al Consiglio di amministrazione e alla Direzione nonché di interagire con il grande pubblico, ove indicato, con un approccio più proattivo.

### Analisi della comunicazione interna

L'espansione che ha interessato tutti i settori di AOZ ha notevolmente aumentato l'esigenza di

una comunicazione interna tempestiva e adeguata ai gruppi target. L'organizzazione ha pertanto eseguito un'analisi approfondita dei processi comunicativi interni. L'attuazione delle misure stabilite è prevista a partire dal 2024.

### Focus sullo sviluppo di legami con il vicinato nelle attività di pubbliche relazioni

Nell'anno di riferimento sono stati costituiti vari nuovi gruppi di risonanza per rafforzare i rapporti con i gruppi d'interesse (centri comunitari, associazioni di quartiere ecc.) e con il vicinato in merito a nuovi alloggi. Ne è un esempio il gruppo di risonanza per l'alloggio collettivo cittadino di Triemli o quello per l'alloggio collettivo cantonale di Katzenschwanzstrasse a Zurigo Witikon. Sono inoltre stati organizzati e pubblicizzati eventi come feste di vicinato e open day, che nonostante lo scetticismo iniziale hanno contribuito a promuovere l'accettazione e la comprensione nei confronti degli alloggi per richiedenti asilo.



Giornata d'incontro presso il centro di transito di Sihlau ad Adliswil

### Trasmissione di conoscenze in qualità di organizzazione specializzata

Anche nell'anno di riferimento sono stati organizzati eventi informativi sul tema della migrazione. Particolarmente degni di nota sono la conferenza sulla migrazione sul tema della lingua e della migrazione organizzata insieme

## Diversità sociale

### Report sulle attività

alla Città di Zurigo e il tour di AOZ per i consiglieri e le consigliere comunali incentrato sui richiedenti asilo minorenni non accompagnati (MNA), sulla promozione della gioventù e sul volontariato.

#### **Lancio di AOZ Inside**

Uno dei momenti clou dell'anno di riferimento è stata l'introduzione di AOZ Inside, una piattaforma di comunicazione interna che funge da soluzione temporanea in vista dell'allestimento dell'intranet. Semplifica i processi di comunicazione e migliora lo scambio di informazioni all'interno dell'organizzazione. Le esperienze maturate nell'ambito di AOZ Inside contribuiscono allo sviluppo della futura intranet.

#### **Campagna per il coinvolgimento di nuovo personale volontario**

Nel 2023 il reparto KOM ha lanciato una campagna mirata volta a coinvolgere personale volontario urgentemente richiesto nei programmi tandem. L'iniziativa ha previsto attività di pubblicizzazione nei cinema all'aperto, la distribuzione di gadget e una presenza più massiccia sui social media.



Campagna per il programma tandem

#### **Interesse dei media moderato**

Dopo uno straordinario picco a seguito dello scoppio della guerra in Ucraina lo scorso anno,

nel 2023 l'interesse dei media per le attività di AOZ si è di nuovo stabilizzato. L'organizzazione è stata oggetto di critiche in alcuni casi specifici. Sono stati invece fonte di soddisfazione vari report positivi, ad esempio in relazione all'inizio dell'anno scolastico per i richiedenti asilo minorenni ad Affoltern a. A. e la festa estiva nel centro per MNA di Lilienberg.

#### **Divisione specialistica Integrazione sociale**

La divisione specialistica Integrazione sociale (FGI) è responsabile dello sviluppo e dell'allestimento di offerte nel settore dell'integrazione sociale. Attualmente, su incarico della Città e del Cantone di Zurigo sono attive proposte nelle seguenti aree tematiche: tedesco di base, prima informazione in lingua madre, impegno sociale e civile e prima infanzia. Inoltre, su incarico della Città di Zurigo la divisione specialistica è autrice dell'Agenda MAPS Züri, una pubblicazione culturale e ricreativa in 16 lingue destinata a persone immigrate.

#### **Potenziamento del personale**

La crescente domanda di offerte nel settore dell'integrazione sociale ha richiesto il potenziamento del team della divisione specialistica FGI, passato da 14 a 17 collaboratori e collaboratrici. È stato ampliato anche il pool dei collaboratori e delle collaboratrici con conoscenze linguistiche specifiche (docenti di madrelingua e consulenti in materia di integrazione), che ora include 60 persone.

#### **Digitalizzazione dell'organizzazione dei progetti**

Avvalendosi di un supporto esterno, la divisione specialistica FGI ha sviluppato una piattaforma digitale che semplifica e rende più efficiente l'organizzazione dei programmi e l'utilizzo del

pool di collaboratori e collaboratrici. Il lancio di questa soluzione è previsto per il 2024.

#### **Impegno sociale e civile**

Su incarico della Città di Zurigo, la divisione specialistica ha sostenuto anche nel 2023 iniziative di pubblica utilità come corsi periodici di nuoto e per imparare ad andare in bicicletta. Sono stati inoltre lanciati un'analisi delle esigenze e un progetto pilota per la promozione delle potenzialità delle persone rifugiate nel ruolo di volontari e volontarie: l'iniziativa «Geflüchtete als Volunteers» è stata attuata con successo in occasione di eventi come lo Züri Fäscht (la festa della Città di Zurigo) e il triathlon di Zurigo, durante i quali le persone rifugiate hanno potuto contribuire alla riuscita delle manifestazioni insieme ad altro personale volontario. Il progetto è un chiaro esempio di quanto la partecipazione delle persone rifugiate ad attività di pubblica utilità sia preziosa per tutte le parti coinvolte.

#### **Ampliamento del gruppo target delle attività di prima informazione in lingua madre**

L'offerta di AOZ per la prima informazione in lingua madre (Swiss Info) è stata estesa nel Cantone di Zurigo alle persone con statuto di protezione S, ai richiedenti asilo minorenni non accompagnati (MNA), alle persone rifugiate in alloggi di ORS e a chi si è ricongiunto con le proprie famiglie nei comuni. Presso la sede centrale di AOZ a Zurigo Nord e in vari alloggi nella Città e nel Cantone di Zurigo sono stati allestiti vari punti informativi. Una delle priorità è stata inoltre lo sviluppo di offerte informative su misura per le esigenze delle giovani persone rifugiate nella Città di Zurigo. Anche l'Info-Line di AOZ, un'offerta informativa e di consulenza tramite cellulare, è stata messa a disposizione in 14 lingue, raggiungendo diversi gruppi target.

#### **Aggiudicazione dell'appalto**

A settembre, l'Ufficio del servizio sociale cantonale (KSA) ha bandito un nuovo appalto per il mandato di prestazioni per le attività di prima informazione in lingua madre. La divisione specialistica FGI ha partecipato all'appalto, riuscendo ad aggiudicarselo. Il programma Swiss Info è stato finora portato avanti come progetto pilota. Le esperienze maturate fino a questo momento potranno ora essere sfruttate per dare forma all'iniziativa, che nei prossimi quattro anni si svolgerà in condizioni operative normali.

#### **Accordo di fornitura di servizi «Prima infanzia»**

Un grande traguardo per il reparto FGI e per AOZ è rappresentato dall'istituzione del campo tematico «Prima infanzia» nel settore dell'asilo e della migrazione. Dopo la conclusione di una fase pilota della durata di due anni dell'iniziativa «AHO! Arrivare con bambini in età prescolare», nell'ambito della IAZH l'offerta potrà essere portata avanti per altri quattro anni su incarico della Città di Zurigo. AOZ partecipa dunque al piano di misure sulla prima infanzia nella Città di Zurigo e collabora al perfezionamento strategico di questa importante area tematica.

#### **Consulenza di facile accesso in materia di corsi di tedesco**

In considerazione dell'aumento della domanda, il reparto FGI si è affermato come importante punto di riferimento per i e le migranti. Sono stati utilizzati vari canali personali e digitali di facile accesso per offrire consulenza in materia di corsi di tedesco ed e-learning, ad esempio in abbinamento a giornate di prova settimanali organizzate presso la biblioteca Pestalozzi a Zurigo Oerlikon o nel centro commerciale Letzipark.

