EMPOW(H)ER

Linee guida per processi di co - progettazione formale & partecipativa

Metodologie integrate per l'inclusione socio-lavorativa e l'autonomia economica nel progetto empow(h)er.



PARTNERS

NINA APS

endamind

materahub

POWER
PROMOTING ORGANISATIONS' EMPOWERMENT
to guarantee WOMEN'S HUMAN RIGHTS & stop gender violence

"Il progetto EMPOW(H)ER è realizzato nell'ambito del programma 'POWER – Promoting Organizations' empoWErment to guarantee women's human Rights and stop gender-based violence', coordinato da WeWorld (WW), in collaborazione con ActionAid Hellas (AAH) e Asociación Bienestar y Desarrollo (ABD). POWER è cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il programma 'Citizens, Equality, Rights and Values ' (CERV – 2023 – DAPHNE). Il contenuto di questo documento è di esclusiva responsabilità di NINA APS e non può in nessun caso essere considerato come riflettente la posizione dell'Unione Europea."

Co-funded by the European Union

INDICE

1. Introduzione - Quadro Storico e di Contesto 3

2. Il Progetto EMPOW(H)ER e i suoi Obiettivi 4

3. Metodologia: Approcci Integrati e Innovativi 5

3.1 Educazione Non Formale, Processi Partecipativi e Apprendimento Trasformativo 5

3.2 La pratica della Mindfulness per il cambiamento sociale 6

3.3 L'esempio di NINA KAKAW : Il lavoro come esperienza di ricostruzione 9

3.4 Metodologie Creative e Industrie Culturali e Creative (ICC) 12

4. Inserimenti Socio-Lavorativi e il Modello dell'Impresa Sociale 15

4.1 Il valore dell'inserimento in un contesto produttivo autentico 15

4.2 La scelta dell'Impresa Sociale S.r.l. per un'inclusione flessibile e senza etichette 15

5. I Laboratori di Capacity Building e gli Strumenti di Facilitazione 16

5.1 Il modello EMPOW(H)ER: dalla consapevolezza individuale alla trasformazione dei contesti socio-lavorativi 17

5.2 Risultati Ottenuti e Impatto 21

6. Co-progettazione e Strutturazione di un Sistema Territoriale Formale 22

6.1 L'importanza della rete territoriale come componente strutturale 23

6.2 Passare dal bisogno alla proposta di azione condivisa 23

6.3 Replicabilità e scalabilità delle buone pratiche in altri contesti 23

6.4 Il protocollo operativo EMPOW(H)ER:viaggio dall'auto-riflessione all'azione autonoma 24

7. Conclusioni e Raccomandazioni 29

1. Introduzione - Quadro Storico e di Contesto

Le presenti Linee Guida nascono dalla necessità di affrontare in modo sistemico e integrato le barriere che ostacolano l'inserimento socio-lavorativo e l'autonomia economica di donne vittime di violenza e individui in condizione di vulnerabilità.

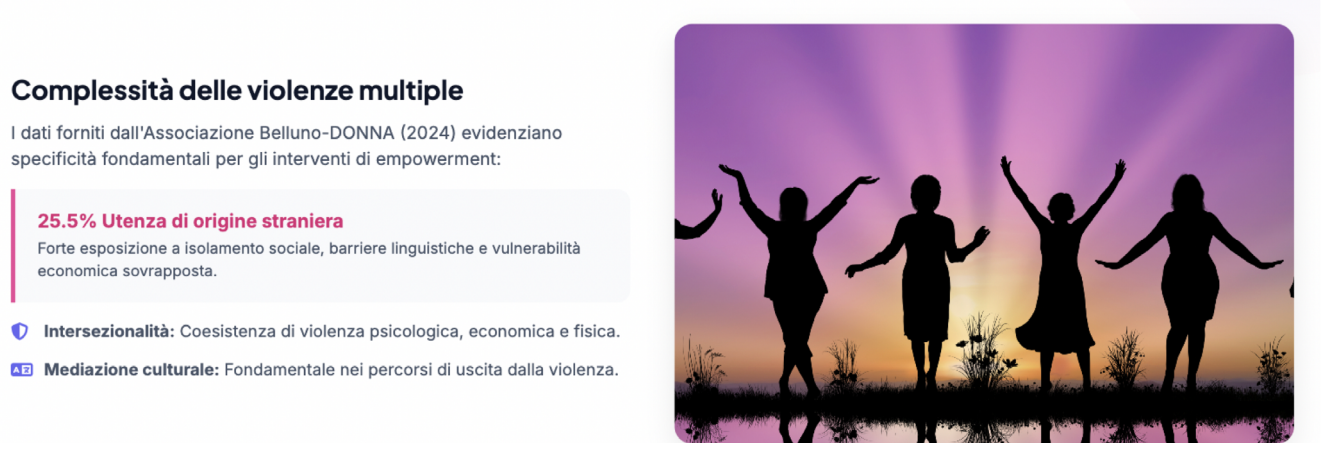
In Italia, il divario di genere nel mercato del lavoro rappresenta una criticità strutturale radicata: a fronte di un tasso di occupazione femminile medio europeo del 69,3%, l'Italia si colloca al penultimo posto, registrando un gender gap del 21% e un gender pay gap del 5% (ISTAT 2022). Questo marcato divario non solo genera profondi impatti economici e sociali, ma perpetua modelli discriminatori e incrementa in modo significativo l'esposizione delle donne alla violenza economica, rendendo estremamente difficile la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

La complessità di questo scenario si aggrava ulteriormente quando si adotta una necessaria lente intersezionale. L'esclusione sociale e lavorativa subisce infatti un effetto moltiplicatore quando la disuguaglianza di genere si interseca con altre forme di vulnerabilità, quali il background migratorio, l'appartenenza alla comunità LGBTQIAP+, la disabilità e lo status socio-economico. Le donne e le persone LGBTQIAP+ incontrano barriere sistemiche profonde nell'accesso al mercato del lavoro, spesso esacerbate da dinamiche invisibili e normalizzate all'interno degli stessi contesti organizzativi.

Il 46,5% delle donne che si rivolgono ai CAV ha tra i 30 e i 49 anni; quasi il 30% non ha alcun tipo di lavoro e meno della metà (41,1%) può contare su un reddito sicuro. Almeno una donna su quattro è di nazionalità straniera tra i 18 e i 39 anni (Di.Re, 2023).



L'analisi dei territori coinvolti nel progetto EMPOW(H)ER conferma questo quadro: a Belluno, oltre un quarto delle donne (25,5%) che si rivolgono al Centro Antiviolenza è di origine straniera e affronta violenze multiple (Belluno-DONNA, 2024). Ad Imperia, un territorio caratterizzato da un forte transito migratorio, le donne rappresentano ben il 57% della popolazione disoccupata (ISTAT,2023). A Matera, i dati rilevano come, nel 2023, la provincia registrasse un tasso di inattività delle donne (nella fascia 18-64 anni) pari al 40,3%, un valore che sottolinea un marcato divario a confronto con i tassi occupazionali maschili (ISTAT, 2023).



source: www.womensv.org

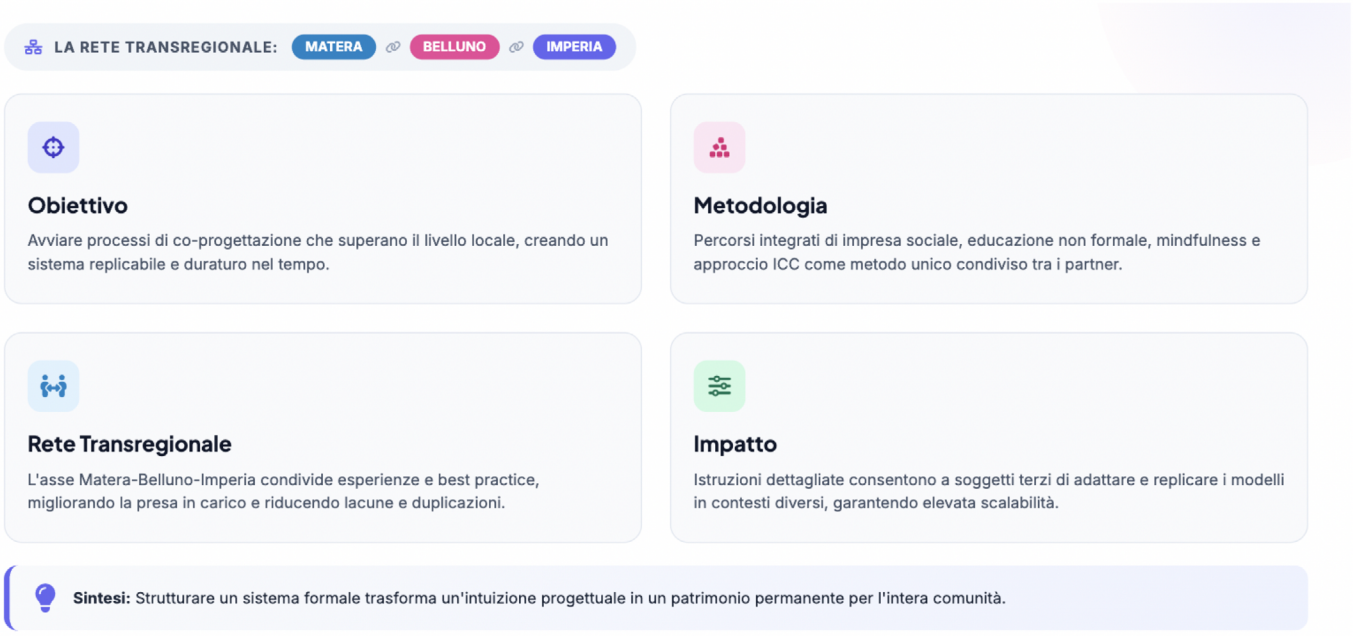
Di fronte a queste sfide, le realtà che operano sul territorio lamentano spesso carenze comuni: una formazione insufficiente sulle dinamiche di genere intersezionali, l'assenza di strategie e metodologie condivise, e un approccio frammentario e settoriale che ostacola la presa in carico efficace della persona. Questo documento intende rispondere esattamente a tali vuoti strutturali, proponendo un modello di intervento condiviso e replicabile, dopo l'esperienza del progetto EMPOW(H)ER.

2. Il Progetto EMPOW(H)ER e i suoi Obiettivi

Per rispondere alle criticità sistemiche delineate, nasce il progetto **EMPOW(H)ER – Inclusione lavorativa e supporto integrato per donne vittime di violenza e persone LGBTQIAP+ in condizioni di vulnerabilità.** L'iniziativa si inserisce nella più ampia cornice di P.O.W.E.R., un progetto europeo cofinanziato dal programma CERV (Citizens, Equality, Rights and Values) dell'Unione Europea e promosso da WeWorld.

L'obiettivo generale del progetto è promuovere l'inclusione lavorativa e garantire l'autonomia economica come fondamentale leva di empowerment e di reale fuoriuscita dalle situazioni di violenza. Per raggiungere questo traguardo e generare un reale impatto sui territori di Imperia, Belluno e Matera, EMPOW(H)ER adotta un approccio intersezionale basato sulla sinergia di un partenariato con competenze altamente complementari:

- **NINA APS (Capofila):** guida l'iniziativa sviluppando percorsi concreti di inserimento socio-lavorativo per donne che vivono in situazioni di fragilità sociale ed economica. La sua azione mira a contrastare le disuguaglianze sistemiche attraverso modelli innovativi di impresa sociale, fornendo metodologie e condivisione di case studies di successo.
- **Ondamind APS:** cura le azioni di capacity building e formazione dedicate alla rete degli operatori e degli stakeholder territoriali. Attraverso l'impiego di metodologie di educazione non formale, processi partecipativi e pratiche mindfulness-based, fornisce strumenti cruciali per riconoscere, prevenire e decostruire le discriminazioni multiple e gli stereotipi di genere.
- **Materahub:** apporta l'approccio innovativo derivato dalle Industrie Culturali e Creative (ICC) per rafforzare il networking e favorire l'emersione di nuove metodologie e in particolare la strutturazione delle presenti Linee Guida, concepite per mettere a sistema il modello di intervento e facilitare la costruzione di reti di co-progettazione formali e scalabili.



