AMIL
Alliance multi-stakeholder for Migrants Integration and Labour

Co-funded by the European Union

Toolkit per il Trasferimento di Buone Pratiche



CENTRO INFORMAZIONE E EDUCAZIONE ALLO SVILUPPO ONLUS · Programma integra · CGIL ROMA E LAZIO · Speha Fresia · pwc · CODECA · alda · SEVE · ROMA

Indice

CAPITOLO 1 - PRESENTAZIONE DEL TOOLKIT 2
1.1 Il progetto AMIL 2
1.2 Perché questo Toolkit? 2
1.3 A chi si rivolge questo Toolkit? 3
1.4 Obiettivi del Toolkit 4
1.5 Come utilizzare questo Toolkit 5
1.6 Che cos'è una buona pratica trasferibile? 6
CAPITOLO 2 - IL MODELLO MEIC: DALLA BUONA PRATICA AL MODELLO TRASFERIBILE 7
2.1 Che cos'è il Modello MEIC? 7
2.2 Perché il Modello MEIC funziona? 9
2.3 Le componenti fondamentali del Modello MEIC 10
2.4 Cosa si può adattare e cosa va preservato? 12
2.5 Evidenze di trasferibilità: lezioni dai paesi pilota di AMIL 13
Capitolo 3 – IL MODELLO MEIC IN PRATICA: L'ESPERIENZA ITALIANA 16
3.1 Il contesto italiano – Perché serviva il Modello MEIC? 16
3.2 Progettare il Modello MEIC 17
3.3 Dai principi alla pratica 18
3.4 L'ecosistema MEIC italiano 20
3.5 Evidenze dai paesi pilota di AMIL: esperienze selezionate 21
3.6 Risultati e lezioni apprese dall'esperienza italiana 24
CAPITOLO 4 – TRASFERIRE IL MODELLO MEIC: UN PERCORSO PRATICO IN SEI FASI 26
4.1 Fase 1 – Comprendere l'ecosistema locale 27
4.2 Fase 2 – Progettare il Modello MEIC locale 30
4.3 Fase 3 – Attivare il Cluster multi-attore 33
4.4 Fase 4 – Attuare percorsi occupazionali integrati 37
4.5 Fase 5 – Valutare e migliorare il Modello MEIC 41
4.6 Fase 6 – Dare continuità e ampliare il Modello MEIC 43
CAPITOLO 5 – PERSONALIZZARE IL MODELLO MEIC: DAI PROFILI INDIVIDUALI AI PERCORSI SOSTENIBILI 48
5.1 Cosa significa personalizzare nella pratica 49
5.2 Italia – Percorsi individualizzati e ostacoli alla partecipazione 49
5.3 Grecia – Collegare i percorsi individuali alla domanda di lavoro 50
5.4 Cipro – Dall'accesso al lavoro all'integrazione sostenibile 51
5.5 Applicare la personalizzazione a profili specifici 53
5.6 Lezioni trasversali per il trasferimento 53
CAPITOLO 6 – GUARDARE AVANTI: DARE CONTINUITÀ AL MODELLO MEIC 54
6.1 Il Modello MEIC oltre il progetto AMIL 55
6.2 Fattori di successo per la sostenibilità a lungo termine 56
6.3 Raccomandazioni per le organizzazioni 57
Considerazioni conclusive 59

CAPITOLO 1 - PRESENTAZIONE DEL TOOLKIT

1.1 Il progetto AMIL

Il progetto Alliance Multi-stakeholder for Migrants Integration and Labour (AMIL) è stato finanziato dall'Unione europea nell'ambito del Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (AMIF). Il suo obiettivo era rafforzare i percorsi di inserimento nel mercato del lavoro dei cittadini di paesi terzi (TCN), migliorando la cooperazione tra autorità pubbliche, enti di istruzione e formazione professionale, datori di lavoro e organizzazioni della società civile.
Partendo dall'esperienza del precedente progetto LIME – Labour Integration for Migrants Employment, AMIL ha ulteriormente sviluppato, sperimentato e sistematizzato il Migrants' Economic Integration Cluster (MEIC), un modello di governance collaborativa volto a migliorare il coordinamento tra gli attori locali impegnati nell'inserimento lavorativo.
Realizzato in Italia, Grecia e Cipro, il progetto ha evidenziato l'importanza di combinare i servizi individuali con una cooperazione strutturata tra organizzazioni all'interno di un quadro territoriale condiviso, per sostenere percorsi verso un'occupazione sostenibile.
Uno dei principali risultati di AMIL è stato l'ulteriore sviluppo e la sistematizzazione di una metodologia sperimentata e adattata in tre contesti nazionali. Questo Toolkit valorizza tale esperienza, traducendo le lezioni apprese in indicazioni pratiche per le organizzazioni interessate a sviluppare sistemi di inclusione lavorativa più integrati, coordinati e sostenibili.

Base informativa e interpretazione dei risultati
Salvo diversa indicazione, i dati di attuazione presentati in questo Toolkit provengono dal Database dei risultati di AMIL, con valori degli indicatori validati l'8 ottobre 2026. I precedenti dati di monitoraggio mantenuti a fini di contesto sono identificati separatamente.
I dati quantitativi vanno letti in relazione ai rispettivi indicatori: la partecipazione ad attività diverse può sovrapporsi e i totali delle attività non vanno interpretati come conteggi di beneficiari unici, salvo esplicita indicazione. I risultati qualitativi riflettono l'esperienza di attuazione e le osservazioni riportate attraverso il monitoraggio del progetto.
Nel loro insieme, queste fonti costituiscono la base delle lezioni operative e delle raccomandazioni presentate nel Toolkit. Documentano l'attuazione e forniscono indicazioni sul contributo del modello al coordinamento e ai percorsi individuali; da sole, non dimostrano un impatto causale né la sostenibilità occupazionale nel lungo periodo. I riferimenti alla trasferibilità riguardano quindi l'applicazione e l'adattamento del modello nei contesti pilota di AMIL, mentre gli effetti a lungo termine richiedono un monitoraggio successivo continuativo.

1.2 Perché questo Toolkit?

In tutta Europa, molti progetti hanno sviluppato approcci innovativi per sostenere l'inserimento lavorativo dei cittadini di paesi terzi. Queste iniziative hanno prodotto risultati preziosi, sperimentato nuove metodologie e rafforzato la cooperazione tra gli attori locali.
Tuttavia, le pratiche di successo rimangono spesso circoscritte ai territori in cui sono state sviluppate. L'esperienza può essere documentata in relazioni tecniche e altri documenti progettuali, ma non sempre viene tradotta in indicazioni pratiche che altre organizzazioni possano facilmente comprendere, adattare e applicare.
Questo Toolkit è nato per colmare tale distanza.
Anziché fornire un resoconto dettagliato del progetto AMIL, propone una metodologia pratica per trasferire, adattare e attuare il Modello MEIC in diversi contesti territoriali.

 Messaggio chiave: le pratiche di successo non vanno copiate. Vanno comprese, adattate e fatte proprie dagli attori locali.

L'appropriazione locale significa che le organizzazioni e gli attori responsabili dell'attuazione contribuiscono attivamente a definire il modello in base alle proprie esigenze, capacità e al proprio contesto istituzionale.
Ogni territorio ha un proprio mercato del lavoro, assetti di governance, quadro normativo ed ecosistema di attori. Trasferire una buona pratica non significa quindi riprodurre ovunque le stesse attività. Significa preservare i principi e gli elementi essenziali che rendono efficace il modello, adattandone l'attuazione alle realtà locali.
Questo Toolkit accompagna le organizzazioni lungo l'intero processo, dalla comprensione del contesto locale e dalla costruzione dei partenariati alla sperimentazione, al miglioramento e alla sostenibilità di un Modello MEIC adattato localmente.

1.3 A chi si rivolge questo Toolkit?

Questo Toolkit si rivolge principalmente alle organizzazioni che progettano, coordinano o facilitano ecosistemi collaborativi per l'inserimento lavorativo dei cittadini di paesi terzi (TCN).
È pensato per supportare professionisti e decisori che intendono rafforzare la cooperazione tra gli attori locali e sviluppare percorsi occupazionali più integrati, efficaci e sostenibili.

Figura 1.1 - Destinatari del Toolkit



Sebbene sviluppata nell'ambito dell'inserimento lavorativo delle persone migranti, la metodologia presentata in questo Toolkit può ispirare approcci collaborativi anche in altri settori delle politiche pubbliche, dove la governance integrata, la cooperazione multi-attore e l'erogazione di servizi centrati sulla persona sono essenziali.

1.4 Obiettivi del Toolkit

L'obiettivo generale di questo Toolkit è supportare le organizzazioni nel trasferimento e nell'adattamento del Modello Migrants' Economic Integration Cluster (MEIC) al proprio contesto locale, preservando i principi che lo rendono efficace.

Più nello specifico, il Toolkit mira a:

- **tradurre l'esperienza di AMIL in indicazioni pratiche** applicabili oltre la durata del progetto;
- **sostenere il trasferimento e l'adattamento locale del Modello MEIC**, riconoscendo che ogni territorio presenta esigenze, risorse e assetti di governance diversi;
- **rafforzare la cooperazione multi-attore** attraverso una metodologia strutturata per costruire e coordinare partenariati locali;
- **promuovere percorsi di inclusione lavorativa integrati e centrati sulla persona** migliorando il coordinamento tra autorità pubbliche, enti di formazione, datori di lavoro e organizzazioni della società civile;
- **incoraggiare l'apprendimento e il miglioramento continui** offrendo strumenti pratici, domande di riflessione e risorse operative a sostegno dell'adattamento, del monitoraggio e della sostenibilità a lungo termine.

Anziché prescrivere un'unica modalità di attuazione, il Toolkit propone un quadro flessibile che le organizzazioni possono utilizzare per sviluppare un ecosistema MEIC di cui gli attori locali si sentano responsabili, restando fedeli ai suoi principi fondamentali e all'approccio collaborativo.

Obiettivi del Toolkit

🧩 Trasferire
Adattare il Modello MEIC a nuovi contesti.
🤝 Cooperare
Rafforzare i partenariati multi-attore.
👤 Integrare
Promuovere l'inclusione lavorativa centrata sulla persona.
🛠️ Attuare
Fornire strumenti pratici e indicazioni operative.
🌱 Dare continuità
Sostenere il miglioramento continuo e l'impatto a lungo termine.

1.5 Come utilizzare questo Toolkit

Questo Toolkit è concepito come una guida pratica di lavoro, anziché come una relazione di progetto.

Può essere letto dall'inizio alla fine per acquisire una comprensione complessiva del Modello MEIC e della sua metodologia di trasferimento, oppure consultato in modo selettivo in base al ruolo, agli obiettivi e alla fase di attuazione di chi lo utilizza.

Il Toolkit è organizzato in sei capitoli complementari che accompagnano le organizzazioni dalla comprensione del Modello MEIC alla pianificazione, attuazione e sostenibilità del suo trasferimento in un nuovo contesto locale.

Il suo nucleo operativo è il **Capitolo 4 – Trasferire il Modello MEIC: un percorso pratico in sei fasi**, che propone una metodologia strutturata per adattare il modello a diverse realtà territoriali.

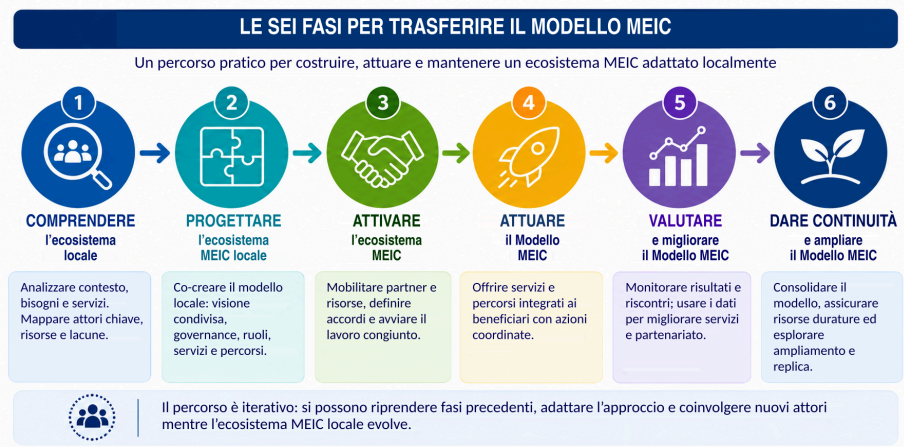


Figura 1.2 – Il percorso in sei fasi per trasferire il Modello MEIC

Sebbene presentato come un percorso sequenziale, il processo di trasferimento non è rigidamente lineare. Le organizzazioni possono dover riprendere fasi precedenti, coinvolgere nuovi attori o

perfezionare l'approccio con il procedere dell'attuazione e l'emergere di nuove evidenze.
Ogni fase del Capitolo 4 combina una spiegazione della sua finalità con indicazioni pratiche, strumenti e momenti di verifica:

- **Perché questa fase è importante** – spiega il ruolo della fase nel percorso di trasferimento.
- **Obiettivo** – definisce ciò che la fase intende conseguire.
- **Azioni principali** – individua le attività chiave e spiega cosa fare.
- **Strumenti** – propone modelli pratici, schemi di lavoro, liste di controllo o risorse di pianificazione a supporto dell'attuazione.
- **Consigli pratici** – offre suggerimenti operativi per realizzare la fase.
- **Domande per orientare il lavoro** – sostiene la riflessione e le decisioni condivise.
- **Lezioni da AMIL** – collega le indicazioni agli insegnamenti tratti dall'attuazione del progetto.
- **Pronti a proseguire?** – propone una lista di controllo per valutare se sussistono le principali condizioni affrontate nella fase.
- **Risultati attesi** – individua i risultati concreti da produrre entro la conclusione della fase.

Chi legge può utilizzare insieme questi elementi: individuare l'obiettivo, concordare le azioni, adattare gli strumenti, discutere le domande guida e verificare la lista di controllo e i risultati attesi. Gli strumenti devono sostenere il lavoro congiunto e le decisioni e possono essere adeguati alle esigenze locali.
Le organizzazioni sono invitate ad adattare metodologia, strumenti e raccomandazioni al proprio contesto istituzionale, sociale e del mercato del lavoro, preservando i principi fondamentali e l'approccio collaborativo del Modello MEIC.

 Messaggio chiave: utilizzate questo Toolkit come una guida di lavoro flessibile: comprendete la finalità di ogni fase, adattatene gli strumenti al contesto e utilizzate evidenze e riscontri per migliorare l'attuazione.

1.6 Che cos'è una buona pratica trasferibile?

In tutta Europa, molti progetti generano approcci innovativi e pratiche di successo. Tuttavia, non tutte le pratiche di successo possono, o dovrebbero, essere trasferite in un altro contesto.
Una **buona pratica trasferibile** non è una soluzione da copiare semplicemente da un territorio all'altro. È invece un approccio i cui elementi essenziali possono essere compresi, adattati e attuati in un diverso contesto istituzionale, sociale e del mercato del lavoro, mantenendone l'efficacia.
La trasferibilità richiede quindi un equilibrio tra **fedeltà** e **adattamento**. I principi fondamentali che determinano il successo di una pratica devono essere mantenuti, mentre la sua progettazione operativa va adeguata alle esigenze locali, alle risorse disponibili, agli assetti di governance e alle capacità degli attori coinvolti.
Nel caso del Modello MEIC, l'obiettivo non è riprodurre esattamente l'esperienza italiana, ma trasferirne la logica collaborativa, l'approccio alla governance e il modello di servizi integrati in forme rispondenti a ciascun ecosistema locale.

Tabella 1.1 - Caratteristiche di una buona pratica trasferibile

	Caratteristica	Significato
1	Dimostra risultati comprovati	Le evidenze mostrano che l'approccio ha prodotto esiti positivi e misurabili.
2	Risponde a un bisogno chiaramente identificato	La pratica risponde a sfide reali e rilevanti in contesti diversi.
3	Presenta elementi fondamentali identificabili	Le componenti essenziali che generano successo possono essere distinte da quelle adattabili.
4	Può essere adattata	Il modello è sufficientemente flessibile per adeguarsi a diversi contesti normativi, istituzionali e del mercato del lavoro.
5	Coinvolge più attori	Il successo dipende dalla collaborazione, anziché da una singola organizzazione.

	Caratteristica	Significato
6	Può essere mantenuta nel tempo	L'approccio può proseguire oltre il progetto iniziale grazie all'appropriazione locale e a risorse adeguate.

Anziché chiedersi **«Possiamo replicare questa pratica?»**, le organizzazioni dovrebbero domandarsi: **«Come possiamo adattare questa pratica affinché funzioni efficacemente nel nostro contesto?»**
Questa domanda è al centro della metodologia di trasferimento presentata nel Toolkit.

Messaggio chiave: trasferibilità non significa copiare il successo. Significa comprendere perché una pratica funziona, preservarne i principi essenziali e adattarla in modo consapevole a un nuovo contesto.

Figura 1.3 - Che cos'è una buona pratica trasferibile?



CAPITOLO 2 - IL MODELLO MEIC: DALLA BUONA PRATICA AL MODELLO TRASFERIBILE

Introduzione

Prima di trasferire il Modello MEIC, è essenziale comprenderne la natura, le ragioni del suo funzionamento e gli elementi che ne definiscono l'identità.
Questo capitolo introduce i fondamenti concettuali del modello. Spiega i principi collaborativi su cui si basa, presenta le sue componenti fondamentali e distingue gli elementi da preservare da quelli adattabili durante il trasferimento.
Al termine del capitolo, chi legge comprenderà chiaramente cosa rende trasferibile il Modello MEIC e come applicarne i principi in diversi contesti locali.

2.1 Che cos'è il Modello MEIC?

Il **Modello Migrants' Economic Integration Cluster (MEIC)** è un modello di governance collaborativa volto a migliorare l'inserimento lavorativo delle persone migranti, rafforzando il coordinamento tra le organizzazioni che offrono servizi per il lavoro, la formazione e il sostegno.

Anziché introdurre un nuovo servizio, il Modello MEIC crea un quadro strutturato attraverso cui gli attori esistenti collaborano verso un obiettivo condiviso: consentire alle persone migranti di accedere a un'occupazione sostenibile attraverso percorsi coordinati, centrati sulla persona e fatti propri dagli attori locali.

Il modello riconosce che l'inserimento lavorativo è un processo complesso, che una singola organizzazione non può affrontare efficacemente. Autorità pubbliche, enti di istruzione e formazione professionale, datori di lavoro, organizzazioni della società civile e servizi di sostegno alle persone migranti svolgono ruoli complementari. Il Modello MEIC riunisce questi attori in un ecosistema comune, nel quale responsabilità, comunicazione e meccanismi di invio ai servizi sono coordinati per migliorare sia la qualità dei servizi sia gli esiti per i beneficiari.

