



FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

Obiettivo specifico 2. integrazione/migrazione legale - on3 - capacity building - lett.j) governance dei servizi - capacity building
2018 - Prog - 2716

Sòfià

**Servizi e Operatori Formatì
per l'Integrazione e l'Accoglienza**



Sperimentazione -

Il trasferimento di buone pratiche di collaborazione interistituzionale

Report giugno 2022

A cura di FIERI -

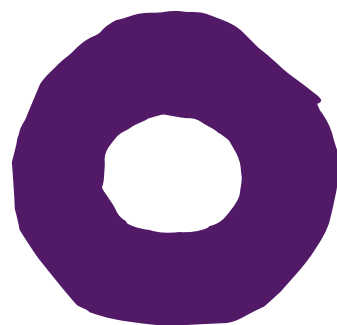
Forum Internazionale ed Europeo di Ricerche sull'Immigrazione



Orlando De Gregorio (FIERI)

Irene Ponzio (FIERI)

Indice



P04	PREFAZIONE
P05	INTRODUZIONE
P06	1. IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE: I PASSI PRELIMINARI
	1.1. L'individuazione delle pratiche da trasferire e delle organizzazioni riceventi
P07	1.2. La preparazione al trasferimento
P08	1.3. Gli strumenti a supporto del trasferimento
P09	2. LE BUONE PRATICHE DI ASTI E SETTIMO
P012	3. LA VALUTAZIONE DEL TRASFERIMENTO
	3.1. I parametri e gli strumenti di valutazione
P013	3.2. I risultati del trasferimento
P017	4. LE LEZIONI APPRESE

Prefazione

IRES Piemonte

Debora Boaglio | Roberta Valetti

Il progetto SOFIA- Servizi e Operatori Formativi per l'Integrazione e l'accoglienza, finanziato dal Ministero dell'Interno nell'ambito del Fondo FAMI (Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione), vede Regione Piemonte come capofila, IRES Piemonte come partner di progetto e Agenzia Piemonte Lavoro (APL) fra i soggetti aderenti.

Il progetto ha come obiettivo generale quello di migliorare i livelli di programmazione, gestione ed erogazione dei servizi pubblici ed amministrativi rivolti ai cittadini di Paesi terzi; tra gli obiettivi specifici vi è la promozione delle competenze del personale della Pubblica Amministrazione, dell'innovazione dei processi organizzativi nell'erogazione di interventi per migliorare l'efficienza dei servizi e lo sviluppo delle reti istituzionali.

Con tali finalità il progetto ha previsto la sperimentazione di pratiche di collaborazione interistituzionale, per la cui realizzazione si è dato seguito alle azioni realizzate nell'ambito dei Progetti Petrarca 6 e PRIMA - Pensare Prima al Dopo. Le attività svolte hanno migliorato la collaborazione tra servizi connessi all'accesso al lavoro e alla formazione linguistica sui territori provinciali, dando l'avvio a reti di collaborazione istituzionale a livello locale tra i Centri per l'Impiego (CPI) e i Centri Permanenti per l'Istruzione degli Adulti (CPIA). Con il progetto SOFIA sono state poste le basi per il rafforzamento di collaborazioni operative tra i due servizi, finalizzate alla conoscenza reciproca tra Enti e allo scambio di competenze tra gli operatori e le operatrici dei servizi, per una presa in carico congiunta di cittadini/e con background migratorio.

APL e IRES con il Forum Internazionale ed Europeo di Ricerche sull'Immigrazio-

ne (FIERI), incaricata della valutazione dell'implementazione della sperimentazione, hanno individuato, fra le altre, due buone pratiche di collaborazione fra CPI e CPIA dell'area di Asti e Settimo T.se (segnalazione reciproca di utenti, eventi informativi, ecc.), su cui avviare l'analisi finalizzata al trasferimento in altri territori.

Successivamente sono stati individuati cinque territori (Rivoli, Susa, Pinerolo, Cuneo, Saluzzo) con l'obiettivo di realizzare una prima sperimentazione di scambio e di trasferimento di pratiche. La realizzazione di questa prima sperimentazione ha confermato la correlazione tra i diversi bisogni della persona (in questo caso tra esigenza di formazione linguistica e di inserimento lavorativo dei cittadini/e con background migratorio), e quanto la sinergia tra servizi possa generare risposte efficaci. Inoltre, ha evidenziato l'importanza della raccolta e dell'analisi di pratiche di collaborazione tra servizi allo scopo di capitalizzare e valorizzare l'esistente, nonché della promozione di occasioni di confronto tra i referenti dei due Enti, lo scambio di esperienze e la riflessione su come poter migliorare l'accessibilità e l'efficacia dei servizi.

Il rafforzamento della collaborazione tra CPI e CPIA si coniuga con il programma nazionale Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL), inserito nell'ambito della Missione 5 del PNRR ed avviato recentemente, che si pone fra le finalità lo sviluppo di una rete territoriale dei servizi, uniformi e di prossimità, che portino all'integrazione con le politiche attive regionali e della formazione, per sostenere le persone e i loro specifici fabbisogni con interventi integrati.