## Diversità sociale

### Report sulle attività

#### **Fivisione specialistica Lavoro volontario**

La divisione specialistica Lavoro volontario (FBF) di AOZ sostiene le molteplici attività di coloro che si mettono volontariamente al servizio delle persone rifugiate, ad esempio nell'ambito del programma tandem nella Città di Zurigo (incontri 1:1 tra personale volontario e persone rifugiate), di offerte di gruppo presso le sedi di AOZ nonché di programmi di integrazione e formazione. Queste iniziative aiutano le persone rifugiate ad apprendere la lingua e a integrarsi meglio. I programmi sono finanziati sia dalla Città che dal Cantone di Zurigo.

#### **Modifiche a livello di inserimento e perfezionamento**

Nell'anno di riferimento, la divisione specialistica FBF ha rielaborato il piano di inserimento e perfezionamento e istituito nuovi processi per rendere il lavoro volontario più efficiente, accessibile e partecipativo. La rielaborazione è stata svolta nell'ottica di incrementare la partecipazione alla serata introduttiva, garantire l'accesso costante a informazioni importanti, ripartire con maggiore efficienza le risorse all'interno del team e rafforzare la partecipazione del personale volontario e delle persone rifugiate.

#### **Corsi di perfezionamento tramite webinar**

A integrazione degli apprezzati eventi in presenza, nell'anno di riferimento la divisione specialistica FBF ha realizzato dei videotutorial a disposizione di tutto il personale volontario che muove i primi passi in questa attività. Due volte all'anno è inoltre ora possibile confrontarsi con personale esperto in occasione di sessioni di domande e risposte online.

#### **Partecipazione e networking**

Sono state introdotte opportunità di networking facilmente accessibili nell'ambito dei tandem, come l'appuntamento mensile «Chunsch au» in programma in un ristorante. Tali incontri hanno ispirato nuove iniziative, come serate di cucina in compagnia e giornate di escursioni organizzate dalle persone rifugiate e dal personale volontario. Queste attività non solo rafforzano la comprensione reciproca, ma promuovono anche attivamente l'integrazione e il senso di comunità.

#### **Consolidamento del marketing**

Nel 2023, il coinvolgimento di nuovo personale volontario ha rappresentato una grande sfida. La ricerca si è concentrata soprattutto su giovani uomini nell'ottica dell'affiancamento delle numerose giovani persone rifugiate (focus Afghanistan). A questo scopo, l'immagine globale della divisione specialistica Lavoro volontario è stata rielaborata e aggiornata. L'obiettivo era fare presa anche su persone giovani nonché studenti e studentesse per coinvolgere sempre più personale volontario per i tandem con richiedenti asilo minorenni non accompagnati e giovani adulti. Il rafforzamento delle misure ha permesso di coinvolgere circa 200 nuovi volontari e nuove volontarie. Nel complesso, nell'anno di riferimento AOZ ha potuto contare su un personale volontario di 539 unità.

#### **Focus sulla gestione della qualità**

Nell'anno di riferimento, tutte le procedure e le istruzioni operative interne sono state verificate e rielaborate (tra queste anche il manuale sulla gestione del personale volontario). In primavera, la divisione specialistica ha superato con successo un audit ISO condotto da un ente esterno.

#### **Personale volontario per l'affiancamento di minori non accompagnati (MNA)**

È stato avviato un progetto pilota per tandem per MNA. Poiché i membri del gruppo target sono ancora minorenni, il progetto prevede che la divisione specialistica affianchi molto più da vicino il personale volontario e le persone di riferimento degli MNA. Queste ultime chiedono regolarmente ai giovani in modo attivo quali siano le loro impressioni sull'attività in tandem. I processi sono stati dunque rielaborati tenendo conto di tutti gli aspetti della protezione dell'infanzia.

#### **Potenziamento del Corporate Volunteering**

In collaborazione con vari settori di AOZ, la divisione specialistica FBF ha elaborato un piano di Corporate Volunteering. In estate, sul sito web è stato pubblicato il bando per l'offerta, che nel 2024 verrà organizzata come progetto pilota per poi essere sottoposta a valutazione. Le prime collaborazioni sono state avviate.

#### **Pool di volontari e volontarie per incarichi di breve durata**

Nel primo semestre, la divisione specialistica FBF ha lanciato un progetto pilota per incarichi di volontariato di breve durata, che ad esempio prevedono di accompagnare i e le clienti alle visite mediche o attività ricreative una tantum. L'iniziativa è un ottimo modo per muovere i primi passi nel mondo del volontariato.

#### **Networking con le organizzazioni di volontariato**

Nell'ambito del programma di promozione cantonale «qualifiziert engagiert» e su incarico della Città di Zurigo, la divisione specialistica FBF ha organizzato due workshop dedicati alle organizzazioni di volontariato nella Città di Zurigo. L'iniziativa ha suscitato grande interesse e il feedback delle organizzazioni partecipanti è stato oltremodo positivo.



Incontro di networking

#### **Collaborazione con il dipartimento Lavoro sociale della ZHAW**

Da settembre 2023, gli studenti e le studentesse del bachelor del dipartimento Lavoro sociale della ZHAW ricevono due crediti ECTS come riconoscimento del loro impegno nel programma tandem o in un'offerta di gruppo.

#### **Future Kids Mentoring**

Nell'ambito del programma Future Kids Mentoring (FKM), studenti e studentesse delle scuole universitarie di Zurigo affiancano gli allievi e le allieve di scuola primaria che a casa ricevono un aiuto scolastico insufficiente. A fine 2023, avevano usufruito di questa offerta 132 bambini di 11 scuole primarie in 5 comuni zurighesi (60 dei quali provenienti dalla Città di Zurigo). Il team FKM recluta e forma i e le mentori e cura le collaborazioni con le scuole primarie aderenti e le attuali quattro scuole universitarie, vale a dire l'Alta scuola pedagogica di Zurigo (PHZH), l'Università di scienze applicate di Zurigo (ZHAW), l'Istituto Unterstrass e l'Università di Zurigo (UZH). Il reparto FKM si occupa inoltre dell'organizzazione del programma e garantisce la qualità mediante coaching pedagogici.

#### **Focus su studenti e studentesse**

Siamo lieti che la percentuale di mentori Future Kids che si fa riconoscere questo servizio sociale

## Diversità sociale Report sulle attività

come attività di studio sia da anni in costante aumento. Dopo trattative durate anni, nel 2023 anche l'Università di Zurigo è diventata partner di cooperazione.

### Università di Zurigo come nuovo partner

L'elaborazione e l'introduzione del modulo «Mentoring per la prossima generazione» presso l'Università di Zurigo rappresentano un grande traguardo nella storia di Future Kids Mentoring. Da settembre 2023, nell'ambito del modulo gli studenti e le studentesse dell'Università di Zurigo ricevono crediti ECTS come riconoscimento del loro impegno in qualità di mentori. Già nel primo semestre si sono iscritte 20 persone tra studenti e studentesse ed è così cominciato il mentoring settimanale con i bambini a loro assegnati.

### Garanzia del finanziamento

Nell'anno di riferimento non è stato ottenuto il finanziamento a lungo termine di questo programma faro. La Città di Zurigo ha deciso di aumentare il proprio contributo, garantendo così il finanziamento dell'offerta per tutti i bambini Future Kids residenti nel suo territorio. Il finanziamento della partecipazione di altri bambini nel cantone resta tuttavia ancora una questione aperta a seguito della scadenza del contributo dal fondo di pubblica utilità del Cantone di Zurigo alla fine del 2023. Nel 2024, AOZ porterà avanti gli sforzi intrapresi nell'anno di riferimento volti all'individuazione di finanziamenti alternativi.