Il Modello MEIC combina, nel suo nucleo, **governance collaborativa**, **erogazione integrata dei servizi** e **sviluppo continuo del partenariato**. Anziché concentrarsi su singoli progetti o interventi isolati, definisce una modalità di lavoro condivisa che può proseguire oltre la durata di un singolo programma di finanziamento.

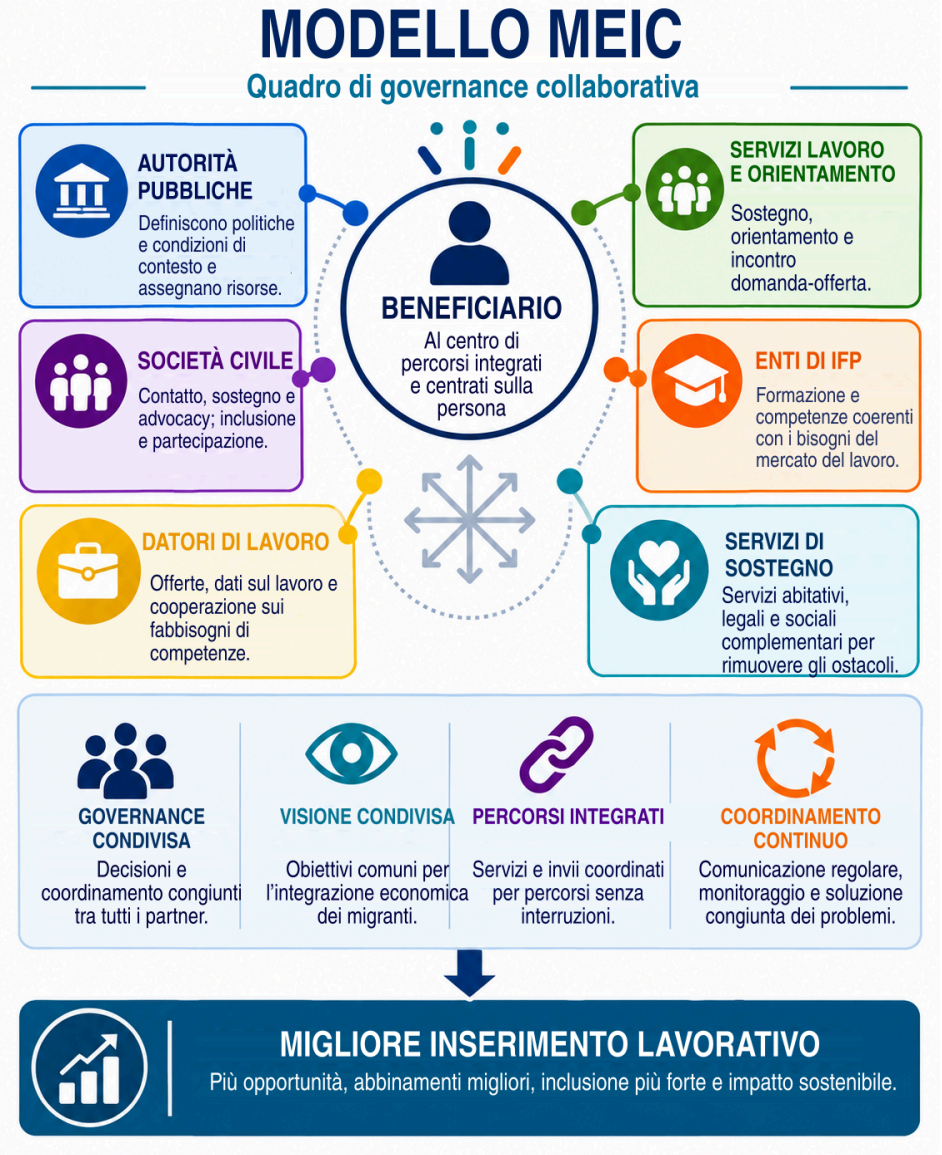
Tabella 2.1 - Il Modello MEIC in sintesi

Collaborativo	Collega organizzazioni che apportano competenze e risorse diverse per raggiungere obiettivi occupazionali condivisi.
Centrato sulla persona	Organizza i servizi attorno ai bisogni, alle aspirazioni e ai percorsi individuali, anziché ai confini istituzionali.
Integrato	Migliora il coordinamento tra servizi per il lavoro, la formazione e il sostegno, riducendo frammentazione e duplicazioni.
Trasferibile	Propone una metodologia strutturata, adattabile a contesti locali diversi preservandone i principi fondamentali.

Nel loro insieme, queste caratteristiche rendono il Modello MEIC più di un partenariato o di un meccanismo di coordinamento. È un quadro pratico di governance che sostiene le organizzazioni nel lavoro collettivo per migliorare l'inserimento lavorativo delle persone migranti.

 Messaggio chiave: il Modello MEIC non è un nuovo servizio. È un nuovo modo di organizzare la collaborazione tra servizi esistenti per creare percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona.

Figura 2.1 - Modello MEIC: quadro di governance collaborativa



2.2 Perché il Modello MEIC funziona?

L'efficacia del Modello MEIC non dipende dall'introduzione di nuovi servizi. Deriva invece dal modo in cui le organizzazioni esistenti collaborano, coordinano le proprie azioni e sostengono congiuntamente le persone migranti lungo l'intero percorso di inserimento lavorativo.

I sistemi tradizionali di sostegno all'occupazione operano spesso in parallelo. Istituzioni pubbliche, enti di formazione, datori di lavoro e organizzazioni della società civile possono offrire servizi preziosi, ma frequentemente con un coordinamento limitato, producendo percorsi frammentati, duplicazione degli sforzi e opportunità perse per i beneficiari.

Il Modello MEIC affronta queste sfide creando un ecosistema strutturato, nel quale i partner condividono una visione comune, coordinano le attività e contribuiscono secondo le rispettive competenze. Questo approccio collaborativo mira a migliorare il coordinamento dei servizi e a sostenere percorsi occupazionali più coerenti.

Il modello si fonda su cinque principi interconnessi che, insieme, creano le condizioni per un inserimento lavorativo efficace e sostenibile.

I cinque principi alla base del Modello MEIC

1. Collaborazione anziché frammentazione

Nessuna organizzazione può rispondere da sola ai bisogni complessi delle persone migranti che entrano nel mercato del lavoro. Il Modello MEIC promuove la collaborazione strutturata tra attori complementari, affinché i servizi si rafforzino reciprocamente anziché operare in modo isolato.

2. Le persone prima delle istituzioni

Il modello è organizzato attorno al percorso individuale, anziché alle responsabilità delle organizzazioni. I servizi sono coordinati in base ai bisogni, alle aspirazioni e alle potenzialità di ciascun beneficiario, creando un sostegno più coerente e centrato sulla persona.

3. Responsabilità condivisa

I partner apportano competenze professionali, risorse e capacità diverse, lavorando verso obiettivi comuni. Il successo è inteso come responsabilità collettiva, anziché come risultato delle singole organizzazioni.

4. Coordinamento continuo

I partenariati efficaci richiedono più di incontri occasionali. Il Modello MEIC incoraggia comunicazione regolare, pianificazione congiunta, condivisione delle informazioni e risoluzione continua dei problemi, per mantenere attiva la collaborazione nel tempo.

5. Apprendimento e adattamento

I mercati del lavoro locali, i quadri istituzionali e i bisogni dei beneficiari evolvono continuamente. Il Modello MEIC promuove quindi monitoraggio, riflessione e miglioramento continuo, consentendo ai partenariati di adattarsi preservando i principi che rendono efficace il modello.

Insieme, questi cinque principi trasformano un insieme di servizi individuali in un ecosistema occupazionale integrato, nel quale le organizzazioni lavorano collettivamente per un inserimento lavorativo sostenibile.

 Messaggio chiave: la forza del Modello MEIC non consiste nel creare nuovi servizi, ma nel collegare quelli esistenti attraverso governance condivisa, collaborazione continua e percorsi centrati sulla persona.

2.3 Le componenti fondamentali del Modello MEIC

Il Modello MEIC non è definito da un insieme specifico di attività o servizi. È invece caratterizzato da alcune componenti essenziali che, insieme, creano un ecosistema di inserimento lavorativo efficace e collaborativo. Queste componenti rappresentano l'architettura fondamentale del modello. La loro attuazione pratica può variare tra paesi e territori, ma devono essere presenti in ogni adattamento locale del Modello MEIC.

Insieme, garantiscono che la collaborazione sia strutturata, centrata sulla persona e capace di produrre risultati sostenibili.

Componente 1 — Governance collaborativa

Il Modello MEIC si fonda su una struttura di governance condivisa, che riunisce gli attori rilevanti attorno a obiettivi comuni, ruoli concordati e meccanismi decisionali congiunti.

La governance non si limita agli incontri di coordinamento. Definisce come i partner collaborano, comunicano, risolvono i problemi e orientano lo sviluppo dell'ecosistema nel tempo. In AMIL, gli incontri periodici del Gruppo di lavoro del Cluster territoriale (TCWG) e gli Accordi di Cluster hanno contribuito a tradurre questo principio di governance in un sistema operativo, collegando il dialogo a responsabilità, azioni congiunte e verifiche successive.

Componente 2 — Partenariato multi-attore

Il modello si basa sulla partecipazione attiva di organizzazioni con competenze complementari. AMIL ha inoltre evidenziato il valore della distinzione dei ruoli operativi nel Cluster: i partner di progetto sostengono coordinamento e metodologia; gli attori territoriali apportano conoscenza locale, servizi e reti; gli operatori di prima linea forniscono evidenze tratte dai casi, gestiscono gli invii ai servizi e individuano gli ostacoli che emergono nella pratica.

Tra i partner tipici rientrano:

- Autorità pubbliche;
- attori del sostegno all'occupazione e dell'orientamento professionale;
- enti di istruzione e formazione professionale (IFP);
- datori di lavoro e organizzazioni datoriali;
- organizzazioni della società civile;
- servizi di sostegno alle persone migranti;

- altri attori locali rilevanti per il territorio.

Ogni organizzazione contribuisce secondo il proprio mandato, perseguendo obiettivi condivisi.

Componente 3 — Percorsi centrati sulla persona

Anziché organizzare i servizi attorno alle responsabilità istituzionali, il Modello MEIC organizza la collaborazione attorno al beneficiario.

Ogni persona segue un percorso integrato che combina i servizi per il lavoro con altre forme di sostegno, quando necessarie, affinché gli interventi rispondano ad aspirazioni, competenze e ostacoli individuali.

Componente 4 — Erogazione integrata dei servizi

I servizi per il lavoro, la formazione e il sostegno complementare sono collegati attraverso meccanismi coordinati di invio e una pianificazione condivisa.

Questo approccio integrato riduce la frammentazione, evita la duplicazione degli sforzi e consente ai beneficiari di passare più agevolmente da un servizio all'altro.

Componente 5 — Coinvolgimento dei datori di lavoro

I datori di lavoro sono riconosciuti come partner attivi, anziché come destinatari finali dei risultati del progetto.

Il modello promuove un dialogo continuo con il mercato del lavoro, sostenendo l'incontro tra competenze e domanda, individuando opportunità occupazionali e facilitando inserimenti lavorativi sostenibili.

Componente 6 — Apprendimento e miglioramento continui

Il Modello MEIC è concepito come un ecosistema dinamico.

I partner monitorano regolarmente l'attuazione, scambiano riscontri, analizzano i risultati e adattano la collaborazione all'evoluzione dei bisogni, degli assetti istituzionali e delle tendenze del mercato del lavoro.

L'apprendimento continuo rafforza sia la qualità dei servizi sia la sostenibilità del partenariato.

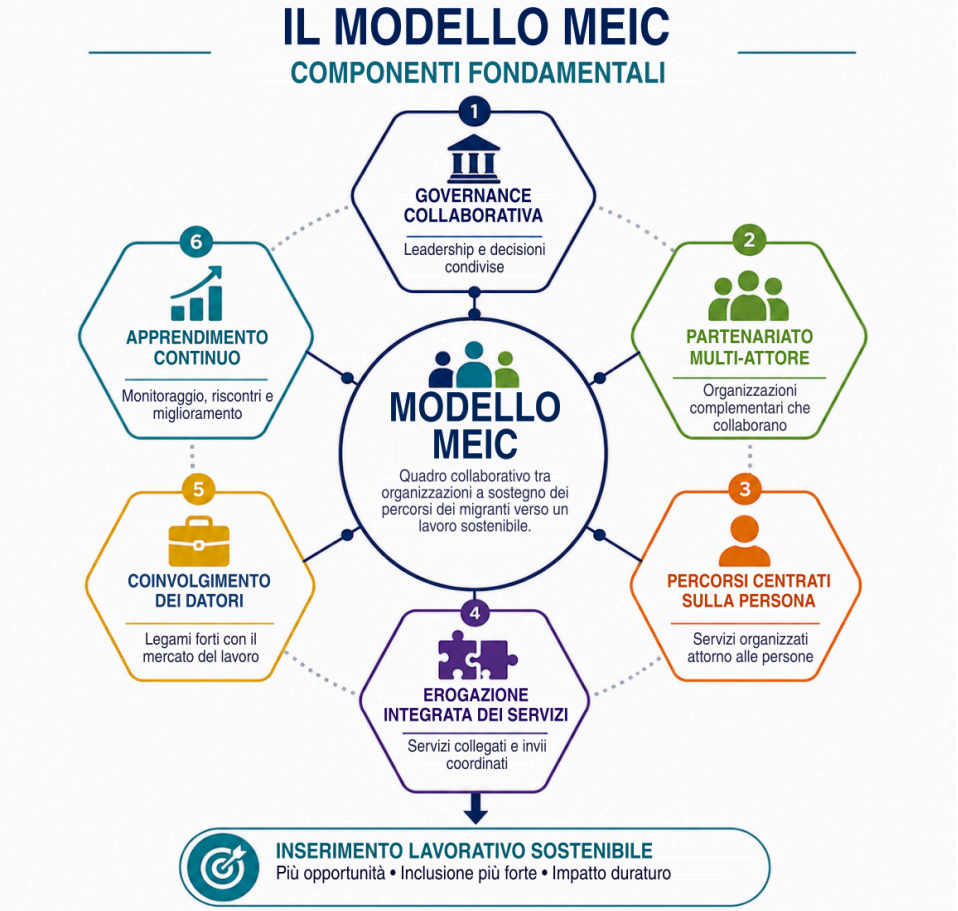
Tabella 2.2 - Le componenti fondamentali in sintesi

Componente	Finalità principale
Governance collaborativa	Definire una leadership e processi decisionali condivisi.
Partenariato multi-attore	Riunire organizzazioni complementari.
Percorsi centrati sulla persona	Organizzare i servizi attorno all'individuo.
Erogazione integrata dei servizi	Coordinare invii e interventi.
Coinvolgimento dei datori di lavoro	Collegare l'ecosistema ai bisogni del mercato del lavoro.
Apprendimento e miglioramento continui	Garantire adattamento, monitoraggio e sostenibilità.

Sebbene presentate separatamente, queste componenti operano come un sistema interconnesso. La debolezza di una componente può incidere sull'efficacia dell'intero ecosistema. Per questo, le organizzazioni che trasferiscono il Modello MEIC dovrebbero preservare l'integrità di tutte e sei le componenti, adattandone l'attuazione pratica al contesto locale.

 Messaggio chiave: il Modello MEIC si trasferisce preservandone le componenti fondamentali, non replicando singole attività o strutture organizzative.

Figura 2.2 - Il Modello MEIC: componenti fondamentali



2.4 Cosa si può adattare e cosa va preservato?

Uno degli equivoci più comuni nel trasferimento di una buona pratica è ritenere che i modelli di successo debbano essere replicati esattamente come sono stati attuati in origine.
Il Modello MEIC segue una filosofia diversa.
La sua efficacia non dipende dalla riproduzione degli stessi assetti organizzativi, servizi o strutture istituzionali dei paesi pilota originari. Un trasferimento efficace richiede invece di preservare i **principi fondamentali** del modello, adattandone la progettazione operativa alle caratteristiche del contesto locale.
Ogni territorio ha propri assetti di governance, condizioni del mercato del lavoro, quadro normativo, risorse disponibili e reti di attori. Queste differenze vanno considerate opportunità per progettare un Modello MEIC rilevante e sostenibile a livello locale, anziché ostacoli al trasferimento.
La sfida centrale consiste quindi nel distinguere gli elementi che definiscono l'identità del modello da quelli che possono, e devono, essere adattati.

Tabella 2.3 - Preservare il nucleo, adattare al contesto

Elemento	Preservare o adattare?	Perché?
Governance collaborativa	Preservare	Definisce il funzionamento dell'ecosistema.
Approccio centrato sulla persona	Preservare	È alla base dei percorsi integrati.
Composizione del partenariato	Adattare	Gli attori variano tra i territori.

Elemento	Preservare o adattare?	Perché?
Offerta di servizi	Adattare	Dipende dai bisogni locali e dall'offerta esistente.
Procedure operative	Adattare	Devono riflettere i sistemi nazionali e locali.
Indicatori di monitoraggio	Adattare	Devono essere coerenti con gli obiettivi locali e la disponibilità di dati.

Le righe contrassegnate con «Preservare» identificano caratteristiche essenziali che devono restare riconoscibili in ogni adattamento locale: governance collaborativa e approccio centrato sulla persona. Vanno considerate insieme alle sei componenti fondamentali presentate nella Sezione 2.3, che definiscono complessivamente l'architettura del modello.
Le righe contrassegnate con «Adattare» identificano aspetti la cui configurazione pratica deve rispondere alla normativa locale, alle responsabilità istituzionali, alle risorse disponibili e ai bisogni dei beneficiari. Adattare la composizione del partenariato, ad esempio, significa coinvolgere organizzazioni rilevanti a livello locale, mantenendo funzioni complementari e il coinvolgimento dei datori di lavoro. Analogamente, gli indicatori possono variare, ma monitoraggio e apprendimento continuo devono restare parte integrante del modello.
In pratica, due ecosistemi MEIC locali possono apparire molto diversi pur restando fedeli allo stesso modello. Ciò che conta non è organizzare i servizi esattamente nello stesso modo, ma preservare i principi collaborativi, i meccanismi di governance e la filosofia centrata sulla persona che definiscono il Modello MEIC.

Domande prima di iniziare l'adattamento
Prima di trasferire il modello, le organizzazioni dovrebbero riflettere su alcune domande chiave:

- Quali elementi del Modello MEIC sono già presenti nel nostro territorio?
- Quali componenti fondamentali occorre rafforzare?
- Quali attori locali vanno coinvolti?
- Quali pratiche esistenti possono essere integrate nel modello?
- Quali elementi richiedono un adattamento per differenze normative, istituzionali od organizzative?
- Come preservare lo spirito del modello rispondendo alle realtà locali?

Queste domande costituiscono la base del percorso di trasferimento presentato nel Capitolo 4.

 Messaggio chiave: un trasferimento efficace non riproduce il modello originario: ne preserva i principi, adattandone l'attuazione a un nuovo contesto.