Introduzione



Nell'ambito del progetto, FIERI è stato incaricato di individuare buone pratiche e valutarne il trasferimento. In collaborazione con IRES Piemonte e dell'Agenzia Piemonte Lavoro (APL), si è deciso di concentrare il trasferimento su pratiche collaborative tra Centri per l'Impiego (CPI) e i Centri provinciali per l'istruzione degli Adulti (CPIA) per rafforzare l'integrazione tra servizi al lavoro e servizi formativi. In particolare, è stata realizzata una valutazione dell'implementazione (process evaluation) del trasferimento di buone pratiche orientata a rilevare la conformità delle realizzazioni a quanto progettato e atteso.

Sebbene il progetto fosse stato disegnato per individuare e trasferire buone pratiche, nella realtà lo scambio è risultato più orizzontale del previsto. Infatti, i territori individuati

come fonte di buone pratiche hanno comunque sperimentato interventi nuovi nel corso del progetto. Inoltre, anche i territori coinvolti in qualità di destinatari del trasferimento si sono rivelati portatori di pratiche innovative.

A seguito di tale dinamica, la valutazione realizzata da FIERI è andata oltre l'obiettivo originario di valutare se il trasferimento di buone pratiche avesse funzionato o meno e ha riguardato le pratiche di tutti i territori coinvolti nella sperimentazione, inclusi quelli identificati come fonte di buone pratiche. Nell'ultima parte del report si sono inoltre identificate le lezioni apprese dalle pratiche sperimentate, al fine di fornire elementi di conoscenza utili al proseguimento delle attività e alla loro estensione ad altri territori.

Complessivamente, i risultati raggiunti sono stati largamente superiori a quelli attesi. Inoltre, il trasferimento si è rivelato una pratica generativa virtuosa, stimolando soluzioni e collaborazioni ulteriori rispetto a quelle inizialmente previste. Questo esito è tanto più positivo se si considera che i vari territori interessati dal progetto presentavano condizioni di partenza eterogenee e non prive di criticità, in particolare rispetto a collaborazioni inter-istituzionali pregresse, entità e turnover del personale, carico di attività, disponibilità di sedi.

1. IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE: I PASSI PRELIMINARI

1. 1. L'INDIVIDUAZIONE DELLE PRATICHE DA TRASFERIRE E DELLE ORGANIZZAZIONI RICEVENTI

Le **buone pratiche** approfondite nel progetto SOFIA hanno riguardato **due ambiti**:

- 1) la collaborazione tra gli attori locali per connettere integrazione dei migranti e sviluppo locale;
- 2) la collaborazione tra Centri per l'Impiego (CPI) e i Centri provinciali per l'istruzione degli Adulti (CPIA) per rafforzare l'integrazione tra servizi al lavoro e servizi formativi.

Dal momento che, tra i Soggetti Aderenti al progetto, si è raccolto l'interesse dell'Agenzia Piemonte Lavoro (APL) a partecipare alla sperimentazione, si è deciso di concentrarsi sulla **seconda categoria di buone pratiche** che, nel caso specifico, riguardano il territorio provinciale di **Asti** e l'area di **Settimo**. La scelta è stata anche dettata dalla potenziale utilità di un rafforzamento della collaborazione tra CPI e CPIA in vista dell'implementazione delle **Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)** che, inserita nell'ambito della Missione 5 del PNRR, si pone i seguenti obiettivi: il superamento dell'eterogeneità dei servizi, il rafforzamento del loro carattere di prossimità, la sinergia tra

pubblico e privato, l'integrazione tra le politiche attive del lavoro, le politiche della formazione e dell'intera rete dei servizi sul territorio.

In una seconda fase, tramite un confronto con APL, da una parte, e dai referenti del progetto FAMI "PETRARCA - Piano regionale per la formazione civico linguistica dei cittadini di paesi terzi", dall'altro, si sono individuati **i territori verso cui trasferire le pratiche**. La selezione dei territori è avvenuta considerando criteri identificati dalla letteratura come centrali per il trasferimento di pratiche: la presenza di figure chiave che abbiano l'interesse, le capacità e le risorse (decisionali, ecc.) per effettuare il trasferimento con successo¹, oltre che una robusta rete di servizi territoriali. Sono state quindi individuate le seguenti aree, che hanno consentito di effettuare **6 trasferimenti delle buone pratiche identificate: Rivoli/Grugliasco, Valle di Susa, Pinerolo, Orbassano, Cuneo e Saluzzo**.

¹D. Stone, Transfer Agents and Global Networks in the "Transnationalisation" of Policy, in "Journal of European Public Policy", 3/2004, pp. 545-66; F. S. Berry, W. D. Berry, Innovation and Diffusion Models in Policy Research, in P. A. Sabatier (a cura di), Theories of the Policy Process, Westview Press, Boulder, CO 1999

1. 2. LA PREPARAZIONE AL TRASFERIMENTO

Nella seconda fase, FIERI ha realizzato alcuni passaggi evidenziati dalla letteratura come centrali per un trasferimento di successo di pratiche virtuose², quali:

→ la scomposizione dell'intervento nei suoi singoli componenti (obiettivi, soluzioni organizzative, specifiche azioni, strumenti tecnici, ecc.), così da trasferire solo ciò che serve, limitando la complessità dell'operazione e aumentandone le chance di successo;

→ lo studio delle difficoltà e dei fallimenti verificatisi durante l'implementazione, così da evitarli o superarli più facilmente nel corso del trasferimento;

→ l'approfondimento delle condizioni di contesto, così da consentire l'eventuale adattamento della pratica al nuovo contesto in cui viene trasferita;

→ la quantificazione preventiva, anche in termini economici, del lavoro necessario per implementare il trasferimento.