L'azione congiunta di queste tre realtà non si limita all'erogazione di formazione, ma punta a creare una metodologia integrata, replicabile e scalabile. Attraverso l'attivazione dei territori e il rafforzamento delle competenze degli enti, il progetto EMPOW(H)ER intende trasformare i contesti lavorativi in spazi equi, sicuri e capaci di cura, rendendo le metodologie d'inclusione accessibili ad altre realtà nazionali ed europee.

3. Metodologia: Approcci Integrati e Innovativi

Per rispondere alla complessità delle discriminazioni intersezionali e favorire un reale empowerment delle donne vittime di violenza e delle persone in condizione di vulnerabilità, il progetto EMPOW(H)ER propone una metodologia integrata, che unisce approcci e pratiche mindfulness-based, metodologie derivanti dalle Industrie Culturali e Creative (ICC) e princìpi di educazione non formale. L'obiettivo è trasformare i contesti lavorativi e formativi in spazi trasformativi, capaci di coniugare sicurezza, partecipazione attiva e sviluppo di competenze.

3.1 Educazione Non Formale, Processi Partecipativi e Apprendimento Trasformativo

Il primo pilastro metodologico, sviluppato da Ondamind APS, integra educazione non formale, processi partecipativi e pratiche introspettive mindfulness-based per promuovere processi di apprendimento trasformativo a livello individuale, relazionale e comunitario.

L'educazione non formale privilegia metodologie esperienziali, partecipative e cooperative che valorizzano la riflessione critica, la costruzione condivisa della conoscenza e il coinvolgimento attivo delle persone. Attraverso la co-costruzione dei percorsi formativi, il metodo rafforza agency, autodeterminazione, senso di appartenenza e responsabilità condivisa.

Le pratiche mindfulness-based contribuiscono alla creazione di spazi di apprendimento sicuri, inclusivi e non giudicanti, favorendo consapevolezza, regolazione emotiva e ascolto autentico. L'integrazione tra esperienza personale e riflessione critica permette di riconoscere e decostruire stereotipi, bias e disuguaglianze strutturali, sostenendo processi di empowerment e la costruzione di comunità più eque, inclusive e partecipative.

3.2 La pratica della Mindfulness per il cambiamento sociale

Nella sua applicazione contemporanea in ambito scientifico, psicologico, educativo e organizzativo, il termine mindfulness è principalmente associato al lavoro di Jon Kabat-Zinn, biologo molecolare e professore presso la University of Massachusetts Medical School. Nel 1979, Kabat-Zinn ha fondato presso la University of Massachusetts la Stress Reduction Clinic, sviluppando il protocollo Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), un intervento strutturato della durata di otto settimane che integra pratiche contemplative di consapevolezza con principi della medicina comportamentale e della ricerca scientifica occidentale.

Originariamente progettato per persone con dolore cronico e condizioni correlate allo stress, il programma MBSR ha introdotto un modello innovativo di integrazione tra pratiche contemplative e approcci evidence-informed, promuovendo lo sviluppo della capacità di osservare pensieri, emozioni e sensazioni corporee con maggiore consapevolezza e apertura. Il contributo di Kabat-Zinn ha favorito la diffusione della mindfulness all'interno del dialogo interdisciplinare tra neuroscienze, psicologia, medicina, educazione e scienze sociali.

A partire dal modello MBSR sono stati sviluppati diversi protocolli mindfulness-based, successivamente studiati attraverso ricerche empiriche, revisioni sistematiche e meta-analisi. Tra questi rientra la Mindfulness-Based Cognitive Therapy (MBCT), sviluppata per la prevenzione delle ricadute depressive, oltre ad altri interventi adattati a differenti popolazioni e contesti. Nel corso degli ultimi decenni, tali approcci sono stati applicati in ambiti quali salute, educazione, organizzazioni, contesti lavorativi e so-

cio-lavorativi, evidenziando il potenziale della mindfulness nel sostenere processi di attenzione intenzionale, regolazione emotiva, gestione dello stress, consapevolezza corporea e qualità delle relazioni.

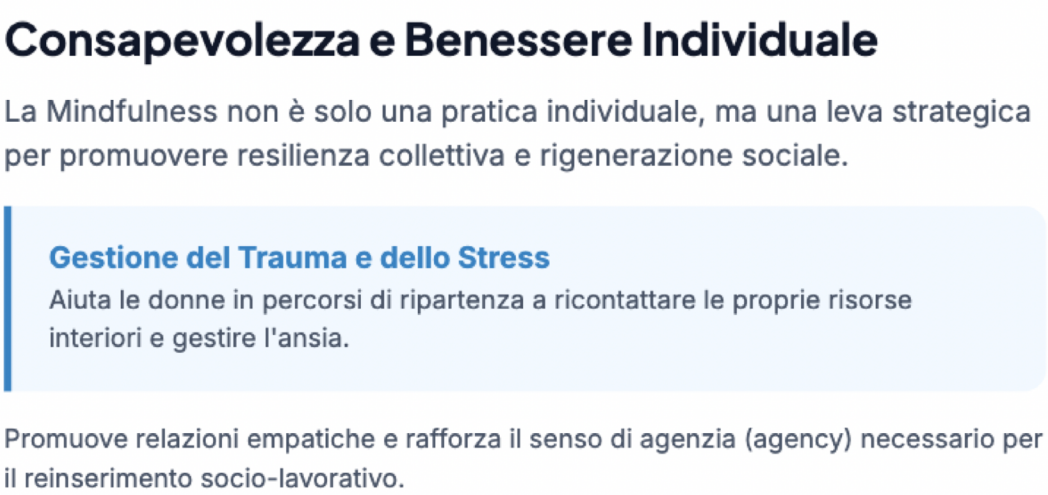
Secondo Kabat-Zinn, la mindfulness è “la consapevolezza che emerge prestando attenzione intenzionalmente al momento presente e in modo non giudicante all’esperienza che si manifesta momento dopo momento” (Kabat-Zinn, 1994).

Questa definizione evidenzia tre elementi fondamentali della pratica: l’intenzionalità dell’attenzione, la presenza nel momento presente e un atteggiamento di apertura verso la propria esperienza.

Accanto al contributo scientifico di Kabat-Zinn, un ruolo significativo nella diffusione della mindfulness come pratica sociale è stato svolto da Thích Nhất Hạnh, monaco buddhista vietnamita, poeta e attivista per la pace, attraverso il concetto di engaged mindfulness (consapevolezza impegnata). Questa prospettiva sottolinea il legame tra consapevolezza individuale e responsabilità sociale, evidenziando come la pratica possa sostenere compassione, consapevolezza delle interdipendenze e trasformazione delle relazioni umane.

All’interno del modello EMPOW(H)ER, la mindfulness viene utilizzata in una prospettiva educativa e psicosociale, distinta dagli interventi clinici basati sulla mindfulness, con l’obiettivo di sviluppare competenze di consapevolezza, autoregolazione e riflessione critica applicabili nei contesti individuali, organizzativi e comunitari.

Un elemento metodologico rilevante riguarda l’integrazione tra pratiche formali e pratiche informali di mindfulness. Le pratiche formali rappresentano momenti intenzionali e strutturati di allenamento alla consapevolezza, come la meditazione focalizzata sul respiro (mindful breathing), la scansione corporea (body scan), la meditazione camminata o l’osservazione consapevole di pensieri ed emozioni. Le pratiche informali consistono invece nell’integrazione della consapevolezza nelle attività quotidiane e nelle relazioni. Possono includere, ad esempio, l’ascolto consapevole durante una conversazione, il riconoscimento delle proprie reazioni emotive prima di rispondere a una situazione complessa. Nei contesti lavorativi e socio-lavorativi, questa integrazione permette di sviluppare competenze trasversali utili alla gestione delle situazioni complesse, alla collaborazione nei gruppi e alla costruzione di ambienti organizzativi maggiormente consapevoli e inclusivi.



Un elemento centrale del modello EMPOW(H)ER riguarda il contributo della mindfulness alla costruzione di Safe Space, intesi come ambienti relazionali e di apprendimento caratterizzati da ascolto, rispetto, fiducia reciproca e possibilità di partecipazione attiva per tuttə lə persone coinvolte. La costruzione di questi spazi richiede lo sviluppo di qualità attentive e relazionali capaci di trasformare il modo in cui le persone entrano in relazione con sé stessə, con lə altrə e con il contesto sociale.

A questo scopo, i sette pilastri della mindfulness descritti da Jon Kabat-Zinn (1990) vengono integrati come principi metodologici orientati alla costruzione di Safe Space, alla qualità delle relazioni e ai processi di apprendimento trasformativo. Essi non rappresentano esclusivamente qualità individuali della pratica mindfulness, ma competenze personali e collettive capaci di sostenere consapevolezza, inclusione, empowerment e cambiamento sociale.

- **Non giudizio:** sostiene la capacità di osservare sé stessə, lə altrə e i contesti senza ricorrere automaticamente a interpretazioni rigide, etichette o categorie stereotipate. Favorisce la consapevolezza dei propri bias cognitivi e culturali, promuovendo processi di decostruzione dei pregiudizi, riconoscimento delle differenze e costruzione di ambienti basati sul rispetto, sull'ascolto e sull'inclusione.

- **Pazienza:** richiama la capacità di riconoscere e rispettare i diversi tempi individuali e collettivi nei processi di apprendimento, cambiamento e trasformazione. Promuove un approccio centrato sulla persona, capace di valorizzare percorsi differenti e di superare logiche esclusivamente orientate alla performance e al risultato immediato.

- **Mente del principiante:** rappresenta la capacità di avvicinarsi a ogni esperienza con apertura, curiosità e disponibilità all'apprendimento, senza confrontarla rigidamente con esperienze passate o aspettative precedenti. Valorizza l'unicità di ciò che viene sperimentato nel momento presente, favorendo l'ascolto autentico, la sospensione di giudizi predefiniti e la possibilità di sviluppare nuove prospettive attraverso l'incontro con lə altrə.

- **Fiducia:** indica la capacità di sviluppare fiducia nel processo dell'esperienza, riconoscendo valore sia ai momenti piacevoli sia a quelli difficili o complessi. Sostiene la fiducia nelle proprie risorse, nei percorsi di apprendimento e nei processi collettivi.

- **Non sforzo:** invita a spostare l'attenzione dalla necessità di raggiungere immediatamente un risultato alla valorizzazione del processo, dell'esperienza e dell'apprendimento progressivo. Favorisce ambienti nei quali sia possibile sperimentare, apprendere da ciò che si sperimenta e sviluppare creatività senza una pressione costante legata alla prestazione.

- **Accettazione:** consiste nella capacità di riconoscere e accogliere l'esperienza presente nella sua complessità, includendo emozioni, difficoltà, vulnerabilità e differenze individuali. Non implica passività o rinuncia al cambiamento, ma rappresenta il punto di partenza per una trasformazione consapevole, basata sulla comprensione della realtà prima dell'azione.