2.5 Evidenze di trasferibilità: lezioni dai paesi pilota di AMIL

Il progetto AMIL ha offerto l'opportunità di sperimentare il Modello MEIC in tre diversi contesti nazionali: **Italia, Grecia e Cipro**.
Sebbene i quadri istituzionali, le condizioni del mercato del lavoro e le strutture dei partenariati differissero significativamente nei tre paesi, le esperienze pilota hanno dimostrato che il Modello MEIC può essere trasferito con successo senza richiedere assetti organizzativi identici.

Cosa è rimasto invariato?
In tutti i paesi pilota sono stati mantenuti con continuità diversi elementi comuni:

- un approccio di governance condivisa che coinvolge più organizzazioni;
- percorsi occupazionali centrati sulla persona;
- collaborazione tra servizi per il lavoro, la formazione e il sostegno;
- coinvolgimento attivo degli attori locali;
- dialogo continuo tra i partner;
- impegno a migliorare gli esiti dell'inserimento lavorativo.

Questi elementi comuni hanno garantito la coerenza dell'identità del Modello MEIC nonostante gli adattamenti locali.

Cosa è cambiato?
I principi sono rimasti costanti, mentre la loro attuazione ha rispecchiato le caratteristiche di ciascun ecosistema locale.
Gli adattamenti hanno riguardato, ad esempio:

- la composizione dei partenariati locali;
- gli assetti di governance;
- le procedure di invio ai servizi;
- i meccanismi di comunicazione e coordinamento;
- i servizi disponibili per il lavoro e la formazione;
- le responsabilità istituzionali delle organizzazioni partecipanti.

Cosa abbiamo appreso
L'esperienza di AMIL ha prodotto diverse lezioni che hanno orientato lo sviluppo di questo Toolkit:

- il trasferimento è un processo di adattamento, non di replica;
- partenariati solidi contano più di strutture organizzative identiche;
- l'appropriazione locale è essenziale per la sostenibilità a lungo termine;
- la comunicazione continua rafforza la collaborazione;
- la flessibilità consente al modello di rispondere ai cambiamenti del contesto senza perdere la propria identità.

 Messaggio chiave: le sperimentazioni AMIL hanno dimostrato che ecosistemi diversi possono attuare con successo lo stesso Modello MEIC, preservandone i principi e adattandone l'attuazione alle realtà locali.

Tabella 2.4 - Elementi preservati e adattati nelle sperimentazioni AMIL

Cosa è stato preservato	Cosa è stato adattato
Governance collaborativa	Composizione del partenariato
Approccio centrato sulla persona	Assetti istituzionali nazionali
Percorsi integrati	Procedure di invio ai servizi
Coinvolgimento dei datori di lavoro	Servizi e attori del mercato del lavoro locali
Coordinamento continuo	Strumenti operativi e modalità di comunicazione

I Cluster territoriali nei paesi pilota di AMIL
Nelle tre sperimentazioni, il Cluster territoriale non è stato concepito come un elenco statico di organizzazioni partecipanti. Ha funzionato come spazio operativo in cui attori pubblici, della formazione, dei servizi per il lavoro, del mondo datoriale, della società civile e del sostegno alle persone migranti hanno collegato i propri mandati, coordinato gli invii ai servizi, scambiato competenze e informazioni sul mercato del lavoro e sostenuto congiuntamente i percorsi individuali. Nei tre paesi sono stati attivati 3 Cluster territoriali, con un totale di 60 membri partecipanti alle attività progettuali. Sono stati organizzati complessivamente 15 incontri del Gruppo di lavoro del Cluster territoriale (TCWG), cinque per paese. Accanto ai Cluster territoriali, la Comunità di interesse transnazionale (CoI) di AMIL ha riunito 77 organizzazioni. Questo dato riguarda la partecipazione alla rete transnazionale ed è distinto dall'adesione ai Cluster territoriali e dal numero degli accordi di cooperazione locale. Pur variando la composizione dei Cluster territoriali da paese a paese, il loro valore aggiunto è consistito nel combinare funzioni

complementari in ciascun ecosistema locale e nel costruire relazioni capaci di proseguire oltre la durata del progetto.

Italia

A Roma, il Cluster territoriale ha coinvolto attivamente 20 membri, tra attori territoriali e operatori sociali che hanno partecipato alle attività del Cluster e del progetto, inclusi 5 incontri TCWG. Inoltre, 49 partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali, provenienti da 15 enti, hanno preso parte alle attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità, mentre 17 membri del personale di 8 imprese hanno partecipato alla formazione sulla gestione della diversità. Il Cluster è rimasto aperto a diverse forme di partecipazione: alcuni attori hanno formalizzato gli impegni attraverso Accordi di Cluster, mentre altri hanno contribuito attraverso il TCWG e le attività progettuali.

Il Cluster italiano ha integrato coordinamento del Cluster e sperimentazione MEIC; servizi sociali pubblici e politiche di inclusione; formazione professionale, orientamento e sostegno all'occupazione; selezione del personale e servizi per le risorse umane; rappresentanza dei diritti dei lavoratori; sostegno legale, sociale, all'accoglienza e umanitario; mentoring e competenze professionali; competenze universitarie e internazionali; funzioni di invio ai servizi e prima accoglienza. Particolare attenzione è stata dedicata agli operatori sociali e di prima linea. Gli incontri TCWG hanno combinato il coordinamento operativo con lo scambio sulle iniziative territoriali e sui bisogni dei professionisti, incluse attività di consapevolezza culturale, gestione dello stress e prevenzione del burnout, rafforzando così sia le capacità tecniche sia quelle relazionali dell'ecosistema territoriale.

Grecia

In Grecia, la sperimentazione AMIL si è svolta in importanti aree urbane e regionali, tra cui Atene, Salonicco e la Grecia centrale, raggiungendo anche Larissa e Volos. Il Cluster greco ha coinvolto 30 attori territoriali nelle attività del Cluster e del progetto, inclusi 5 incontri TCWG. Il database registra inoltre 48 partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali, provenienti da 26 enti, nelle attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità, mentre 41 membri del personale di 40 imprese hanno partecipato alla formazione sulla gestione della diversità.

L'ecosistema territoriale ha collegato autorità pubbliche, enti locali, enti di IFP, rappresentanti dei datori di lavoro, organizzazioni della società civile, imprese sociali, organizzazioni internazionali e attori della ricerca, delle politiche e dell'innovazione. I loro ruoli comprendevano sostegno alle politiche e alla governance; attuazione locale, contatto con i destinatari e sostegno sociale; formazione professionale e sviluppo delle competenze; mobilitazione dei datori di lavoro; invii ai servizi e alloggio; sostegno legale e sociale; occupabilità e apprendimento sul lavoro; competenze sulla migrazione e dialogo sulle politiche; ricerca, innovazione e strumenti digitali.

Cipro

A Cipro, la sperimentazione AMIL è stata realizzata a Nicosia, Larnaca, Kofinou e Limassol. Il Cluster cipriota ha coinvolto 10 membri nelle attività del Cluster e del progetto, inclusi 5 incontri TCWG. Il database registra inoltre 31 partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali, provenienti da 21 enti, nelle attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità, mentre 20 membri del personale di 15 imprese hanno partecipato alla formazione sulla gestione della diversità.

Il Cluster cipriota ha collegato il coordinamento della sperimentazione e del MEIC; la gestione dei percorsi dei beneficiari e la mobilitazione degli attori territoriali; la formazione settoriale accreditata e la certificazione; il contatto con i beneficiari e gli invii ai servizi; il sostegno legale, occupazionale, abitativo e all'integrazione; il rafforzamento delle capacità e la sensibilizzazione; la conoscenza del mercato del lavoro e la ricerca; la mobilitazione dei datori di lavoro e il coinvolgimento del settore privato; i riscontri dei datori di lavoro su tirocini, formazione sul lavoro e percorsi occupazionali. I protocolli d'intesa con attori territoriali chiave hanno integrato la cooperazione del Cluster, mentre la mappatura dei datori di lavoro, i Piani Individuali Personalizzati e la collaborazione con gli enti formativi hanno posto le basi per proseguire l'incontro tra domanda e offerta, l'apprendimento sul lavoro e il sostegno all'occupazione oltre la durata del progetto.

Lezione comune ai tre paesi

In Italia, Grecia e Cipro, i Cluster territoriali hanno quindi operato sia come infrastrutture di governance sia come strutture di erogazione: spazi di coordinamento, invio ai servizi, rafforzamento delle capacità, coinvolgimento dei datori di lavoro e risoluzione condivisa dei problemi. Il loro valore non dipendeva dalla presenza di specifiche organizzazioni, ma dalla combinazione di ruoli e funzioni necessaria a collegare i percorsi individuali ai servizi, alle istituzioni e alle opportunità occupazionali di ciascun territorio. Questa prospettiva funzionale è centrale per la trasferibilità: gli attori locali possono cambiare, ma l'ecosistema deve preservare le capacità necessarie a coordinare i percorsi e affrontare gli ostacoli.

Capitolo 3 – IL MODELLO MEIC IN PRATICA: L'ESPERIENZA ITALIANA

3.1 Il contesto italiano – Perché serviva il Modello MEIC?

L'Italia è da tempo uno dei principali paesi di destinazione delle persone migranti e rifugiate nell'Unione europea. Con il consolidarsi della migrazione come componente strutturale della società e del mercato del lavoro italiani, sostenere l'occupazione dei cittadini di paesi terzi (TCN) è diventato una responsabilità condivisa tra autorità pubbliche, enti di istruzione e formazione professionale, datori di lavoro e organizzazioni della società civile. Sebbene fossero già disponibili molti servizi validi, questi operavano spesso in modo indipendente, rendendo difficile offrire percorsi coordinati e centrati sulla persona verso un'occupazione sostenibile.

Il Modello MEIC è stato sviluppato per rispondere a questa sfida. Anziché creare nuovi servizi, ha cercato di rafforzare la collaborazione tra gli attori esistenti attraverso un **Cluster territoriale multi-attore**, capace di coordinare competenze, risorse e responsabilità. Collegando le organizzazioni in un quadro comune di governance, il modello consente di progettare **percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona**, garantendo ai beneficiari un sostegno coerente e a ciascun attore la possibilità di contribuire secondo il proprio ruolo. Le principali sfide che hanno motivato lo sviluppo del Modello MEIC sono sintetizzate di seguito.

Tabella 3.1 – Principali sfide e risposte del Modello MEIC

Sfida	Cosa accadeva nella pratica?	Come ha risposto il Modello MEIC
Servizi frammentati	Le organizzazioni lavoravano separatamente, creando percorsi discontinui per i beneficiari.	Ha costruito un Cluster territoriale multi-attore per migliorare coordinamento e invii ai servizi.
Disallineamento nel mercato del lavoro	I cittadini di paesi terzi possedevano competenze preziose, ma incontravano difficoltà ad accedere al lavoro.	Ha sviluppato percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona.
Scarso coinvolgimento dei datori di lavoro	I datori di lavoro erano coinvolti soprattutto nella fase di assunzione.	Ha coinvolto i datori di lavoro lungo tutto il percorso, dall'identificazione delle competenze all'inserimento.
Governance debole	La cooperazione si basava su rapporti informali, anziché su un coordinamento strutturato.	Ha introdotto una governance collaborativa con responsabilità condivise e coordinamento regolare.

Figura 3.1 – Dalle sfide all'inserimento lavorativo collaborativo



3.2 Progettare il Modello MEIC

Come è stato costruito il Cluster multi-attore italiano?

Lo sviluppo del Modello MEIC italiano è iniziato con la creazione di un **Cluster territoriale multi-attore** che riuniva organizzazioni con competenze e responsabilità complementari. L'obiettivo non era istituire nuovi servizi o istituzioni, ma rafforzare la collaborazione tra gli attori esistenti e creare una struttura di governance capace di sostenere percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona per i cittadini di paesi terzi (TCN).

Il processo di progettazione ha seguito un approccio collaborativo. Gli attori coinvolti hanno individuato insieme i bisogni locali, mappato i servizi esistenti, chiarito ruoli e responsabilità e concordato obiettivi comuni e meccanismi di coordinamento. Nella pratica, la collaborazione è stata sostenuta attraverso gli incontri del Gruppo di lavoro del Cluster territoriale (TCWG), nei quali partner di progetto, attori territoriali e operatori di prima linea hanno potuto esaminare congiuntamente l'attuazione, affrontare gli ostacoli e coordinare le azioni. Gli Accordi di Cluster hanno integrato questo processo, traducendo la collaborazione in impegni espliciti e attività condivise. Nella sperimentazione italiana, tali accordi hanno sostenuto anche la co-creazione di attività culturali, ampliando la collaborazione oltre il coordinamento dei servizi e rafforzando le relazioni tra i membri del Cluster.

Le principali scelte progettuali che hanno dato forma al Modello MEIC italiano sono sintetizzate di seguito.

Tabella 3.2 – Scelte progettuali chiave del Modello MEIC italiano

Scelta progettuale	Finalità	Contributo al Modello MEIC
Costruire collaborazione anziché nuovi servizi	Collegare le organizzazioni esistenti anziché duplicare gli interventi.	Riduzione della frammentazione e miglioramento del coordinamento.
Creare un Cluster multi-attore	Riunire autorità pubbliche, enti di formazione, datori di lavoro, organizzazioni della società civile, attori territoriali e operatori di prima linea.	Definizione di una governance condivisa sostenuta dal coordinamento TCWG e da accordi operativi.
Chiarire ruoli e responsabilità	Consentire alle organizzazioni di contribuire secondo le proprie competenze.	Rafforzamento della responsabilizzazione e della cooperazione.
Porre i beneficiari al centro	Sviluppare percorsi occupazionali personalizzati anziché servizi isolati.	Miglioramento della continuità e della capacità di risposta.
Coinvolgere i datori di lavoro fin dall'inizio	Coinvolgere le imprese oltre la fase di assunzione.	Maggiore coerenza con i bisogni del mercato del lavoro.
Promuovere l'apprendimento continuo	Monitorare l'attuazione e adattarla in modo collaborativo.	Maggiore qualità, flessibilità e sostenibilità.

Figura 3.2 – Costruire il Cluster MEIC italiano



3.3 Dai principi alla pratica

Come ha creato percorsi occupazionali integrati il Cluster multi-attore?

Il Modello MEIC italiano ha tradotto i propri principi guida e le componenti fondamentali in collaborazione pratica attraverso il lavoro del **Cluster territoriale multi-attore**. Anziché erogare servizi isolati, le organizzazioni partecipanti hanno coordinato le proprie competenze per progettare e attuare percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona, adattati ai bisogni, alle competenze e alle aspirazioni di ciascun beneficiario.

Nel Cluster, l'inserimento lavorativo è diventato un processo condiviso. Autorità pubbliche, enti di istruzione e formazione professionale, datori di lavoro, organizzazioni della società civile, attori territoriali e operatori di prima linea hanno contribuito secondo i rispettivi ruoli, mentre gli incontri TCWG hanno garantito continuità, scambio di informazioni, risoluzione congiunta dei problemi e verifiche lungo il percorso. Gli Accordi di Cluster hanno aggiunto un ulteriore livello operativo, rendendo visibili gli impegni e collegandoli ad azioni congiunte.

La figura seguente illustra come la governance collaborativa sia stata tradotta in percorsi occupazionali integrati.

Figura 3.3 – Dalla governance collaborativa ai percorsi individuali

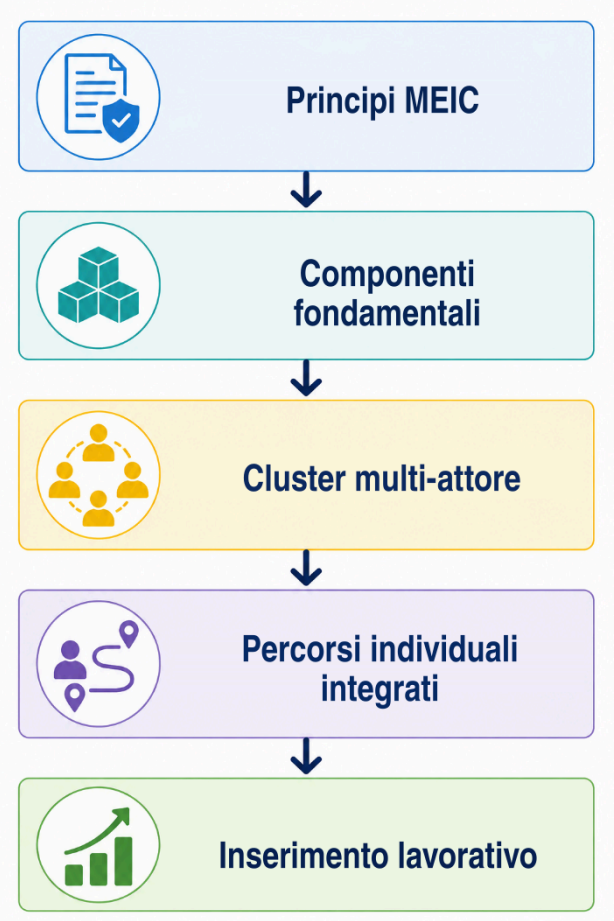


Tabella 3.3 – Tradurre il Modello MEIC in pratica

Componente MEIC	Come è stata attuata in Italia	Contributo ai percorsi individuali
Governance collaborativa	Gli attori si incontravano regolarmente, condividevano informazioni e coordinavano le decisioni attraverso il Cluster multi-attore.	Ha garantito continuità e ridotto la frammentazione.
Partenariato multi-attore	Autorità pubbliche, enti di formazione, organizzazioni della società civile, datori di lavoro, attori territoriali e operatori di prima linea collaboravano mantenendo ruoli distinti.	Ha combinato competenze complementari attorno a ciascun beneficiario e rafforzato il coordinamento operativo.
Percorsi centrati sulla persona	La valutazione individuale e la pianificazione personalizzata collegavano bisogni e aspirazioni dei beneficiari a un sostegno coordinato. La sperimentazione italiana ha registrato 104 Piani Individuali Personalizzati.	Ha accresciuto pertinenza, flessibilità e partecipazione attiva al proprio percorso.
Erogazione integrata dei servizi	I meccanismi di invio collegavano servizi per il lavoro, formazione e sostegno legale e sociale.	Ha ridotto la duplicazione dei servizi e migliorato l'accesso.
Coinvolgimento dei datori di lavoro	I datori di lavoro partecipavano all'identificazione delle competenze, all'apprendimento sul lavoro e alla selezione del personale.	Ha rafforzato la transizione verso l'occupazione.

Componente MEIC	Come è stata attuata in Italia	Contributo ai percorsi individuali
Apprendimento e miglioramento continui	I partner monitoravano l'attuazione e perfezionavano le pratiche attraverso riscontri regolari.	Ha migliorato qualità e sostenibilità dei percorsi.

 Messaggio chiave: l'esperienza italiana ha dimostrato che il valore del Modello MEIC non risiedeva nei singoli servizi, ma nella capacità del Cluster multi-attore di collegare le organizzazioni e trasformare la collaborazione in percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona.

