



MINPLUS2022

i Tavoli di progettazione partecipata

DYNAMIC PAPER

Verso linee guida transfrontaliere
per l'accoglienza e l'integrazione
dei richiedenti protezione internazionale

2

Il percorso transfrontaliero di progettazione partecipata prevede tavoli tematici multiprofessionali in cui gli stakeholder impegnati sul territorio regionale nell'accoglienza, presa in carico e supporto ai MSNA, condividono le loro esperienze e mettono in comune proposte e buone pratiche, finalizzate alla definizione di un "Documento di raccomandazioni" comune a livello transnazionale. I partecipanti ai tavoli offrono, in un ciclo di 4 appuntamenti, il loro contributo; dopo il secondo tavolo, tenuto il 17 febbraio 2020 a Bellinzona, nel Canton Ticino, presso la Città dei Mestieri, il percorso porterà gli operatori a confrontarsi ancora in due appuntamenti, prima a Novara e successivamente a Domodossola. Un evento finale, previsto per giugno 2020 a Verbania, consentirà di presentare la proposta di Documento di raccomandazioni frutto degli incontri di co-progettazione.

REPORT INCONTRO 17 FEBBRAIO 2020

A cura di Codici Ricerca e intervento¹.

Il 17 febbraio 2020 si è svolto presso la Città dei Mestieri² di Bellinzona il secondo appuntamento del percorso di progettazione partecipata di Linee Guida Transfrontaliere sulla governance dell'accoglienza, organizzato in cinque moduli di lavoro.

| | |
|------------------|---|
| Sezione 1 | Presentazione della Città dei Mestieri della Svizzera Italiana di Bellinzona, hub territoriale connesso alla rete internazionale Réseau international des Cités des métiers. |
| Sezione 2 | Presentazione di nove direttrici di lavoro su cui concentrare il lavoro dei Tavoli Transfrontalieri. Le nove direttrici nascono dall'analisi del materiale di ricerca raccolto in occasione del primo appuntamento di lavoro, che si era svolto a Torino il 16 dicembre 2019. |
| Sezione 3 | Approfondimento delle prime tre aree tematiche, a partire dal lavoro di tre sottogruppi che hanno presentato al gruppo allargato un primo insieme di suggerimenti operativi, elementi di rischio da tenere in considerazione, ipotesi di indicatori di monitoraggio, buone prassi da considerare esemplari. |
| Sezione 4 | Presentazione dei percorsi di pre-apprendistato d'integrazione in fase di sperimentazione in Svizzera. Incontro con professionisti e giovani ragazzi e ragazze presso il ristorante Casa del Popolo, a Bellinzona. |
| Sezione 5 | Progettazione partecipata delle attività di consultazione con richiedenti asilo, rifugiati e rifugiate e minori non accompagnati/e. Chi vorremmo consultare? Quali questioni specifiche vorremmo approfondire e perché riteniamo che sia importante farlo? |

¹ Codici Ricerca e intervento ha ricevuto l'incarico per la conduzione del processo di redazione delle Linee guida. Per conoscere meglio la cooperativa e le sue attività: www.codiciricerche.it

² Per ulteriori informazioni sulla Città dei mestieri: <https://www.cittadeimestieri.ti.ch/>



VERSO LE LINEE GUIDA TRANSFRONTALIERE: NOVE DIRETTRICI DI LAVORO

Direttrice di lavoro

Alcune parole chiave da cui partire

1. SINERGIA INTER-ISTITUZIONALE

Raccordo, rete, risorse, cabina di regia, multilivello, multi-stakeholder

2. RETE TERRITORIALE

Alleanze, soggetti locali, dimensione (in)formale, partecipazione

3. DESIGN DELLE POLITICHE

Programmazione territoriale, dati, scenario thinking, (ri)orientare le politiche, osservatorio