- **Lasciar andare:** riguarda la capacità di osservare pensieri, emozioni e vissuti senza rimanerne rigidamente identificatə. Favorisce flessibilità psicologica, possibilità di elaborare nuove prospettive e costruzione di narrazioni personali più ampie, soprattutto rispetto a esperienze di esclusione, stigma o marginalizzazione.

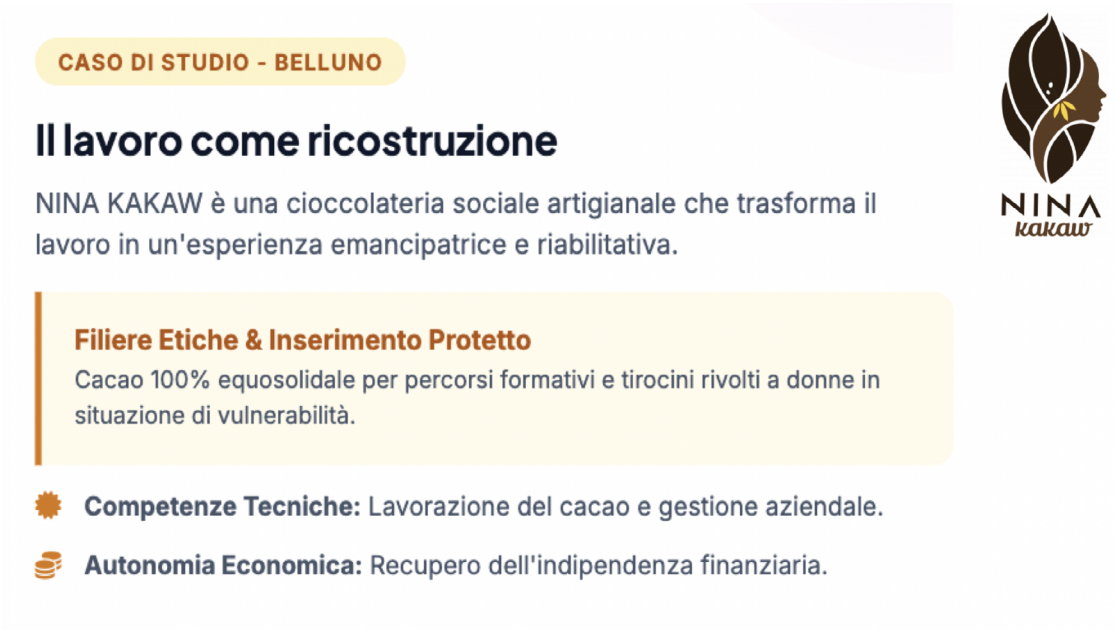
- Nel loro insieme, i sette pilastri della mindfulness costituiscono una cornice etico-pedagogica che connette la dimensione individuale della consapevolezza con quella collettiva della trasformazione sociale. Applicati ai contesti educativi, lavorativi e socio-lavorativi, contribuiscono alla costruzione di spazi sicuri caratterizzati da ascolto, rispetto, partecipazione attiva e riconoscimento della pluralità delle esperienze e delle identità.

- All'interno del modello EMPOW(H)ER, Ondamind APS contribuisce allo sviluppo e alla definizione dell'approccio metodologico attraverso il proprio know-how specialistico nell'integrazione di pratiche mindfulness-based, educazione non formale, processi partecipativi e prospettive gender-sensitive e intersezionali.

3.3 L'esempio di NINA KAKAW : Il lavoro come esperienza di ricostruzione

Le donne coinvolte nei percorsi di NINA possono provenire da storie molto differenti: violenza, migra-

zione, isolamento sociale, povertà, disabilità lieve, disoccupazione prolungata, carichi familiari, difficoltà linguistiche o esperienze lavorative discontinue. Queste condizioni non definiscono la persona, ma possono incidere profondamente sul modo in cui essa percepisce sé stessa, le proprie capacità e il rapporto con gli altri.



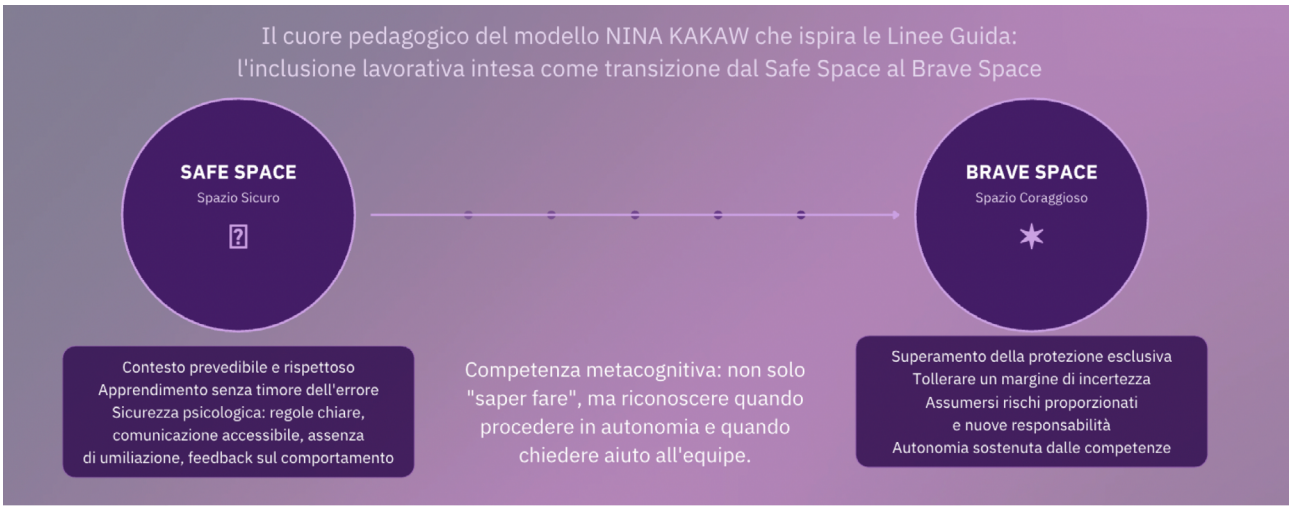
Per alcune partecipanti, entrare in un ambiente di lavoro significa confrontarsi con paure molto concrete: sbagliare, non capire, non riuscire a rispettare i ritmi, essere giudicate, entrare in relazione con clienti e colleghe, utilizzare macchinari, affrontare richieste impreviste e delle volte confrontarsi con barriera linguistiche e culturali. Il primo compito dell'organizzazione non è quindi misurare immediatamente la produttività, ma creare le condizioni affinché la persona possa iniziare a partecipare senza essere sopraffatta. In questo senso, il lavoro assume una funzione ricostruttiva. Attraverso compiti reali e relazioni affidabili, la donna può tornare a percepirsi capace di agire, scegliere, contribuire e apprendere. La fiducia non viene richiesta come prerequisito: viene costruita gradualmente attraverso l'esperienza. Ogni attività portata a termine, ogni procedura appresa e ogni responsabilità assunta diventano prove concrete della propria efficacia. Il modello NINA KAKAW parte dalla persona e non dalla categoria di svantaggio alla quale essa può essere associata. Il punto di partenza non è chiedersi che cosa non sappia fare, ma quali aspirazioni la persona ha per il proprio futuro e comprendere quali risorse possieda per raggiungerle, quali ostacoli può incontrare e quali condizioni invece favorirebbero l'apprendimento, così da capire quale livello e che tipo di sostegno sia necessario attivare in una determinata fase.

Dal "Safe Space" al "Brave Space": Un elemento centrale della metodologia, mutuato dall'esperienza NINA APS e NINA KAKAW, è la gestione pedagogica dello spazio lavorativo e formativo. La sicurezza, da sola, non rappresenta il punto di arrivo. Il rischio di ogni contesto protetto è che la protezione diventi permanente e limiti l'assunzione di responsabilità. Per questo il modello NINA promuove un approccio all'inserimento socio-lavorativo che necessita di due fasi ambientali distinte ma interconnesse:

- **Safe Space (Spazio Sicuro):** Non si tratta di un ambiente privo di difficoltà o richieste, ma di un contesto prevedibile e rispettoso in cui la persona può apprendere senza temere che l'errore comprometta il suo valore. La sicurezza psicologica si costruisce attraverso regole chiare, comunicazione accessibile, assenza di umiliazione e un feedback centrato sempre sul comportamento e mai sull'identità della persona.

- **Brave Space (Spazio Coraggioso):** La protezione esclusiva rischia, nel lungo termine, di generare dipendenza e limitare l'autonomia. Il modello prevede quindi una transizione graduale verso il Brave Space, un ambiente in cui la persona (sostenuta dalle competenze acquisite)

viene incoraggiata a tollerare un margine di incertezza, ad assumersi rischi proporzionati e nuove responsabilità. In questa fase, la competenza più preziosa che viene sviluppata è quella metacognitiva: non solo “saper fare”, ma riconoscere consapevolmente quando procedere in autonomia e quando è necessario chiedere aiuto all’équipe.



L’apprendimento esperienziale e la gradualità: Il piano formativo di NINA è organizzato intorno a verbi operativi: conoscere, comprendere, osservare, attuare, gestire, comunicare. Questa scelta rivela un approccio fortemente esperienziale. La competenza non viene considerata acquisita perché la persona ha ascoltato una spiegazione, ma perché riesce a tradurla in un comportamento osservabile e ripetibile. Ogni attività complessa viene scomposta in micro-competenze. La gestione della caffetteria, per esempio, comprende la pulizia degli spazi, l’uso dei macchinari, la sicurezza, l’organizzazione del bancone, la conoscenza dei prodotti, gli allergeni, il servizio, la relazione con il cliente, la cassa e il passaggio di consegne. Nel laboratorio, la lavorazione del cacao viene articolata in selezione, tostatura, frangitura, raffinazione, temperaggio, decorazione, colatura, conservazione e tracciabilità. Questa scomposizione permette di individuare ciò che la persona già sa fare e ciò che richiede ancora supporto. La gradualità riduce il rischio di sovraccarico e rende visibili i progressi. Un compito può essere inizialmente osservato, poi svolto insieme, successivamente eseguito con una traccia e infine gestito in autonomia. La ripetizione non è interpretata come segno di incapacità, ma come una componente normale del consolidamento.

Formazione di base: imparare a stare nel lavoro: Prima delle competenze tecniche, il modello pone una formazione di base che riguarda quattro aree fondamentali.

- **Conoscenza dell’organizzazione:** comprendere che cosa è NINA, quali sono i ruoli, quali attività vengono svolte e quale contributo è richiesto alla tirocinante.
- **Sicurezza e preparazione:** Acquisire le routine di accesso, igiene personale, abbigliamento, uso dei dispositivi, riconoscimento dei pericoli e conoscenza dei riferimenti di emergenza.
- **Responsabilità e comunicazione:** Rispettare orari e impegni, comprendere i compiti, compilare il foglio ore, comunicare assenze e imprevisti, chiedere chiarimenti.
- **Competenze trasversali:** Allenare motivazione, curiosità, affidabilità, conversazione con colleghe e tutor, problem solving, conoscenze numeriche di base e comportamento professionale.

Questi aspetti possono apparire elementari, ma rappresentano spesso il vero fattore discriminante per la permanenza nel mercato del lavoro. Conoscere una procedura tecnica non è sufficiente se la persona non riesce a comunicare un’assenza, organizzare il materiale personale, chiedere aiuto o comprendere il proprio ruolo all’interno di un’équipe.