3.4 L'ecosistema MEIC italiano

Come collaboravano gli attori nel Cluster multi-attore?

L'efficacia del Modello MEIC italiano dipendeva dalla capacità del **Cluster multi-attore** di collegare organizzazioni con mandati, competenze e risorse diversi attorno a un obiettivo comune: sostenere l'inserimento lavorativo dei cittadini di paesi terzi (TCN).

Anziché creare una nuova struttura istituzionale, il Cluster offriva uno spazio di governance collaborativa nel quale i membri coordinavano le azioni, condividevano informazioni e contribuivano a percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona. Il TCWG costituiva lo spazio operativo periodico di questa governance: i partner di progetto garantivano coordinamento e continuità metodologica; gli attori territoriali collegavano il Cluster a servizi locali, istituzioni e reti datoriali; gli operatori di prima linea portavano evidenze dirette dall'attuazione e sostenevano gli invii e il monitoraggio successivo. Gli Accordi di Cluster rafforzavano questa architettura, chiarendo gli impegni e contribuendo a trasformare la cooperazione in attività congiunte concrete.

La tabella seguente sintetizza il contributo dei principali attori nel Cluster MEIC italiano.

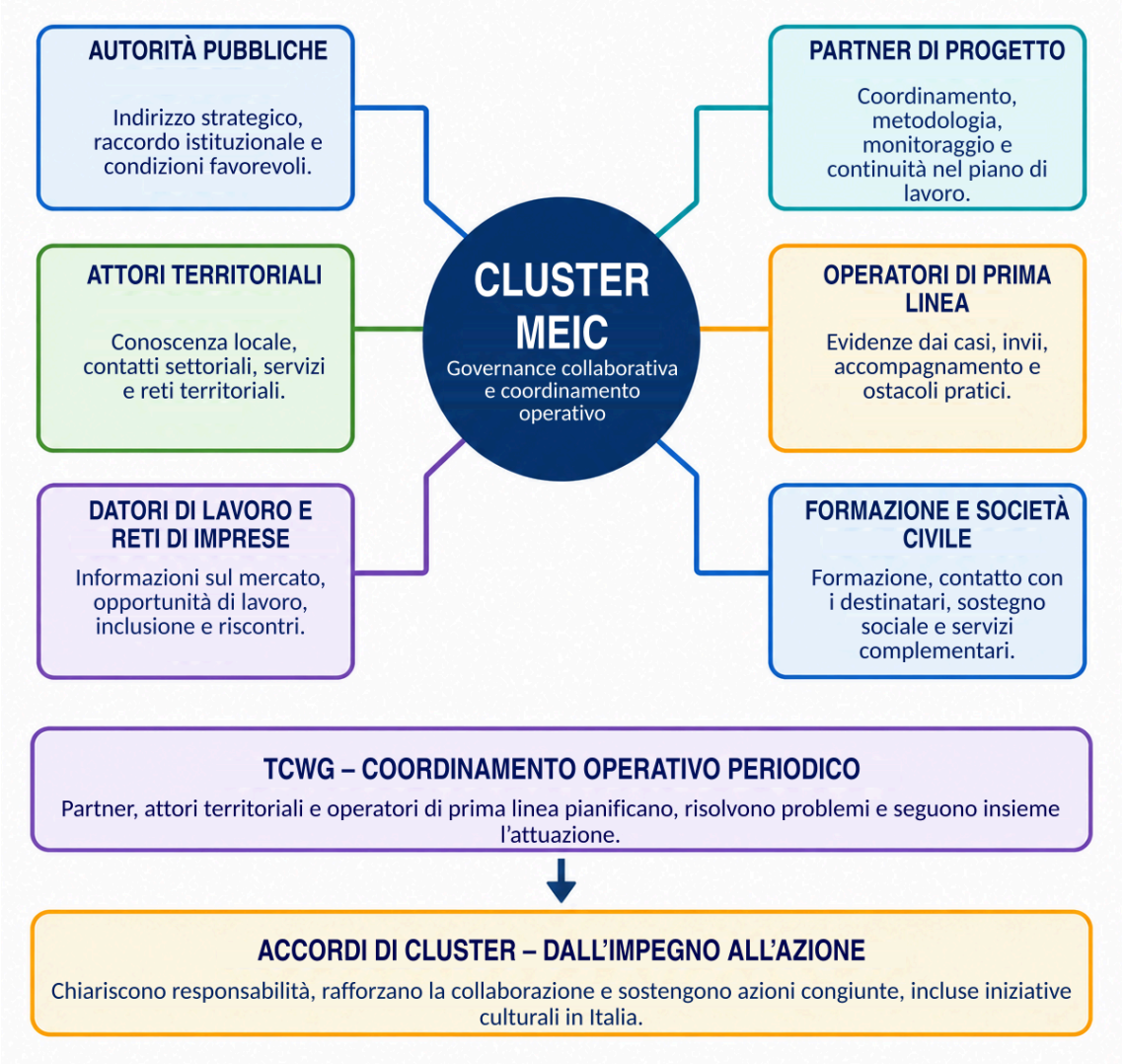
Tabella 3.4 – Attori e relativo contributo nel Cluster MEIC

Attore	Contributo principale	Ruolo nei percorsi individuali
Autorità pubbliche	Coordinamento strategico, raccordo con le politiche e sostegno istituzionale; contatto con i destinatari e invio ai servizi, ove pertinente.	Consentono la governance e la collaborazione nell'ecosistema e collegano il Cluster ai quadri istituzionali.
Partner di progetto	Coordinamento, metodologia, monitoraggio e continuità tra le attività progettuali.	Mantengono coerente il processo collaborativo, preservano gli assetti di lavoro condivisi e sostengono le verifiche successive.
Attori territoriali	Conoscenza locale, collegamenti settoriali, servizi e reti territoriali.	Collegano i percorsi individuali a opportunità, servizi e sostegni disponibili localmente.
Operatori di prima linea	Evidenze tratte dai casi, invii ai servizi, accompagnamento e identificazione degli ostacoli pratici.	Traducono l'esperienza dei beneficiari in adeguamenti operativi, risposte coordinate e accompagnamento personalizzato nel tempo.
Datori di lavoro e reti di imprese	Informazioni sul mercato del lavoro, tirocini, apprendimento sul lavoro, assunzioni, inclusione lavorativa e riscontri.	Collegano i percorsi a opportunità occupazionali reali, facilitano l'ingresso nel mercato del lavoro e sostengono il mantenimento dell'impiego.
Attori della formazione e della società civile	Formazione professionale, orientamento, servizi per il lavoro e attivazione occupazionale; contatto con i destinatari,	Migliorano l'occupabilità dei beneficiari e favoriscono accesso alle opportunità di lavoro, continuità e accompagnamento personalizzato.

Attore	Contributo principale	Ruolo nei percorsi individuali
	gestione dei casi, coaching, mentoring e sostegno sociale complementare.	

In Italia, gli Accordi di Cluster hanno sostenuto anche attività culturali co-create, estendendo la cooperazione oltre il coordinamento dei servizi. Insieme agli incontri periodici TCWG, questi accordi hanno fornito una base pratica per riesaminare gli impegni e coordinare il lavoro congiunto.

Figura 3.4 – Il Cluster multi-attore in azione



3.5 Evidenze dai paesi pilota di AMIL: esperienze selezionate

Sebbene questo capitolo si concentri soprattutto sull'esperienza italiana, principale caso operativo attraverso cui viene illustrato il Modello MEIC, questa sezione amplia la prospettiva ai tre paesi pilota di AMIL. Le esperienze sintetizzate di seguito offrono evidenze complementari di come il quadro comune MEIC sia stato adattato e attuato in diversi contesti nazionali, contribuendo alla valutazione della sua trasferibilità.

Dati quantitativi selezionati sull'attuazione di AMIL

La versione più recente del Database dei risultati di AMIL offre un quadro aggiornato dell'attuazione in Italia, Cipro e Grecia. I dati seguenti combinano attività rivolte ai beneficiari e alcuni indicatori di governance e coinvolgimento dei datori di lavoro. Mostrano sia la portata dei percorsi individuali sia l'infrastruttura

operativa che li ha sostenuti: tre Cluster attivi, incontri periodici TCWG, attività di rafforzamento delle capacità, formazione sulla gestione della diversità e Accordi di Cluster.
Gli assetti di governance descritti nella Sezione 2.5 sono sintetizzati di seguito insieme ad altri indicatori di attuazione. Le attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità, hanno coinvolto 128 partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali. La formazione sulla gestione della diversità ha coinvolto 78 membri del personale delle imprese (17 in Italia, 20 a Cipro e 41 in Grecia). La Comunità di interesse transnazionale (CoI), riportata separatamente nella sintesi, è distinta dall'adesione ai Cluster territoriali e dagli accordi di cooperazione locale.
Ulteriori dati sulle attività rivolte ai beneficiari riportano 139 partecipanti ai percorsi di apprendimento della seconda lingua (L2), 159 alla formazione settoriale professionale e 175 alle attività sulle competenze personali e trasversali. Sono stati registrati complessivamente 95 inserimenti lavorativi o tirocini (54 in Italia, 32 a Cipro e 9 in Grecia). I laboratori hanno sostenuto l'aggiornamento delle competenze di 47 operatori sociali: 16 in Italia, 16 a Cipro e 15 in Grecia.

Figura 3.5 – Dati quantitativi selezionati sull'attuazione di AMIL

Indicatore di attuazione	Italia	Cipro	Grecia	Totale
Cittadini di paesi terzi selezionati	238	82	60	380
Piani Individuali Personalizzati (PIP) elaborati	104	82	50	236
Partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali alle attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità	49	31	48	128
Operatori sociali aggiornati attraverso i laboratori	16	16	15	47

Governance, coinvolgimento dei datori di lavoro e cooperazione transnazionale

3 Cluster territoriali attivati	15 incontri dei Cluster territoriali	78 membri del personale delle imprese formati	77 organizzazioni nella Comunità di interesse
60 membri attivi	5 in ciascun paese pilota	Gestione della diversità	Scambio transnazionale di pratiche, risorse ed esperienze

Nota sulle evidenze delle sperimentazioni presentate di seguito
Le sintesi seguenti evidenziano risultati complementari di Italia, Grecia e Cipro, mostrando come il quadro comune MEIC sia stato adattato a diversi contesti locali e modalità di attuazione.

Italia – Raggiungere beneficiari diversi e costruire percorsi verso l'occupazione
Il Database aggiornato dei risultati di AMIL riporta 238 persone selezionate in Italia (156 uomini e 82 donne) e 104 Piani Individuali Personalizzati (PIP). Hanno inoltre partecipato 29 persone alla formazione L2 settoriale, 47 alla formazione settoriale professionale e 49 alle attività sulle competenze personali e trasversali; sono stati registrati 54 inserimenti lavorativi o tirocini. Il Cluster italiano ha coinvolto attivamente 20 membri, tra attori territoriali e operatori sociali, nelle attività del Cluster e del progetto, inclusi 5 incontri TCWG; 49 partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali, provenienti da 15 enti, hanno preso parte alle attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità. Diciassette membri del personale di 8 imprese hanno partecipato alla formazione sulla gestione della diversità. Gli Accordi di Cluster sono stati utilizzati come strumenti operativi per rafforzare la collaborazione e sostenere azioni congiunte, comprese attività

culturali sviluppate nel Cluster italiano. Il precedente monitoraggio aveva registrato 115 colloqui di valutazione delle competenze e messo in luce la diversità del gruppo dei partecipanti, con 43 nazionalità rappresentate.

Figura 3.6 – AMIL in pratica: sintesi della sperimentazione italiana

Indicatore di attuazione	Italia
Persone selezionate	238 156 uomini / 82 donne
PIP elaborati	104
Inserimenti lavorativi o tirocini	54
Membri attivi del Cluster	20
Incontri TCWG	5
Personale delle imprese formato sulla gestione della diversità	17 da 8 imprese

Gli Accordi di Cluster hanno rafforzato la collaborazione e sostenuto azioni congiunte, incluse attività culturali nella sperimentazione italiana.

Grecia – Dall'invio ai servizi ai percorsi professionali personalizzati

La sperimentazione greca mostra come l'approccio MEIC possa strutturare un percorso progressivo dall'identificazione dei beneficiari alla pianificazione personalizzata e allo sviluppo di competenze settoriali. Accanto ai 75 invii precedentemente riportati, il Database aggiornato dei risultati di AMIL registra 60 partecipanti selezionati e 50 PIP completati. Il precedente monitoraggio aveva registrato 60 colloqui di valutazione delle competenze. La Grecia ha inoltre riportato 60 partecipanti all'apprendimento L2, 60 alla formazione settoriale professionale, 60 alle attività sulle competenze personali e trasversali e 9 inserimenti lavorativi o tirocini. Il Cluster greco ha coinvolto 30 attori territoriali nelle attività del Cluster e del progetto, inclusi 5 incontri TCWG; 48 partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali, provenienti da 26 enti, hanno preso parte alle attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità, e 41 membri del personale di 40 imprese hanno partecipato alla formazione sulla gestione della diversità. Questi dati rafforzano il valore della combinazione tra percorsi individuali e coinvolgimento strutturato di datori di lavoro e attori territoriali.

Figura 3.7 – AMIL in pratica: sintesi della sperimentazione greca



Cipro – Sviluppare capacità collaborative e percorsi occupazionali sostenibili

La sperimentazione cipriota ha combinato percorsi occupazionali individuali con un forte investimento nell'ecosistema collaborativo circostante. Il Database aggiornato dei risultati di AMIL registra 82 partecipanti selezionati e 82 Piani Individuali Personalizzati (PIP), insieme a 50 partecipanti alla formazione L2 settoriale, 52 alla formazione settoriale professionale, 66 alle attività sulle competenze personali e trasversali e 32 inserimenti lavorativi o tirocini. Il Cluster cipriota ha coinvolto 10 membri nelle attività del Cluster e del progetto, inclusi 5 incontri TCWG, mentre 31 partecipanti in rappresentanza degli attori territoriali, provenienti da 21 enti, hanno preso parte alle attività AMIL, incluso il rafforzamento delle capacità, e 20 membri del personale di 15 imprese hanno partecipato alla formazione sulla gestione della diversità. Il precedente monitoraggio aveva registrato 82 colloqui di valutazione delle competenze. La cooperazione è stata ulteriormente sostenuta attraverso protocolli d'intesa con gli attori territoriali e il Percorso graduale per l'integrazione, articolato in Selezione, Attivazione, Sviluppo delle competenze e Inserimento lavorativo. L'esperienza cipriota mostra quindi come i percorsi individuali possano essere rafforzati investendo nella governance collaborativa, nelle capacità degli operatori di prima linea e nel coinvolgimento strutturato dei datori di lavoro.

3.6 Risultati e lezioni apprese dall'esperienza italiana

Quale valore ha generato il Modello MEIC italiano?

L'attuazione italiana ha dimostrato che il valore del Modello MEIC andava oltre l'erogazione di servizi per il lavoro. Rafforzando la collaborazione tra gli attori e organizzandone il contributo attraverso il **Cluster multi-attore**, il modello ha generato benefici per i destinatari, le organizzazioni partecipanti e il più ampio ecosistema locale.

L'esperienza italiana ha evidenziato le osservazioni dei partner su governance, coordinamento, coinvolgimento degli attori e percorsi occupazionali individuali. Questi risultati di attuazione offrono lezioni pratiche per adattamenti futuri; gli effetti a lungo termine richiedono un monitoraggio successivo continuativo.

Tabella 3.5 - Principali risultati del Modello MEIC italiano

Ambito	Osservazioni riportate dai partner	Valore aggiunto
Governance	Maggiore cooperazione tra le organizzazioni.	Ecosistema locale più coordinato.

Ambito	Osservazioni riportate dai partner	Valore aggiunto
Erogazione dei servizi	Migliore coordinamento tra servizi per il lavoro, formazione e sostegno sociale.	Percorsi individuali più coerenti.
Beneficiari	Sostegno personalizzato in risposta a bisogni e aspirazioni individuali.	Migliore accesso alle opportunità del mercato del lavoro.
Datori di lavoro	Coinvolgimento più precoce e strutturato.	Maggiore coerenza tra domanda di lavoro e competenze dei beneficiari.
Attori coinvolti	Dialogo regolare, pianificazione condivisa e apprendimento reciproco.	Maggiore fiducia e basi più solide per proseguire la collaborazione.
Sostenibilità	Relazioni istituzionali costruite durante il progetto che possono favorire la continuità dopo la sua conclusione.	Maggiore potenziale per trasferimenti e ampliamenti futuri.

Lezioni chiave dall'esperienza italiana

L'attuazione italiana ha prodotto diverse lezioni pratiche utili a orientare futuri adattamenti del Modello MEIC:

✔ Gli Accordi di Cluster generano il massimo valore quando sono utilizzati come strumenti operativi: chiariscono gli impegni, collegano le organizzazioni ad azioni congiunte e rafforzano la collaborazione nel tempo.

✔ Un'organizzazione di coordinamento è essenziale per mantenere il dialogo e i processi decisionali congiunti.

✔ I datori di lavoro creano maggiore valore quando sono coinvolti lungo l'intero percorso occupazionale, non soltanto nella fase di assunzione.

✔ I percorsi integrati possono contribuire ad affrontare bisogni occupazionali e di sostegno connessi tra loro attraverso azioni coordinate.

✔ Il monitoraggio continuo e i riscontri degli attori coinvolti rafforzano sia l'attuazione sia la sostenibilità.

Figura 3.8 - Valore generato dal Modello MEIC



L'esperienza italiana offre lezioni pratiche su coordinamento, coinvolgimento degli attori e percorsi personalizzati. Gli adattamenti futuri dovrebbero preservare le componenti fondamentali del modello, verificandone l'attuazione nel nuovo contesto locale.
Il capitolo seguente sviluppa queste lezioni presentando una metodologia pratica in sei fasi, che sostiene le organizzazioni nel trasferire, adattare e attuare il Modello MEIC nei propri ecosistemi locali.

CAPITOLO 4 – TRASFERIRE IL MODELLO MEIC: UN PERCORSO PRATICO IN SEI FASI

Introduzione

Trasferire il Modello MEIC richiede più che replicare una pratica di successo. Significa comprendere il contesto locale, individuare dove emergono gli ostacoli, coinvolgere le organizzazioni in grado di affrontarli e adattare gli assetti operativi, preservando i principi e le componenti fondamentali del modello.
Questo capitolo presenta un percorso pratico di trasferimento in sei fasi. Ogni fase combina la metodologia sviluppata nel Toolkit con strumenti operativi utilizzati o discussi in AMIL, tra cui l'analisi di contesto PESTLE,

la Mappa visiva del percorso lavorativo AMIL, i Piani Individuali Personalizzati, gli Accordi di Cluster e gli strumenti di cooperazione, le pratiche di coinvolgimento dei datori di lavoro e un Ciclo di advocacy collegato a obiettivi SMART. Questi strumenti non sono modelli obbligatori: sono risorse pratiche che le organizzazioni possono adattare al proprio contesto istituzionale, sociale e del mercato del lavoro.