4. CULTURA DEL MONITORAGGIO E DELLA VALUTAZIONE

Impatto, riflessività, apprendimento, riprogettazione

5. INDIVIDUALIZZAZIONE DEI PERCORSI PER LE PERSONE ACCOLTE

Risorse personali, bisogni e desideri, progettualità, entrata-uscita

6. ASCOLTO E COINVOLGIMENTO DEI BENEFICIARI, dalle scelte che li riguardano all'orientamento delle politiche

Consultazione, co-decisione, partecipazione al decision making

7. ACCOUNTABILITY E INFORMAZIONE SULL'ACCOGLIENZA

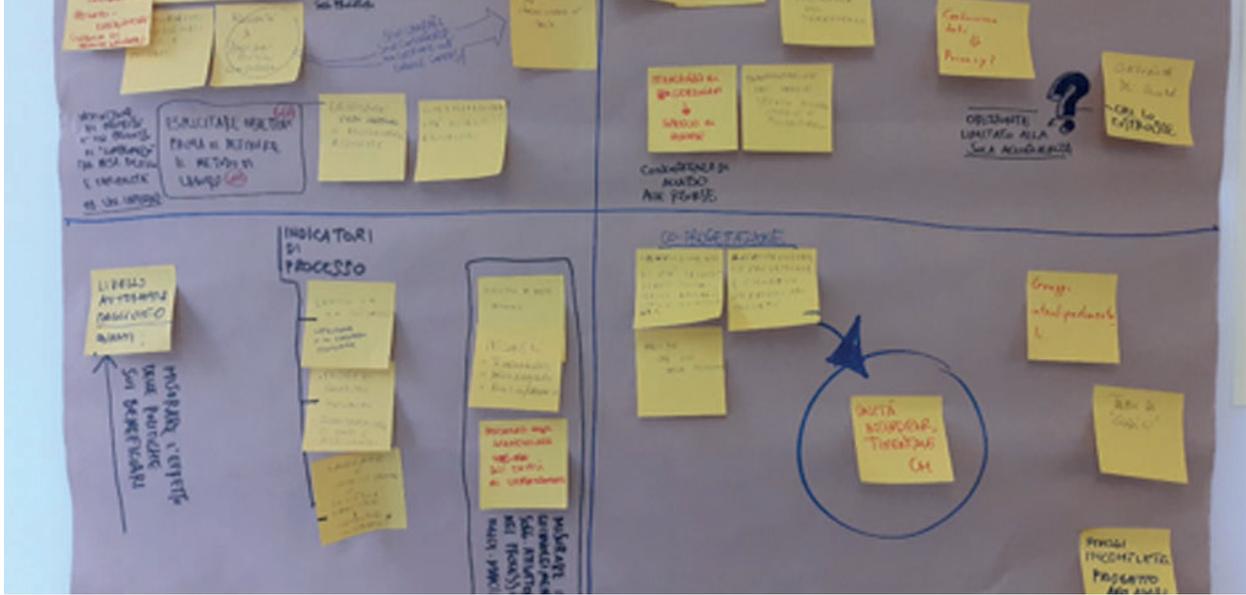
Restituire, informare, sensibilizzare, divulgare

8. CULTURA DELL'ACCOGLIENZA, PROMOZIONE DEI LEGAMI COMUNITARI

Incontro, scambi e relazioni, welfare, inclusione, comunità

9. ORIZZONTI TEMPORALI: BREVE, MEDIO E LUNGO PERIODO

Visioni, programmi, progetti, cambiamento, risorse



Direttrice 1

SINERGIA INTER-ISTITUZIONALE

PAROLE CHIAVE: raccordo, rete, risorse, cabina di regia, multi-livello, multi-stakeholder

La discussione si apre passando in rassegna alcune parole chiave. Cosa intendiamo con la dicitura multi-livello? Sono individuati due movimenti possibili nella costruzione di sinergia tra diversi livelli di governance: un movimento orizzontale, che intende i livelli come aree distinte di uno stesso ente istituzionale, e lavora ad esempio sul raccordo tra il piano politico, quello tecnico, e quello operativo; uno verticale, che si sposta attraverso le gerarchie istituzionali (all'interno dello stesso ente o tra enti differenti), creando connessioni e relazioni significative tra soggetti sovraordinati e subordinati. La parola livello, secondo alcuni, può anche essere ricondotta ai livelli di fabbisogno, per cui una impostazione multi-livello garantirebbe una migliore copertura di diversi ambiti problematici.

Suggerimenti operativi

Il primo suggerimento che viene esplicitato è in realtà una constatazione: l'esperienza dei soggetti seduti attorno al tavolo ha insegnato che (sul versante italiano) è sempre stato molto difficile attivare interventi coordinati. In parte per una generale assenza di regia, spesso figlia di una volontà (politica) di non assumersi direttamente la responsabilità di processi decisionali in una logica di sussidiarietà; in parte per l'assenza di rete di cui hanno esperienza diversi territori, a causa ad esempio di strategie di isolamento di alcuni soggetti territoriali, oppure per il sottodimensionamento di reti che faticano a mettere in campo un impianto che possa funzionare su numeri ridotti. Un esempio: in Piemonte oggi non esiste una cabina di regia sul tema dell'orientamento lavorativo, con il risultato che più servizi lavorano sullo stesso tema, sovrapponendo competenze e concorrendo per accedere alle risorse. Il confronto con la realtà svizzera, in questo senso, è impietoso. Ma cosa serve affinché una rete territoriale possa collaborare con un approccio coordinato e inter-istituzionale?

Il primo elemento che è stato messo in evidenza è la necessità di coinvolgere una parte politica pienamente consapevole e responsabile: il livello politico, il pubblico per le sue caratteristiche è il soggetto più adatto a svolgere un ruolo di coordinamento, ad assumersi la responsabilità di costruire una cornice condivisa, delineando delle prospettive che vadano oltre l'intervento su ciò che è contingente.

Poter esplicitare gli obiettivi (il cosa) prima ancora di definire un metodo di lavoro (il come) riporta a un modello di governance delle politiche e dei progetti che vede, appunto, il pubblico con un ruolo di coordinamento, e il privato (terzo settore e privato sociale) come erogatore – si veda a questo proposito il Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia Nuove alleanze per un welfare che cambia (2019). Il confronto con il Canton Ticino è utile per introdurre un approccio, adottato nella convocazione di tavoli di lavoro inter-istituzionali, che vede un coordinamento assunto dalle autorità cantonali, legittimato dall'adozione di linee guida già condivise al livello federale, e quindi sovraordinato. In questo scenario, la definizione di priorità di intervento condivise e la delega verso soggetti erogatori (non istituzionali) è di certo un compromesso, che fonda però su una chiara responsabilità politica e su criteri predefiniti di fattibilità.