L'esperienza NINA suggerisce che un percorso di inserimento socio-lavorativo rivolto a donne in situazione di svantaggio dovrebbe includere almeno i seguenti elementi:

1. una fase iniziale di conoscenza reciproca e valutazione delle condizioni necessarie alla partecipazione;
2. un ambiente con regole chiare, figure di riferimento riconoscibili e strumenti accessibili;
3. un piano formativo che integri competenze di base, trasversali e tecniche;
4. la pianificazione flessibile dei tempi per favorire la conciliazione vita-lavoro, rispondendo in modo mirato al carico di cura che grava sulle madri;
5. attività reali e significative, collegate a prodotti, servizi o responsabilità effettive;
6. scomposizione delle attività complesse e progressivo aumento dell'autonomia;
7. feedback frequenti, specifici e non giudicanti;
8. integrazione tra Safe Space e Brave Space;
9. pratiche brevi di mindfulness e consapevolezza incorporate nella giornata lavorativa;
10. monitoraggio multidimensionale, con autovalutazione e confronto di rete;
11. un progetto di uscita o evoluzione, affinché il contesto protetto non diventi una destinazione permanente.

Oltre a queste prerogative è di fondamentale importanza l'attivazione di una RETE TERRITORIALE coesa e reattiva. La quotidianità del contesto lavorativo e la condivisione tra pari creano un clima di profonda fiducia che favorisce l'apertura e l'emersione di bisogni complessi (psicologici, abitativi, logistici) che difficilmente potrebbero essere intercettati in un singolo colloquio mensile presso i servizi sociali. L'impresa sociale funge da "antenna" sul campo, captando queste necessità e attivando tempestivamente gli enti della rete preposti a farsene carico — un coordinamento continuo che trova proprio nei laboratori di capacity building l'occasione cruciale per tessere relazioni stabili e sinergie operative tra gli attori del territorio. L'esperienza di NINA KAKAW mostra che l'inclusione lavorativa non può essere ridotta alla semplice collocazione di una persona in un posto di lavoro. Richiede la progettazione intenzionale di ambienti, relazioni, strumenti e tempi che permettano alla persona di partecipare, apprendere e assumere progressivamente un ruolo.

3.4 Metodologie Creative e Industrie Culturali e Creative (ICC)

Per rispondere efficacemente alla frammentazione dei servizi e per superare le barriere linguistiche e psicologiche che spesso bloccano le persone vulnerabili, il progetto EMPOW(H)ER si ibrida, dotandosi anche di strumenti inerenti il mondo delle Industrie Culturali e Creative (ICC), in cui Materahub funge da ponte e facilitatore. Queste metodologie, derivate da diverse buone pratiche internazionali, progetti e iniziative svolte in partenariati e contesti diversi, sono state scelte in quanto tecniche capaci di stimolare il coinvolgimento attivo, creare sinergie con altri settori, rafforzare il networking e favorire l'empowerment e l'inclusione socio-lavorativa.

L'efficacia di questo modello si articola attraverso 3 specifiche direttrici metodologiche, provenienti da tre casi studio distinti:

1. **L'Arteterapia e l'Artigianato come forme di Resilienza (Crafts as a Form of Resilience e MBAT):** Le pratiche manuali e artigianali si rivelano strumenti formidabili per ricostruire la resilienza individuale e comunitaria, questo potenziale trova fondamento pedagogico nell'Arteterapia Basata sulla Consapevolezza MBAT (Mindfulness Based Art Therapy) che fonde l'atteggiamento non giudicante della mindfulness con i processi creativi. Attraverso attività tattili e manuali le persone esplorano i propri stati interiori in un ambiente sicuro. L'arteterapia supporta la gestione dei disturbi d'ansia e dello stress post-traumatico, migliorando la consapevolezza emotiva, l'accettazione di sé e la fiducia nel proprio corpo. La creazione di un prodotto finito e tangibile restituisce inoltre alla persona un senso di autoefficacia immediato, dimostrando che il lavoro creativo è, a tutti gli effetti, uno spazio di cura. All'interno del progetto ZMINA Rebuilding

project (Creative Europe), Materahub ha sperimentato come l'artigianato e la creazione artistica possano facilitare e mediare il discorso pubblico sul delicato tema della "ricostruzione", intesa non solo in senso strutturale, ma soprattutto come ricostruzione dell'identità, delle norme sociali, delle comunità e delle relazioni. Attraverso l'organizzazione della fiera Crafts as a Form of Resilience a Matera, è stato possibile mettere in luce i risultati di percorsi di upskilling dedicati ad artistə e artigianə (nello specifico provenienti dall'Ucraina, come i creatori tessili di Hlyniany), offrendo loro uno spazio internazionale per promuovere le proprie tradizioni e la propria cultura. Questa pratica ha confermato come il lavoro manuale e la condivisione del processo artigianale rappresentino un formidabile veicolo per contrastare il trauma, ricostruire il tessuto sociale e restituire visibilità e dignità a comunità colpite da crisi.

2. **Lo Storytelling e il Teatro per la riappropriazione dell'identità (FEM Talks Forum)** L'esclusione sociale spesso priva le persone della propria voce. Le pratiche teatrali offrono un mezzo per spezzare questo isolamento. Un esempio virtuoso è rappresentato dal progetto FEM Talks (progetto Erasmus+ finanziato dall'Unione Europea), in cui le tecniche del "Teatro dell'Oppresso" sono state implementate per decostruire e riformulare lo storytelling di donne migranti a rischio di esclusione o emarginazione. L'uso di metafore, giochi di ruolo o la scomposizione di personaggi (come sperimentato in percorsi di teatro trasformativo per persone disabili) permette ai partecipanti di esplorare dinamiche di potere, assumere nuovi punti di vista e sperimentare una sana e sicura liberazione delle emozioni. Queste metodologie teatrali allenano il pensiero indipendente, il lavoro cooperativo e forniscono competenze relazionali fondamentali per affrontare futuri contesti lavorativi, una tra tutte è quella del teatro del forum.

   Il Teatro del Forum è una forma interattiva di teatro che offre al pubblico uno spazio per l'esplorazione di azioni alternative nel quadro di una scena presentata. Ha la sua origine nel "Teatro dell'Oppresso" (Augusto Boal). Il Teatro del Forum parte dalla consapevolezza che tutti hanno qualcosa da dare, ogni donna, ogni uomo e ogni bambino può parlare ed essere ascoltato.

   Forum Theatre Plays è il risultato di un'intensa ricerca collettiva di modi di agire e cambiare situazioni o strutture stressanti e oppressive; denota una dinamica di gruppo innescata da metodi di rappresentazione drammatica. Trasformare esperienze individuali, soggettive e collettive in teatro e riflettere su di esse, con l'aiuto di metodi teatrali di apprendimento e ricerca, porta a condensazioni sotto forma di scene e immagini che possono essere elaborate creativamente in modi diversi. La formazione Forum Theatre offre uno spazio sicuro, creativo e partecipativo per esplorare questioni, problemi, conflitti e situazioni impegnative provenienti dalla vita dei partecipanti. Attività teatrali, esercizi e tecniche giocano un ruolo importante: è il linguaggio simbolico ed emotivo del teatro che ognuno può usare e che può aiutare a capire meglio se stessi, le relazioni con gli altri, i problemi e i conflitti esistenti. In questo senso diventa uno strumento per esplorare i temi, i problemi e i conflitti dell'integrazione collegando questi temi alla vita quotidiana. E questo strumento ci permette di trovare e "provare" strategie per superarli. Il processo teatrale e il dialogo avviano la trasformazione personale e sociale.

3. **Reti, Empowerment Digitale e Supporto alle Famiglie per l'Imprenditoria Femminile (Progetto Off the Beaten Track):** L'inserimento socio-lavorativo nel panorama contemporaneo richiede un ecosistema favorevole, in cui spesso l'empowerment digitale fornisce alle donne imprenditrici gli strumenti essenziali per superare le barriere tradizionali. Sempre di più assistiamo al fenomeno dei digital nomads, ma il focus sulle donne imprenditrici e il loro equilibrio tra famiglia e lavoro non viene preso abbastanza in esame. È nelle linee guida del progetto Off the Beaten Track che troviamo una panoramica su come creare reti territoriali di supporto per donne che conducono uno stile di vita nomade o che operano da remoto.

   Questo caso studio è stato selezionato in quanto l'obiettivo è sia facilitare le connessioni e l'alfabetizzazione digitale, ma soprattutto la creazione di una comunità senza confini capace di supportare collaborazioni internazionali, preziosa se attivata in sinergia non solo con i bisogni

degli smart worker, ma anche con i bisogni di tutta la famiglia. Infatti, la stabilità lavorativa e il successo imprenditoriale non possono prescindere dalla stabilità familiare. Per questo motivo, le reti formali devono implementare azioni di supporto olistico per le famiglie, quali:

- **Creazione di Portali Informativi e Spazi Condivisi:** Istituire portali che mappino la comunità locale e gli spazi di co-living e co-working, offrendo supporto burocratico e facilitando il networking con i servizi professionali.

- **Educazione e Rete di Servizi per le Famiglie:** Si raccomanda lo sviluppo di una rete di servizi (inclusa l'assistenza all'infanzia) supportata da programmi scolastici inclusivi (come la creazione di un "Erasmus School Program" per le scuole primarie e secondarie), al fine di facilitare la continuità educativa dei figli.

- **Soluzioni Abitative Rigenerative:** Incoraggiare le amministrazioni locali e i consigli comunali a sviluppare soluzioni abitative accessibili per le famiglie e le imprenditrici, promuovendo il recupero e il restauro di abitazioni antiche o abbandonate, unendo così l'inclusione alla rigenerazione urbana.

- **Accoglienza e "Buddy System" Volontario:** Organizzare sessioni di benvenuto per fornire consigli pratici su come orientarsi in città, accedere all'assistenza sanitaria e ai servizi locali. A questo si affianca l'attivazione di un sistema di "buddy" su base volontaria, in cui i residenti locali supportano attivamente le famiglie nelle incombenze quotidiane (ad esempio per le visite mediche), favorendo una connessione autentica e profonda con la comunità ospitante.

Queste azioni dimostrano che supportare l'imprenditoria femminile significa farsi carico dell'intera sfera di vita della persona, abbattendo le barriere non solo professionali, ma anche logistiche, abitative e familiari.

In sintesi, l'integrazione di questi case studies fornisce strumenti e linguaggi universali (l'arte, il teatro, l'artigianato) e metodologie di rete collaudate, in cui le ICC mettono a disposizione dei territori strumenti flessibili e potenti per trasformare le vulnerabilità in risorse, facilitando processi di co-progettazione realmente inclusivi e scalabili.

4. Inserimenti Socio-Lavorativi e il Modello dell'Impresa Sociale

L'inserimento lavorativo delle donne vittime di violenza e delle persone in condizione di vulnerabilità non può essere concepito come un'attività collaterale o una semplice terapia occupazionale. Per generare un reale empowerment, il lavoro deve essere una componente strutturale di un percorso di rinascita, capace di tenere insieme la dimensione individuale, relazionale ed economica.

4.1 Il valore dell'inserimento in un contesto produttivo autentico

L'inclusione lavorativa si realizza pienamente quando la persona viene inserita in un ambiente produttivo autentico, capace di generare beni o servizi di qualità. In questi contesti, il lavoro assume una funzione ricostruttiva: attraverso compiti reali, la persona può tornare a percepirsi capace di agire, scegliere e contribuire, ricostruendo una fiducia che non viene richiesta come prerequisito, ma che si consolida attraverso l'esperienza. Le attività complesse devono essere scomposte in compiti accessibili, che possano essere osservati, spiegati e progressivamente affidati alla persona in modo da rendere il risultato concreto e visibile. Il principio di fondo di questo modello è chiaro: il prodotto o il servizio offerto è il mezzo; l'autonomia, la dignità e la partecipazione della persona sono il fine.