## Diversità sociale Cifre chiave

		2023	2022
<b>Progetti di integrazione sociale</b>			
<b>Prima informazione/ consulenza</b>	Partecipanti a corsi/eventi informativi (Swiss Info)	1 239	449
	Colloqui di consulenza	5 283	5 523
	Partecipanti agli open day organizzati dai comuni per le nuove persone arrivate	122	110
<b>Promozione linguistica/ IntroDeutsch</b>	Partecipanti alle giornate di prova	821	506
	Colloqui di consulenza (corsi di tedesco, e-learning)	1 728	1 724
<b>Agenda MAPS Züri</b>	Edizioni annue	12	12
	Numero medio di copie distribuite	4 000	3 889
	Numero medio di iscrizioni alla newsletter	2 672	2 496
<b>Volontariato</b>			
<b>Programmi tandem e offerte di gruppo</b>	Volontari e volontarie in azione durante l'anno <sup>1</sup>	539	1 335
	Nuovi volontari e nuove volontarie durante l'anno <sup>1</sup>	206	778
	Tandem con personale volontario persone singole/ famiglie	243	231
	Attività di volontariato in offerte di gruppo	114	106
	Ore prestate dal personale volontario*	15 100	15 850
<b>Future Kids</b>			
<b>Future Kids Mentoring</b>	Bambini aiutati	131	136
<b>Impegno sociale e civile</b>			
	Iniziative / attività realizzate	18	–
	Consulenze / servizi di supporto per attori e attrici	44	–
<b>Trasmissione di conoscenze</b>			
	Numero corsi di perfezionamento, eventi di settore e tour	22	38
<b>Prima infanzia</b>	Beratungsgespräche	453	–
<b>Comunicazione</b>			
	E-mail a info@aoz.ch	1 355	2 348
	Iscrizioni alla newsletter di AOZ	3 727	3 425
	Follower sui social media (Facebook, Instagram, LinkedIn)	5 519	3 736

<sup>1</sup> Nel 2022 il conteggio includeva anche il personale volontario degli incarichi di breve durata per l'Ucraina. Il numero era pertanto più elevato.

## Servizi centrali Fatti e cifre

# 82

Collaboratori e collaboratrici del reparto Servizi centrali



# 172

Importo delle rimesse ai clienti e alle clienti nel 2023 in milioni di CHF



# 99

Immobili residenziali nella Città di Zurigo con 343 abitazioni individuali in totale



# 95 461

Fatture elaborate dal reparto Finanze, di cui 23 909 creditori e 71 552 debitori



# 868

Nuovi account utente creati dal reparto Informatica per il personale



# 32%

In più di consultazioni allo sportello presso la sede centrale rispetto allo scorso anno



→ Per cifre più dettagliate cfr. pag. 88

## Servizi centrali Report sulle attività

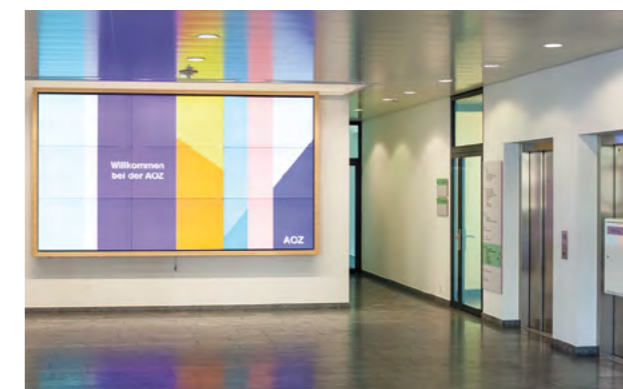
Con le sue quattro divisioni specialistiche e la relativa direzione, il reparto Servizi centrali (ZDI) crea le condizioni affinché i reparti operativi possano concentrarsi sul lavoro specialistico di loro competenza. Nel 2023, vari team del reparto ZDI sono stati riorganizzati in linea con lo sviluppo generale, soprattutto a fronte della marcata crescita di AOZ, il cui personale è passato da 1200 a circa 2200 collaboratori e collaboratrici in appena due anni. L'attenzione è stata rivolta in particolare alla divisione specialistica Amministrazione immobiliare, al team Tecnica e infrastrutture (TEC) e alla divisione specialistica Supporto consulenza sociale. Nel secondo trimestre, la responsabilità della gestione della qualità a livello di gruppo nonché della sicurezza sul lavoro e della protezione della salute è passata ai Servizi di direzione, istituiti nel 2023. Nell'anno di riferimento, anche la carenza di personale specializzato ha messo sotto pressione i Servizi centrali, soprattutto nella ricerca di profili altamente qualificati nei settori afferenti alle finanze e nell'IT nonché personale professionalmente idoneo per la divisione specialistica Amministrazione immobiliare.

### 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. Svolge tali compiti in stretta collaborazione con il reparto Aiuto sociale e alloggio e con vari uffici della Città di Zurigo. Nel suo ruolo di primo punto di riferimento di AOZ, il team Accoglienza e amministrazione si adopera affinché i e le clienti, i visitatori e le visitatrici nonché il personale di AOZ si sentano a proprio agio presso la sede centrale di Eggbühl.

### Più personale, più servizi

L'elevato numero di domande d'asilo, le numerose persone rifugiate provenienti dall'Ucraina e l'ampliamento dell'offerta di servizi interna (amministrazione delle forniture d'ufficio, gestione degli strumenti di prenotazione, manutenzione a tempo pieno degli edifici residenziali) presso la nuova sede centrale di AOZ a Zurigo Nord hanno comportato adeguamenti strutturali del settore e una crescita del personale di dieci unità. È stato inoltre creato l'ufficio «Amministrazione immobili residenziali» con 2 posti a tempo pieno. In più, per gestire con efficienza gli spazi, le circa 280 postazioni di lavoro e i parcheggi in Eggbühlstrasse 15 è stato introdotto un nuovo strumento di prenotazione.



Sala di accoglienza presso la nuova sede centrale a Zurigo

### Focus sulla sicurezza

Nell'ambito della formazione del personale del Servizio tecnico, nell'anno di riferimento ci si è concentrati sul tema della sicurezza, potenziando le conoscenze e le competenze nei settori della sicurezza degli edifici e dei dispositivi di protezione individuale. Alcuni membri del personale hanno inoltre frequentato corsi sulla protezione antincendio presso l'istituto cantonale di assicurazione per i fabbricati.

### Approntamento di nuovi alloggi

Nell'anno di riferimento, la divisione specialistica

## Servizi centrali Report sulle attività

IVM ha allestito e messo in funzione varie sedi per ospitare persone rifugiate (sia immobili residenziali che nuovi alloggi collettivi). Ne sono un esempio la seconda torre dell'ACCit di Triemli, le due nuove sedi per richiedenti asilo minorenni non accompagnati (MNA) di Albsrieden e Römerhof nonché il trasferimento del gruppo di abitazioni a Oerlikon.

### **Condizioni difficili sul mercato immobiliare**

A causa della forte richiesta di soluzioni di alloggio per le persone rifugiate è stato necessario prendere in locazione ulteriori spazi abitativi nella Città di Zurigo. A fronte di un mercato immobiliare inaridito, si è tuttavia trattato di un'impresa tutt'altro che semplice. Il grande impegno messo in campo dalla divisione specialistica IVM ha permesso nel 2023 di prendere in locazione 189 nuove unità abitative (ad esempio della Città di Zurigo, di cooperative edilizie e fondazioni) oltre alla seconda torre dell'ACCit di Triemli.

### **Ultimata la nuova sede centrale di AOZ**

Un importante traguardo per la divisione specialistica IVM è stato anche il completamento dei lavori di costruzione dell'immobile commerciale nella Eggbühlstrasse 15 a Zurigo Nord, comprensivo di spazi collettivi come ad esempio la caffetteria e l'open space (grande sala eventi al piano terra). Il trasferimento di oltre 350 collaboratori e collaboratrici di AOZ da diverse sedi è stato accuratamente organizzato e si è svolto all'insegna dell'efficienza. A marzo 2023 la nuova sede centrale di AOZ è diventata definitivamente operativa. Tutti i settori e servizi amministrativi, la maggior parte delle aule e i team della consulenza sociale della Città di Zurigo (ad eccezione della gestione amministrativa dei casi) sono ora accorpati presso la nuova sede centrale di AOZ.



La nuova caffetteria del personale nella Eggbühlstrasse 15

### **Divisione specialistica Informatica**

Il team Gestione delle applicazioni (APV) è responsabile della stabilità operativa, dell'assistenza e dell'amministrazione delle applicazioni specialistiche. Si occupa del change management in fase di introduzione e sostituzione delle applicazioni e fornisce assistenza in caso di problemi e guasti (incident management). Anche il servizio IT Access Management (amministrazione utenti) svolge un compito importante, poiché permette agli utenti di accedere alle applicazioni in base ai relativi ruoli e diritti.