Rischi

La differenza che emerge nel confronto con il versante italiano sembra raccontarci di un deficit quasi culturale: nel gioco delle parti cui sottende un modello di governance molto allargato (è il caso italiano), la centralità del compromesso rischia di mettere ai margini un sistema di regole univoco, fissato dall'alto (cioè che adotta e incorpora principi universalistici) e condiviso da tutti gli attori in campo. La mancanza di questo terreno comune va a discapito del coinvolgimento di più servizi (es. servizi sociali, educativi) in attività di co-progettazione e formazione, e comporta una serie di rischi:

- Il primo è creare dei doppiopioni, ad esempio quando più soggetti lavorano su aree di intervento sovrapposte senza complementarietà. L'approccio omnicomprensivo che alcuni soggetti adottano, a volte a discapito di prassi più collaborative, presume di poter rispondere a un ampio spettro del bisogno, e può far correre il rischio di declinare gli interventi senza acquisire il grado di specializzazione necessaria;
- Riconoscere le competenze degli attori coinvolti e definire dei perimetri di intervento significa valorizzare la presenza di soggetti specializzati, e ricomporre filiere di presa in carico più efficaci. Per contro, il rischio è di mettere in fila interventi frammentati, non raccordati o poco interlocutori, che insistono su temi simili in sistemi territoriali contigui;
- Un terzo rischio connesso alla frammentazione è la concorrenza nell'accesso alle risorse, spesso limitate ed erogate attraverso il meccanismo del bando. Richiamando il punto precedente, è evidente come la mancanza di specializzazione e l'indefinitezza del perimetro di intervento di alcuni soggetti in gioco non può che alimentare una logica concorrenziale di accaparramento di risorse, con la conseguenza che molte vengono usate poco efficacemente o addirittura sprecate. Lo si indicava già nello scorso Dynamic paper: occorre ricomporre e indirizzare le fonti di finanziamento, facendo attenzione ai vuoti istituzionali, cioè a quelle situazioni in cui si verifica uno scollamento o una sovrapposizione delle competenze dei diversi attori coinvolti (ad es. nel passaggio di consegne tra i servizi per l'infanzia e quelli per adulti);
- Infine, rispetto all'assenza di coordinamento e al ruolo dell'attore pubblico, esiste in effetti un rischio nell'identificare interlocutori-chiave per poter costruire percorsi di integrazione che non

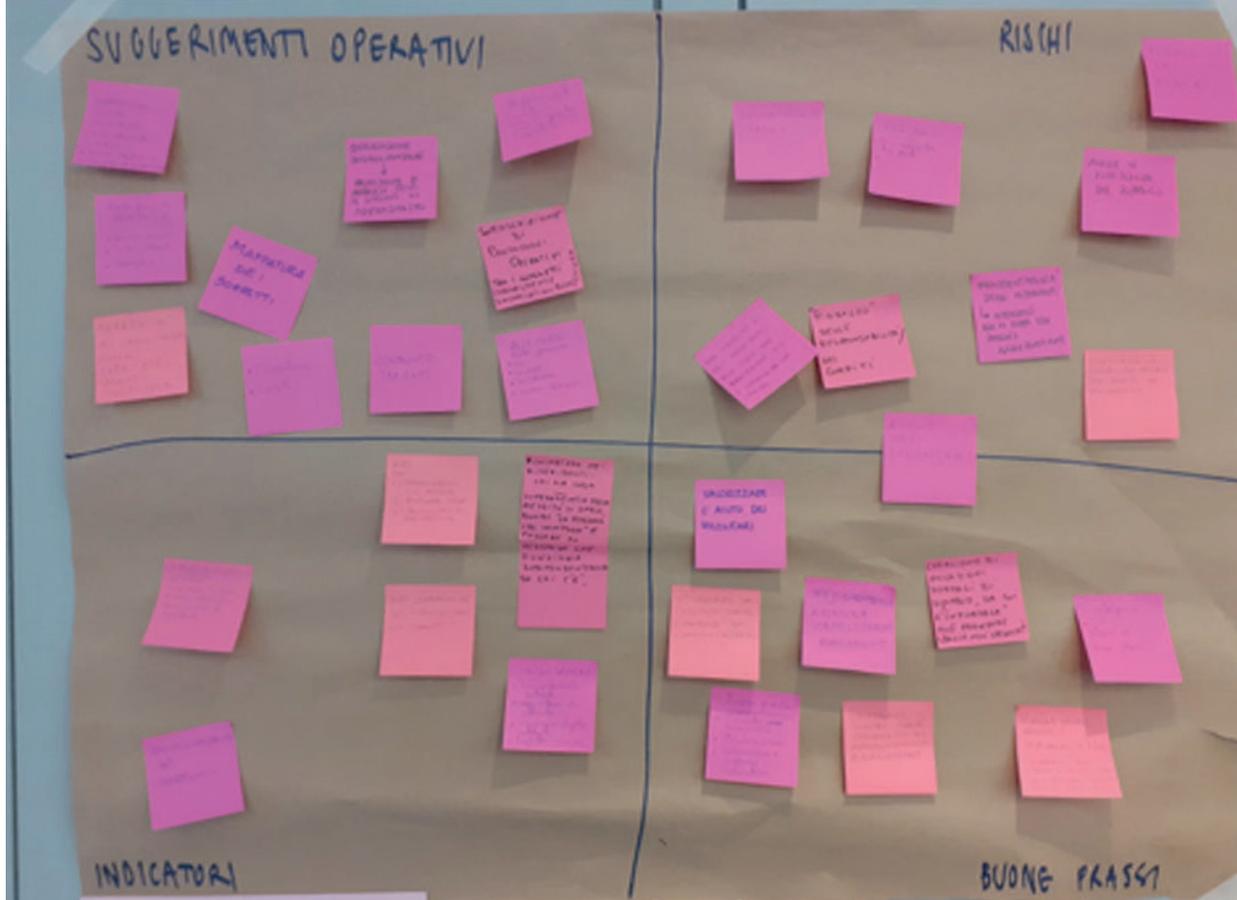
limitino il proprio orizzonte alla sola accoglienza. A che livello è più opportuno interloquire, nella prospettiva che un cittadino straniero diventi de facto cittadino nel paese che lo accoglie? Se è vero che lo Stato è interlocutore, sono però gli enti locali ad avere il polso della situazione, perché i problemi si concretizzano nella dimensione quotidiana. Regione o Cantone, Stato o Repubblica Confederata, Unione Europea... tutti sono interlocutori legittimi, ma si muovono tra un piano pratico e un piano di diritto. In tutti i casi, il coordinamento inter-istituzionale è un'operazione complessa, richiede lunghi tempi di attuazione e la costruzione di un terreno in comune tra culture (anche amministrative) differenti.