4.2 La scelta dell'Impresa Sociale S.r.l. per un'inclusione flessibile e senza etichette

Nel panorama dell'economia sociale, la scelta della forma giuridica è un atto di coerenza con la propria

missione. Il modello EMPOW(H)ER, attraverso l'esperienza pionieristica di NINA KAKAW, evidenzia i limiti di forme tradizionali come la cooperativa sociale (in particolare di tipo B), la quale richiede per legge che almeno il 30% dei lavoratori appartenga a categorie formalmente "svantaggiate". Spesso, infatti, le donne vittime di violenza non possiedono il "bollino" burocratico di persona svantaggiata, poiché ottenerlo richiederebbe denunce formali o l'ingresso nei circuiti dei servizi sociali, percorsi che possono rappresentare ostacoli insormontabili per chi teme ripercussioni o ha figli a carico. Scegliere la forma dell'Impresa Sociale S.r.l. (disciplinata dal D.lgs. 112/2017) permette di superare questo limite. Essa garantisce:

- **Inclusione senza etichette:** la flessibilità di accogliere donne in situazioni vulnerabili basandosi sui bisogni reali e sull'impatto sociale, senza escluderle per la mancanza di un documento formale.
- **Assenza di scopo di lucro:** il divieto di distribuire liberamente gli utili, i quali devono essere obbligatoriamente reinvestiti per rafforzare la missione sociale e creare nuovo valore per la comunità.

In un'epoca in cui i fondi pubblici destinati al sociale sono spesso instabili, un'impresa sociale deve sapersi autosostenersi per garantire continuità all'inclusione. Il modello di NINA KAKAW, preso in esame, si basa su un imprenditorialità a doppio motore: I fondi e i finanziamenti: indispensabili per dare forza alla missione sociale e supportare l'avvio o l'espansione dei percorsi di accompagnamento. Il mercato (vendita di prodotti o servizi): la capacità di generare risorse economiche in autonomia. Questo equilibrio garantisce continuità e resilienza: se i finanziamenti pubblici subiscono flessioni, l'impresa si sostiene con il mercato; se il mercato attraversa una crisi, i fondi supportano l'azione sociale, assicurando che la missione non si interrompa mai.

5. I Laboratori di Capacity Building e gli Strumenti di Facilitazione

Il cuore trasformativo del progetto EMPOW(H)ER risiede nei percorsi di capacity building afferenti rispettivamente alle azioni A1.1 Capacity building, svoltasi a Belluno il 9 e il 10 febbraio 2026 che ha affrontato il contrasto delle discriminazioni intersezionali attraverso la metodologia della mindfulness. E l'azione A 2.1 Ciclo di incontri informativi e/o formativi per la rete di matching e l'inserimento lavorativo i cui incontri si sono svolti ad Imperia il 29 e il 30 giugno 2026.

Coerentemente con l'approccio di educazione non formale e processi partecipativi, il progetto ha privilegiato attività in presenza basate su apprendimento esperienziale, relazione e coinvolgimento attivo, favorendo fiducia reciproca, scambio di esperienze e rafforzamento delle reti territoriali. Nei territori di Imperia e Belluno, la collaborazione con gli attori locali ha inoltre permesso di valorizzare spazi comunitari e istituzionali adeguati, creando ambienti accessibili e inclusivi orientati alla partecipazione, all'apprendimento condiviso e allo sviluppo di comunità di pratica.



I percorsi formativi sono stati rivolti a professionistə e operatorə direttamente impegnatə nei servizi alla persona, nell'accompagnamento sociale e nei percorsi di inserimento lavorativo di persone in situazione di vulnerabilità. In particolare, sono statə coinvolti:

- **Pubblica Amministrazione ed Enti Locali:** personale amministrativo, referentə dei Piani di Zona e funzionarіə dei servizi sociali;
- **Servizi Specialistici e Sociali:** assistenti sociali, psicologhə, educatricə ed educatorə;
- **Rete Antiviolenza e Lavoro:** operatorə dei Centri Antiviolenza (CAV), dei Centri per l'Impiego (CPI) e dei servizi territoriali di orientamento;
- **Terzo Settore e Mondo Educativo:** personale di cooperative sociali, associazioni, figure di coordinamento, facilitazione, progettazione sociale e insegnanti.

L'ampiezza della partecipazione ha dimostrato l'efficacia dell'iniziativa: nel solo territorio di Belluno, grazie alla collaborazione con i Piani di Zona, sono stati raggiunti 15 enti differenti per un totale di 22 partecipanti (superando la stima iniziale), affiancati dal percorso attivato a Imperia e dalle azioni di rete sul territorio.

All'interno del progetto si è scelto di dare risonanza anche ad un caso studio come quello di Nina Kakaw che ha avuto la possibilità di essere presentato al territorio di Imperia durante l'azione A2.1. Tale attività è stata svolta in presenza il giorno 27 giugno, coinvolgendo il gruppo referente di Nina APS e la realtà di Nina Kakaw, al fine di favorire una maggiore interazione, partecipazione e coinvolgimento dei soggetti territoriali, generando un impatto più significativo sul territorio. La modalità in presenza ha inoltre permesso di ampliare la partecipazione, offrendo anche a persone esterne ai laboratori l'opportunità di conoscere direttamente l'esperienza e il valore sociale di Nina Kakaw e di Nina APS come realtà attive nella comunità locale.

5.1 Il modello EMPOW(H)ER: dalla consapevolezza individuale alla trasformazione dei contesti socio-lavorativi

Il modello EMPOW(H)ER nasce dall'integrazione di differenti dimensioni metodologiche e operative, con l'obiettivo di connettere competenze tecniche, pratiche di inserimento socio-lavorativo, processi di empowerment e approcci orientati alla costruzione di reti territoriali inclusive.

Il modello parte dal riconoscimento che lə professionistə impegnatə nei servizi socio-lavorativi, nell'accompagnamento sociale e nei percorsi di matching lavorativo rivolti a persone in situazione di vulnerabilità o a rischio di esclusione sociale operano all'interno di contesti caratterizzati da elevata complessità. Tali ruoli richiedono non solo competenze tecniche legate all'orientamento, alla presa in carico e all'inserimento lavorativo, ma anche competenze trasversali e strumenti interpretativi capaci di leggere le molteplici dimensioni che influenzano i percorsi individuali, comprese le dinamiche di genere, gli stereotipi, le discriminazioni e le diverse forme di vulnerabilità.

In questa prospettiva, il modello valorizza lo sviluppo di competenze gender-sensitive e intersezionali, fondamentali per riconoscere come fattori sociali, culturali ed economici possano incidere sulle opportunità di accesso, partecipazione e permanenza nei percorsi formativi e lavorativi. L'approccio promuove una visione centrata sulla persona, sul riconoscimento delle competenze individuali e sulla costruzione di percorsi di autonomia e partecipazione sociale, rafforzando il ruolo di enti pubblici, privati e del Terzo Settore impegnati nell'accompagnamento di persone in situazione di vulnerabilità.

Il modello si sviluppa attraverso una doppia dimensione: una dimensione interna, orientata alla consapevolezza personale attraverso processi introspettivi e pratiche mindfulness-based, e una dimensione esterna, rivolta alle relazioni professionali, alle dinamiche organizzative, alla collaborazione tra colleghə, alla relazione con l'utenza finale e al rafforzamento delle reti territoriali.

Il percorso mira a sviluppare una maggiore capacità di riconoscere i propri automatismi cognitivi e

culturali, i privilegi e i condizionamenti legati al proprio posizionamento, favorendo al contempo competenze relazionali, collaborative e pratiche professionali più consapevoli. La combinazione tra gli approcci pedagogici e metodologici di Nina APS e Ondamind APS permette di strutturare un percorso progressivo dall'interno verso l'esterno: dall'osservazione di sé e del proprio posizionamento all'osservazione consapevole delle dinamiche relazionali, organizzative e sociali nelle quali si opera.



Questo approccio è particolarmente rilevante per chi lavora, nei settori pubblico e privato, con persone in condizioni di vulnerabilità e/o appartenenti a soggettività marginalizzate, inclusi i contesti legati alle tematiche LGBTQI+. L'obiettivo è sviluppare la capacità di incontrare l'altrə attraverso una lente consapevole, non giudicante e intersezionale, riconoscendo come il proprio posizionamento possa influenzare la relazione professionale. Si realizza così un duplice passaggio: dal Safe Space al Brave Space della persona professionista in formazione, e successivamente dall'esperienza individuale alla capacità di sostenere l'utenza finale nei propri percorsi di crescita e autodeterminazione.

La metodologia si articola in almeno due laboratori, organizzati secondo una progressione che parte dal lavoro interiore e si estende progressivamente verso l'esterno: dalla consapevolezza individuale alle relazioni con collegə e membrə del gruppo di lavoro, alle dinamiche e alla cultura organizzativa del contesto professionale, fino alla relazione con l'utenza finale e, più ampiamente, alla capacità di fare rete con altrə enti pubblici e privati e con le persone che operano nel contesto territoriale, con ruoli, competenze e responsabilità differenti.

PRIMO LABORATORIO: CONSAPEVOLEZZA INDIVIDUALE, BIAS E COMPETENZE GENDER-SENSITIVE

Il primo laboratorio è stato orientato allo sviluppo della consapevolezza individuale e professionale, attraverso un percorso di esplorazione dei propri schemi interpretativi, bias cognitivi e culturali, privilegi sociali e aree di vulnerabilità.

Attraverso metodologie non formali e pratiche mindfulness-based, lə partecipanti sono statə accompagnatə in processi di riflessione introspettiva finalizzati a comprendere come vissuti personali, convinzioni, esperienze pregresse e posizionamenti sociali possano influenzare il modo di interpretare la realtà e di entrare in relazione con le altre persone.

Parallelamente, il laboratorio ha sviluppato competenze tecniche e trasversali relative alle tematiche LGBTQIAP+, agli stereotipi, ai pregiudizi e alle discriminazioni di genere, attraverso una prospettiva intersezionale. Sono stati approfonditi il significato degli approcci intersezionali e la loro applicabilità nei contesti professionali, fornendo strumenti per riconoscere e contrastare dinamiche discriminatorie e promuovere ambienti maggiormente inclusivi.

SECONDO LABORATORIO: INSERIMENTO SOCIO-LAVORATIVO, RETI TERRITORIALI E PRATICHE PROFESSIONALI INCLUSIVE

Il secondo laboratorio è stato orientato alla dimensione dell'inserimento socio-lavorativo e al ruolo delle reti territoriali nel supporto a persone in situazione di vulnerabilità.

Il percorso ha coinvolto professionistə appartenenti a enti pubblici e privati, servizi sociali, realtà del Terzo Settore e organizzazioni impegnate nell'accompagnamento, nell'orientamento e nella costruzione di opportunità lavorative inclusive.

Attraverso metodologie partecipative e momenti di confronto tra operatorə con ruoli ed esperienze differenti, il laboratorio ha favorito una riflessione sulle sfide incontrate nei percorsi di inclusione socio-lavorativa, sulle competenze necessarie per accompagnare situazioni complesse e sulle modalità di collaborazione tra servizi, enti e realtà territoriali.

Particolare attenzione è stata dedicata all'analisi delle pratiche professionali, della cultura organizzativa e delle dinamiche relazionali che possono facilitare o ostacolare processi di inclusione. Il percorso ha inoltre permesso di individuare punti di forza, bisogni formativi e possibili azioni di miglioramento, promuovendo una visione condivisa dell'inserimento socio-lavorativo come processo multidimensionale basato sulla collaborazione tra persone, servizi e comunità.