Quest'approfondimento qualitativo ha permesso inoltre di **classificare le pratiche in tre macrocategorie principali:**

1. *scambio di materiale informativo e informazione dell'utenza;*
2. *segnalazione reciproca di utenti;*
3. *collaborazione nell'ambito di laboratori di orientamento e/o di cittadinanza digitale.*

Infine, allo scopo di **valutare la trasferibilità delle pratiche individuate, anche alla luce della situazione pregressa di ciascun territorio ricevente** (attività già in essere e potenziali difficoltà), è stato organizzato **un incontro di taglio laboratoriale** il 29 ottobre del 2021 presso la sede di IRES Piemonte a Torino, a cui hanno partecipato i referenti delle seguenti organizzazioni: CPI di Asti, CPI di Settimo, CPI di Rivoli, CPI di Grugliasco, CPI di Orbassano, CPI di Pinerolo, CPI di Susa, CPI di Cuneo, CPI di Saluzzo, CPIA di Asti, CPIA4 della provincia di Torino, CPIA5 della provincia di Torino, CPIA1 di Cuneo.

² D.P. Dolowitz, A Policy-maker's Guide to Policy Transfer, in "Political Quarterly", 1/2003, pp. 101-08; D.P. Dolowitz, Learning from America: Policy Transfer and the Development of the British Welfare State, Sussex Academic Press, Brighton, 1998; D. Stone, "Learning Lesson and Transferring Policy Across Time, Space, and Disciplines," Politics, 19, 1999, pp. 51-59; Ponzio, I., "Travel-size Policies": Taking Home No More Than We Need, in G. Zincone e I. Ponzio (a cura di), How European Cities Craft Immigrant Integration. Something to Learn, Roma, Italianieuropei, 2013, pp. 13-22, <https://italianieuropei.it/i-libri/item/3774-how-european-cities-craft-immigrant-integration-something-to-learn.html>; G. Picker, Policy Logic and the Spatial Segregation of Roma in Europe. The Cases of Florence and Cluj-Napoca, in I. Ponzio (a cura di), How European Cities Craft Immigrant Integration, pp. 40-60.

1.3.

GLI STRUMENTI A SUPPORTO DEL TRASFERIMENTO

Al fine di sostenere il trasferimento delle pratiche individuate, FIERI ha predisposto e condiviso i seguenti strumenti.

→ Un **toolkit** contenete strumenti che possono facilitare la collaborazione interistituzionale, quali: una specifica modalità per registrare sul sistema informativo adottato dai CPI del Piemonte (SILP) i bisogni formativi riferibili all'offerta dei CPIA; possibili fonti di finanziamento per attivare corsi aggiuntivi presso i CPIA, come corsi di italiano L2, italiano per la ricerca del lavoro e cittadinanza digitale.

→ La **scheda per la progettazione congiunta tra CPI e CPIA**, articolata nei seguenti punti: referenti per il trasferimento per il CPI e il CPIA; descrizione delle attività riferibili alle tre macrocategorie; cronoprogramma delle varie attività; target di utenza per ciascuna attività. La scheda di progettazione è stata successivamente compilata dai CPI e CPIA di ciascun territorio interessato dal trasferimento e consegnata a FIERI entro metà dicembre 2021.

Tabella 1 -

Sintesi delle attività propedeutiche al trasferimento delle pratiche collaborative

FASI	ATTIVITÀ
Individuazione delle buone pratiche da trasferire	→ Mappatura delle buone pratiche
	→ Selezione e approfondimento delle pratiche da trasferire
	→ Individuazione delle organizzazioni presso cui trasferire le pratiche
La preparazione del trasferimento	→ Scomposizione delle pratiche da trasferire
	→ Organizzazione e gestione di evento con taglio laboratoriale per valutare la trasferibilità degli elementi individuati nei vari territori
Predisposizione degli strumenti a supporto del trasferimento	→ Predisposizione del toolkit con strumenti facilitanti
	→ Predisposizione della scheda di progettazione

2. LE BUONE PRATICHE DI ASTI E SETTIMO

Le pratiche collaborative individuate nel caso di Asti e Settimo coinvolgono i CPI e i CPIA presenti nei rispettivi territori: il CPI di Asti e il CPIA “Maestro Eugenio Guglielminetti”; il CPI di Settimo e la sede di Settimo del CPIAT04 “Adriano Olivetti”.

I due casi presentano delle differenze e delle specificità; tuttavia, è possibile ricondurre l'insieme delle attività approfondite nei due territori a tre principali macrocategorie.

1) SCAMBIO DI MATERIALE INFORMATIVO E DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI TRA GLI UTENTI.

Gli operatori del CPI e gli insegnanti del CPIA si scambiano materiale informativo (brochure, locandine, volantini etc. etc.) che illustra i servizi del CPI e l'offerta didattica del CPIA. Questo materiale viene diffuso alla rispettiva utenza dai due enti, tramite distribuzione e affissione in bacheca di materiale cartaceo, invio di e-mail. In particolare, nel periodo precedente alla pandemia operatori del CPI e CPIA hanno collaborato all'organizzazione di info-day, successivamente sospesi a causa delle norme relative al distanziamento sociale.