Il team Tecnica e infrastrutture (TEC) garantisce l'assistenza all'utenza (hotline IT e casella di posta per l'assistenza). In collaborazione con il reparto OIZ gestisce e monitora le reti, l'infrastruttura server e le banche dati. Inoltre predispone postazioni di lavoro, applicazioni standard e attrezzature IT per tutte le sedi di AOZ e il personale di circa 2200 collaboratori e collaboratrici. Tra i suoi ambiti di competenza si annoverano anche la gestione degli utenti e delle relative autorizzazioni, la realizzazione e amministrazione di un sistema di archiviazione dei file, le linee guida informatiche e i backup, la sicurezza e la formazione.

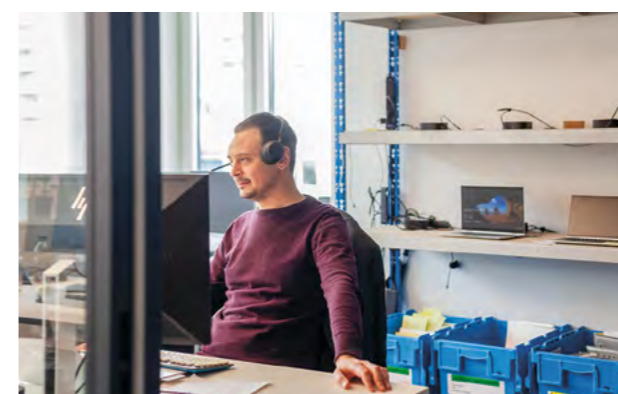
### **Nuova direzione della divisione specialistica**

Dopo essere rimasto vacante per dieci mesi, il posto di responsabile della divisione specialistica

ca Informatica è occupato da Marco Gemma dal 1° gennaio 2023.

### **Introduzione di nuovi strumenti**

Vari nuovi strumenti e applicazioni agevolano notevolmente l'interazione tra i membri del personale e l'organizzazione dell'ambiente di lavoro. Tra questi tool si annoverano ad esempio Office365 con la piattaforma MS Teams e lo strumento di prenotazione delle postazioni di lavoro presso la sede centrale di AOZ, che consente al personale di scegliere le postazioni in aree di lavoro dei team, zone silenziose e sale riunioni con la massima flessibilità e in base alle esigenze. L'anno di riferimento ha inoltre avuto come protagonista lo sviluppo del portale per il personale MyAbacus, che con l'introduzione nel 2024 consente a tutti i collaboratori e a tutte le collaboratrici di accedere ovunque si trovino ai loro dati di base e a varie funzioni self-service.



Il team TEC è responsabile dell'assistenza tecnica

### **Progetti interdipartimentali**

Sia le disposizioni comunali in materia di archiviazione di documenti che il requisito di una «gestione delle informazioni documentate» affidabile previsto dalla norma ISO 9001 hanno dato il via nel 2022 al progetto «Records Management», che interessa l'intero gruppo AOZ. Nell'anno di riferimento l'attenzione si è concentrata sui lavori preparatori per l'acquisto di un nuovo sistema di

gestione dei documenti in linea con le disposizioni comunali. Si è provveduto a verificare i requisiti delle divisioni specialistiche e a predisporre una gap analysis. L'attuazione è prevista a partire dal 2024.

### **Avvio del progetto intranet**

Anche il progetto preliminare di una piattaforma intranet di AOZ, comprensivo di analisi delle esigenze e gap analysis, ha impegnato in misura importante il reparto ICT ed è stato portato avanti in collaborazione con il reparto Comunicazione e i Servizi di direzione. La soluzione perseguita verrà allestita per quanto possibile sulla piattaforma comunale e sarà dunque sviluppata d'intesa con il reparto OIZ della città.

### **Lancio di Power BI e MS Teams**

Vari progetti IT sono stati implementati con successo. Ne sono un esempio l'introduzione di Power BI, uno strumento di reporting e di gestione degli indicatori volto a garantire trasparenza a livello finanziario. La comunicazione telefonica tradizionale è stata sostituita dalla piattaforma MS Teams, che consente una collaborazione multifunzionale all'interno dell'organizzazione. Grazie a un'introduzione e a una formazione ad hoc, lo strumento è stato accolto favorevolmente dal personale.

### **Carichi di lavoro importanti a seguito del cambio di sede**

L'allestimento tecnico della nuova sede centrale di AOZ a Zurigo Nord ha richiesto l'acquisto, l'installazione e la consegna di tutti i computer per il personale nel rispetto di scadenze stringenti e contemporaneamente a una rapida crescita del numero di collaboratori e collaboratrici.

### **Divisione specialistica Finanze**

La divisione specialistica Finanze (FIN) è costituita dai team Contabilità finanziaria e Controlling.

## Servizi centrali

### Report sulle attività

Il primo è responsabile della verifica, contabilizzazione e registrazione delle procedure commerciali correnti: elaborazione delle fatture di debitori e creditori, recupero crediti e gestione della cassa, tesoreria e assicurazioni di cose. Il team Controlling pone le basi decisionali per lo sviluppo aziendale, monitora i dati finanziari e ne assicura la trasparenza. Il suo operato riguarda concretamente la pianificazione del bilancio di previsione e del conto economico previsionale nonché analisi e calcoli di economicità. Il reparto FIN supporta inoltre le divisioni specialistiche nell'ambito delle gare d'appalto nonché del calcolo dei costi di mandati di prestazioni e proposte progettuali.

#### **Rielaborazione del reporting finanziario**

In collaborazione con la commissione Finanze del Consiglio di amministrazione, nell'anno di riferimento è stato elaborato e implementato un nuovo reporting per il Consiglio di amministrazione e la Direzione secondo gli International Business Communication Standards (IBCS). Questi ultimi permettono di configurare in modo uniforme tabelle, diagrammi e dashboard all'interno dei report e delle presentazioni, migliorando la comunicazione aziendale a livello interno ed esterno. Per la Città di Zurigo sono stati introdotti nuovi reporting anche nel settore delle strutture collettive cittadine.



Collaboratrici del reparto Finanze al lavoro

#### **Supporto nell'ambito di quattro gare d'appalto**

Un importante traguardo raggiunto dalla divisione specialistica FIN è stato il calcolo dei costi e il supporto fornito nell'ambito di quattro gare d'appalto di offerte cantonali dalle scadenze stringenti (centri di transito, centri per MNA, coaching per la ricerca di un'abitazione e prima informazione in lingua madre) e del riaccreditamento di 27 offerte di integrazione nell'ambito dell'Agenda Integrazione Zurigo (IAZH).

#### **Marcata esigenza di formazione e assistenza**

L'esperienza insegna che il nuovo personale dei settori operativi di AOZ necessita di molta formazione e assistenza per imparare a utilizzare applicazioni finanziarie come Abacus. Il dispendio di risorse a carico della divisione specialistica Finanze per inserire e assistere con competenza il nuovo personale è direttamente proporzionale alla crescita dell'intera organizzazione. Il team esistente è stato messo fortemente sotto pressione in termini di volume di lavoro, soprattutto considerando che il reclutamento di personale specializzato e idoneo si è rivelato difficile a causa del contesto di mercato e delle aspettative salariali tipiche del settore.

#### **Previsione delle spese in un contesto volatile**

La presenza di condizioni esterne in costante evoluzione ha inciso sulla possibilità di elaborare con precisione il bilancio di previsione e il conto economico previsionale.

#### **Divisione specialistica Supporto consulenza sociale**

La divisione specialistica Supporto consulenza sociale (SUP) è responsabile della verifica e dell'elaborazione di tutte le attività finanziariamente rilevanti della contabilità clienti, compresa l'elaborazione delle fatture di debitori e creditori, la gestione dei costi sanitari e l'ulteriore contabilizzazione di tutte

le rimesse per il Cantone di Zurigo e gli uffici del servizio sociale dei comuni mandatarî zurighesi. L'Ufficio federale di statistica riceve ogni anno i relativi dati, di cui viene tenuto conto nelle statistiche della Confederazione sull'aiuto sociale e alle persone richiedenti asilo nonché in altre pubblicazioni.

#### **Introduzione di nuovi sistemi**

Il 2023 è stato un anno all'insegna di nuovi strumenti, interfacce e altri sviluppi implementati con successo nel sistema di AOZ. I perfezionamenti tecnici nel sistema di gestione dei casi Tutoris aumentano considerevolmente la facilità d'utilizzo per l'utente e semplificano le applicazioni. Il nuovo strumento SOHI, un'applicazione basata sul web per l'aiuto sociale, garantisce un accesso protetto a tutti i servizi sociali pubblici attivi nell'ambito dell'aiuto sociale e dell'assistenza alle persone richiedenti asilo.