NINA KAKAW: UNA BEST PRACTICE DI IMPRESA SOCIALE, FILIERE ETICHE E INSERIMENTO SOCIO-LAVORATIVO

All'interno del percorso formativo, la presentazione dell'esperienza di Nina Kakaw ha rappresentato un momento centrale di apprendimento esperienziale e valorizzazione di una pratica virtuosa nell'ambito dell'economia sociale e dell'inserimento socio-lavorativo.

La realtà di Nina Kakaw è stata presentata come esempio concreto di impresa sociale capace di integrare inclusione lavorativa, sostenibilità sociale e ambientale, valorizzazione delle competenze e costruzione di comunità. Attraverso il modello della cioccolateria sociale, Nina Kakaw coniuga la produzione artigianale del cioccolato con finalità di impatto sociale, promuovendo percorsi di autonomia e partecipazione per persone con differenti vissuti di vulnerabilità.

Durante gli incontri è stato approfondito il percorso di nascita e sviluppo dell'impresa sociale, illustrando le principali tappe organizzative, gli aspetti amministrativi e gestionali affrontati e le scelte strategiche che hanno permesso alla realtà di consolidarsi nel tempo. Particolare attenzione è stata dedicata al valore delle filiere etiche, attraverso cui Nina Kakaw promuove relazioni più eque lungo la catena produttiva, valorizzando collaborazioni basate sulla sostenibilità, sulla responsabilità sociale e sul riconoscimento del lavoro delle comunità coinvolte.

La presentazione ha inoltre permesso di conoscere la dimensione internazionale dell'esperienza, attraverso il racconto dei progetti sviluppati in America Latina, orientati all'empowerment femminile, al rafforzamento delle competenze delle donne coinvolte nelle filiere produttive e alla costruzione di reti territoriali locali. Questo elemento ha evidenziato come il modello di impresa sociale possa generare impatto non solo attraverso l'inserimento lavorativo diretto, ma anche attraverso processi di sviluppo comunitario, autonomia economica e valorizzazione delle risorse locali.

Un elemento particolarmente significativo è stato rappresentato dalle testimonianze dirette di persone coinvolte nei percorsi di Nina Kakaw, che hanno condiviso esperienze, sfide e trasformazioni vissute nel tempo. Le narrazioni hanno favorito un apprendimento basato sull'esperienza, permettendo alle persone partecipanti di confrontarsi con percorsi concreti di empowerment, autonomia e costruzione di nuove possibilità professionali.

Nei due territori coinvolti, l'esperienza di Nina Kakaw è stata valorizzata attraverso modalità differenti e complementari.

Durante l'incontro realizzato a Belluno, le referenti di Ondamind APS hanno avuto l'opportunità di conoscere da vicino la realtà di Nina Kakaw attraverso un confronto diretto con le persone coinvolte, l'osservazione dell'esperienza e la condivisione delle testimonianze. Questo momento ha permesso di approfondire il funzionamento dell'impresa sociale, il percorso di costruzione dell'inserimento socio-lavorativo, le modalità di accompagnamento delle persone e gli elementi organizzativi e relazionali alla base dello sviluppo della realtà.

A Imperia, invece, la presentazione ha assunto una dimensione maggiormente territoriale e divulgativa, offrendo alle persone partecipanti l'opportunità di conoscere un esempio virtuoso di sistema socio-lavorativo attraverso la storia di Nina Kakaw e della sua attività di cioccolateria sociale. L'incontro ha permesso di riflettere sul ruolo delle imprese sociali nella creazione di opportunità lavorative inclusive, nella valorizzazione delle competenze individuali e nella costruzione di reti territoriali capaci di sostenere percorsi di autonomia e partecipazione sociale.

La presenza di Nina Kakaw all'interno del percorso EMPOW(H)ER ha quindi rappresentato un ponte tra metodologia e pratica: un esempio concreto di come competenze professionali, attenzione alla persona, sostenibilità sociale, filiere etiche e collaborazione territoriale possano integrarsi nella costruzione di modelli innovativi di inclusione socio-lavorativa.

Nel suo complesso, il modello EMPOW(H)ER propone un approccio integrato che collega sviluppo di competenze, consapevolezza personale, trasformazione delle pratiche professionali e rafforzamento delle comunità territoriali, contribuendo alla costruzione di ambienti lavorativi e sociali più equi, partecipativi e orientati al benessere individuale e collettivo.

5.2 Risultati Ottenuti e Impatto

L'impatto reale di questi laboratori è emerso chiaramente dalle valutazioni raccolte al termine delle attività formative, dove si evince che i percorsi hanno innescato una vera e propria trasformazione di prospettiva tra chi vi ha preso parte. I dati post-formazione mostrano infatti come oltre il 90% delle persone partecipanti abbia dichiarato un netto miglioramento nella propria capacità di riconoscere stereotipi, condizionamenti e linguaggi discriminatori all'interno della quotidianità professionale.

Allo stesso modo, una percentuale superiore al 90% ha espresso una maggiore padronanza rispetto all'approccio intersezionale, alle dinamiche di discriminazione strutturale e alle specifiche esigenze delle persone LGBTQIAP+.

Un ulteriore dato interessante riguarda la continuità del percorso: diversi partecipanti si sono successivamente lasciati coinvolgere in altri eventi e laboratori promossi al di fuori dal progetto, consolidando così una formazione permanente e un rapporto duraturo nel tempo con gli enti partner.



Affinché questo modello possa essere replicato in altri contesti e da altre reti territoriali, è fondamentale curare non solo i contenuti, ma la natura stessa dello spazio di facilitazione. La conduzione dei laboratori richiede l'integrazione fluida di alcuni strumenti chiave capaci di accompagnare il gruppo dal piano teorico a quello dell'esperienza diretta.

6. Co-progettazione e Strutturazione di un Sistema Territoriale Formale

Affrontare la complessità delle vulnerabilità sociali ed economiche richiede un cambio di paradigma: l'inserimento lavorativo non può essere sostenuto o delegato esclusivamente al singolo luogo di lavoro o a un unico ente. È necessario passare da un approccio frammentato a un sistema territoriale formale, partecipativo e interconnesso.

Un elemento essenziale riguarda l'integrazione di approcci e pratiche mindfulness all'interno delle sessioni, a partire da brevi momenti di "atterraggio", presenza e consapevolezza all'inizio delle attività. Queste pratiche hanno la funzione di favorire il passaggio dalla frenesia e dalle sollecitazioni della quotidianità lavorativa a una condizione di maggiore presenza, ascolto e disponibilità all'apprendimento, contribuendo a ridurre la tensione e l'ansia da prestazione e a creare un clima di confronto autentico, rispettoso e non giudicante. L'approccio non richiede una preparazione specifica o una precedente esperienza di meditazione: ciò che viene richiesto è soprattutto la disponibilità e l'intenzione di mettersi in gioco, sperimentando pratiche meditative e introspettive orientate all'osservazione di sensazioni corporee, emozioni, pensieri e modalità relazionali.

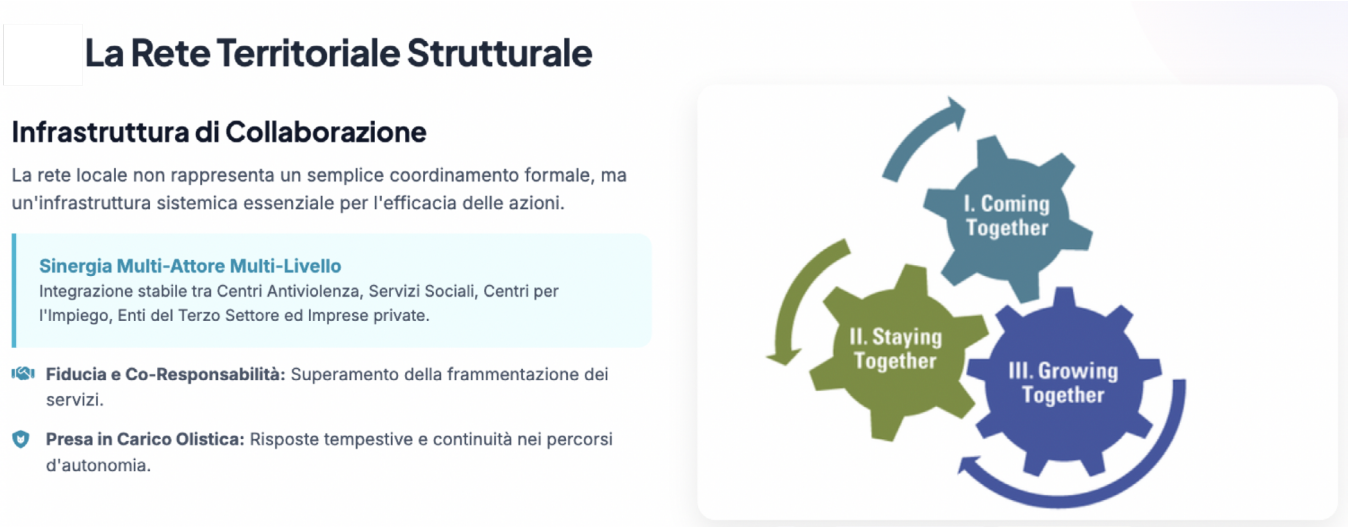
A questa dimensione di consapevolezza individuale si affiancano esercitazioni esperienziali e partecipative, come la rielaborazione della Privilege Walk (o mappatura dei privilegi). Attraverso un'attività guidata, il gruppo viene accompagnato a riconoscere e rendere visibili le diverse condizioni di partenza, risorse, opportunità e barriere che possono caratterizzare i percorsi professionali e personali. L'integrazione tra pratiche mindfulness, introspezione ed esercizi esperienziali permette così di non limitare la riflessione alla dimensione teorica, ma di partire dall'esperienza concreta di ciascuna persona, promuovendo consapevolezza, capacità di ascolto, riflessività e comprensione delle dinamiche individuali, relazionali e strutturali.

Un ulteriore elemento metodologico riguarda la dedicazione intenzionale di uno spazio alla rielaborazione dell'esperienza, al termine delle pratiche mindfulness, delle esercitazioni e delle attività esperienziali. Il tempo di debriefing non viene considerato un momento accessorio, ma parte integrante della pratica formativa: le persone partecipanti sono invitate innanzitutto a rivolgere l'attenzione alla propria esperienza interna, osservando sensazioni corporee, emozioni, pensieri, immagini o reazioni eventualmente emerse durante l'attività. A questa fase di ascolto individuale può seguire uno spazio di condivisione nel gruppo, nel quale ciascuna persona è libera di esprimere ciò che ha osservato o sperimentato, senza che vi sia alcun obbligo di parlare o di rendere pubblica la propria esperienza. La possibilità di scegliere se, cosa e quanto condividere costituisce un elemento fondamentale, in coerenza con i principi del Safe Space (Spazio Sicuro) e del Brave Space (Spazio Coraggioso), pilastri della metodologia di Nina APS. In questo senso, il silenzio, l'ascolto e il non verbalizzare sono considerati modalità di partecipazione pienamente legittime. Il debriefing diventa pertanto uno spazio nel quale l'esperienza individuale può essere accolta, elaborata e, quando desiderato, condivisa, sostenendo un processo di ascolto di sé e degli altri fondato sulla volontarietà, sul non giudizio e sul rispetto dei confini individuali.