Tabella 2 -

Descrizione delle pratiche di Asti e Settimo

DESCRIZIONE ATTIVITÀ

ASTI

CPI -

Affissione in bacheca del materiale informativo del CPIA e distribuzione dello stesso durante colloqui individuali

CPIA -

Partecipazione degli insegnanti agli info-day del CPI con presentazione offerta didattica e colloqui conoscitivi (pre-pandemia)

Affissione in bacheca del materiale informativo del CPI

SETTIMO

CPI -

Partecipazione degli operatori agli info-day del CPIA (pre-pandemia)
Affissione in bacheca del materiale informativo del CPIA
Invio, ad inizio anno scolastico, di sms ed e-mail con l'offerta didattica del CPIA a tutti utenti sprovvisti di licenza media.

CPIA -

Affissione in bacheca del materiale informativo del CPI, presentazione alle classi dei servizi del CPI

2) SEGNALAZIONE RECIPROCA DI UTENTI.

Si tratta in entrambi i territori di attività volte a indirizzare i propri utenti verso i servizi offerti all'altro ente. Nel caso di Asti, gli operatori del CPI, dopo aver indirizzato gli utenti verso i corsi del CPIA, **ne trasmettono periodicamente i nominativi al CPIA**. Quest'attività è rivolta in buona parte ad utenti stranieri. Nel caso di Settimo, l'attività volta a indirizzare gli utenti verso l'offerta didattica del CPIA si è consolidata nell'ambito dell'**accompagnamento dei beneficiari del Reddito di Cittadinanza (RdC)**.

In entrambi i territori, gli insegnanti del CPIA **indirizzano gli studenti alla ricerca di lavoro verso i servizi del CPI**.

Tabella 3 -

Descrizione delle attività nei due contesti territoriali

DESCRIZIONE ATTIVITÀ

ASTI

CPI -

Gli operatori del CPI hanno adottato una specifica modalità per registrare i bisogni formativi dell'utenza su SILP
Mensilmente trasmettono i nominativi degli utenti con bisogni riferibili al CPIA, tramite file Excel.

CPIA -

Gli insegnanti, una volta ricevuto il file Excel da parte del CPIA, contattano telefonicamente gli utenti proponendo l'iscrizione ai corsi
Gli insegnanti raccomandano ad alcuni allievi di rivolgersi a specifici servizi del CPI. L'attività avviene con modalità informali e senza monitorarne gli esiti.

SETTIMO

CPI -

L'attività di segnalazione di utenti al CPIA si è consolidata nell'ambito dell'accompagnamento individuale previsto dal Reddito di Cittadinanza (RdC) da parte degli operatori CPI.

CPIA -

Gli insegnanti raccomandano ad alcuni allievi di rivolgersi ai servizi del CPI, illustrando il materiale informativo del CPI. L'attività avviene con modalità informali e senza monitorarne gli esiti

3) COLLABORAZIONE PER LA REALIZZAZIONE DI LABORATORI DI ORIENTAMENTO E/O DI CITTADINANZA DIGITALE.

Quest'attività ha visto la collaborazione tra insegnanti del CPIA e operatori del CPI nell'ambito di laboratori orientativi e corsi di cittadinanza digitale. I laboratori orientativi sono solitamente volti a illustrare le caratteristiche del mercato del lavoro locale, le modalità di ricerca attiva del lavoro, l'offerta dei servizi per l'impiego. I corsi di cittadinanza digitale sono invece mirati a trasmettere competenze relative all'utilizzo del PC e dello smartphone per accedere e utilizzare correttamente servizi della Pubblica Amministrazione e le piattaforme per la ricerca del lavoro. Si tratta di attività realizzate in modo episodico in passato (Settimo) o in fase di progettazione (Asti) nel periodo di mappatura delle buone pratiche.

L'attività di monitoraggio, svolta tra dicembre 2021 e aprile 2022, ha riguardato anche la prosecuzione e il consolidamento delle pratiche collaborative ad Asti e Settimo. Nella Tabella 4 si riassumono i risultati delle attività svoltisi in tale periodo.

Tabella 4 -

Risultati delle pratiche collaborative ad Asti e Settimo
(dicembre 2021-aprile 2022)

TERRITORIO	ATTORI	CATEGORIA	N° BENEFICIARI
ASTI	CPI e CPIA di Asti	(1) Scambio e diffusione materiale informativo (2) Segnalazione reciproca di utenti (3) Laboratori orientativi/cittadinanza digitale	(1) 94 beneficiari, di cui 48% stranieri (2) 67 beneficiari, di cui 48% stranieri (3) 36 beneficiari1 (% stranieri n.d.)
SETTIMO	CPI di Settimo e CPIAT04 (sede di Settimo)	(1) Scambio e diffusione materiale informativo (2) Segnalazione reciproca di utenti	(1) n.d. (2) 57 beneficiari, (soprattutto percettori di RdC e utenti stranieri), di cui 11% stranieri

Nota: i dati sono parzialmente sottostimati, poiché non sempre i beneficiari sono stati registrati; inoltre, i dati relativi alla categoria "Scambio e diffusione di materiale informativo" non includono i beneficiari che possono aver preso visione delle informazioni affisse in bacheca.