#### **Nuova interfaccia elettronica con SVA**

Nell'ambito delle prestazioni integrative dell'assicurazione malattie, nell'autunno del 2023 è stata sviluppata un'interfaccia elettronica per la riduzione individuale dei premi in collaborazione con l'istituto delle assicurazioni sociali (SVA) del Cantone di Zurigo. In precedenza è stato necessario armonizzare tutti i record di dati della clientela retroattivamente per due anni.

#### **Nuove procedure e responsabilità**

A novembre 2023 sono state finalizzate le procedure di gestione dei costi sanitari per i clienti e le clienti di AOZ nei settori aiuto sociale, assistenza e alloggio (SHU). In futuro, i costi sanitari nell'ambito dell'assicurazione di base per la clientela di AOZ con assicurazione individuale saranno di competenza del Supporto consulenza sociale. Le nuove responsabilità saranno introdotte ad aprile 2024.

#### **Più qualità grazie alla riorganizzazione**

La riorganizzazione della divisione specialistica Supporto consulenza sociale in seguito alla crescita di AOZ ha determinato una riconfigurazione della struttura a livello di team, che ha permesso di ottimizzare la qualità dei servizi e dei dati per le persone di contatto interne ed esterne.

#### **Garanzia dei processi**

A fronte dell'elevato numero di persone rifugiate sotto la responsabilità di AOZ, la divisione specialistica SUP non è sempre riuscita ad attenersi ai processi standard. Si è reso necessario assumere e inserire rapidamente nuovo personale per affrontare i vari compiti. Pertanto, non è sempre stato possibile garantire un operato sufficientemente accurato e puntuale.

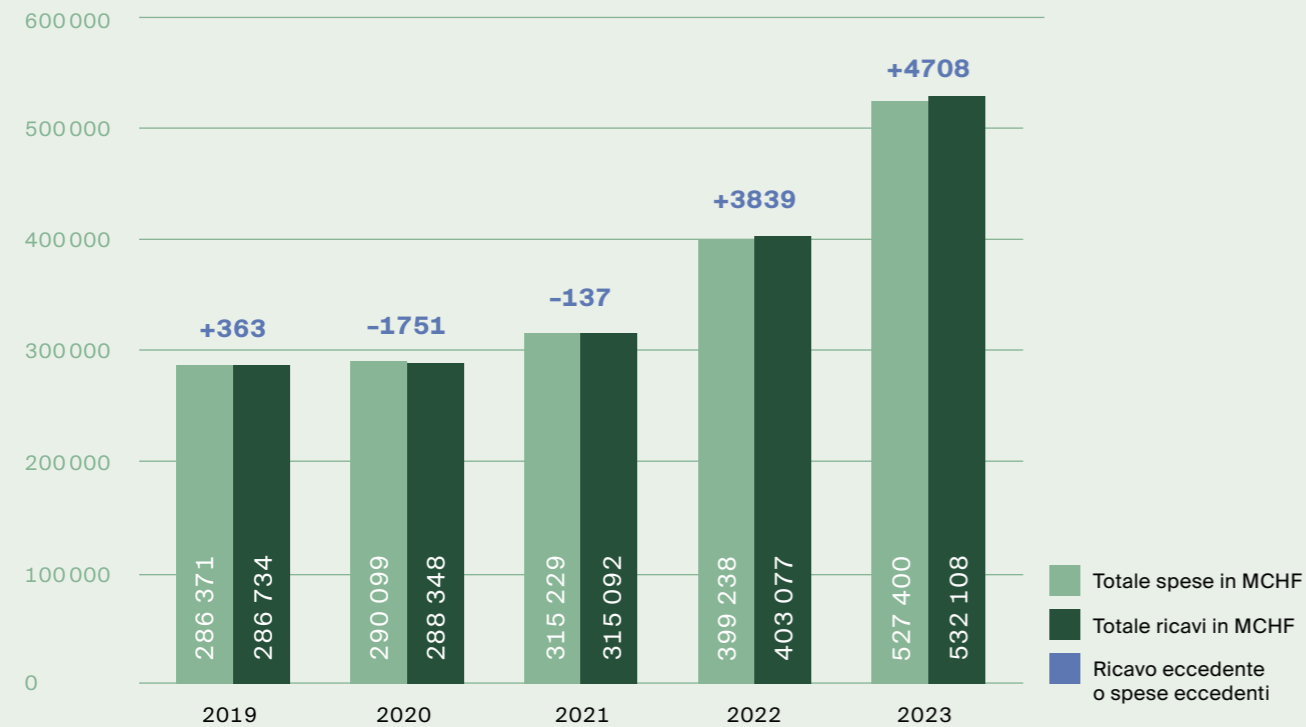
## Servizi centrali Cifre chiave

		2023	2022
<b>Finanze</b>			
Fatture emesse	Numero	71 552	59 337
Fatture ricevute	Numero	23 909	23 275
<b>Supporto consulenza sociale</b>			
Fatture ricevute per i/le clienti	Numero	192 688	128 402
Aiuti sociali pagati ai/alle clienti	Numero	88 625	80 378
<b>Informatica</b>			
Incarichi di assistenza svolti	Numero	3 775	2 757
Attrezzature ICT gestite	Numero	1 882	2 190
<b>Amministrazione immobiliare</b>			
<b>Immobili commerciali</b>			
Postazioni di lavoro	Numero	529	511
Superficie gestita	Superficie in m <sup>2</sup>	57 308	41 992
<b>Immobili residenziali</b>			
Camere nella Città di Zurigo	Numero	2 800	2 175
Superficie gestita	Superficie in m <sup>2</sup>	61 776	44 988
<b>Accoglienza</b>			
Consultazioni allo sportello	Numero	27 035	21 068
Spedizioni postali elaborate	Numero	113 111	108 409
<b>Servizio tecnico</b>			
Mandati in immobili commerciali	Numero	1 271	586
Mandati in immobili residenziali	Numero	8 161	6 472

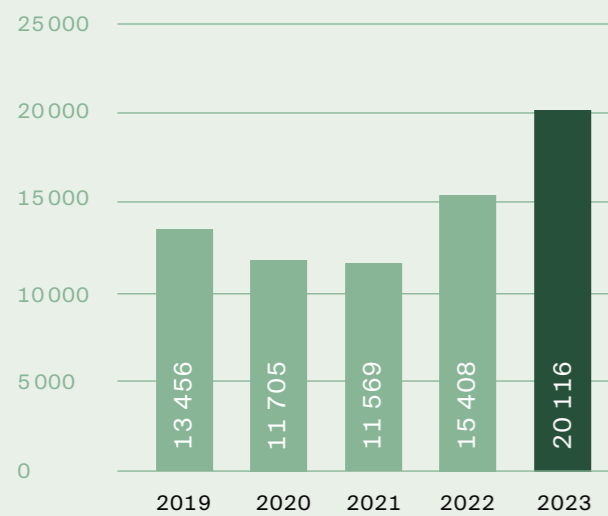
**Conto annuale 2023**

## Le principali cifre rispetto agli anni precedenti

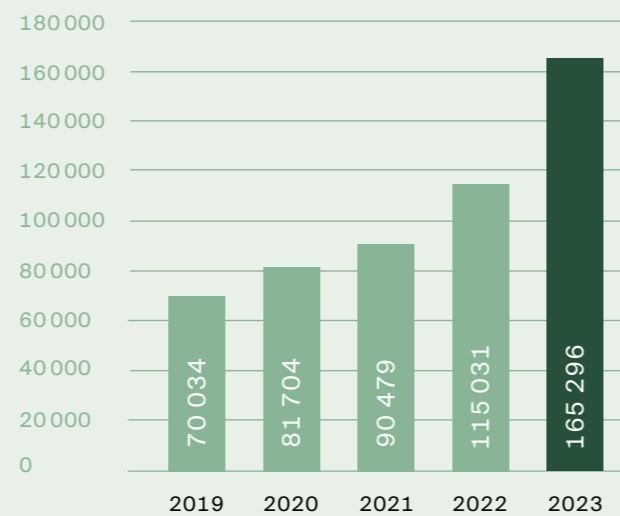
### Risultato complessivo conto economico in MCHF