6.1 L'importanza della rete territoriale come componente strutturale

Le difficoltà che ostacolano la partecipazione attiva e l'autonomia economica di donne vittime di violenza o persone vulnerabili riguardano molteplici sfere della vita quotidiana: l'emergenza abitativa, la salute, la cura dei figli, l'accesso ai documenti, i trasporti o le barriere linguistiche. Per questo motivo, il modello EMPOW(H)ER fa proprio il modello NINA, il quale considera la rete territoriale una componente strutturale e non un supporto esterno occasionale. Affinché il sistema funzioni, servizi sociali, centri antiviolenza, centri per l'impiego, servizi sanitari e organizzazioni del Terzo Settore devono operare in sinergia. La collaborazione risulta realmente efficace quando gli obiettivi sono chiari, i ruoli definiti e le informazioni vengono condivise nel pieno rispetto della riservatezza e del consenso della persona. In questo ecosistema, come dimostra l'esperienza diretta di NINA APS, l'impresa sociale porta nella rete l'osservazione quotidiana in un contesto reale di lavoro: non una valutazione astratta, ma informazio-

ni preziose su come la persona affronta compiti, relazioni, orari, imprevisti e responsabilità. La rete, a sua volta, permette di interpretare queste osservazioni all'interno di un quadro più ampio e di attivare risorse necessarie che l'impresa sociale, da sola, non potrebbe garantire.



6.2 Passare dal bisogno alla proposta di azione condivisa

Strutturare un sistema territoriale significa attivare processi di co-progettazione che rendano gli enti dei veri e propri "agenti di cambiamento". Come emerso dalle attività di capacity building e dalle analisi partecipate, la rete deve essere guidata in una transizione fondamentale: trasformare le criticità e i limiti sistemici in bisogni concreti e, successivamente, in proposte di azione condivise. Un processo di co-progettazione formale si traduce nello sviluppo di soluzioni operative, quali:

- Creare spazi strutturati di confronto e facilitazione per gli enti.
- Sviluppare momenti di supervisione e supporto per lə operatorз, essenziali per prevenire il burnout e mantenere alta la qualità della cura.
- Utilizzare l'educazione non formale e informale come strumento primario di relazione.
- Rafforzare la comunicazione territoriale interna ed esterna, superando la rigidità organizzativa e le "resistenze al cambiamento".

Questo percorso metodologico genera un impatto profondo: attiva connessioni autentiche tra le organizzazioni e fa emergere traiettorie progettuali future e condivise.

6.3 Replicabilità e scalabilità delle buone pratiche in altri contesti

L'obiettivo ultimo delle presenti Linee Guida, è avviare processi futuri di co-progettazione che non si esauriscono a livello locale. La creazione di una metodologia condivisa e integrata – che unisce percorsi di impresa sociale, educazione non formale, mindfulness e l'approccio innovativo derivato dalle Industrie Culturali e Creative (ICC) – è stata concepita per essere replicabile e scalabile. Le istruzioni dettagliate fornite in questo documento permettono a soggetti terzi di adattare e replicare i modelli operativi in contesti territoriali diversi. La costruzione di reti transregionali (sperimentata sull'asse Matera, Belluno e Imperia) permette di condividere esperienze e best practice, garantendo una presa in carico sempre più competente delle persone vulnerabili e riducendo le storiche lacune o duplicazioni nei servizi. Strutturare un sistema formale significa, in sintesi, trasformare un'intuizione progettuale in un patrimonio permanente per l'intera comunità.

6.4 Il protocollo operativo EMPOW(H)ER: il viaggio dall'auto-riflessione all'azione autonoma

Come delineato nella sezione precedente, la scalabilità e la replicabilità del modello EMPOW(H)ER risiedono nella strutturazione di una metodologia codificata e integrata, capace di tradurre l'unione di impresa sociale, educazione non formale, mindfulness e approccio creativo in un protocollo operativo chiaro per soggetti terzi.

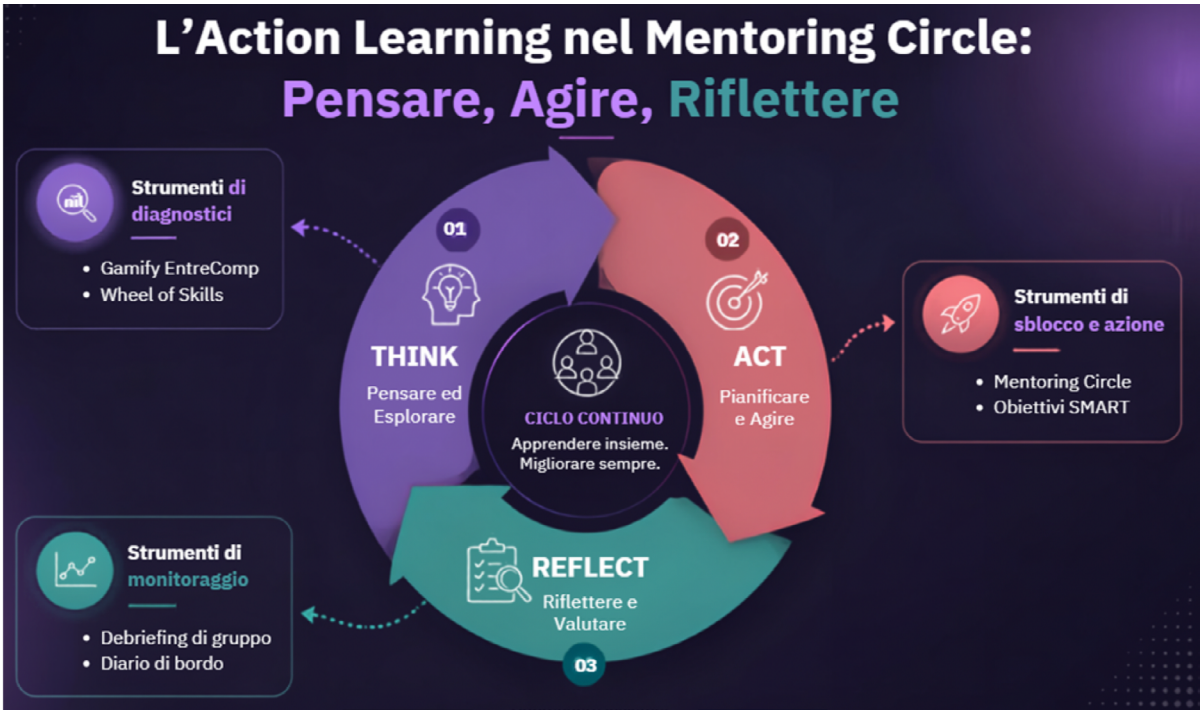
Per preservare l'approccio autenticamente olistico del modello, l'introduzione dell'Action Learning (Pensare - Agire - Riflettere) e dei Mentoring Circles non si configura come un modulo separato o un'appendice estemporanea, bensì come il dispositivo di sintesi e continuità dell'intero percorso:

- **Continuità tra laboratorio e monitoraggio:** rispetto ai primi interventi formativi e laboratoriali realizzati a Belluno e Imperia – caratterizzati da una formula intensiva di 2–3 incontri – l'Action Learning rappresenta il ponte naturale verso un processo organizzativo più strutturato e di più ampia durata. Se nei laboratori brevi avviene l'innesco (costruzione della fiducia, decostruzione degli stereotipi ed emersione delle competenze tramite EntreComp e autovalutazione), il ciclo dell'Action Learning (Think - Act - Reflect) consente di trasferire stabilmente quanto appreso nella pratica quotidiana e professionale attraverso incontri periodici di monitoraggio e consolidamento.

- **Integrazione dei pilastri metodologici dei partner:** i presupposti pedagogici di NINA APS (posizionamento, approccio intersezionale e decostruzione dei bias) e di Ondamind APS (sospensione del giudizio e accoglienza mutuate dalla mindfulness) costituiscono l'habitus etico indispensabile affinché le figure referenti degli enti conducano i mentoring circles in modo competente ed empatico. L'approccio di Materahub (EntreComp e creatività) fornisce il quadro di riferimento per orientare le risorse all'azione.

- **Doppio livello di impatto e transizione di spazio:** la persona referente dell'ente territoriale o dell'impresa sociale, rafforzata in queste competenze tecniche e trasversali, acquisisce uno strumento concreto per accompagnare le soggettività marginalizzate con piena consapevolezza. Si realizza così, in modo graduale e sicuro, la transizione strategica dal Safe Space (spazio Sicuro di accoglienza e ascolto non giudicante) al Brave Space (spazio coraggioso di assunzione di rischio e autonomia).

Per compiere questo processo trasformativo, il modello adotta un dispositivo pedagogico sequenziale in tre tappe, guidato ricorsivamente dal ciclo dell'Action Learning.



6.4.1 Tappa 1 - La destigmatizzazione e l'emersione delle risorse: EntreComp (Think)

Il primo passaggio del protocollo operativo è focalizzato sulla fase di consapevolezza e ridefinizione delle proprie capacità (Think). Spesso le persone in condizione di vulnerabilità affrontano forti barriere psicologiche e un senso di inadeguatezza che ne bloccano l'iniziativa. Per abbattere queste barriere, il modello adotta il framework europeo EntreComp come linguaggio comune ed etico. (EntreComp_una-guida-pratica_IT https://www.entrecompitalia.it/wp-content/uploads/2021/03/EntreComp_una-guida-pratica_IT.pdf)

L'EntreComp definisce la mentalità imprenditoriale non come la mera capacità di costituire un'impresa, ma come la competenza trasversale di agire sulle idee e sulle opportunità per trasformarle in valore per gli altri, sia esso finanziario, culturale o sociale. Il quadro mappa questa attitudine in 15 competenze raggruppate in 3 macro-aree: Idee e Opportunità, Risorse e In Azione.

Per introdurre questo quadro teorico in modo non formale e immediato all'inizio del percorso, si utilizza il gioco diagnostico del Gamify EntreComp, strutturato in due momenti chiave:

- **Le domande rapide (The "What"):** invece di chiedere alle partecipanti se possiedono "capacità di pianificazione" o "visione", si pongono domande immediate sulla quotidianità (es. "Qual è il complimento che ricevi più spesso?", "Cosa fai per prima cosa quando devi organizzare una festa?") chiedendo di scrivere risposte rapide su post-it.

- **La mappatura (The "How"):** le partecipanti hanno poi un tempo limitato per posizionare i propri post-it all'interno della tabella EntreComp, associando le proprie risposte quotidiane alle competenze corrispondenti.

- **Il valore pedagogico (The "Why"):** attraverso questa attività esperienziale, avviene un fondamentale cambiamento di prospettiva. Mappando azioni ordinarie su un quadro ufficiale europeo, le partecipanti scoprono di possedere e utilizzare già competenze imprenditoriali quotidianamente per gestire contesti complessi. Questo esercizio riduce l'intimidazione, valorizza il patrimonio personale della beneficiaria e pone le basi del Safe Space.