Buone prassi

Torna qui la definizione di multi-livello data in precedenza, della quale l'Unità Interdipartimentale è, forse, il risultato più concreto, la buona prassi. In Ticino c'è infatti una guida chiara da parte del Cantone, mentre altri soggetti (comprese altre istituzioni) rimangono erogatori. La mente, cioè chi assume il ruolo di coordinamento di tavoli e gruppi, rimane un soggetto pubblico. L'Unità Interdipartimentale non è il frutto di un lavoro breve, né facile: ci sono voluti circa tre anni, a partire da un percorso di istituzionalizzazione di tavoli ai quali partecipavano bilateralmente (ente pubblico – soggetto privato) degli attori già in relazione tra loro. La nuova impostazione ha permesso di fissare obiettivi condivisi, strutturare un coordinamento, senza nascondersi dietro le difficoltà implicite di un modello cooperativo: gli incontri sono stati resi più frequenti, la parte politica sollecitata a rimanere costantemente agganciata al processo. Il tempo non è stato una variabile ininfluyente nel percorso che ha portato alla creazione di un tavolo stabile e di un metodo di lavoro condiviso: alcune domande, tanto scomode quanto legittime, hanno avuto bisogno di un giusto tempo di elaborazione. A quale soggetto affidare il ruolo di coordinamento? Chi si prende la responsabilità (politica) di rivendicare e difendere quello che dal tavolo esce (pubblicamente)?

Indicatori

Si è già dibattuto sull'importanza di valorizzare il ruolo del monitoraggio, sia per quantificare la ricaduta degli investimenti fatti sui percorsi di inclusione, sia per promuovere relazioni positive e migliorare la partecipazione e il livello di responsabilizzazione di tutti i soggetti in campo, in una prospettiva di rinnovata sinergia inter-istituzionale. Gli indicatori attraverso i quali osservare queste variabili sono stati raggruppati in tre macro-aree: il livello di autonomia raggiunto dai destinatari degli interventi, misurando il numero di beneficiari che sono autonomi alla fine dei percorsi di presa in carico, e valutandone quindi una variabile di esito (questo indicatore è compreso, ad esempio, nell'Agenda Integrazione Svizzera); il grado di coinvolgimento dei soggetti attuatori nei processi di policy-making, misurato ad esempio attraverso il numero di incontri di rete realizzati, il numero di stakeholder che partecipano ai tavoli (chi sono, quanti sono, perché partecipano, quali soggetti mancano), la formazione e l'aggiornamento verso i soggetti di rete; indicatori di processo, che guardano ad esempio ai progetti scritti in comune e/o realizzati in cooperazione, al grado di soddisfazione dei soggetti che partecipano ai processi decisionali, all'esistenza di un lessico comune tra soggetti diversi. Ritorniamo così a monte: nel ruolo del pubblico sta anche la costruzione di un lessico condiviso per definire e affrontare una problematica.



Direttrice 2

RETE TERRITORIALE

PAROLE CHIAVE: alleanze, soggetti locali, dimensione (in) formale, partecipazione

Suggerimenti operativi

Il tavolo di lavoro si è aperto prendendo in considerazione i suggerimenti operativi ed in particolare è emersa in più interventi la necessità di avere una accurata mappatura dei servizi formali e informali e delle risorse del territorio come imprescindibile punto di partenza, in un'ottica di conoscenza reciproca, di collaborazione e non di sostituzione tra pubblico e privato.