Come utilizzare questo capitolo: affrontate le sei fasi in sequenza, tornando su quelle precedenti quando emergono nuove evidenze, nuovi attori o ostacoli. Il trasferimento è un processo iterativo, non una lista di controllo lineare.

4.1 Fase 1 – Comprendere l'ecosistema locale

Perché questa fase è importante

Ogni territorio dispone già di politiche, servizi, reti, dinamiche del mercato del lavoro e assetti istituzionali che influenzano l'inserimento lavorativo dei cittadini di paesi terzi (TCN). Prima di progettare un Modello MEIC locale, le organizzazioni devono comprendere sia il contesto generale sia l'ecosistema degli attori che vi operano.

Questa fase combina due forme complementari di analisi. L'analisi PESTLE aiuta a individuare le condizioni esterne che possono favorire o limitare l'attuazione, mentre la mappatura dell'ecosistema mostra quali servizi, organizzazioni e meccanismi di coordinamento esistono già. Insieme, aiutano i partner a evitare duplicazioni, riconoscere gli ostacoli strutturali e individuare opportunità realistiche di collaborazione.

Obiettivo

Sviluppare una comprensione condivisa del contesto esterno, dei servizi esistenti, degli attori presenti e delle condizioni per un'attuazione collaborativa.

Tabella 4.1 - Azioni principali per comprendere l'ecosistema locale

Azione	Cosa fare
Analizzare il contesto generale	Utilizzare PESTLE per esaminare i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, normativi e ambientali che incidono sull'inserimento lavorativo dei cittadini di paesi terzi.
Mappare i servizi esistenti	Individuare i servizi già disponibili per il lavoro, la formazione, il sostegno legale, sociale, linguistico e complementare.
Individuare gli attori chiave	Mappare le organizzazioni che influenzano l'accesso al lavoro, alla formazione, al welfare, ai diritti e all'inclusione nei luoghi di lavoro.
Valutare la collaborazione attuale	Esaminare come le organizzazioni comunicano, scambiano informazioni, coordinano i casi ed effettuano gli invii ai servizi.
Individuare punti di forza, lacune e opportunità	Evidenziare risorse esistenti, ostacoli strutturali, carenze nei servizi e opportunità di azione congiunta.

Figura 4.1 – Comprendere l'ecosistema locale



Strumento 4.1A – Analisi di contesto PESTLE

Utilizzate questa ricognizione rapida con i partner locali per individuare i fattori esterni che possono incidere sul trasferimento. Concentratevi sui fattori che influenzano l'accesso al lavoro o la capacità delle organizzazioni di collaborare.

Dimensione	Domande da approfondire
Politica	Quali priorità politiche, responsabilità istituzionali o sviluppi politici incidono sull'inserimento lavorativo dei cittadini di paesi terzi?
Economica	Quali settori crescono o registrano carenze di manodopera? Quali condizioni occupazionali o pressioni economiche incidono sui beneficiari?
Sociale	Quali tendenze demografiche, atteggiamenti, rischi di discriminazione, reti comunitarie o responsabilità di cura influenzano la partecipazione?
Tecnologica	Quali strumenti digitali, piattaforme o ostacoli all'accesso digitale influenzano i servizi, la ricerca di lavoro o il coordinamento?
Normativa	Quali norme incidono su soggiorno, accesso al lavoro, requisiti di qualifica, protezione sociale, invii ai servizi o condivisione dei dati?

Dimensione	Domande da approfondire
Ambientale / territoriale	In che modo trasporti, condizioni urbane o rurali, disuguaglianze territoriali o priorità di sviluppo locale incidono sull'accesso alle opportunità?

Strumento 4.1B – Schema di mappatura dell'ecosistema locale

Compilate questo schema con i partner per collegare l'analisi del contesto ai servizi, agli attori e ai meccanismi di coordinamento già presenti nel territorio.

Ambito	Note
Principali sfide del mercato del lavoro	
Servizi per il lavoro esistenti	
Enti di formazione e servizi linguistici esistenti	
Datori di lavoro e reti di imprese	
Organizzazioni della società civile e di sostegno alle persone migranti	
Autorità pubbliche e servizi di welfare	
Meccanismi esistenti di coordinamento / invio ai servizi	
Principali lacune	
Opportunità di collaborazione	

Consigli pratici

✔ Utilizzate strategie, dati amministrativi e rapporti locali esistenti prima di commissionare nuove analisi.
✔ Discutete l'analisi PESTLE con più organizzazioni: attori diversi percepiscono spesso le condizioni esterne in modo diverso.
✔ Mappate le relazioni tra le organizzazioni, non soltanto le organizzazioni stesse.
✔ Distinguete tra un servizio mancante e un servizio esistente ma inaccessibile ai destinatari previsti.

Domande per orientare il lavoro

✔ Quali condizioni esterne incidono maggiormente sull'accesso al lavoro dei cittadini di paesi terzi?
✔ Quali organizzazioni sostengono già i cittadini di paesi terzi e dove sono le principali lacune?
✔ In quali passaggi tra i servizi i beneficiari incontrano interruzioni?
✔ Quali organizzazioni o attori del mercato del lavoro mancano attualmente nell'ecosistema?
✔ Quali punti di forza esistenti potrebbero costituire la base di un futuro Cluster MEIC?

Lezioni da AMIL

Le attività AMIL di rafforzamento delle capacità hanno utilizzato l'analisi PESTLE per aiutare i professionisti a esaminare i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, normativi e ambientali che possono favorire od ostacolare l'inserimento lavorativo. Combinato con la mappatura di attori e servizi, questo approccio sostiene una strategia di trasferimento più realistica, basata sul funzionamento effettivo del territorio.

Pronti a proseguire?

☐ Avete analizzato il contesto generale.
☐ Avete mappato i servizi esistenti e gli attori chiave.
☐ Comprendete i meccanismi attuali di collaborazione e invio ai servizi.
☐ Avete individuato i principali punti di forza, ostacoli, lacune e opportunità.

Risultati attesi

✔ Un'analisi PESTLE sintetica del contesto locale.
✔ Una mappa dei principali servizi, attori e meccanismi di coordinamento.
✔ Un quadro condiviso dei principali punti di forza, lacune e opportunità che orienti la progettazione del MEIC locale.

4.2 Fase 2 – Progettare il Modello MEIC locale

Perché questa fase è importante

Dopo aver analizzato l'ecosistema locale, i partner devono tradurre le conoscenze acquisite in un Modello MEIC adattato al territorio. Ciò significa definire una visione condivisa e un approccio alla governance, ma anche comprendere dove i beneficiari incontrano ostacoli concreti lungo il percorso lavorativo.

La Mappa visiva del percorso lavorativo AMIL è particolarmente utile in questa fase. Anziché considerare l'inserimento lavorativo come punto di arrivo, segue il percorso dalla selezione all'avanzamento professionale e aiuta i partner a individuare i punti in cui emergono difficoltà sistemiche od organizzative. Tali criticità possono poi essere collegate ad attori, servizi e risposte collaborative nel Modello MEIC locale.

Obiettivo

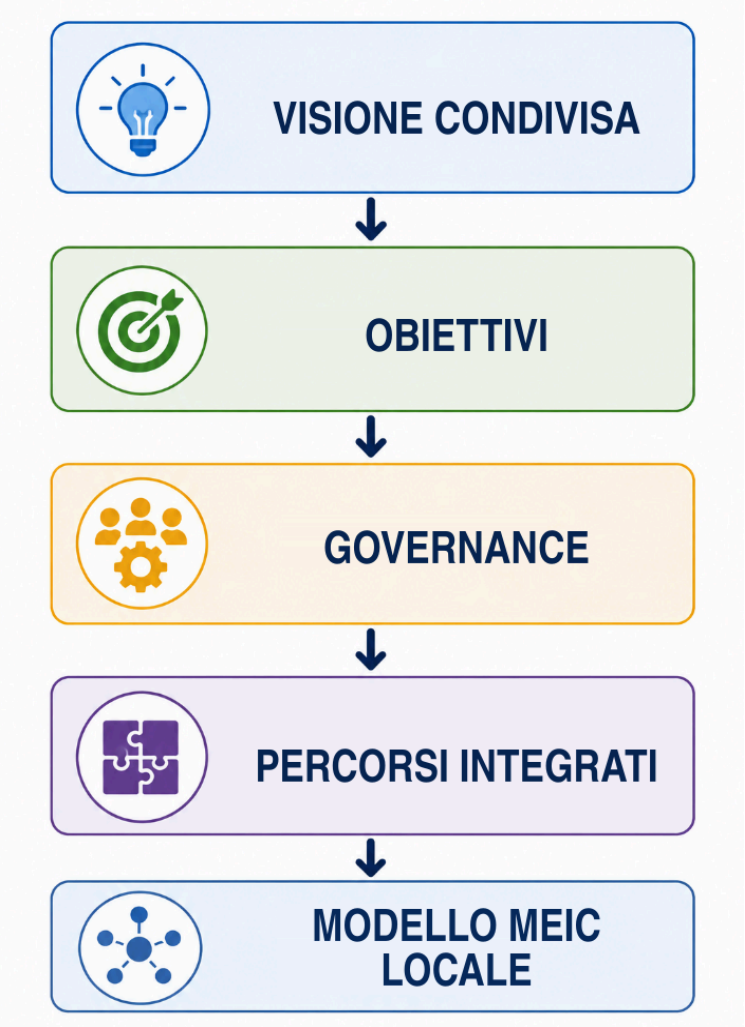
Co-progettare un Modello MEIC adattato localmente, che preservi i principi e le componenti fondamentali rispondendo agli ostacoli individuati lungo il percorso lavorativo.

Concordate un insieme limitato di indicatori di monitoraggio e modalità di raccolta dati prima dell'avvio dei percorsi individuali. Definite responsabilità, un riferimento iniziale ove pertinente e date di verifica, per valutare l'attuazione in modo coerente.

Tabella 4.2 - Azioni principali per progettare il Modello MEIC locale

Azione	Cosa fare
Definire una visione condivisa	Concordare la finalità comune e il cambiamento a lungo termine che il Modello MEIC locale dovrebbe sostenere.
Mappare le criticità lungo il percorso lavorativo	Utilizzare la Mappa visiva del percorso lavorativo per individuare dove i cittadini di paesi terzi incontrano ostacoli prima e dopo l'ingresso nel lavoro.
Definire gli obiettivi prioritari	Selezionare gli ostacoli che richiedono un'azione coordinata e tradurli in priorità locali realistiche.
Progettare gli assetti di governance	Chiarire i meccanismi di coordinamento, decisione e comunicazione.
Progettare percorsi integrati	Collegare servizi e attori attorno ai bisogni individuali e agli ostacoli individuati nel percorso lavorativo.
Preservare il nucleo del modello	Verificare che governance collaborativa, percorsi centrati sulla persona, integrazione dei servizi, coinvolgimento dei datori di lavoro e apprendimento continuo restino centrali.

Figura 4.2 – Progettare il Modello MEIC locale



Strumento 4.2A – Mappa visiva del percorso lavorativo AMIL

Utilizzate la mappa per individuare le criticità lungo l'intera esperienza lavorativa. Per ogni fase, annotate gli ostacoli principali, gli attori in grado di influenzarli e la risposta coordinata eventualmente necessaria.

Figura 4.3 - Mappa visiva del percorso lavorativo AMIL



Fase lavorativa	Cosa esaminare	Possibile risposta MEIC
Selezione	Accesso alle offerte di lavoro, lingua, identificazione di competenze e qualifiche, informazioni sui requisiti, selezione discriminatoria o reti deboli.	Informazioni accessibili, chiarimento delle competenze e del profilo, contatto con i destinatari, dialogo con i datori di lavoro e invio a offerte adeguate.
Assunzione e inserimento iniziale	Documentazione, procedure di selezione, contratti, orientamento e primo contatto con il luogo di lavoro.	Sostegno legale e amministrativo, selezione inclusiva, inserimento iniziale chiaro e indicazioni ai datori di lavoro.
Mansioni quotidiane	Comunicazione, istruzioni sulle mansioni, relazioni nel gruppo di lavoro, sostegno sul posto di lavoro e ostacoli pratici.	Tutoraggio, sostegno linguistico, gestione della diversità e risoluzione coordinata dei problemi.
Prestazioni lavorative	Riscontri, valutazione, mantenimento dell'impiego, condizioni di lavoro e difficoltà emergenti.	Monitoraggio successivo strutturato, mediazione, riscontri dei datori di lavoro e adeguamento del percorso.
Avanzamento professionale	Formazione, progressione, stabilità contrattuale e accesso a opportunità di più lungo periodo.	Aggiornamento delle competenze, mentoring e pianificazione della progressione.

Strumento 4.2B – Schema di progettazione del Modello MEIC

Componente	Note
Visione condivisa	
Ostacoli / criticità prioritari	
Obiettivi prioritari	
Attori principali	
Assetti di governance	
Meccanismi di coordinamento	
Percorsi occupazionali integrati	
Elementi da preservare	
Elementi da adattare	

Consigli pratici

✔ Non progettate risposte prima di aver individuato dove emergono le criticità.
✔ Utilizzate la Mappa del percorso lavorativo con beneficiari, professionisti di prima linea e datori di lavoro per raccogliere prospettive diverse.
✔ Nel primo ciclo di attuazione, date priorità a un numero gestibile di ostacoli.
✔ Mantenete la progettazione locale sufficientemente semplice da essere compresa e utilizzata da tutti i partner.

Domande per orientare il lavoro

✔ In quali fasi del percorso lavorativo i beneficiari incontrano i maggiori ostacoli?
✔ Quali ostacoli richiedono collaborazione anziché l'azione di un singolo servizio?
✔ Quali attori possono intervenire su ciascuna criticità?
✔ Come passeranno i beneficiari da un servizio all'altro senza frammentazioni?
✔ Quali elementi operativi devono essere adattati alle condizioni istituzionali e del mercato del lavoro locali?

Lezioni da AMIL

La formazione AMIL ha utilizzato la Mappa visiva del percorso lavorativo per passare da una discussione generica su discriminazione e ostacoli a un'analisi per fasi di selezione, assunzione e inserimento iniziale, mansioni quotidiane, prestazioni lavorative e avanzamento professionale. Questo approccio aiuta i partner locali a progettare risposte attorno a criticità concrete, anziché a categorie astratte di bisogno.

Pronti a proseguire?

☐ Avete definito una visione condivisa e obiettivi prioritari.
☐ Avete mappato le principali criticità lungo il percorso lavorativo.
☐ Avete individuato gli attori che possono intervenire su tali ostacoli.
☐ Avete sviluppato assetti di governance e percorsi integrati.
☐ Avete chiarito quali elementi del Modello MEIC preservare e quali adattare.

Risultati attesi

✔ Una progettazione del Modello MEIC adattata localmente.
✔ Una mappa condivisa delle criticità del percorso lavorativo.
✔ Ostacoli prioritari definiti e relative risposte collaborative.
✔ Assetti iniziali di governance e dei percorsi integrati.

4.3 Fase 3 – Attivare il Cluster multi-attore

Perché questa fase è importante

Un modello ben progettato diventa operativo solo quando le organizzazioni rilevanti si impegnano a lavorare insieme. L'attivazione significa quindi più che invitare gli attori agli incontri: i partner hanno bisogno di ruoli chiari, meccanismi pratici di coordinamento, modalità di invio ai servizi e una comprensione condivisa dei processi decisionali.

A seconda del contesto istituzionale, la cooperazione può essere formalizzata attraverso un Accordo di Cluster, un Protocollo d'intesa (MoU) o uno strumento analogo. L'esperienza AMIL mostra che la formalizzazione è più utile quando funge da strumento operativo: chiarisce chi contribuisce e in che modo, collega gli impegni ad azioni congiunte e offre una base per la verifica e la continuità. Gli incontri periodici TCWG integrano questi accordi, mantenendo attiva la collaborazione nell'attuazione quotidiana.

Accordo di Cluster. In questo Toolkit, un Accordo di Cluster documenta il contributo di un'organizzazione al Cluster territoriale e al suo lavoro condiviso. L'esempio italiano tra CIES e Programma integra è intitolato «Protocollo d'intesa». Definisce un quadro comune di cooperazione, modalità di coordinamento e monitoraggio e un piano d'azione condiviso. L'Allegato A dell'Accordo di Cluster italiano specifica il ruolo dell'organizzazione, l'ambito del contributo e la persona di contatto (Accordo di Cluster italiano).

Protocollo d'intesa (MoU). Un Protocollo d'intesa documenta la cooperazione concordata tra organizzazioni. L'esempio CODECA–metACTION si concentra sul sostegno coordinato ai beneficiari e sullo scambio di informazioni rilevanti, prevedendo procedure di riservatezza, contatti designati e disposizioni per revisione, modifica e rinnovo (MoU, Sezioni 3–7).

Questi esempi differiscono per l'accento operativo, ma i loro titoli non definiscono categorie reciprocamente esclusive: l'Accordo di Cluster italiano è esso stesso un protocollo d'intesa. Identificate ciascuno strumento in base a finalità, parti, impegni e ambito di applicazione.

Obiettivo

Attivare un Cluster multi-attore funzionante, con ruoli chiari, meccanismi di coordinamento e un livello adeguato di impegno formale.

Tabella 4.3 - Azioni principali per attivare il Cluster multi-attore

Azione	Cosa fare
Coinvolgere i partner	Confermare le organizzazioni necessarie per affrontare gli ostacoli prioritari individuati nella Fase 2.
Definire i ruoli operativi	Chiarire responsabilità, contributi e limiti di ciascun partner.
Stabilire meccanismi di coordinamento	Concordare incontri, canali di comunicazione, procedure di invio ai servizi e risoluzione congiunta dei problemi.
Definire le modalità di condivisione delle informazioni	Chiarire quali informazioni possono essere condivise, per quale finalità e attraverso quali procedure sicure.
Formalizzare la collaborazione, ove utile	Utilizzare un Accordo di Cluster, un MoU o uno strumento equivalente quando apporta chiarezza, continuità e impegno operativo.

Figura 4.4 – Attivare il Cluster multi-attore



Strumento 4.3A – Piano di attivazione del Cluster

Componente	Note
Organizzazioni partecipanti	
Responsabilità principali	
Responsabile del coordinamento	
Canali di comunicazione	
Procedure di invio ai servizi	
Modalità di condivisione delle informazioni	
Calendario degli incontri	
Priorità immediate	
Risorse iniziali per l'attuazione	Capacità del personale, tempo di coordinamento e risorse confermate per il primo ciclo di attuazione.