### Totale capitale proprio in MCHF

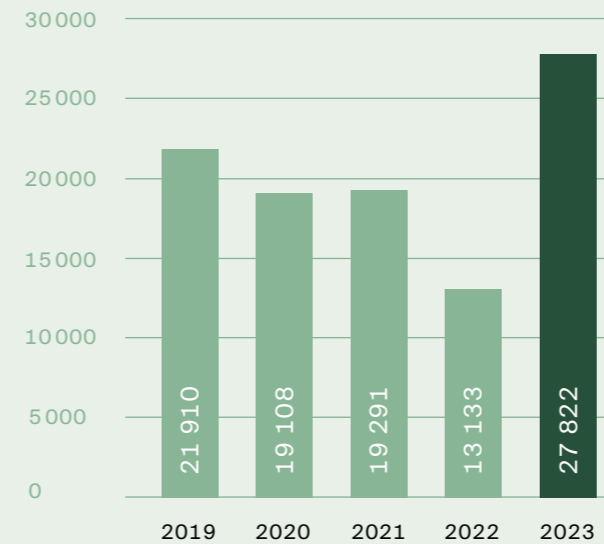


### Spese per il personale in MCHF

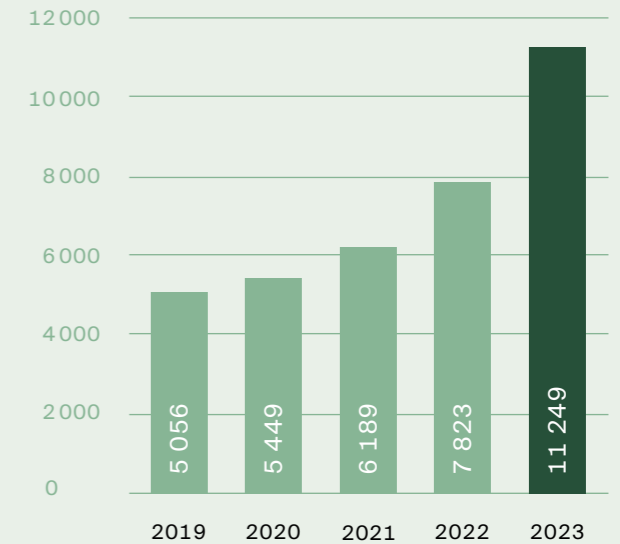


## Prestazioni Città di Zurigo rispetto agli anni precedenti

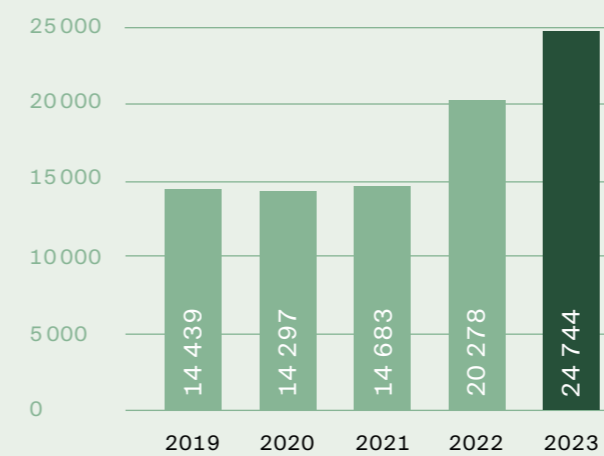
### Assistenza alle persone richiedenti asilo e aiuti economici in MCHF



### Prestazioni di integrazione in MCHF



### Spese di processo in MCHF



### Assistenza alle persone richiedenti asilo e aiuti economici

Prestazioni erogate ai clienti e alle clienti 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 dei e delle clienti 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 bilancio di previsione del Dipartimento Sociale e deve essere approvata dal Consiglio comunale nel quadro del bilancio di previsione 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 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 dai clienti e dalle clienti) dal momento che non influiscono sul risultato, sebbene costituiscano una parte consistente del volume dei conti di AOZ.

Nel 2023 per i compensi del Consiglio di amministrazione di AOZ sono stati spesi complessivamente CHF 322 434. Nel calcolo dei compensi sono incluse tutte le spese effettuate dai membri del Consiglio. La Direzione di AOZ è stata retribuita nel 2023 con un totale di CHF 1 718 517. Nel calcolo dei compensi sono incluse tutte le spese effettuate dai membri della Direzione.

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)		
<b>Attività</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
100 Liquidità e investimenti di denaro a breve termine	14 483.1	18 283.7
101 Crediti	55 543.3	55 523.8
104 Ratei e risconti attivi	69 445.5	48 433.8
106 Giacenze e lavori in corso	400.3	394.1
<b>Attivo circolante</b>	<b>139 872.2</b>	<b>122 635.4</b>
<b>Totale attività finanziarie</b>	<b>139 872.2</b>	<b>122 635.4</b>
140 Immobilizzazioni materiali beni amministrativi	26 585.5	21 774.3
142 Investimenti immateriali	209.7	248.2
145 Partecipazioni, capitale sociale	485.7	353.6
<b>Immobilizzazioni beni amministrativi</b>	<b>27 280.9</b>	<b>22 376.0</b>
<b>Totale beni amministrativi</b>	<b>27 280.9</b>	<b>22 376.0</b>
<b>Totale attività</b>	<b>167 153.1</b>	<b>145 011.4</b>
<b>Passività</b>	<b>31.12.2023</b>	<b>31.12.2022</b>
200 Passività correnti	-111 102.1	-89 018.6
201 Impegni finanziari a breve termine	0.0	-61.8
204 Ratei e risconti passivi	-22 195.2	-28 634.7
205 Accantonamenti a breve termine	-8 709.1	-6 051.5
<b>Capitale di terzi a breve termine</b>	<b>-142 006.4</b>	<b>-123 766.6</b>
208 Accantonamenti a lungo termine	-4 449.4	-5 388.5
209 Passività in fondi nel capitale di terzi	-581.7	-448.4
<b>Capitale di terzi a lungo termine</b>	<b>-5 031.2</b>	<b>-5 836.9</b>
<b>Totale capitale di terzi</b>	<b>-147 037.5</b>	<b>-129 603.5</b>
299 Eccedenza/disavanzo di bilancio	-20 115.6	-15 407.9
<b>Capitale proprio a destinazione libera</b>	<b>-20 115.6</b>	<b>-15 407.9</b>
<b>Totale capitale proprio</b>	<b>-20 115.6</b>	<b>-15 407.9</b>
<b>Totale passività</b>	<b>-167 153.1</b>	<b>-145 011.4</b>

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

Il presente conto annuale è redatto in conformità alla legge comunale del 20 aprile 2015 (GG; 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)			
	Rechnung 2023	Budget 2023	Rechnung 2022
<b>Conto economico scalare</b>			
30 Spese per il personale	165 295.6	143 509.4	115 030.6
31 Spese per beni e servizi e altre spese d'esercizio	77 214.9	56 460.2	43 866.8
33 Ammortamenti beni amministrativi	6 362.0	5 263.3	4 091.6
35 Versamenti in fondi e finanziamenti speciali	135.1	0.0	0.0
36 Spese di riversamento	144 159.2	163 134.0	140 290.6
<b>Totale spese operative</b>	<b>393 166.8</b>	<b>368 367.0</b>	<b>303 279.5</b>
42 Compensi	5 342.4	3 559.2	7 101.4
43 Ricavi vari	20 093.1	30 088.2	16 905.7
45 Prelievi da fondi e finanziamenti speciali	1.8	0.0	0.0
46 Ricavi di riversamento	369 591.7	333 752.7	280 541.9
<b>Totale ricavi operativi</b>	<b>395 029.0</b>	<b>367 400.1</b>	<b>304 549.0</b>
<b>Risultato dell'attività d'esercizio<sup>1</sup></b>	<b>1 862.2</b>	<b>-966.9</b>	<b>1 269.5</b>
34 Spese finanziarie	621.5	642.0	478.9
44 Ricavi finanziari <sup>1</sup>	3 466.9	2 439.9	3 048.5
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>2 845.5</b>	<b>1 797.9</b>	<b>2 569.6</b>
<b>Risultato operativo</b>	<b>4 707.6</b>	<b>831.0</b>	<b>3 839.1</b>
38 Spese straordinarie	0.0	0.0	0.0
48 Ricavi straordinari	0.0	0.0	0.0
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>Risultato complessivo conto economico</b>	<b>4 707.6</b>	<b>831.0</b>	<b>3 839.1</b>
Ricavo eccedente (+)/spese eccedenti (-)			
39 Computi interni: spese	133 612.2	117 031.5	95 479.9
49 Computi interni: ricavi	133 612.2	117 031.5	95 479.9
Totale spese	527 400.5	486 040.5	399 238.3
Totale ricavi	532 108.1	486 871.4	403 077.4

<sup>1</sup> Secondo l'MCA<sup>2</sup>, i redditi da locazione degli immobili locati devono essere riportati come ricavi finanziari. In AOZ questi redditi hanno però carattere operativo. Per questo motivo il risultato dell'attività operativa è negativo, ma viene compensato dal risultato della gestione finanziaria.