3. LA VALUTAZIONE DEL TRASFERIMENTO

3.1. I PARAMETRI E GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Coerentemente con l'approccio di valutazione scelto (valutazione dell'implementazione), FIERI, in accordo con IRES Piemonte, ha definito i **risultati attesi** in termini di trasferimento, considerando anche i tempi ridotti previsti per il trasferimento:

1. trasferire la prima macrocategoria di attività (scambio e diffusione di materiale informativo) in tutti i sei territori individuati;
2. trasferire la seconda macrocategoria (segnalazione reciproca di utenti) in almeno la metà dei territori individuati;
3. trasferire la terza macrocategoria di attività (collaborazione per la realizzazione di laboratori) in almeno un territorio.

È stata poi predisposta una **scheda di monitoraggio** per la raccolta dei risultati quantitativi relativi alle attività implementate tra il dicembre 2021 e aprile del 2022 al fine di raccogliere le seguenti informazioni:

→ *Descrizione di ciascuna attività*

→ *Risorse umane coinvolte*

→ *Periodo di realizzazione delle attività*

→ *Numero utenti per ciascuna attività, compreso il numero di stranieri*

→ *Punti di forza e di debolezza di ciascuna attività*

Alla raccolta dei dati è stato affiancato un **approfondimento qualitativo tramite interviste in profondità** con i referenti della sperimentazione per i CPI e CPIA di ciascun territorio svoltesi nel mese di maggio 2022.

3.2. I RISULTATI DEL TRASFERIMENTO

Come emerge dalla Tabella 5, **i risultati raggiunti sono stati largamente superiori ai risultati attesi**: le prime due macrocategorie di attività sono state trasferite in tutti e sei territori e la terza, che richiede molto più tempo e risorse per essere implementata, è comunque stata trasferita nella metà dei territori. Questo risultato è tanto più positivo se si considera che i vari territori presentavano condizioni di partenza eterogenee e non prive di criticità, in particolare rispetto a collaborazioni inter-istituzionali pregresse, entità e turnover del personale, carico di attività, disponibilità di sedi.

Va inoltre sottolineato come il trasferimento si sia rivelato una **pratica generativa** virtuosa, su cui in alcuni casi si sono innestate **collaborazioni ulteriori**.

I risultati quantitativi in termini di utenti raggiunti sono limitati (Tabella 5) perché, nel poco tempo a disposizione, si è privilegiato lo sviluppo della collaborazione interistituzionale tra CPI e CPIA e la progettazione di attività comuni, oltre che la creazione delle condizioni affinché queste proseguano anche oltre la fine del progetto SOFIA, rispetto al raggiungimento di un vasto bacino di utenti, che si prevede avverrà nelle fasi successive. Per queste stesse ragioni, non si sono stabiliti risultati attesi rispetto a questo parametro.

Tabella 5 -

Pratiche collaborative trasferite nei sei territori selezionati e beneficiari raggiunti (dicembre 2021-aprile 2022)

TERRITORIO	ATTORI	ATTIVITÀ	N° BENEFICIARI
RIVOLI / GRUGLIASCO	CPI Rivoli CPIA T05 (sede di Rivoli e di Grugliasco)	(1) Scambio e diffusione materiale informativo (2) Segnalazione utenti (3) Laboratori orientativi e/o di cittadinanza digitale	(1) n.d. (2) 17 beneficiari, di cui stranieri 100% (3) 68 beneficiari, di cui stranieri 88%
ORBASSANO	CPI di Orbassano CPIA T05 (sede di Piossasco)	(1) Scambio e diffusione di materiale informativo (2) Segnalazione utenti	(1) 34 beneficiari, di cui 97% stranieri (2) 36 beneficiari, di cui stranieri 94%
VALLE DI SUSA	CPI di Susa CPIA T05 (sede di Bussoleno)	(1) Scambio e diffusione di materiale informativo (2) Segnalazione utenti (3) Laboratori orientativi e/o di cittadinanza digitale	(1) 30 beneficiari, di cui il 50% stranieri (2) 4 beneficiari, di cui stranieri 100% (3) 15 beneficiari, di cui stranieri 100%

PINEROLO	CPI di Pinerolo CPIA T05 (sede di Pinerolo)	(1) Scambio e diffusione di materiale informativo (2) Segnalazione utenti	(1) n.d. (2) 6 beneficiari, di cui stranieri 100%
CUNEO	CPI di Cuneo CPIA CN1 (sede di Cuneo)	(1) Scambio e diffusione materiale informativo (2) Segnalazione utenti	(1) 20, di cui 100% stranieri (2) 10 beneficiari, di cui stranieri 70%
SALUZZO	CPI di Saluzzo CPIA CN1 (sede di Saluzzo)	(1) Scambio e diffusione materiale informativo (2) Segnalazione utenti (3) Laboratori orientativi e/o di cittadinanza digitale	(1) n.d. (2) 18 beneficiari, di cui stranieri n.d (3) 9 beneficiari, di cui stranieri 33%

Nota: i dati sono parzialmente sottostimati, poiché non sempre i beneficiari sono stati registrati; inoltre, i dati relativi alla categoria "Scambio e diffusione di materiale informativo" non includono i beneficiari che possono aver preso visione delle informazioni affisse in bacheca.

SCAMBIO E DIFFUSIONE DI MATERIALE INFORMATIVO

→ Nel periodo considerato (dicembre 2021-aprile 2022), in tutti i territori si è svolto almeno un **incontro conoscitivo**, coinvolgendo operatori del CPI e insegnanti del CPIA durante i quali si sono **scambiati materiali informativi** (es. brochure e locandine).