È fondamentale conoscere le diverse risorse attive su un territorio, sia formali che informali, in un panorama che deve comprendere le associazioni sportive, le agenzie per il lavoro, chi si occupa di politiche e soluzioni abitative, le risorse di intrattenimento, i tutori volontari, i volontari, i servizi sociali, le Asl, le scuole, la questura.

Risulta inoltre strategicamente molto importante conoscere anche i diversi progetti attivi su un territorio, per indirizzare le persone e creare le alleanze più proficue in un'ottica di informazione e sensibilizzazione, per promuovere approcci volti al supporto delle persone e non all'assistenzialismo.

Il tavolo ha sottolineato l'importanza del confronto tra enti che, nel caso svizzero, diventa sottoscrizione di protocolli operativi tra soggetti formalmente incaricati dell'accoglienza.

In Svizzera la presa in carico è istituzionalizzata e c'è una conoscenza della rete dettata dal fatto che c'è un accordo contrattualizzato con i due partner storici che sono Soccorso Operaio Svizzero e Croce Rossa Svizzera.

Quello che si sta facendo attualmente è cercare di mappare tutte le realtà piccole o grandi presenti sul territorio che si occupano di accompagnamento delle persone migranti.

Rischi

In prima battuta si è sottolineata l'importanza di esplicitare bene i ruoli e le funzioni della rete territoriale per evitare il rischio che il terzo settore e il privato sociale si sostituiscano al ruolo del servizio pubblico.

Laddove esistono reti molto consistenti e ampie, si corre invece il rischio che gli enti che fanno parte della stessa rete territoriale non si conoscano e ignorino quindi le diverse opportunità che ciascun nodo della rete è in grado di offrire.

Si è portata all'attenzione del tavolo anche la possibilità di non trovare permeabilità tra i diversi attori coinvolti, in una relazione che rischia di essere a compartimenti stagni o addirittura di concorrenza tra enti diversi.

Laddove la rete non funziona vi è anche il forte rischio di rimbalzare tra i soggetti le responsabilità e i compiti, arrivando a creare difficoltà nelle persone migranti che faticano a stabilire relazioni solide con le realtà che dovrebbero affiancarli.

A volte questa difficoltà di relazione è legata anche alla frammentarietà degli interventi che non permettono lo sviluppo di percorsi di autonomia autodeterminati.

Buone pratiche

Prima tra tutte è stata nominata la cucina come esempio di buona prassi, perché è elemento di valore, accoglienza, occasione di inserimento lavorativo, specialmente nei contesti del Piemonte (VCO e Val Susa) e della Svizzera dove forte è l'attività turistica.

La cucina è un vero e proprio canale di comunicazione che permette ai ragazzi e alle ragazze di conoscere tradizioni culturali diverse dalle proprie, di far conoscere la propria cultura e di far avvicinare le persone delle comunità territoriali dove sono inseriti ad abitudini culinarie particolari, stimolando curiosità e apertura. E in ultimo, spesso la cucina diventa occasione molto importante di formazione, permettendo percorsi di inserimento lavorativo.

Allo stesso modo è stato indicato il teatro come strumento di apprendimento e comunicazione con spiccate caratteristiche di inclusività e la presenza di elementi che facilitano l'incontro e lo scambio. Altro elemento che ricorre nelle considerazioni dei partecipanti è la valorizzazione e il sostegno dei volontari, il cui ruolo è avvertito come cruciale, sia che si tratti di figure adulte sia che si tratti di figure di coetanei delle ragazze e dei ragazzi che intervengono all'interno di attività specifiche, ad esempio nel sostegno allo studio.

Il ruolo dei volontari, data la sua importanza, va definito e inserito in cornici quanto più precise possibili per evitare di alimentare ambiguità che, se non gestite, trovano una collocazione, nella divisione che abbiamo fatto per facilitare la nostra discussione, a cavallo tra la buona prassi e il rischio.

Un altro filone di buone prassi fa riferimento all'apertura al territorio, nei termini di organizzazione di incontri con il resto della popolazione, di occasioni formali di incontro in cui l'informale può gestire alcune parti operative, nella realizzazione di incontri conoscitivi e di condivisione di momenti ludico ricreativi.

Indicatori

Rispetto agli indicatori il tavolo ha seguito due movimenti distinti.

Inizialmente è stato difficile trovare elementi misurabili riferiti al funzionamento delle reti territoriali e molte delle persone che hanno partecipato al lavoro si sono dichiarate in difficoltà.

In un secondo momento è emersa la correlazione tra indicatori e comunicazione con i media, perché si è messo a fuoco quanto gli indicatori possano contribuire a creare narrazioni corrette rispetto a tutto il mondo dell'accoglienza, portando dati che non possono dare adito a cattive interpretazioni.

La comunicazione ad esempio dei numeri di persone accolte, dei successi scolastici, dei percorsi professionalizzanti o di inserimento nel mondo del lavoro, dei livelli di autonomia abitativa raggiunti, tutte queste informazioni possono contribuire a creare occasioni di dialogo corretto e costruttivo con i media, disinnescando i rischi di una narrazione fuorviante.