Strumento 4.3B – Lista dei contenuti minimi dell'Accordo di Cluster / MoU

Quando i partner scelgono di formalizzare la collaborazione, un Accordo di Cluster, un MoU o uno strumento equivalente può essere sintetico, ma deve essere operativo. Valutate di includere almeno:

✔ Finalità condivisa e ambito della collaborazione.
✔ Organizzazioni partecipanti, ruoli, contributi specifici e persone di contatto.
✔ Modalità di coordinamento e di decisione.
✔ Meccanismi di invio ai servizi e cooperazione operativa.
✔ Principi di condivisione delle informazioni e protezione dei dati.
✔ Modalità di incontro e verifica.
✔ Durata, rinnovo, modifica, recesso e modalità di risoluzione dei disaccordi.

L'accordo dovrebbe inoltre individuare le responsabilità relative ai riscontri dei beneficiari, ai reclami e alla condivisione sicura delle informazioni, facendo riferimento agli assetti operativi illustrati nello Strumento 4.4C.

Spunto dalla pratica AMIL: in AMIL, gli Accordi di Cluster sono stati utilizzati per rafforzare la collaborazione rendendo espliciti gli impegni e collegandoli ad attività condivise. Gli incontri TCWG hanno offerto uno spazio periodico in cui partner di progetto, attori territoriali e operatori di prima linea potevano riesaminare gli impegni e tradurli in decisioni operative. In Italia, gli Accordi di Cluster hanno sostenuto anche attività culturali congiunte. A Cipro, la cooperazione con attori territoriali chiave è stata inoltre formalizzata attraverso Protocolli d'intesa, coinvolgendo anche attori dell'ecosistema imprenditoriale e formativo.

Consigli pratici

✔ Iniziate dai partner necessari per risolvere i problemi individuati; ampliate il Cluster quando emergono nuovi bisogni.
✔ Mantenete la governance sufficientemente snella da restare utilizzabile.
✔ Utilizzate gli accordi formali come strumenti di lavoro: collegate ogni impegno ad attori responsabili, azioni congiunte e momenti di verifica.

✔ Assegnate la responsabilità di mantenere il coordinamento; altrimenti la collaborazione può diventare rapidamente intermittente.

Domande per orientare il lavoro

✔ Ogni partner comprende quale contributo apporta al Cluster?
✔ Come funzioneranno concretamente gli invii ai servizi e le decisioni congiunte?
✔ Chi è responsabile di convocare il coordinamento e dare seguito alle decisioni?
✔ Un Accordo di Cluster o un MoU rafforzerebbe la continuità, chiarendo impegni e azioni congiunte?
✔ Come saranno coinvolti nuovi attori nel Cluster quando necessario?

Lezioni da AMIL

Le esperienze AMIL hanno confermato che la collaborazione strutturata funziona meglio quando gli impegni formali e il coordinamento operativo periodico si rafforzano a vicenda. Gli Accordi di Cluster possono chiarire le responsabilità e assicurare continuità; gli incontri TCWG mantengono attivi tali impegni, riunendo partner di progetto, attori territoriali e operatori di prima linea per pianificazione, invii ai servizi, risoluzione dei problemi e verifica. Questa combinazione è una buona pratica trasferibile perché trasforma la governance da assetto formale a processo di lavoro continuativo.

Pronti a proseguire?

☐ Le organizzazioni partecipanti sono confermate.
☐ Ruoli operativi e responsabilità sono chiari.
☐ I meccanismi di coordinamento, invio ai servizi e condivisione delle informazioni sono concordati.
☐ È stato deciso il livello adeguato di formalizzazione.
☐ Il Cluster multi-attore è pronto a sostenere i percorsi dei beneficiari.

Risultati attesi

✔ Un Cluster multi-attore attivo.
✔ Ruoli chiari e meccanismi pratici di coordinamento.
✔ Modalità operative di invio ai servizi.
✔ Ove opportuno, un Accordo di Cluster, un MoU o uno strumento equivalente operativo.

4.4 Fase 4 – Attuare percorsi occupazionali integrati

Perché questa fase è importante

Il valore del Modello MEIC diventa visibile quando la governance collaborativa si traduce in sostegno coordinato ai singoli beneficiari. La Fase 4 collega valutazione, pianificazione personalizzata, erogazione dei servizi e coinvolgimento dei datori di lavoro in un unico percorso.

I Piani Individuali Personalizzati offrono un riferimento pratico per questo processo. Non vanno trattati come moduli statici: sono documenti di lavoro condivisi che collegano competenze e aspirazioni del beneficiario agli ostacoli individuati, ai servizi disponibili, alle opportunità occupazionali e alle responsabilità nel Cluster.

In questo Toolkit, il termine Piano Individuale Personalizzato (PIP) indica il documento di pianificazione individuale che collega valutazione, obiettivi professionali, bisogni di sostegno, azioni concordate, responsabilità e date di verifica. Le organizzazioni locali possono utilizzare un documento equivalente con un nome diverso.

Obiettivo

Attuare percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona attraverso valutazione individuale, pianificazione personalizzata, servizi coordinati e coinvolgimento continuativo dei datori di lavoro.

Tabella 4.4 - Azioni principali per attuare percorsi occupazionali integrati

Azione	Cosa fare
Valutare bisogni e competenze individuali	Individuare competenze, qualifiche, aspirazioni, bisogni di sostegno e ostacoli alla partecipazione.

Azione	Cosa fare
Elaborare un Piano Individuale Personalizzato	Tradurre la valutazione in obiettivi, azioni, responsabilità e momenti di verifica chiari.
Coordinare servizi e invii	Collegare lavoro, formazione, sostegno legale, linguistico, sociale e altri supporti pertinenti, senza trasferire sul beneficiario l'onere del coordinamento.
Coinvolgere i datori di lavoro lungo tutto il percorso	Coinvolgere i datori di lavoro nell'identificare i bisogni del mercato del lavoro, definire la formazione, creare opportunità di apprendimento sul lavoro e migliorare l'inclusione lavorativa.
Seguire il percorso lavorativo	Utilizzare la Mappa del percorso lavorativo per rilevare ostacoli durante selezione, inserimento iniziale, lavoro e progressione.
Rivedere e adattare il piano	Aggiornare le azioni quando cambiano circostanze, opportunità o ostacoli.

Figura 4.5 – Attuare percorsi occupazionali integrati



Strumento 4.4A – Piano Individuale Personalizzato

Utilizzate un unico piano condiviso per collegare il profilo del beneficiario ad azioni coordinate tra organizzazioni. L'accesso al piano e alle singole sezioni deve seguire le modalità di condivisione delle informazioni basate sui ruoli descritte nello Strumento 4.4C. Il formato può essere adattato ai sistemi locali, ma deve restare pratico e aggiornato regolarmente.

Componente del piano	Cosa registrare
Profilo e aspirazioni	Interessi professionali, settori preferiti, obiettivi di lungo periodo e scelte consapevoli.
Competenze esistenti	Competenze formali e informali, qualifiche, competenze linguistiche e trasversali.
Ostacoli principali	Fattori amministrativi, linguistici, di cura, abitativi, di mobilità, discriminazione o altri elementi che incidono sulla partecipazione.
Azioni prioritarie	Formazione, orientamento, sostegno amministrativo relativo alle qualifiche, assistenza legale, contatti con i datori di lavoro, apprendimento sul lavoro o altre misure.
Attori responsabili	Quale partner guida ogni azione e quali partner contribuiscono.
Tempistiche e tappe	Tempi previsti, date di verifica e momenti di transizione.
Opportunità occupazionale / ruolo del datore di lavoro	Offerte, contatti settoriali, apprendimento sul lavoro, sostegno sul posto di lavoro o monitoraggio successivo.
Progressi e adattamenti	Cosa è cambiato, cosa resta irrisolto e cosa va adeguato.

Strumento 4.4B – Coinvolgimento dei datori di lavoro: approcci pratici

Approccio	Come può sostenere l'attuazione
Laboratori sulla gestione della diversità	Lavorare con i datori di lavoro su selezione inclusiva, comunicazione, diversità culturale, integrazione lavorativa e gestione pratica di gruppi di lavoro eterogenei.
Identificazione congiunta dei fabbisogni di competenze	Discutere con i datori di lavoro offerte, mansioni e requisiti di qualifica, confrontandoli con competenze e aspirazioni dei beneficiari per definire percorsi realistici.
Co-progettazione delle opportunità sul lavoro	Concordare obiettivi di apprendimento, supervisione, responsabilità, accessibilità e condizioni di lavoro conformi alla legge con datori di lavoro e beneficiari prima dell'avvio di un tirocinio o di un'attività sul lavoro.
Accompagnamento all'inserimento iniziale e al mantenimento dell'impiego	Individuare un referente sul posto di lavoro, concordare date di verifica e raccogliere riscontri di beneficiari e datori di lavoro per affrontare ostacoli alla comunicazione, all'inclusione o al mantenimento dell'impiego.

Importante: il coinvolgimento dei datori di lavoro non deve iniziare soltanto quando un beneficiario è pronto per l'assunzione. I datori di lavoro possono contribuire prima, individuando fabbisogni di competenze, esaminando gli ostacoli, co-progettando l'apprendimento sul lavoro e migliorando le pratiche lavorative.

Strumento 4.4C – Partecipazione dei beneficiari e condivisione sicura delle informazioni

Ogni Cluster locale dovrebbe concordare un protocollo semplice che consenta ai beneficiari di incidere sui propri percorsi, segnalare problemi e comprendere come vengono utilizzate le loro informazioni. Le modalità seguenti vanno adattate alle procedure applicabili in materia di protezione dei dati, tutela delle persone e organizzazione.

Co-progettare e rivedere il percorso	Assegnate una persona di contatto nominativa e sviluppate il Piano Individuale Personalizzato (PIP) insieme al beneficiario. Spiegate le opzioni disponibili in una lingua e in un formato accessibili, registrate le priorità della persona e verificate insieme i progressi a intervalli concordati e quando cambiano le circostanze.
Tradurre i riscontri in decisioni	Raccogliete riscontri attraverso verifiche individuali e canali accessibili. Presentate le questioni ricorrenti al Gruppo di lavoro del Cluster territoriale in forma anonimizzata. Per ogni questione che richiede un'azione collettiva, registrate la risposta concordata, il partner responsabile e la data di verifica. Informate i beneficiari sui cambiamenti introdotti in risposta ai loro riscontri.
Prevedere un canale chiaro per le segnalazioni	Spiegate come i beneficiari possono segnalare difficoltà con i servizi, discriminazioni, condizioni di lavoro non sicure o altri problemi sul posto di lavoro. Prevedete sia un contatto nominativo sia un canale alternativo, qualora la segnalazione riguardi tale persona od organizzazione. Definite tempi di risposta, spiegate la riservatezza e i suoi limiti e garantite che una segnalazione non svantaggi il beneficiario. Le situazioni urgenti di tutela devono seguire le pertinenti procedure di protezione e invio ai servizi.
Limitare l'accesso alle informazioni necessarie	L'adesione al Cluster non dà automaticamente accesso alle cartelle individuali. L'accesso va riservato al personale autorizzato che necessita di informazioni specifiche per il ruolo assegnato. Condividete soltanto quanto necessario a coordinare un'azione concordata, ad esempio competenze pertinenti, obiettivi del percorso, appuntamenti, responsabilità e adeguamenti richiesti. Cartelle cliniche, resoconti dettagliati di violenze, fascicoli legali e circostanze personali non pertinenti non devono circolare ordinariamente nel Cluster.
Effettuare in sicurezza gli invii ai servizi specialistici	Spiegate la finalità dell'invio, il servizio destinatario e le informazioni da trasmettere. Verificate la base giuridica applicabile e le eventuali condizioni aggiuntive per i dati sensibili; acquisite il consenso quando richiesto. Utilizzate un canale sicuro approvato e trasmettete soltanto le informazioni necessarie al servizio destinatario. Registrate l'invio e le modalità di verifica successiva senza riportare dettagli sensibili del caso nei verbali condivisi.

Prima dell'attuazione, i partner dovrebbero documentare le responsabilità in materia di protezione dei dati, gli accessi autorizzati, le informazioni da condividere, le modalità di conservazione e le procedure di gestione degli incidenti relativi ai dati. I beneficiari devono ricevere informazioni chiare sull'utilizzo dei propri dati e sulle modalità di esercizio dei propri diritti.

Consigli pratici

✔ Costruite il piano con il beneficiario, non al suo posto.
✔ Definite azioni abbastanza specifiche perché i partner sappiano chi è responsabile di cosa.
✔ Utilizzate i riscontri dei datori di lavoro per migliorare l'incontro tra domanda e offerta e la progettazione dei percorsi, non per indirizzare i beneficiari verso occupazioni stereotipate.
✔ Proseguite il sostegno dopo l'ingresso al lavoro quando emergono ostacoli nell'inserimento iniziale, nelle prestazioni o nel mantenimento dell'impiego.

Domande per orientare il lavoro

✔ Ogni beneficiario dispone di un Piano Individuale Personalizzato chiaro e aggiornato?
✔ Il piano riflette le aspirazioni e le competenze esistenti del beneficiario?
✔ Gli invii sono coordinati o si chiede al beneficiario di orientarsi da solo tra i servizi?
✔ Come vengono coinvolti i datori di lavoro prima, durante e dopo l'assunzione?
✔ Quali criticità del percorso lavorativo restano irrisolte?

Lezioni da AMIL

Le attività pilota di AMIL hanno combinato valutazione individuale e piani personalizzati con formazione e coinvolgimento dei datori di lavoro. L'esperienza ha mostrato che i percorsi integrati funzionano meglio quando competenze, aspirazioni e ostacoli del beneficiario sono tradotti in un piano condiviso, con responsabilità chiare nel Cluster e datori di lavoro coinvolti prima, durante e dopo l'assunzione.

Pronti a proseguire?

☐ È operativa la valutazione individuale.
☐ I Piani Individuali Personalizzati sono utilizzati e rivisti.
☐ Invii e servizi sono coordinati tra i partner.
☐ I datori di lavoro sono coinvolti oltre la sola assunzione.
☐ Gli ostacoli lungo il percorso lavorativo vengono individuati e affrontati.

Risultati attesi

✔ Percorsi occupazionali integrati e centrati sulla persona in funzione.
✔ Piani Individuali Personalizzati con responsabilità e momenti di verifica chiari.
✔ Invii coordinati tra i partner del Cluster.
✔ Coinvolgimento attivo dei datori di lavoro nella progettazione dei percorsi, nell'accesso al luogo di lavoro e nell'accompagnamento successivo.

4.5 Fase 5 – Valutare e migliorare il Modello MEIC

Perché questa fase è importante

Nel Modello MEIC, la valutazione non si limita a contare attività o inserimenti. È un processo strutturato di apprendimento che verifica se la collaborazione funziona, se i percorsi restano accessibili e se gli ostacoli individuati in precedenza si stanno effettivamente riducendo.

In questa fase si può riprendere la Mappa visiva del percorso lavorativo. Confrontare le criticità individuate durante la progettazione con le evidenze dell'attuazione aiuta i partner a capire dove si sono registrati progressi, dove persistono gli ostacoli e se sono emersi nuovi problemi dopo l'ingresso nel mercato del lavoro.

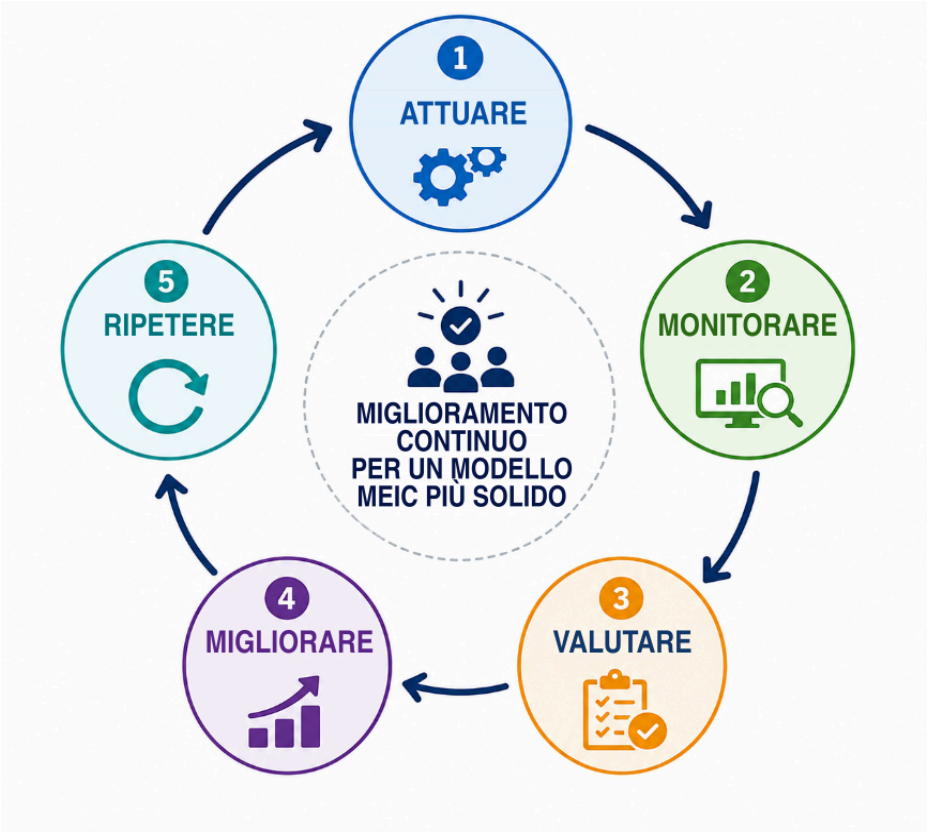
Obiettivo

Utilizzare evidenze quantitative e qualitative per valutare collaborazione, qualità dei percorsi e cambiamenti negli ostacoli del percorso lavorativo, traducendo i risultati in miglioramenti pratici.

Tabella 4.5 - Azioni principali per valutare e migliorare il Modello MEIC

Azione	Cosa fare
Monitorare l'attuazione	Raccogliere evidenze su partecipazione, invii, accessibilità dei servizi, coinvolgimento dei datori di lavoro e avanzamento dei percorsi.
Riesaminare gli ostacoli del percorso lavorativo	Riprendere la Mappa del percorso lavorativo e valutare se le criticità individuate diminuiscono, persistono o si spostano.
Raccogliere riscontri da attori e beneficiari	Raccogliere i punti di vista di beneficiari, professionisti, datori di lavoro e organizzazioni partner.
Valutare la qualità, non soltanto i volumi	Considerare continuità, qualità dell'occupazione, stabilità, legalità, inclusione e progressione, ove pertinente.
Concordare azioni di miglioramento	Tradurre i risultati in modifiche specifiche a procedure, partenariati, servizi o coinvolgimento dei datori di lavoro.

Figura 4.6 – Miglioramento continuo del Modello MEIC



Strumento 4.5 – Quadro di miglioramento del MEIC

Per ogni indicatore, definite unità di misura, fonte dei dati, frequenza di raccolta, partner responsabile e, ove pertinente, denominatore e periodo di osservazione successiva.