→ In ogni territorio, il materiale informativo è stato **distribuito all'utenza**. In sede di colloquio gli operatori del CPI hanno informato gli utenti dell'offerta didattica del CPIA presente sul territorio e gli insegnanti hanno informato le classi dei servizi offerti dal CPI della zona. Nelle sedi dei CPIA sono state affisse in bacheca **locandine** relative a servizi e programmi dei servizi per l'impiego (es. orientamento, supporto all'autoimprenditoria, Garanzia Giovani, IoLavoro). Viceversa, in tutte le sedi dei CPI coinvolti è stata affissa la locandina sull'offerta didattica del CPIA. Si sono inoltre svolti incontri informativi ad hoc sui servizi dei CPI, come ad esempio la giornata informativa svoltasi in occasione della visita degli operatori del CPI di Orbassano presso i locali del CPIA5 di Piossasco e Giaveno.

In alcuni casi, si è riusciti ad andare oltre il trasferimento delle attività previste, arrivando ad avviare **nuove pratiche innovative**, tramite **processi generativi virtuosi**.

→ Nella sede di **Bussoleno** del CPIA T05 è stata affisso settimanalmente **l'elenco delle offerte di lavoro** inviate dagli operatori del CPI di Susa, registrando un riscontro positivo da parte degli utenti del CPIA.

→ A **Cuneo e Saluzzo** CPIA e CPI hanno sottoscritto un **protocollo d'intesa** in cui i due enti si impegnano nelle attività di scambio di materiale informativo e diffusione delle informazioni, così come nelle attività di segnalazione mirata.

SEGNALAZIONE E INVIO DI UTENTI TRA CPI E CPIA

Nel periodo considerato (dicembre 2021-aprile 2022), in tutti i territori sono state avviate queste attività, pur con alcune significative differenze (si veda Tabella 6).

→ **SEGNALAZIONE DI UTENTI DA PARTE DEL CPI AI CPIA.**

Questa attività ha riguardato **Rivoli/ Grugliasco, Cuneo, Saluzzo, Pinerolo e Orbassano**. In alcuni di questi casi, il CPI ha scelto di adottare la stessa **modalità di registrazione dei bisogni formativi riferibili al CPIA su SILP** implementata dal CPI di Asti. Si è così avviata un'attività mirata di segnalazione che, per via dei tempi ristretti, ha coinvolto un piccolo numero di beneficiari, ma che verrà progressivamente inserita nella prassi ordinaria dei servizi per l'impiego coinvolti.

→ **SEGNALAZIONE DI UTENTI DA PARTE DEI CPIA AI CPI.**

In quattro territori (**Rivoli/Grugliasco, Cuneo, Pinerolo, Orbassano e a Susa**) si è svolta l'attività inversa, **il CPIA ha indirizzato propri utenti verso i servizi del CPI**. Secondo gli insegnanti, l'attività del CPIA ha permesso ai propri utenti di accrescere la conoscenza relativa ai servizi offerti dai CPI (orientamento di primo livello, tirocini, servizi per l'autoimprenditoria). È importante sottolineare come **la collaborazione interistituzionale dipende fortemente dalle condizioni interne di ciascuna organizzazione coinvolta**. Per esempio, la segnalazione di utenti da parte dei CPIA ai CPI si è sviluppata maggiormente nei territori nei quali l'attività inversa (la segnalazione da parte del CPI al CPIA) è risultata meno praticabile perché i CPIA non risultavano nelle condizioni (per mancanza di risorse e spazi) di iscrivere nuovi utenti ai propri corsi. Nei casi virtuosi, come quelli coinvolti nella sperimentazione, la pratica viene ritardata. In situazioni meno virtuose, rischia di interrompersi.

Tabella 6 -

Attività di segnalazione

ATTIVITÀ	TERRITORI INTERESSATI	N° BENEFICIARI
SEGNALAZIONE DA CPI A CPIA	Rivoli/Grugliasco, Cuneo, Saluzzo, Orbassano, Pinerolo	42
SEGNALAZIONE DA CPIA A CPI	Rivoli/Grugliasco, Cuneo, Pinerolo, Orbassano e Susa	49

Nota: i dati sono parzialmente sottostimati, poiché non sempre i beneficiari sono stati registrati

COLLABORAZIONE NELL'AMBITO DI LABORATORI ORIENTATIVI E DI CITTADINANZA DIGITALE

In tre casi, nel periodo considerato (dicembre 2021-aprile 2022), si sono realizzate attività riferibili a questa macrocategoria.

→ In Valle di Susa, nella sede di **Bussoleno** del CPIAT05 si sono svolti due incontri laboratoriali (di due ore ciascuno) condotti da un operatore del CPI. Agli incontri, tenutisi nell'aprile 2022, hanno partecipato quindici studenti di origine straniera, frequentanti i corsi per il conseguimento della licenza media. Il percorso si è focalizzato sulle specifiche caratteristiche del mercato del lavoro in Italia e nel territorio valsusino e sulle modalità di ricerca attiva del lavoro, sull'analisi delle competenze possedute, con cenni ai percorsi formativi e ai servizi offerti dai CPI.