Altrettanto importante è che nella comunicazione emergano dati e indicatori capaci di tenere in considerazione tutto il contesto in cui l'accoglienza si inserisce e tutto quello che è stato fatto sia per i migranti sia per l'intera popolazione delle comunità che li accolgono.

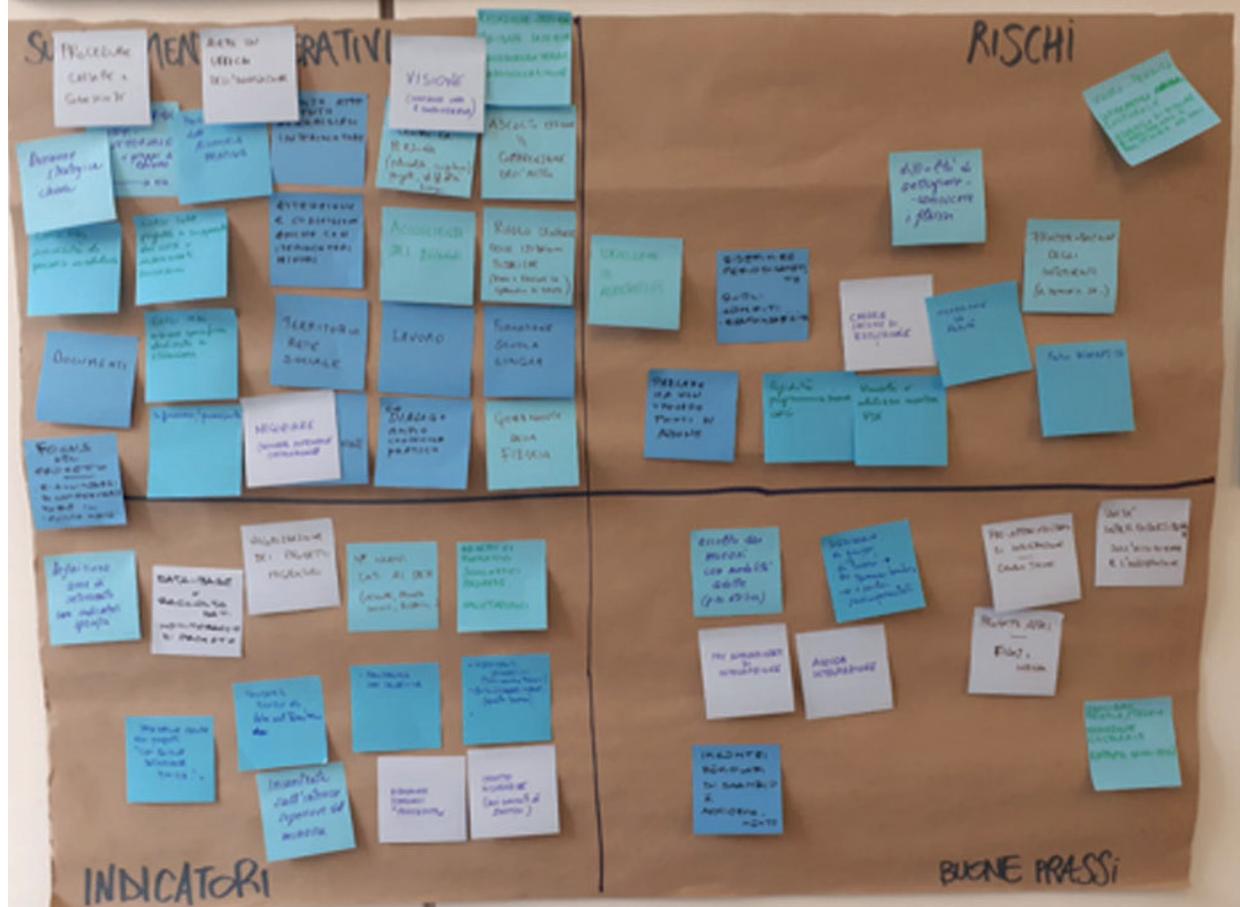
Si è detto che vanno date informazioni a 360°, non solo sul fenomeno specifico quindi, ma anche sull'intero contesto. Se si parla di diplomi di terza media raggiunti, è importante farlo comunicando il dato di tutti i diplomati tra cui anche gli studenti e le studentesse stranieri.

Come esempio da seguire si è parlato del Forum Vivere la Ricchezza Internazionale della Val Susa, tra Sociale, Impresa e Territorio di Rubiana in Val Susa che si è tenuto il 31 gennaio 2020, all'interno di un progetto finanziato dal bando Never Alone, dove si è lavorato sulla restituzione al territorio di tutto quello che è stato fatto grazie al bando, anche come fonte di crescita per l'intero territorio.

Anche nel contesto svizzero la questione della relazione con i media è percepita come delicata e cruciale e l'individuazione e la comunicazione di indicatori riferiti alle azioni di accoglienza capaci di guardare al contesto ampio, che comprende tutto il territorio e tutta la popolazione, è la strada auspicata per non generare equivoci e strumentalizzazioni.

Per questo la restituzione di quello che viene fatto, con il coinvolgimento dei vari livelli di azione di un progetto e di popolazione interessata, può essere funzionale anche in Svizzera.