### Relazione dei revisori

L'autorità della Città di Zurigo preposta al controllo finanziario ha revisionato l'intero conto annuale e nella relazione del 27 febbraio 2023 ne ha raccomandato l'approvazione.

## Conti per gruppi di prodotto

### Conto economico: conto annuale gruppi di prodotto 2023

Produktgruppen (in TCHF)	Rechnung 2022			Budget 2023			Rechnung 2023		
	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo
1 Städtische Aufträge	140 025.1	139 908.5 *)	-116.6	184 374.5	184 726.8 *)	352.3	155 964.8	154 421.5 *)	-1 543.3
2 Andere Aufträge	259 213.2	263 168.9	3 955.7	301 665.9	302 144.6	478.7	371 435.7	377 686.6	6 250.9
<b>TOTAL</b>	<b>399 238.3</b>	<b>403 077.4</b>	<b>3 839.1</b>	<b>486 040.5</b>	<b>486 871.4</b>	<b>831.0</b>	<b>527 400.5</b>	<b>532 108.1</b>	<b>4 707.6</b>

\*) wovon Beiträge der Stadt Zürich

44 468.8

73 666.6

63 867.7

### Suddivisione del gruppo di prodotto «Incarichi di servizio della

(in TCHF)	Rechnung 2022			Budget 2023			Rechnung 2023		
	Aufwand	Ertrag <sup>1)</sup>	Saldo	Aufwand	Ertrag <sup>1)</sup>	Saldo	Aufwand	Ertrag <sup>1)</sup>	Saldo
<b>Städtische Pflichtleistungen</b>	<b>131 810.2</b>	<b>131 646.4</b>	<b>-163.8</b>	<b>167 786.6</b>	<b>168 061.1</b>	<b>274.5</b>	<b>144 338.0</b>	<b>142 682.2</b>	<b>-1 655.7</b>
Prozesskosten Sozialberatung, Unterbringung, Wohnberatung, Arbeitsvermittlung	22 802.6	22 638.8 *)	-163.8	33 073.7	33 348.2 *)	274.5	28 146.7	26 491.0 *)	-1 655.7
<b>Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe</b>	<b>109 007.6</b>	<b>109 007.6</b>	<b>0.0</b>	<b>134 712.9</b>	<b>134 712.9</b>	<b>0.0</b>	<b>116 191.3</b>	<b>116 191.3</b>	<b>0.0</b>
Transferleistungen Asylfürsorge	60 144.7	60 144.7 *)	0.0	88 640.2	88 640.2 *)	0.0	91 786.4	91 786.4 *)	0.0
Transferleistungen Existenzsicherung SHG	48 477.5	48 477.5 *)	0.0	45 622.7	45 622.7 *)	0.0	24 041.1	24 041.1 *)	0.0
AHV-Beiträge für Bedürftige	385.4	385.4	0.0	450.0	450.0	0.0	363.7	363.7	0.0
<b>Besondere städtische Integrationsleistungen</b>	<b>8 214.9</b>	<b>8 262.0 *)</b>	<b>47.2</b>	<b>16 587.9</b>	<b>16 665.7 *)</b>	<b>77.8</b>	<b>11 626.8</b>	<b>11 739.3 *)</b>	<b>112.4</b>
<b>Total Produktgruppe</b>	<b>140 025.1</b>	<b>139 908.5</b>	<b>-116.6</b>	<b>184 374.5</b>	<b>184 726.8</b>	<b>352.3</b>	<b>155 964.8</b>	<b>154 421.5</b>	<b>-1 543.3</b>

\*) wovon Beiträge der Stadt Zürich für

**Prozesskosten (Konto 5500 3634 00 104)**

20 278.1

31 312.4

24 743.8

davon Prozesskosten Pandemie

202.0

0.0

0.0

davon Prozesskosten Organisation und Betreuung Zusatzzentren

1 977.0

8 785.0

4 247.0

**Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe (Konto 5500 3634 00 100)**

13 132.7

26 021.0

27 822.1

davon Asylfürsorge

10 997.0

22 363.8

25 672.5

davon wirtschaftliche Hilfe

1 750.3

3 207.2

1 785.9

davon AHV-Beiträge für Bedürftige

385.4

450.0

363.7

**Beiträge an öffentliche Unternehmungen (Konto 5550 3634 00 000)**

3 234.9

0.0

23.0

davon Notfallhilfe

3 234.9

0.0

23.0

**Integrationsleistungen (Konto 5500 3634 00 105)**

7 823.1

16 333.2

11 278.8

<sup>1)</sup> 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 Hilfe», 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» ausbezählten 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 della Città di Zurigo

### Auftrag, Leistungsbeschreibung

#### A Rechtsgrundlagen, übergeordnete Ziele, Zweck

##### Rechtsgrundlagen

- Gemeindebeschluss vom 5. Juni 2005 über die Umwandlung der Asyl-Organisation Zürich in eine selbstständige 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 Die GEP-Basisstufe organisiert und vermittelt gemeinnützige Beschäftigungseinsätze für Sozialhilfebezügler\*innen. Die gemeinnützigen Einsätze können innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich und in Non-Profit-Organisationen geleistet werden.

Ertrag	TCHF	338.4	davon Beitrag Stadt Zürich	337.7
Aufwand	TCHF	548.2		
Ergebnis 2023	TCHF	-209.9		

- 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	556.5		
Ergebnis 2023	TCHF	107.7		

- 1.2.3 Zürcher Anlaufstelle Rassismus ZÜRAS.

Ertrag	TCHF	286.2	davon Beitrag Stadt Zürich	96.0
Aufwand	TCHF	318.9		
Ergebnis 2023	TCHF	-32.6		

- 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	172.3	davon Beitrag Stadt Zürich	165.4
Aufwand	TCHF	177.9		
Ergebnis 2023	TCHF	-5.6		

- 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	570.3	davon Beitrag Stadt Zürich	414.5
Aufwand	TCHF	566.0		
Ergebnis 2023	TCHF	4.3		

- 1.2.6 IntroDeutsch entwickelt und praktiziert neue Methoden, um Migrant\*innen, die 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 2023	TCHF	0.0		