6.4.2 La diagnosi e la focalizzazione del bisogno: gli strumenti di autoriflessione

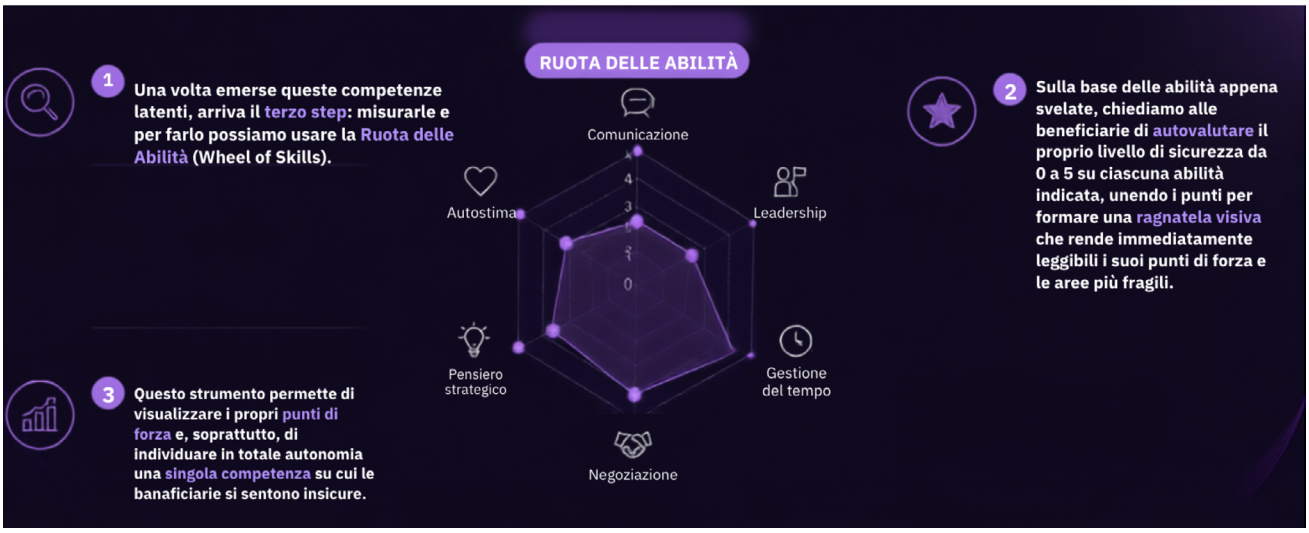
Una volta svelato il patrimonio di competenze latenti, il protocollo prevede una transizione verso la focalizzazione individuale del bisogno, in cui la persona stessa assume la responsabilità della propria mappa di sviluppo.

ESEMPIO DI UNO STRUMENTO PRATICO: LA RUOTA DELLE ABILITÀ (WHEEL OF SKILLS).

La Wheel of Skills rappresenta solo un esempio tra i molteplici dispositivi di autovalutazione e autoriflessione integrabili in questa fase.

Come funziona: partendo da una lista di abilità e atteggiamenti trasversali desiderabili per l'autonomia (es. gestione dello stress, problem solving, autoefficacia, networking), la partecipante seleziona 8 aree chiave e le posiziona agli estremi di un grafico a ragnatela composto da assi graduati da 0 a 5. Valutando il proprio livello di sicurezza attuale in ciascuna area e unendo i punti con una linea, la donna ottiene una rappresentazione visiva immediata dei propri punti di forza e delle proprie fragilità

Il valore pedagogico: l'uso di strumenti di riflessione visivi permette alla beneficiaria di effettuare una diagnosi autonoma senza subire la valutazione o il giudizio di un esperto esterno. La donna osserva la propria ruota e individua di sua iniziativa una singola competenza con un punteggio basso che desidera migliorare. Questo passaggio favorisce il senso di agency (la capacità di percepirsi come autrice principale della propria vita) e prepara in modo mirato alla fase di azione.



6.4.3 Tappa 2 - L'azione sul campo e il supporto tra pari: il Mentoring Circle (Act)

La terza tappa del protocollo operativo sposta il baricentro dal pensiero all'azione concreta nel mondo reale (Act). La competenza debole individuata autonomamente dalla donna tramite la Ruota diventa la materia prima su cui lavorare all'interno del Mentoring Circle.

La metodologia: il Mentoring Circle è una metodologia di supporto tra pari (peer mentoring) facilitata che combina i principi del coaching con quelli dell'Action Learning. All'interno di piccoli gruppi (4-5 partecipanti guidate da una figura di facilitazione), il cerchio si sviluppa attraverso un modello strutturato in tre fasi:

1. **Esplorazione:** la partecipante presenta al cerchio la propria sfida o il blocco operativo emerso dalla fase diagnostica (es. "Ho paura di propormi per il tirocinio perché temo di non saper comunicare"), descrivendo il problema per dare al gruppo una comprensione ampia.
2. **Nuova comprensione:** le altre partecipanti e la facilitatrice, attraverso un processo strutturato di interazione, aiutano la persona a esplorare il problema da angolazioni inedite, sbloccando nuove risorse e consapevolezze.
3. **Pianificazione dell'azione:** la sessione si conclude con la formulazione obbligatoria di un obiettivo SMART (Specifico, Misurabile, Raggiungibile, Rilevante, Definito nel tempo). La partecipante si impegna davanti al cerchio a testare un'azione concreta e limitata sul campo prima del cerchio successivo (es. "Entro giovedì simulerò un colloquio di 10 minuti con la tutor"), stimolando l'apprendimento basato sull'esperienza.



6.4.4 La regola d'oro della facilitazione: Questioning vs Advice Giving

Affinché il Mentoring Circle si configuri come l'effettivo motore di autonomia necessario per la replicabilità transregionale del modello, chi facilita deve applicare con rigore la regola d'oro del Questioning rispetto all'Advice Giving.

- **La trappola dell'Advice Giving (Dare consigli):** nei contesti di aiuto tradizionali, gli operatori tendono a offrire soluzioni immediate e direttive (es. "Dovresti fare così", "Al tuo posto proverei..."). Questo approccio è controproducente: depotenzia l'agency della persona, toglie al discente la responsabilità del proprio percorso e lo confina nel Safe Space, generando una dinamica di dipendenza passiva dalle decisioni altrui.
- **La forza del Questioning (Porre domande):** la facilitazione deve escludere i consigli pronti e utilizzare esclusivamente domande aperte, riflessive e maieutiche (es. "Cosa ti spaventa di più?", "Quali risorse hai attivato in passato in una situazione simile?"). Le domande costringono la partecipante a scavare dentro di sé, a interpellare la propria esperienza e a farsi carico della soluzione. È questo specifico passaggio che accompagna la donna nel Brave Space, allenando la competenza metacognitiva fondamentale di tollerare il rischio dell'azione autonoma.

I facilitatori conducono questo spazio avvalendosi dell'habitus etico dei sette pilastri della mindfulness teorizzati da Kabat-Zinn (in particolare non giudizio, pazienza, mente del principiante ed accettazione), assicurando che la spinta all'azione sia costantemente bilanciata da un clima di profonda accoglienza, assenza di umiliazione e rispetto dei tempi soggettivi di elaborazione.

6.4.5 Tappa 3- Il consolidamento dell'apprendimento: la fase di riflessione (Reflect)

Il ciclo dell'Action Learning si chiude e si rigenera all'apertura del cerchio successivo, attraverso la fase Reflect (Riflettere e Valutare).

- **La dinamica:** ogni incontro successivo inizia con una fase di check-in e un riesame dei progressi relativi agli obiettivi SMART precedentemente fissati. La partecipante condivide con il cerchio l'esito della sua azione sul campo, rispondendo a domande strutturate: "Cosa è successo? Cosa è andato bene? Quali difficoltà ho incontrato? Come posso adattare il piano in futuro?".
- **La spiegazione pedagogica:** la condivisione dell'azione di fronte al gruppo favorisce il senso di responsabilità e di mutuo supporto. Se l'obiettivo non è stato pienamente raggiunto, l'errore non viene sanzionato o vissuto come un fallimento personale, ma viene decodificato collettivamente come una risorsa di apprendimento e una prova di resilienza all'interno di un ambiente protetto. Questo consolida progressivamente la fiducia in se stesse e l'autoefficacia, portando a compimento il percorso di autonomia permanente.

6.4.4 Conclusione: un approccio sistemico di rete

L'integrazione sequenziale di EntreComp, dispositivi di autovalutazione e Mentoring Circles definisce un protocollo chiaro, logico e scalabile in contesti territoriali diversi. Questo "imbuto pedagogico" trasforma gli strumenti non formali in dispositivi strutturati, in cui l'emersione di una risorsa latente si traduce in azione reale e in autonomia permanente.

Adottare questa metodologia condivisa permette alle reti territoriali transregionali di superare la frammentazione degli interventi, dotando tutti gli attori di un linguaggio comune e di uno standard operativo orientato alla valorizzazione e all'empowerment della persona.

7. Conclusioni e Raccomandazioni

Nel quadro del progetto P.O.W.E.R., l'approfondimento dell'inserimento socio-lavorativo ha permesso di mettere in dialogo esperienze e metodologie sviluppate in contesti differenti, con l'obiettivo di individuare elementi trasferibili e adattabili ad altre realtà. In particolare, l'esperienza di Nina APS rappresenta un esempio virtuoso di impresa sociale e accompagnamento di soggettività marginalizzate, con una particolare attenzione alle donne vittime di violenza e alle persone LGBTQIAP+. Il progetto ha osservato e sistematizzato alcuni degli elementi di forza di questa esperienza, valorizzandone il potenziale di ispirazione per altri enti interessati a sviluppare percorsi di inclusione e impresa sociale.
A questa esperienza si è affiancato il contributo di Ondamind APS, attraverso metodologie partecipative, educazione non formale e pratiche mindfulness-based, integrate in un percorso dall'interno verso l'esterno: dalla consapevolezza della persona professionista rispetto a bias, posizionamento e modalità relazionali, allo sviluppo di competenze applicabili nella pratica professionale e nei contesti socio-lavorativi. La mindfulness viene utilizzata come strumento di supporto all'ascolto, alla consapevolezza e a un approccio non giudicante nella relazione con l'utenza.

Il contributo di Materahub completa questa prospettiva attraverso strumenti orientati alla collaborazione, all'innovazione e al lavoro di rete. L'integrazione dei diversi approcci è stata sperimentata nei laboratori realizzati a Belluno e Imperia, permettendo di individuare una serie di principi e pratiche che possono essere adattati a differenti gruppi, organizzazioni e contesti territoriali.
Ne emerge un modello di empowerment fondato su un processo progressivo: osservare sé stessə, riconoscere il proprio posizionamento, sviluppare competenze e trasferirle nelle pratiche professionali, nelle organizzazioni e nelle reti territoriali. In questa prospettiva, Safe Space e Brave Space sostengono il passaggio dalla consapevolezza individuale alla disponibilità a mettersi in gioco e sperimentare nuove modalità di relazione e intervento.
Le presenti linee guida non intendono quindi proporre un modello rigido da replicare, ma offrire principi, strumenti e pratiche adattabili ai diversi contesti. L'obiettivo è favorire la capacità di enti, servizi e professionistə di sviluppare percorsi di inclusione socio-lavorativa più consapevoli, accessibili e sostenibili, rafforzando al contempo la collaborazione tra servizi pubblici, Terzo Settore, imprese e reti territoriali.
P.O.W.E.R. propone così una prospettiva nella quale l'autonomia economica e l'inclusione socio-lavorativa diventano leve di empowerment, autodeterminazione e prevenzione della violenza, attraverso un investimento congiunto sulle persone, sulle organizzazioni e sulle comunità.



EMPOW(H)ER

POWER

PROMOTING ORGANISATIONS' EMPOWERMENT
to guarantee WOMEN'S HUMAN RIGHTS & stop gender violence

"Il progetto EMPOW(H)ER è realizzato nell'ambito del programma 'POWER – Promoting Organizations' empoWErment to guarantee women's human Rights and stop gender-based violence', coordinato da WeWorld (WW), in collaborazione con ActionAid Hellas (AAH) e Asociación Bienestar y Desarrollo (ABD). POWER è cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il programma 'Citizens, Equality, Rights and Values ' (CERV – 2023 – DAPHNE). Il contenuto di questo documento è di esclusiva responsabilità di NINA APS e non può in nessun caso essere considerato come riflettente la posizione dell'Unione Europea."

Co-funded by the European Union