→ Nel CPIA di **Saluzzo** si è svolto presso la sede di Saluzzo del CPIA CN1 un incontro laboratoriale di due ore propedeutico al corso di cittadinanza digitale. L'incontro è stato condotto da un insegnante del CPIA e un operatore del CPI. A quest'incontro è seguito un corso di cittadinanza digitale, tenuto da insegnante del CPIA, della durata complessiva di nove incontri (di due ore ciascuno). L'intero percorso formativo ha coinvolto nove persone tra percettori del RdC e lavoratori stranieri coinvolti nel progetto FAMI "Buona Terra". Il percorso si è avvalso del contributo a titolo volontario di un insegnante del CPIA.

→ Nelle sedi di **Rivoli e Grugliasco** del CPIAT05 si sono svolti sette incontri laboratoriali di orientamento al mercato del lavoro e ai servizi per l'impiego. Gli incontri, di due ore ciascuno, svolti in presenza presso le classi di italiano L2 e per il conseguimento della licenza media, sono stati condotti da operatori del CPI di Rivoli e si sono concentrati sull'organizzazione e l'offerta dei servizi per l'impiego. Gli incontri hanno coinvolto un totale di 68 beneficiari, per la maggioranza stranieri.

Tabella 7 -

Attività laboratoriali

ATTIVITÀ	TERRITORI INTERESSATI	N° BENEFICIARI
LABORATORI ORIENTATIVI	Susa, Saluzzo, Rivoli/Grugliasco	92, di cui 84% stranieri
CITTADINANZA DIGITALE	Saluzzo	9, di cui stranieri 33%

Nota: i dati sono parzialmente sottostimati, poiché non sempre i beneficiari sono stati registrati

4. LE LEZIONI APPRESE

→ IL RUOLO DELLE FIGURE CHIAVE.

Il trasferimento di pratiche è tutto fuorché automatico. L'agency, ossia la volontà e l'azione dei soggetti coinvolti, ne è un ingrediente essenziale. Per questa ragione, le organizzazioni riceventi sono state individuate tenendo conto della presenza di figure chiave che avessero l'interesse, le capacità e le risorse (decisionali, ecc.) per effettuare il trasferimento con successo. Allo stesso tempo, è importante evitare che le pratiche, una volta trasferite, dipendano per la loro realizzazione dall'impegno di singole persone poiché, in questi casi, cambi nello staff possono determinare l'interruzione della pratica. In questa prospettiva, è importante definire un gruppo di lavoro di riferimento per le pratiche collaborative tra CPI e CPIA.

→ LA SCOMPOSIZIONE DELLE PRATICHE E IL TRASFERIMENTO PARZIALE.

Il trasferimento di una pratica nella sua interezza è un'operazione sovente destinata al fallimento, poiché le differenze rispetto al contesto, la configurazione dei soggetti coinvolti, le risorse umane ed economiche disponibili, le priorità organizzative tendono a ostacolare la riproduzione di una pratica complessa³. La scomposizione delle pratiche consente di trasferire solo gli elementi praticabili e/o utili per il contesto ricevente, contenendo in maniera significativa i rischi di fallimento. In particolare, le pratiche possono essere scomposte in tre principali elementi: idee, obiettivi, strumenti e tecniche⁴. Nell'ambito di SOFIA si è trasferita in tutti i territori un'idea comune: rafforzare l'integrazione tra servizi al lavoro e servizi formativi tramite la cooperazione tra CPI e CPIA. Gli obiettivi possono essere invece identificati nella realizzazione delle tre sotto-categorie di attività individuate (scambio e diffusione di materiale informativo, segnalazione reciproca di utenti, collaborazione per la realizzazione di laboratori), dove tuttavia è stata considerata indispensabile solo la realizzazione dell'attività più semplice (scambio e diffusione di materiale informativo), lasciando invece la possibilità alle organizzazioni riceventi di implementare o meno quelle più complesse. In tutti i casi è inoltre stato possibile il ripensamento e adattamento delle attività da parte delle organizzazioni

³ Ponzio, I., "Travel-size Policies": Taking Home No More Than We Need, in G. Zincone e I. Ponzio (a cura di), *How European Cities Craft Immigrant Integration. Something to Learn*, Roma, Italianieuropei, 2013, pp. 13-22, <https://italianieuropei.it/i-libri/item/3774-how-european-cities-craft-immigrant-integration-something-to-learn.html>;

⁴ G. Picker, *Policy Logic and the Spatial Segregation of Roma in Europe. The Cases of Florence and Cluj-Napoca*, in I. Ponzio (a cura di), *How European Cities Craft Immigrant Integration*, pp. 40-60.

riceventi. Non si sono infine imposti strumenti e tecniche specifiche, che avrebbero potuto risultare incompatibili con quelli in essere. Si è invece scelto di fornire un toolkit a cui le organizzazioni hanno attento in maniera flessibile. Si pensi ad esempio dall'uso del sistema informativo interno ai CPI (SILP) per la registrazione dei bisogni formativi riferibili al CPIA o all'inclusione dell'iscrizione ai corsi del CPIA nel Patto per il Lavoro sottoscritto dai beneficiari del RdC.