## GP 1: Incarichi della Città di Zurigo

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	123.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	123.0	
	Ergebnis 2023	TCHF	0.0	
1.2.8	«Zivilgesellschaftliches Engagement» unterstützt die Zivilbevölkerung bei ihrem freiwilligen Einsatz zugunsten Geflüchteter (Koordination von Sach- und Kinderspenden, Fahrrad- oder Schwimmkurse, Gruppeneinsätze in Unterkünften etc.).			
	Ertrag	TCHF	300.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	301.3	
	Ergebnis 2023	TCHF	-1.3	
1.2.9	Integration Intensiv: Grundlagenschulung Deutsch und Integration für asylsuchende Jugendliche und junge Erwachsene.			
	Ertrag	TCHF	221.4	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	200.0	
	Ergebnis 2023	TCHF	21.4	
1.2.10	Gastrokurs mit Zertifikat von Gastro Zürich.			
	Ertrag	TCHF	90.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	90.0	
	Ergebnis 2023	TCHF	0.0	
1.2.11	Züri rollt: Beschäftigungsprogramm			
	Ertrag	TCHF	298.8	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	232.4	
	Ergebnis 2023	TCHF	66.3	
1.2.12	Begleitung und Betreuung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen (BBJE): individuelle Begleitung in der Wohnsituation; begleitete, dezentrale Wohngruppen; betreute Wohngruppe Aubrugweg; externe Unterbringung mit Begleitung und Betreuung.			
	Ertrag	TCHF	4 212.6	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	4 207.3	
	Ergebnis 2023	TCHF	5.3	
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 SOD.			
	Ertrag	TCHF	1 114.5	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	1 113.9	
	Ergebnis 2023	TCHF	0.6	
1.2.14	Swiss Info Juniors: muttersprachliche Erstinformationsangebote für junge Erwachsene.			
	Ertrag	TCHF	97.5	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	97.5	
	Ergebnis 2023	TCHF	0.0	
1.2.15	Bereitstellung von Erstinformationen (Infoline in Muttersprache) bezüglich ukrainischer Geflüchteter.			
	Ertrag	TCHF	30.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	30.0	
	Ergebnis 2023	TCHF	0.0	
1.2.16	Bereitstellung einer Hotline für Anliegen bezüglich ukrainischer Geflüchteter.			
	Ertrag	TCHF	132.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	131.5	
	Ergebnis 2023	TCHF	0.5	
1.2.17	Basics Intensiv: Vermittlung von Grundlagen in Deutsch, Mathematik und IKT für Jugendliche und junge Erwachsene.			
	Ertrag	TCHF	421.2	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	265.5	
	Ergebnis 2023	TCHF	155.7	
1.2.18	Kantonale MNA-Wohngruppen: Beitrag an neue MNA-Wohngruppen in der Stadt Zürich.			
	Ertrag	TCHF	2 573.9	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	2 573.9	
	Ergebnis 2023	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 Zuweisungsquote beträgt ab dem 01.06.2023 1.3 % (vorher 0.9 %) der ständigen Wohnbevölkerung nach zivilrechtlichem Wohnsitzbegriff, d.h. 1.3 % von 432 552 Personen. Das ergibt eine durchschnittliche Quote von 4 902 Personen des Asylbereichs, welche die Stadt Zürich zu betreuen hatte. Dieses Kontingent konnte im Jahr 2023 zu 94.2 % erfüllt werden.
- 1.2 Die Fallzahl im Bereich der Existenzsicherung SHG richtet sich nicht nach einer Zuweisungsquote, sondern ist abhängig von der Anzahl positiver Asylentscheide, der wirtschaftlichen Lage, sowie der Wohnsitzwahl dieser Personengruppe. Im Jahr 2023 wurden durchschnittlich 1 134 Personen mit Sozialhilfeleistungen unterstützt.

## Glossario

<b>CEst</b>	Centro esterno	<b>MNA</b>	Mineurs non accompagnés, minori non accompagnati; nell'ambito dei centri federali d'asilo denominati anche RMNA
<b>AWA</b>	Ufficio dell'economia e del lavoro del Cantone di Zurigo	<b>SP</b>	Sala polifunzionale (centro esterno di Dübendorf)
<b>CFA</b>	Centro federale d'asilo	<b>CNPT</b>	Commissione nazionale per la prevenzione della tortura
<b>CFA c.p.</b>	Centro federale d'asilo con funzione procedurale	<b>OIZ</b>	Organizzazione e informatica (OIZ) è il centro di competenza per la digitalizzazione e l'informatica della Città di Zurigo.
<b>CFA s.p.</b>	Centro federale d'asilo senza funzione procedurale	<b>PSD</b>	Divisione specialistica Servizio psico-sociale, una divisione specialistica di AOZ (BSI)
<b>BBJE</b>	Assistenza e accompagnamento giovani adulti, un'offerta di AOZ	<b>PvB</b>	Programma di occupazione temporanea per clienti degli Uffici regionali di collocamento (URC)
<b>BEB</b>	Assistenza nei centri federali d'asilo, un reparto di AOZ	<b>URC</b>	Uffici regionali di collocamento
<b>BSI</b>	Integrazione professionale e sociale, un reparto di AOZ	<b>SBG</b>	Consulenza sociale Comuni, una divisione specialistica di AOZ (SHU)
<b>DDI</b>	Servizi di direzione	<b>SBS</b>	Consulenza sociale Città di Zurigo, una divisione specialistica di AOZ (SHU)
<b>CT</b>	Centro di transito, struttura collettiva del Cantone di Zurigo (1 <sup>a</sup> fase)	<b>SEM</b>	Segreteria di Stato della migrazione
<b>CFP</b>	Certificato federale di formazione pratica; viene conseguito dopo il completamento di una formazione professionale di base di due anni (apprendistato, tirocinio).	<b>SEMO</b>	Semestre motivazionale
<b>ECTS</b>	European Credit Transfer and Accumulation System; un sistema di crediti introdotto nelle università europee per strutturare il riconoscimento delle attività formative svolte all'estero e all'interno del Paese.	<b>SHU</b>	Aiuto sociale e alloggio, un reparto di AOZ
<b>AFC</b>	Attestato federale di capacità; viene conseguito dopo il completamento di una formazione professionale di base di tre-quattro anni (apprendistato, tirocinio).	<b>ACCit</b>	Alloggio collettivo cittadino
<b>FBA</b>	Divisione specialistica Lavoro, una divisione specialistica di AOZ (BSI)	<b>SD</b>	Dipartimento Sociale della Città di Zurigo
<b>FBB</b>	Divisione specialistica Formazione, una divisione specialistica di AOZ (BSI)	<b>SOD</b>	Servizi sociali della Città di Zurigo
<b>FBF</b>	Divisione specialistica Lavoro volontario, una divisione specialistica di AOZ (GES)	<b>SUP</b>	Divisione specialistica Supporto consulenza sociale (ZDI)
<b>FBJ</b>	Divisione specialistica Promozione delle attività giovanili, una divisione specialistica di AOZ (BSI)	<b>CRT</b>	Complesso residenziale temporaneo per l'accoglienza delle persone rifugiate nella città di Zurigo (2 <sup>a</sup> fase)
<b>FBV</b>	Divisione specialistica Mediazione, una divisione specialistica di AOZ (BSI)	<b>RMNA</b>	Richiedenti asilo minorenni non accompagnati, anche classificati come MNA nel Cantone di Zurigo
<b>FGI</b>	Divisione specialistica Integrazione sociale, una divisione specialistica di AOZ (GES)	<b>VPOD</b>	Il Sindacato svizzero del personale dei servizi pubblici VPOD è il sindacato delle persone impiegate nei servizi pubblici.
<b>FIN</b>	Divisione specialistica Finanze, una divisione specialistica di AOZ (ZDI)	<b>WCZ</b>	Divisione specialistica Workcenter (BSI)
<b>FKM</b>	Future Kids Mentoring, un'offerta di AOZ	<b>ZDI</b>	Servizi centrali, un reparto di AOZ
<b>FTE</b>	Full-time equivalent (posizione a tempo pieno)	<b>ZHAW</b>	Università di scienze applicate di Zurigo
<b>CCL</b>	Contratto collettivo di lavoro	<b>ZIB</b>	Ufficio reclami centrale interno
<b>GES</b>	Diversità sociale, un reparto di AOZ	<b>PCI</b>	Protezione civile
<b>HR</b>	Human Resources (risorse umane)		
<b>IAZH</b>	Agenda Integrazione Zurigo		
<b>ICT</b>	Divisione specialistica Informatica, una divisione specialistica di AOZ (ZDI)		
<b>IMV</b>	Divisione specialistica Amministrazione immobiliare, una divisione specialistica di AOZ (ZDI)		
<b>CAS</b>	Caserma (centro esterno di Dübendorf)		
<b>ACCAn</b>	Alloggio collettivo cantonale		
<b>KSA</b>	Ufficio del servizio sociale cantonale del Cantone di Zurigo		
<b>MJE</b>	Divisione specialistica MNA e giovani adulti, una divisione specialistica di AOZ (SHU)		

## **Colophon**

### **A cura di:**

AOZ

Eggbühlstrasse 15

8050 Zurigo

Telefono 044 415 65 00

[www.aoz.ch](http://www.aoz.ch)

Aprile 2024

### **Tiratura**

1200 copie in tedesco, 30 copie in italiano

Entrambe le versioni sono disponibili in formato PDF su [www.aoz.ch](http://www.aoz.ch)

Stampato su Z-Offset Natural

### **Progettazione e grafica**

AOZ Comunicazione e Marketing

### **Immagini**

Fotografie reportage: Anita Affentranger

Altre immagini: AOZ

Sono vietati la diffusione e qualsiasi altro utilizzo delle immagini.



**AOZ**  
Eggbühlstrasse 15  
8050 Zürich

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