Ambito	Situazione attuale / evidenze	Azione di miglioramento
Governance e coordinamento		
Efficacia degli invii ai servizi		
Piani Individuali Personalizzati		
Coinvolgimento dei datori di lavoro		
Criticità del percorso lavorativo		
Esperienza dei beneficiari		
Sostenibilità occupazionale		
Priorità generali		

Esempi di indicatori da adattare localmente:

- Invii completati: numero di invii concordati che hanno portato a un contatto con il servizio destinatario, sul totale degli invii per i quali era prevista una verifica successiva.
- Interruzioni del percorso: numero di partecipanti che interrompono un percorso e motivazioni riportate; distinguere l'abbandono dal completamento o da una modifica concordata del piano.

- Occupazione e tirocini: registrare separatamente gli inserimenti lavorativi e i tirocini, distinguendo le persone dagli eventi di inserimento.
- Continuità occupazionale: valutare la situazione a un intervallo concordato, ad esempio tre mesi dopo l'ingresso al lavoro, registrando il numero di persone raggiunte per la verifica e il relativo denominatore.
- Riscontri dei beneficiari: registrare problemi di accessibilità, miglioramenti proposti, risposte concordate e loro effettiva attuazione.

Consigli pratici

✔ Utilizzate un insieme limitato di indicatori significativi anziché raccogliere dati che non orienteranno le decisioni.
✔ Combinate i dati quantitativi con l'esperienza di beneficiari e datori di lavoro.
✔ Esaminate sia l'erogazione dei servizi sia il funzionamento del Cluster.
✔ Considerate l'adattamento una componente ordinaria dell'attuazione, non un segnale di fallimento del trasferimento.

Domande per orientare il lavoro

✔ Quali criticità si sono ridotte e quali persistono?
✔ I beneficiari avanzano tra i servizi senza interruzioni non necessarie?
✔ Gli esiti occupazionali sono sostenibili e di qualità adeguata?
✔ Quali aspetti della collaborazione funzionano bene e quali richiedono una riprogettazione?
✔ Cosa dovrebbe cambiare nel prossimo ciclo di attuazione?
✔ Quali rischi per la continuità occupazionale richiedono verifiche successive o modifiche al percorso?

Lezioni da AMIL

AMIL ha evidenziato l'importanza di utilizzare monitoraggio e valutazione per l'apprendimento continuo. I dati quantitativi vanno integrati con evidenze sulla qualità, continuità e sostenibilità dei percorsi occupazionali individuali. Il monitoraggio dovrebbe quindi esaminare, oltre all'ingresso al lavoro, le condizioni occupazionali e la progressione nel tempo, traducendo i risultati in adeguamenti pratici.
L'esperienza cipriota illustra l'importanza di questa valutazione più ampia. Si vedano la Sezione 5.4 – Cipro: dall'accesso al lavoro all'integrazione sostenibile e la Figura 5.4 – Oltre l'inserimento lavorativo: verifica dell'integrazione sostenibile.

Pronti a proseguire?

☐ L'attuazione è stata esaminata utilizzando evidenze sia quantitative sia qualitative.
☐ La mappa delle criticità del percorso lavorativo è stata riesaminata.
☐ Sono stati raccolti riscontri da beneficiari, partner e datori di lavoro.
☐ Sono state concordate azioni prioritarie di miglioramento.
☐ Le modifiche sono state assegnate agli attori responsabili.

Risultati attesi

✔ Una valutazione condivisa di ciò che funziona e ciò che non funziona.
✔ Evidenze aggiornate sugli ostacoli del percorso lavorativo.
✔ Azioni specifiche di miglioramento collegate ai partner responsabili.
✔ Un Modello MEIC locale rafforzato per il prossimo ciclo di attuazione.

4.6 Fase 6 – Dare continuità e ampliare il Modello MEIC

Perché questa fase è importante

La sostenibilità richiede più che reperire finanziamenti sostitutivi. Significa integrare la collaborazione efficace nei sistemi locali ordinari, mantenere una responsabilità condivisa e utilizzare le evidenze dell'attuazione per incidere sulle condizioni istituzionali che influenzano l'inserimento lavorativo.
Quando gli ostacoli persistenti non possono essere risolti con il solo coordinamento operativo, l'advocacy diventa parte della sostenibilità. I materiali AMIL per il rafforzamento delle capacità hanno presentato un Ciclo di advocacy che parte dalla definizione del problema e dall'analisi del contesto, passando per obiettivi SMART, una richiesta concreta di cambiamento politico od organizzativo, il coinvolgimento dei decisori rilevanti e il monitoraggio continuo.

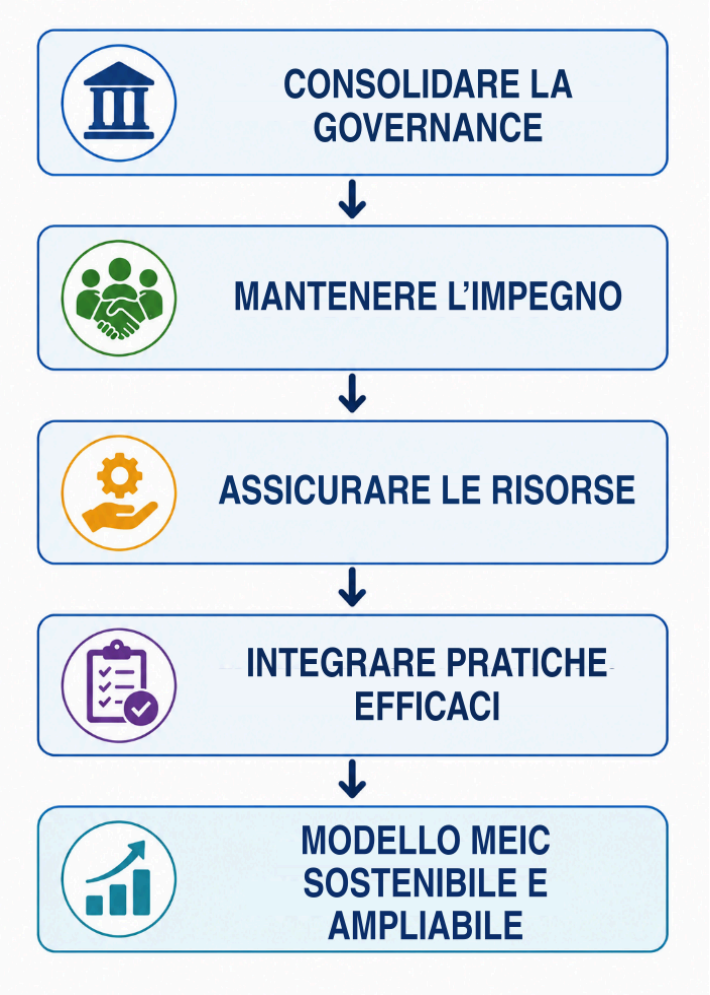
Obiettivo

Consolidare il Modello MEIC nell'ecosistema locale, definire assetti realistici per la sostenibilità e utilizzare un'advocacy basata sulle evidenze quando gli ostacoli sistemici richiedono un cambiamento istituzionale.

Tabella 4.6 - Azioni principali per dare continuità e ampliare il Modello MEIC

Azione	Cosa fare
Consolidare la governance	Integrare ruoli di coordinamento, incontri e meccanismi decisionali nella pratica ordinaria delle organizzazioni.
Mantenere l'impegno degli attori	Rinnovare le priorità e confermare il contributo dei principali partner del Cluster.
Assicurare e combinare le risorse	Individuare risorse umane, organizzative e finanziarie, inclusi programmi e servizi ordinari esistenti.
Integrare le pratiche efficaci	Integrare nei sistemi esistenti le pratiche efficaci di invio ai servizi, pianificazione, coinvolgimento dei datori di lavoro e monitoraggio.
Tradurre gli ostacoli persistenti in priorità di advocacy	Utilizzare le evidenze dell'attuazione e l'analisi PESTLE per individuare questioni che richiedono cambiamenti nelle politiche o nelle istituzioni.
Definire obiettivi SMART di advocacy	Definire un obiettivo di cambiamento specifico, misurabile, raggiungibile, rilevante e temporalmente definito, insieme a una richiesta concreta.
Pianificare un ampliamento responsabile	Valutare se il modello è pronto per essere esteso a nuovi territori, organizzazioni o gruppi destinatari senza perdere i propri principi fondamentali.

Figura 4.7 – Dare continuità e ampliare il Modello MEIC



Strumento 4.6A – Piano d'azione per sostenibilità e ampliamento

Per ogni azione di prosecuzione, specificate l'organizzazione responsabile, le risorse già confermate, le condizioni finanziarie od organizzative ancora da soddisfare e la prossima data di verifica. Per il coordinamento continuativo, registrate la frequenza concordata degli incontri e le modalità di comunicazione.

Ambito	Situazione attuale	Azioni necessarie	Partner responsabile	Tempistiche
Coordinamento a lungo termine				
Impegno degli attori				
Risorse umane				
Risorse finanziarie / di programma				
Integrazione nei servizi esistenti				
Sostegno istituzionale				
Comunicazione dei risultati				

Ambito	Situazione attuale	Azioni necessarie	Partner responsabile	Tempistiche
Opportunità di ampliamento				

Strumento 4.6B – Ciclo di advocacy e schema per gli obiettivi SMART

Utilizzate questo strumento quando l'attuazione fa emergere un ostacolo persistente che non può essere risolto con il solo coordinamento dei servizi. L'obiettivo è passare dalle evidenze a una richiesta mirata di cambiamento istituzionale o delle politiche.

Figura 4.8 – Ciclo di advocacy e schema per gli obiettivi SMART



Elemento di advocacy	Le vostre note
Problema documentato da evidenze	
Fattori PESTLE rilevanti	
Obiettivo SMART	
Decisori	
Alleati / attori coinvolti	
Richiesta concreta	
Messaggio / evidenze da utilizzare	
Azioni	
Indicatore di monitoraggio / data di verifica	

Promemoria SMART: un obiettivo di advocacy solido deve essere Specifico, Misurabile, Raggiungibile, Rilevante e Temporalmente definito. Formulate una richiesta abbastanza concreta da consentire al decisore di comprendere esattamente quale cambiamento viene richiesto.

Consigli pratici

✔ Iniziate a pianificare la sostenibilità prima della fine del finanziamento.
✔ Quando possibile, utilizzate programmi locali e ordinari esistenti anziché creare strutture parallele.
✔ Basate le priorità di advocacy sulle evidenze dell'attuazione, non soltanto su questioni generali di politica pubblica.
✔ Distinguete ciò che può essere risolto operativamente nel Cluster da ciò che richiede cambiamenti istituzionali o delle politiche.
✔ Ampliate il modello soltanto dopo che è stato sperimentato, verificato e fatto proprio dagli attori locali.

Domande per orientare il lavoro

✔ Quali parti del Modello MEIC dovrebbero diventare pratica ordinaria?
✔ Chi manterrà il coordinamento nel lungo periodo?
✔ Quali risorse possono essere integrate da programmi o servizi esistenti?
✔ Quali ostacoli persistenti richiedono advocacy o cambiamenti istituzionali?
✔ Quale obiettivo SMART specifico permetterebbe di affrontare l'ostacolo prioritario?
✔ Le evidenze e l'appropriazione locale sono sufficienti per sostenere un ampliamento?

Lezioni da AMIL

Le attività AMIL di rafforzamento delle capacità hanno collegato analisi del contesto, advocacy e monitoraggio. Il Ciclo di advocacy ha incoraggiato i professionisti a definire i problemi attraverso PESTLE, formulare obiettivi SMART e una richiesta concreta, costruire alleanze e monitorare i progressi. In questo modo, la sostenibilità passa da intenzione generale a processo strutturato per mantenere e migliorare l'ecosistema locale.

Pronti a proseguire?

☐ Sono definiti assetti di governance e coordinamento a lungo termine.
☐ I partner chiave hanno confermato la prosecuzione del proprio ruolo.
☐ Sono state individuate risorse e programmi esistenti che possono sostenere la continuità.
☐ Gli ostacoli sistemici persistenti sono stati tradotti, ove necessario, in priorità mirate di advocacy.
☐ Sono stati definiti un obiettivo SMART e una richiesta concreta per l'azione prioritaria di advocacy.
☐ Sono state valutate le condizioni per un ampliamento responsabile.

Risultati attesi

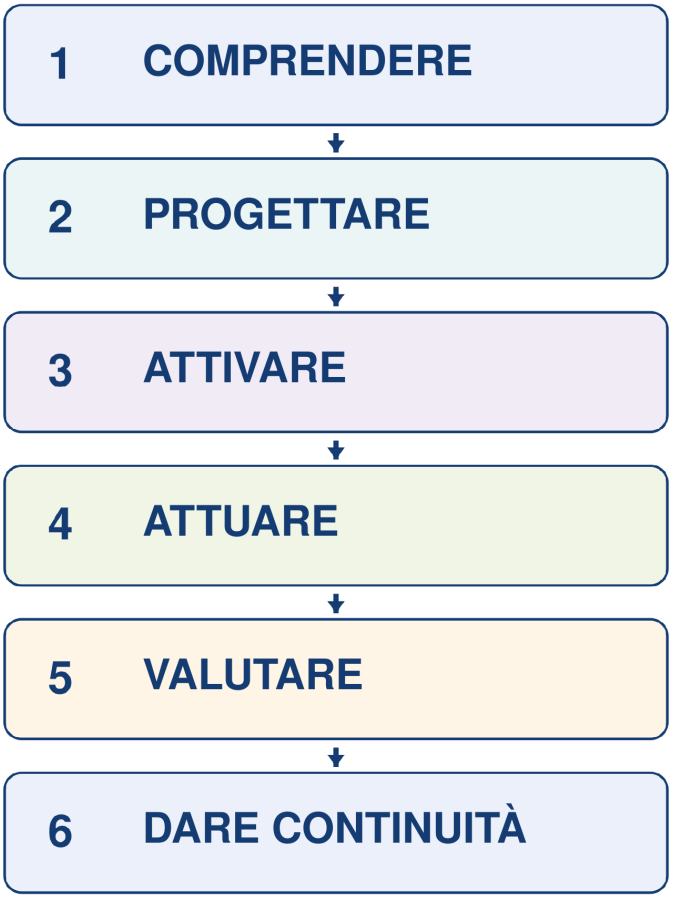
✔ Un assetto di governance e coordinamento a lungo termine.
✔ Un piano di sostenibilità e risorse basato sull'appropriazione locale e sui sistemi esistenti.
✔ Ove pertinente, un obiettivo di advocacy e un piano d'azione basati sulle evidenze.
✔ Una decisione informata sull'opportunità e sulle modalità di ampliare o trasferire ulteriormente il Modello MEIC.

Sintesi del capitolo

La metodologia in sei fasi presentata in questo capitolo offre un percorso operativo per trasferire il Modello MEIC, collegandone i principi fondamentali a strumenti concreti. Il percorso inizia con PESTLE e l'analisi dell'ecosistema, prosegue con la mappatura delle criticità e la progettazione locale, attiva un Cluster multi-attore, traduce la collaborazione in Piani Individuali Personalizzati e coinvolgimento dei datori di lavoro, utilizza le evidenze per migliorare l'attuazione e si conclude con sostenibilità, advocacy e ampliamento responsabile.

Gli strumenti non vanno applicati meccanicamente. Il loro valore consiste nell'aiutare gli attori locali a porre le domande giuste, individuare chi deve collaborare e adattare l'attuazione senza perdere la governance collaborativa, i percorsi centrati sulla persona, il coinvolgimento dei datori di lavoro e la logica di apprendimento continuo che definiscono il Modello MEIC.

Figura 4.9 – Il percorso di trasferimento del MEIC



CAPITOLO 5 – PERSONALIZZARE IL MODELLO MEIC: DAI PROFILI INDIVIDUALI AI PERCORSI SOSTENIBILI

Introduzione

La metodologia in sei fasi presentata nel Capitolo 4 offre un quadro comune per trasferire il Modello MEIC. Il solo trasferimento, tuttavia, non basta. Un inserimento lavorativo efficace dipende dalla capacità di tradurre tale quadro in percorsi che rispondano alle caratteristiche, alle aspirazioni e ai vincoli dei singoli beneficiari, restando collegati alle opportunità reali del mercato del lavoro locale.

Le sperimentazioni AMIL in Italia, Grecia e Cipro offrono evidenze utili sul significato concreto della personalizzazione. Nei tre contesti sono stati combinati in modi diversi pianificazione personalizzata, conoscenza del mercato del lavoro, sviluppo linguistico e delle competenze, coinvolgimento dei datori di lavoro e sostegno sociale complementare. Le sperimentazioni hanno inoltre evidenziato una lezione importante: partecipazione ed esiti occupazionali non possono essere compresi senza considerare le pressioni economiche, abitative, amministrative e familiari che influenzano la capacità delle persone di restare coinvolte.

Questo capitolo utilizza quindi evidenze selezionate dai tre paesi pilota per individuare lezioni trasferibili nella progettazione di percorsi occupazionali più realistici, accessibili e sostenibili, anziché confrontare le prestazioni nazionali.

5.1 Cosa significa personalizzare nella pratica

Personalizzare non significa creare un modello separato per ogni gruppo destinatario. Significa adattare contenuti, sequenza, intensità e combinazione del sostegno, preservando i principi e le componenti fondamentali del Modello MEIC. Il punto di partenza è il percorso individuale, anziché l'offerta istituzionale: le organizzazioni valutano ciò che una persona già sa, cosa vuole raggiungere, quali ostacoli possono incidere sulla partecipazione e quali opportunità sono realisticamente disponibili nel mercato del lavoro locale.

L'esperienza AMIL suggerisce che una personalizzazione efficace opera contemporaneamente su più livelli. I Piani Individuali Personalizzati (PIP) traducono la valutazione in pianificazione individuale; le informazioni sul mercato del lavoro aiutano a collegare i piani a opportunità concrete; i servizi complementari affrontano gli ostacoli che possono interrompere la partecipazione; i datori di lavoro contribuiscono a definire percorsi realistici, anziché intervenire soltanto nella fase di assunzione.

Tabella 5.1 - Dimensioni chiave della personalizzazione dei percorsi occupazionali individuali

Dimensione	Cosa richiede la personalizzazione
Profilo individuale	Valutare competenze, qualifiche, aspirazioni, esperienza e bisogni di sostegno.
Condizioni di partecipazione	Individuare gli ostacoli economici, abitativi, familiari, legali e linguistici che possono incidere sulla continuità.
Collegamento con il mercato del lavoro	Allineare formazione e percorsi occupazionali alla domanda locale reale, senza considerare i beneficiari soltanto come risposta alle carenze di manodopera.
Accessibilità	Adattare tempi, sequenza e sostegni affinché la partecipazione sia concretamente possibile.
Qualità dell'occupazione	Guardare oltre l'ingresso al lavoro, considerando stabilità, legalità, reddito, sviluppo delle competenze e progressione.