Direttrice 3

IL DESIGN DELLE POLITICHE

PAROLE CHIAVE: programmazione territoriale, dati, scenario thinking, (ri)orientare le politiche, osservatorio

Il terzo tavolo si è concentrato sul Design delle Politiche, ovvero sull'insieme ampio di attori, iniziative e processi che concorrono alla definizione e al riallineamento di politiche pubbliche sui temi connessi all'accoglienza di richiedenti asilo, rifugiati e minori non accompagnati.

Indicazioni operative

Le politiche di accoglienza non devono limitarsi a rispondere a questioni contingenti o a rincorrere le emergenze del presente. Compito delle politiche e dei policy maker è guardare al futuro, ragionando sugli scenari possibili, su quelli probabili e su quelli desiderabili. La conoscenza dei contesti e dei fenomeni è un punto di partenza imprescindibile: conoscenza dei problemi e dei bisogni delle persone che vivono e attraversano i territori; conoscenza delle risorse e delle risposte a disposizione; conoscenza di fenomeni complessi e di trend di cambiamento. La conoscenza fonda una visione d'insieme, intesa come rappresentazione di un futuro desiderabile e di un insieme di possibili direttrici di cambiamento. L'elemento di visione può avere un peso nel disegno delle politiche solo nella misura in cui è chiaro ed esplicitato come ispirazione e orizzonte dell'azione pubblica.

Nel disegno delle politiche il ruolo di regia è affidato alle istituzioni pubbliche - nella loro funzione di garanti dei diritti di tutte e di tutti - ma il processo acquisisce forza ed efficacia solo quando riesce a tenere in considerazione i punti di vista e le istanze di un insieme ampio di attori. Alcuni di questi atto-



ri sono già in grado di portare ai policy maker proposte e rivendicazioni, mentre per altri è necessario che siano le istituzioni ad andare a raccogliere testimonianze, pareri e buone idee. È il caso dei soggetti più piccoli, di quelli con minore esperienza, di quelli solo parzialmente organizzati o codificati. Cercarli, trovarli e avviare un dialogo costruttivo con loro significa sapere stare nei territori e muoversi intenzionalmente dal centro del processo decisionale verso le sue aree più periferiche. La tensione all'ascolto è completata da un'apertura al dialogo e alla negoziazione, intesa qui come la ricerca di punti di equilibrio tra visioni e posizioni differenti che possano essere considerati soddisfacenti e sostenibili da un numero ampio di attori del territorio, in una logica win-win. L'approccio partecipativo è prezioso in fase di ideazione e declinazione operativa, ma anche nel momento dell'implementazione. In questo senso è da sottolineare l'importanza che riveste l'attivazione di centri di responsabilità e gruppi di lavoro che rompono i confini rigidi tra istituzioni, organizzazioni, dipartimenti e settori.

Tra i punti di vista che rischiano di non avere un'adeguata considerazione vi è quello dei beneficiari e delle beneficiarie delle politiche di accoglienza: richiedenti asilo, rifugiati e rifugiate, minori non accompagnati. L'emersione dei loro vissuti, considerazioni e idee è cruciale in una logica di feedback critico e costruttivo da parte da chi ha esperito in prima persona i dispositivi dell'accoglienza e può aggiungere elementi di soggettività e umanità a una riflessione che corre il rischio di spersonalizzarsi. Si tratta di persone che possono portare uno sguardo radicalmente diverso da quello degli altri soggetti coinvolti nel processo di design delle politiche, anche perché spesso hanno esperienza diretta del funzionamento di altre politiche e di altri contesti territoriali (il paese di origine, i luoghi di transito, i luoghi di arrivo...). L'ascolto e il coinvolgimento di beneficiari e beneficiarie necessitano di metodi e tecniche di ricerca e di consultazione che permettano di superare ostacoli comunicativi legati alla lingua e ai linguaggi, ai tanti impliciti culturali in gioco, alle differenze di status e ai rapporti di potere tra individuo e policy maker.

Il dialogo con i soggetti del territorio per il disegno delle politiche deve toccare dimensioni differenti. Da un lato la dimensione degli scenari, delle visioni e dei principi. Dall'altro una dimensione prassi e pragmatica, con una particolare attenzione ai temi sui quali è particolarmente urgente la formulazione di piani d'azione e politiche: lo status giuridico, la lingua, la casa, la scuola, la formazione, il lavoro.

In modo trasversale emergono tre principi che possono orientare il processo di progettazione e design delle politiche: un principio di centralità della persona, in quanto portatrice di vissuti, bisogni, sogni, risorse e progetti; un principio di chiarezza e di trasparenza in merito al senso e al funzionamento delle politiche; un principio di fiducia – fiducia negli individui, fiducia tra diversi attori, fiducia nel cambiamento - intesa come risorsa preziosa da generare, coltivare, rilanciare.

Il design delle politiche deve avere un andamento ciclico. La complessità dei fenomeni trattati e la rapidità dei cambiamenti che li riguardano rendono necessari momenti periodici di monitoraggio, verifica, riallineamento e rilancio. Mettere in campo con costanza un atteggiamento analitico e riflessivo ci permette di dare senso e coerenza all'azione pubblica. Parallelamente allo sguardo attento sul presente e sul passato è importante che sia chiaramente assegnata ad attori specifici la responsabilità di fare ricerca sul futuro, in una logica di innovazione, sperimentazione e adozione di prassi virtuose testate in altri contesti.