→ **L'APPRENDIMENTO DAGLI ERRORI.**

Il trasferimento di pratiche e delle conoscenze ad esse connesse è importante che comprenda anche le "lezioni negative"⁵, ossia la conoscenza degli errori commessi, così che non vengano ripetuti. Per questa ragione, nell'approfondire le pratiche di Asti e Settimo sono stati analizzati anche gli ostacoli incontrati, le difficoltà e i fallimenti e questi sono stati condivisi in occasione dell'incontro con le organizzazioni riceventi.

→ **IL CONTATTO DIRETTO TRA LE ORGANIZZAZIONI INVIATI E LE ORGANIZZAZIONI RICEVENTI.**

Per quanto l'analisi delle pratiche da trasferire sia essenziale, l'incontro diretto tra le organizzazioni coinvolte permette di accrescere la consapevolezza degli ostacoli e delle potenzialità delle attività oggetto di trasferimento, favorendone l'adattamento. A tal fine, nell'ambito del progetto SOFIA, l'incontro propedeutico al trasferimento delle pratiche si è rivelato di grande utilità. Sarebbe inoltre auspicabile che col tempo si creasse una vera e propria comunità di pratiche, così da consentire una più rapida ed efficace circolazione degli apprendimenti, oltre che l'eventuale sviluppo di economie di scala derivanti da un ampliamento della collaborazione.

→ **IL TRASFERIMENTO COME MEZZO E NON COME FINE.**

Quando si trasferisce una pratica, è importante lasciare spazio allo sviluppo di pratiche nuove e non previste, che possono rivelarsi maggiormente efficaci e/o più adatte alle caratteristiche del contesto interessato dal trasferimento. L'obiettivo ultimo di questo tipo di operazioni, infatti, non è il trasferimento in sé, ma l'adozione di pratiche più efficaci ed efficienti; il mezzo non deve cioè diventare fine. A tal proposito, il protocollo d'intesa sottoscritto tra CPI e CPIA nella provincia di Cuneo costituisce una modalità nuova e utile per formalizzare e strutturare le pratiche collaborative, così come la pratica emersa in Val di Susa di affiggere settimanalmente l'elenco delle offerte di lavoro proposte dal CPI presso la sede del CPIA è

⁵ Dolowitz, D. Marsh, Who Learns What from Whom: A Review of the Policy Transfer Literature, in "Political Studies", 2/1996.

risultata essere un'innovazione funzionale allo scambio di informazione tra gli utenti delle due organizzazioni, tanto che si sta immaginando di replicare questa pratica anche nelle altre sedi del CPIA T05, coinvolgendo i diversi CPI di riferimento.

→ **LE DIFFICOLTÀ POSTE DALLA MOBILITÀ DELL'UTENZA.**

In tutti i territori è stato evidenziato come l'utenza straniera dei CPI sia la più difficile da intercettare e da coinvolgere con continuità in percorsi strutturati, a causa dell'elevata mobilità territoriale. Questo elemento risulta particolarmente problematico nella progettazione di corsi ad hoc per gli utenti segnalati dal CPI (come corsi di cittadinanza digitale), i cui tempi lunghi mal si conciliano con i tempi ridotti di permanenza sul territorio dell'utenza straniera più mobile. Si rischia quindi, non solo di non rispondere alle domande di formazione e accompagnamento al lavoro di questa popolazione, ma anche di progettare attività pensate per una certa utenza e trovarsi a realizzarle quando quell'utenza non è più sul territorio. Prima di avviare laboratori collaborativi tra CPI e CPIA è dunque importante valutare con attenzione i tempi di realizzazione degli stessi e approfondire le progettualità individuali dei potenziali utenti.

→ **L'IMPATTO DELLE DINAMICHE INTRA-ORGANIZZATIVE SULLA COLLABORAZIONE INTER-ORGANIZZATIVA.**

In diversi territori, i CPIA non avevano sufficiente disponibilità di spazi e organico per iscrivere nuovi studenti segnalati dal CPI durante il corso dell'anno. In alcuni casi la distanza tra le sedi ha rappresentato un ostacolo importante per la collaborazione tra CPI e CPIA, depotenziando l'attività di segnalazione reciproca. Problemi intra-organizzativi, ossia interni alle singole organizzazioni, possono dunque ostacolare l'implementazione di pratiche collaborative inter-organizzative. Da un lato, infatti, i CPIA si trovano impossibilitati, in alcuni casi, ad accogliere la segnalazione di utenti dal CPI. Dall'altro lato, in contesti caratterizzati dalla mancanza di personale e finanziamenti ad hoc, gli insegnanti riescono a seguire con difficoltà attività aggiuntive come quelle legate alla collaborazione con i CPI. Diventa quindi importante, prima del trasferimento delle pratiche collaborative, valutare le condizioni organizzative di ciascuna istituzione, prevedere fin dall'inizio i possibili scenari di medio periodo e definire le modalità con cui la collaborazione inter-istituzionale possa adattarsi all'insorgere di eventuali criticità nelle organizzazioni coinvolte.

→ ATTENZIONE PER IL MONITORAGGIO.

Nel corso della valutazione è emersa una forte difficoltà a monitorare gli esiti delle pratiche collaborative da parte delle organizzazioni coinvolte. Al fine di consentire un'auto-valutazione delle pratiche collaborative e un loro eventuale aggiustamento nel tempo, è importante che CPI e CPIA si dotino di strumenti e modalità strutturate per tenere traccia delle attività e, soprattutto, dei percorsi dei beneficiari.