Rischi

Quali sono i rischi da tenere in mente nel processo di design delle politiche? Un primo elemento ha a che fare con le difficoltà di previsione, ovvero con la nostra possibilità di cogliere i cambiamenti in atto e anticipare scenari futuri, anche laddove ragioniamo su un arco di tempo relativamente breve. Complessità e dinamicità ci danno spesso la sensazione di non sapere nulla del futuro, e questa incertezza rischia di schiacciare le politiche sul presente, se non sul passato.

Un secondo insieme di rischi è quello relativo alle visioni. Avere ed esplicitare una visione d'insieme è fondamentale per presentare e accompagnare in modo trasparente l'intervento pubblico, ma tutte le visioni hanno un limite di parzialità: ci sarà sempre qualcosa o qualcuno che resta fuori dalla visione d'insieme. Il rischio che si corre è quello di immaginare le politiche a partire da visioni rigide e idealizzate del futuro, non consapevoli della transitorietà e imperfezione di qualsiasi elemento di prefigurazione.

Questione critica è anche quella degli attori in campo e del raccordo tra questi in sede di policy-making. L'assenza o l'indisponibilità di attori chiave indebolisce il percorso di costruzione delle politiche, così come è da tenere in considerazione il rischio che diversi attori disegnano ed implementino politiche non coerenti tra loro, creando un sistema frammentario di interventi.

C'è poi una questione di tempismo e di pragmatismo. Un approccio partecipativo richiede tempo, e il rischio è che tutto il tempo sia investito nella negoziazione tra istanze diverse e nella ricerca di convergenze. In questo senso è fondamentale combinare il pensiero con l'azione, le teorie con le pratiche, i valori con i risultati, la ricerca di soluzioni ottimali con la sperimentazione di miglioramenti progressivi, lo sguardo complessivo con l'attenzione mirata al particolare.

Ultimo elemento di attenzione è quello legato alla dimensione economica delle politiche. La questione della sostenibilità è senza dubbio cruciale, ma logiche di risparmio e controllo della spesa nel breve periodo non devono sostituirsi a una riflessione più ampia sui temi del valore, dell'investimento e della sostenibilità nel medio e lungo periodo, tenendo insieme leve economiche e di altro tipo (sociali, culturali, ambientali...).

Buone prassi

Il gruppo di lavoro ha individuato quattro tipi di pratiche che possono essere prese a modello come esempi virtuosi di policy design.

La Agenda integrazione Svizzera – programma comune della Confederazione e dei Cantoni – mostra come una visione strategica unitaria possa essere chiaramente esplicitata e proposta agli attori del territorio come elemento cardine di una serie di azioni e interventi da attivare a più livelli.

L'istituzione di un Ufficio della formazione continua e dell'innovazione in Cantone Ticino è da considerarsi una prassi virtuosa nella misura in cui organizza e sistematizza una necessaria tensione all'innovazione, alla sperimentazione e alla trasformazione delle politiche e degli interventi.

La Unità interdipartimentale per l'integrazione di ammessi provvisori e rifugiati, sempre in Cantone Ticino, è un ottimo esempio di governo integrato di processi complessi, con la strutturazione di unità

operative e meccanismi di raccordo che superano i confini tra aree e dipartimenti differenti per dare armonia e coerenza all'azione pubblica.

Vi sono poi alcune buone pratiche che hanno a che fare con l'ambito specifico della formazione e del lavoro ma offrono spunti di riflessione trasversali a proposito di integrazione di approcci, centralità della persona e flessibilità. Si tratta della sperimentazione di Pre-apprendistato di integrazione in Cantone Ticino e del progetto AMAL-Formare per Integrare, realizzato da Filos Formazione in Piemonte.

Indicatori

Quali elementi informativi possono aiutarci ad analizzare il modo in cui vengono immaginate e disegnate le politiche? Possiamo raggruppare i suggerimenti raccolti in tre aree.

La prima area è quella legata alla numerosità e alla tipologia dei soggetti coinvolti nel design delle politiche. Chi sono? Quanti sono? Chi non deve mancare? Come misuriamo l'eterogeneità nel gruppo? Come cambia nel tempo la composizione del gruppo? A questa area afferiscono anche indicatori sulla frequenza e sulla costanza dei momenti di scambio e elementi di analisi sulla qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti, con attenzione agli elementi di conflitto e di tensione.

Una seconda area di attenzione ha a che fare con l'esistenza e la natura di dispositivi di monitoraggio e valutazione che retro-agiscano sul disegno delle politiche. In che modo si fa pensiero sui processi avviati? Quale sistema di feedback permette di valorizzare gli apprendimenti maturati cogliendone il potenziale generativo e trasformativo?

Un'ultima area è quella legata alle basi di dati. Che tipo di dati vengono raccolti sul territorio? In che modo vengono sistematizzati? Quanto sono accessibili per i diversi attori in campo? In che modo vengono utilizzati per informare le politiche?





Modello di governance territoriale
per l'accoglienza e l'integrazione
dei Richiedenti Protezione Internazionale

www.minplusproject.eu