 Messaggio chiave: la personalizzazione va oltre la consulenza individuale. È il risultato del collegamento tra valutazione individuale, servizi complementari e conoscenza del mercato del lavoro attraverso la governance collaborativa.

5.2 Italia – Percorsi individualizzati e ostacoli alla partecipazione

La sperimentazione italiana illustra l'importanza della pianificazione individualizzata in un gruppo eterogeneo di beneficiari. Il database progettuale più recente registra 238 partecipanti selezionati: 156 uomini e 82 donne, pari rispettivamente a circa il 65,5% e il 34,5%. Il precedente monitoraggio aveva registrato partecipanti di 43 nazionalità. Questa diversità ha rafforzato la necessità di superare un orientamento generico e utilizzare i Piani Individuali Personalizzati (PIP) per collegare competenze, aspirazioni, ostacoli e obiettivi professionali in un percorso su misura.

La sperimentazione ha inoltre prodotto una lezione importante sulla partecipazione. Tra i fattori associati all'interruzione dei percorsi figuravano la necessità immediata di percepire un reddito, l'imminente uscita dalle strutture di accoglienza e le barriere linguistiche. Questi risultati mettono in discussione un presupposto comune nei programmi formativi: l'abbandono non indica necessariamente scarsa motivazione. Una persona può restare interessata a un percorso ma non riuscire a proseguirlo, perché le pressioni economiche o abitative a breve termine diventano prioritarie.

Per questo, la valutazione iniziale dovrebbe individuare non soltanto i bisogni di occupabilità, ma anche le condizioni che possono rendere difficile una partecipazione continuativa. Il Cluster può così attivare sostegni

complementari, adattare i tempi delle attività o rivedere il percorso prima che l'abbandono diventi inevitabile.
La sperimentazione italiana ha utilizzato anche metodi di apprendimento non tradizionali, tra cui attività teatrali, narrazione digitale e sviluppo delle competenze personali. Il loro valore non era soltanto ricreativo: sostenevano comunicazione, lavoro di gruppo, consapevolezza di sé e fiducia professionale, aiutando al contempo i professionisti a individuare competenze che possono restare meno visibili attraverso strumenti di valutazione convenzionali.

Figura 5.1 – Percorsi individuali e ostacoli alla partecipazione

Partecipanti selezionati	Uomini	Donne	Nazionalità
238 Database aggiornato dei risultati AMIL	**156** 65,5%	**82** 34,5%	**43** Monitoraggio precedente

Piano Individuale Personalizzato (PIP): competenze → aspirazioni → ostacoli → percorso.

L'abbandono come segnale: l'interruzione non indica automaticamente una mancanza di motivazione. Tra gli ostacoli rilevanti rientrano la necessità immediata di reddito, l'imminente uscita dalle strutture di accoglienza e le barriere linguistiche.

Metodi creativi di apprendimento: i laboratori teatrali sostengono comunicazione, fiducia e lavoro di gruppo. La narrazione digitale rafforza la consapevolezza di sé e il racconto professionale. Le attività sulle competenze personali aiutano a rendere visibili capacità meno evidenti.

Lezione AMIL – Comprendere l'abbandono come segnale
Quando un beneficiario interrompe un percorso, le organizzazioni dovrebbero chiedersi cosa abbia reso irrealistica la prosecuzione. Pressioni economiche, transizioni abitative, barriere linguistiche o responsabilità familiari possono indicare la necessità di adattare il percorso o il sistema di sostegno che lo accompagna.

5.3 Grecia – Collegare i percorsi individuali alla domanda di lavoro

La sperimentazione greca è partita da una situazione apparentemente paradossale: una popolazione significativa di cittadini di paesi terzi era disponibile a lavorare, mentre diversi settori dell'economia registravano carenze di manodopera. La risposta MEIC è stata collegare più strettamente i percorsi dei beneficiari alla conoscenza del mercato del lavoro e alle reti datoriali, anziché trattare formazione e assunzione come processi separati.
L'Associazione degli esportatori greci (SEVE) ha sostenuto il coinvolgimento di 40 imprese nella sperimentazione AMIL, collegando i percorsi individuali ai datori di lavoro e alle attività di rafforzamento delle capacità. Per i beneficiari, il percorso è passato da 75 invii a 60 partecipanti selezionati e 50 PIP completati. La pianificazione individuale ha mappato qualifiche esistenti e aspirazioni professionali, orientando poi percorsi formativi professionali differenziati.
La formazione è stata collegata a settori con opportunità individuate, tra cui ospitalità, turismo, logistica, energie rinnovabili ed economia verde, e mediazione interculturale. La lezione trasferibile non è la scelta di questi settori specifici, ma il processo utilizzato per collegare i profili individuali alla domanda di lavoro locale e coinvolgere i datori di lavoro prima della fase di assunzione.
Anche l'apprendimento linguistico è stato strettamente collegato all'occupazione. I corsi di greco L2 sono stati organizzati per settore professionale, consentendo ai partecipanti di sviluppare il lessico tecnico pertinente al percorso previsto. Questo approccio considera la lingua non semplicemente come un

prerequisito da completare prima dell'avvio del sostegno occupazionale, ma come una competenza sviluppabile in relazione diretta al lavoro e all'apprendimento professionale.

Figura 5.2 – Collegare i percorsi individuali alla domanda di lavoro



Lezione per la trasferibilità
Non replicate la combinazione settoriale greca. Replicatene la logica: valutare la persona, comprendere la domanda di lavoro locale, coinvolgere presto i datori di lavoro e utilizzare il PIP per collegare i due aspetti.

5.4 Cipro – Dall'accesso al lavoro all'integrazione sostenibile

La sperimentazione cipriota evidenzia perché i soli tassi di occupazione non bastino a valutare l'integrazione economica. Sebbene nel contesto locale l'occupazione dei cittadini di paesi terzi fosse relativamente elevata, molti lavoratori restavano concentrati in impieghi stagionali, poco qualificati o informali, mentre restrizioni amministrative e normative potevano limitare ulteriormente l'accesso a un lavoro stabile. La domanda centrale è diventata quindi non soltanto se le persone accedessero al lavoro, ma se l'occupazione potesse portare ad autonomia duratura e progressione.

La documentazione della sperimentazione cipriota descrive un investimento nell'ecosistema circostante, accanto ai percorsi individuali: otto Protocolli d'intesa con attori territoriali e 31 professionisti formati nella metodologia MEIC. Inoltre, 16 operatori sociali hanno aggiornato le proprie competenze attraverso un laboratorio di tre giorni. Il Database aggiornato dei risultati di AMIL registra separatamente 15 imprese con 20 membri del personale coinvolti nella formazione sulla gestione della diversità.

Il MoU CODECA–metACTION utilizzato nella sperimentazione cipriota illustra la cooperazione nel sostegno ai beneficiari e nello scambio di informazioni; le sue caratteristiche operative sono descritte nella Sezione 4.3 e orientano la lista di controllo dello Strumento 4.3B. La sperimentazione ha inoltre sviluppato il Percorso graduale per l'integrazione, articolato in quattro fasi: Selezione, Attivazione, Sviluppo delle competenze e Inserimento lavorativo.

Figura 5.3 - Cipro: il Percorso graduale per l'integrazione e l'ecosistema collaborativo



L'esperienza cipriota ha evidenziato ostacoli alla partecipazione continuativa alla formazione. Tra i motivi di abbandono riportati figuravano un disallineamento tra aspettative e contenuti dei corsi, la difficoltà percepita, circostanze familiari e personali e la necessità immediata di percepire un reddito. Questi risultati sottolineano l'importanza di riesaminare accessibilità dei corsi, aspettative e condizioni di partecipazione durante l'intero percorso.

Accanto agli ostacoli alla partecipazione, la sperimentazione ha evidenziato rischi per la continuità occupazionale, tra cui lavoro stagionale, incertezza amministrativa, interruzioni del reddito e instabilità abitativa. Questi rischi dovrebbero orientare le verifiche successive e gli adeguamenti dei percorsi, prestando attenzione alle condizioni che consentono alle persone di mantenere il lavoro e progredire nel tempo.

Figura 5.4 – Oltre l'inserimento lavorativo: verifica dell'integrazione sostenibile



Messaggio chiave: trovare lavoro è un passo importante, ma un inserimento lavorativo sostenibile richiede attenzione a qualità dell'occupazione, stabilità, legalità, sicurezza del reddito, sviluppo delle competenze e progressione nel tempo.

5.5 Applicare la personalizzazione a profili specifici

Le esperienze nazionali illustrate evidenziano principi trasversali applicabili a profili di beneficiari che incontrano ostacoli specifici. La personalizzazione deve evitare di trattare le persone come categorie fisse: la stessa persona può vivere contemporaneamente transizioni legate all'età, responsabilità di cura, instabilità abitativa, incertezza giuridica, bisogni di salute o discriminazione. La finalità della profilazione è quindi anticipare i bisogni di sostegno rilevanti, non prescrivere percorsi standard.

Giovani ed ex minori non accompagnati

Per i giovani cittadini di paesi terzi e gli ex minori non accompagnati, il passaggio all'età adulta è un momento particolarmente delicato. La perdita o riduzione delle misure di tutela dei minori può coincidere con cambiamenti nell'alloggio, nell'istruzione, nel sostegno legale e nei bisogni di reddito. I percorsi dovrebbero quindi iniziare abbastanza presto da anticipare questa transizione e sostenerne la continuità quando possibile.

- Avviare l'orientamento professionale prima del passaggio ai servizi per adulti e utilizzare percorsi di apprendimento modulari che possano proseguire dopo i 18 anni.
- Bilanciare i bisogni occupazionali immediati con le opportunità di proseguire l'istruzione o la formazione professionale.
- Coordinare il sostegno all'occupazione con servizi legali, abitativi, di mentoring e psicosociali, ove necessario.
- Utilizzare l'apprendimento sul lavoro e il coinvolgimento dei datori di lavoro senza sacrificare la continuità o le aspirazioni educative.

Donne migranti e madri con responsabilità di cura

Le donne migranti possono incontrare ostacoli legati a responsabilità di cura, carenza di servizi per l'infanzia, carriere interrotte, segregazione occupazionale e pratiche di selezione discriminatorie. Le attività AMIL di rafforzamento delle capacità hanno evidenziato anche specifiche dimensioni di welfare e salute, tra cui salute riproduttiva e violenza di genere, che possono incidere direttamente sulla partecipazione alla formazione e al lavoro e richiedono il coordinamento con servizi specializzati.

- Valutare se servizi per l'infanzia, trasporti e orari dei servizi siano effettivamente compatibili con la partecipazione alla formazione o al lavoro.
- Evitare di indirizzare automaticamente le donne verso settori tradizionalmente femminilizzati o poco retribuiti; includere qualità dell'occupazione e progressione nelle decisioni di abbinamento.
- Coordinare i percorsi occupazionali con servizi sanitari, sociali e specializzati nella violenza di genere, ove pertinente e appropriato.
- Coinvolgere i datori di lavoro su flessibilità, gestione della diversità, selezione inclusiva e sviluppo professionale.

Vulnerabilità multiple e intersezionali

Raramente i beneficiari rientrano in un'unica categoria. Un giovane rifugiato può essere anche genitore; un lavoratore altamente qualificato può vivere instabilità abitativa; una donna migrante può affrontare contemporaneamente barriere linguistiche, responsabilità di cura e incertezza amministrativa. Il Modello MEIC dovrebbe quindi organizzare la collaborazione attorno al percorso individuale, attivando partner diversi al mutare dei bisogni, anziché creare sistemi paralleli per ogni vulnerabilità.

5.6 Lezioni trasversali per il trasferimento

In Italia, Grecia e Cipro, le esperienze pilota indicano una comprensione comune dell'inserimento lavorativo personalizzato. Le lezioni più trasferibili riguardano il modo in cui i percorsi sono progettati, sostenuti e valutati, anziché un singolo corso formativo o assetto organizzativo nazionale.

Tabella 5.2 - Lezioni trasversali per il trasferimento

Lezione trasversale	Implicazione per il trasferimento
Utilizzare i piani individuali come strumenti dinamici	I PIP devono collegare valutazione, aspirazioni, ostacoli, servizi e opportunità occupazionali ed essere rivisti al cambiare delle circostanze.
Indagare l'abbandono anziché giudicarlo	L'interruzione può segnalare bisogni economici, abitativi, familiari, legali o linguistici non soddisfatti, oppure un disallineamento tra il percorso e la persona.
Collegare la formazione a opportunità reali	L'apprendimento professionale e linguistico va collegato alla domanda locale di lavoro e ai bisogni dei datori di lavoro, senza considerare i beneficiari soltanto come risposta alle carenze di manodopera.
Coinvolgere i datori di lavoro prima dell'assunzione	I datori di lavoro possono contribuire all'identificazione delle competenze, alla progettazione dei percorsi, all'inclusione lavorativa e al sostegno dopo l'inserimento.
Affrontare le condizioni di partecipazione	La formazione è inefficace se le persone non possono permettersi di frequentare, mantenere un alloggio o gestire le responsabilità di cura.
Misurare l'integrazione sostenibile	Monitorare stabilità, legalità, reddito, mantenimento dell'impiego, sviluppo delle competenze e progressione, non soltanto l'ingresso al lavoro.

Riflessione finale: il percorso personalizzato più efficace non è quello con il maggior numero di attività. È quello che combina il sostegno giusto, al momento giusto, attorno a un obiettivo individuale realistico, creando le condizioni che consentano alla persona di restare coinvolta e procedere verso un'occupazione stabile e dignitosa.

CAPITOLO 6 – GUARDARE AVANTI: DARE CONTINUITÀ AL MODELLO MEIC

Introduzione

I capitoli precedenti hanno presentato il Modello MEIC, ne hanno illustrato l'applicazione nel progetto AMIL e hanno fornito indicazioni pratiche per trasferirlo e adattarlo a diversi contesti locali e profili di beneficiari. Il valore a lungo termine del modello, tuttavia, non dipenderà soltanto dal successo dell'attuazione, ma dalla sua capacità di diventare parte dei sistemi di governance locale e di continuare a evolvere oltre la durata dei singoli progetti.

Il Modello MEIC non è pensato per essere replicato meccanicamente. La sua forza consiste nell'offrire un quadro comune che gli attori locali possono adattare, rafforzare e migliorare progressivamente in base ai propri contesti istituzionali, sociali e del mercato del lavoro. Dare continuità al modello richiede quindi più che mantenere le attività: richiede collaborazione, responsabilità condivisa e impegno nell'apprendimento continuo.

Questo capitolo finale riflette sulle condizioni che possono sostenere la sostenibilità a lungo termine del Modello MEIC e presenta raccomandazioni per aiutare le organizzazioni a consolidare i partenariati, rafforzare l'appropriazione locale e garantire che la governance collaborativa continui a generare valore nel tempo.

6.1 Il Modello MEIC oltre il progetto AMIL

Il progetto AMIL ha offerto l'opportunità di sviluppare ulteriormente, sperimentare e adattare il Modello MEIC in diversi contesti nazionali e locali, partendo dalla precedente esperienza LIME. Il suo contributo principale è un quadro di governance collaborativa che le organizzazioni possono continuare a utilizzare, adattare e valutare oltre le attività progettuali.

A differenza degli interventi specifici di progetto, il Modello MEIC è concepito per entrare a far parte degli ecosistemi locali esistenti. La sua sostenibilità non dipende dal mantenimento dello stesso consorzio, meccanismo di finanziamento o assetto organizzativo. Dipende invece dalla capacità degli attori locali di preservare i principi di collaborazione, responsabilità condivisa ed erogazione coordinata dei servizi, adattando gli assetti operativi all'evoluzione delle condizioni istituzionali, sociali e del mercato del lavoro.

Altrettanto importante è il concetto di appropriazione locale. La sostenibilità a lungo termine non può basarsi soltanto sui coordinatori di progetto o su finanziamenti esterni. Richiede che autorità pubbliche, enti di istruzione e formazione, datori di lavoro e organizzazioni della società civile assumano progressivamente una responsabilità condivisa nel mantenere i partenariati, coordinare i percorsi e migliorare continuamente le pratiche locali. Spazi periodici di coordinamento sul modello TCWG e Accordi di Cluster possono contribuire a istituzionalizzare questa responsabilità condivisa, preservando ruoli, impegni e prassi di lavoro congiunto oltre le singole attività. In questo senso, l'appropriazione non viene trasferita da un'organizzazione all'altra: si costruisce progressivamente attraverso collaborazione, fiducia e apprendimento condiviso.

La pianificazione della sostenibilità di AMIL definisce modalità pratiche per proseguire i servizi, mantenere la cooperazione e facilitare l'accesso alle risorse progettuali oltre la durata del progetto. Gli esempi seguenti descrivono misure di prosecuzione previste, la cui attuazione e i cui risultati di lungo periodo dovranno essere valutati attraverso verifiche successive.

Continuità attraverso i servizi esistenti. Per l'Italia, il Piano individua lo Sportello di Orientamento alla Formazione e al Lavoro SOFeL di CIES ETS e i servizi territoriali, tra cui Speha Fresia, come canali per proseguire l'utilizzo degli strumenti AMIL e dei percorsi personalizzati. Descrive sinergie con programmi e fonti di finanziamento quali PUOI Plus e Otto per Mille. La pratica trasferibile consiste nell'individuare quale servizio esistente proseguirà ogni attività e quali risorse siano disponibili, verificando requisiti di ammissibilità e condizioni di finanziamento anziché presumere una prosecuzione automatica.

Coordinamento operativo. Il Piano propone ruoli di coordinamento designati, incontri regolari del Cluster e scambio continuativo di invii, opportunità formative e occupazionali. Per l'Italia prevede almeno due incontri formali l'anno; gli assetti greci e ciprioti vanno letti nei rispettivi contesti nazionali. Ogni Cluster dovrebbe concordare calendario e responsabilità. Questi assetti possono essere registrati nello Strumento 4.6A, insieme alle risorse confermate, ai bisogni irrisolti e alle date di verifica.

Una rete transnazionale di scambio. I Cluster territoriali coordinano servizi locali e percorsi individuali. La Comunità di interesse offre uno spazio transnazionale complementare per condividere metodi, risorse ed esperienze. Il Piano prevede che ALDA ospiti la CoI nel proprio Hub tematico sulla migrazione e mantenga il coinvolgimento attraverso una piattaforma di condivisione delle conoscenze, newsletter e comunicazioni via email. Ciò offre un canale di scambio più ampio e di cooperazione futura, accanto all'erogazione locale dei servizi.

Comunicazione continuativa. Il Piano prevede che Programma integra diffonda i risultati AMIL e le pertinenti iniziative successive per 12 mesi dopo la conclusione del progetto, con aggiornamenti ogni due mesi sul sito istituzionale e sui profili LinkedIn, Facebook e Instagram. I contenuti proposti comprendono questo Toolkit, i risultati delle sperimentazioni nazionali e il catalogo multimediale, in coordinamento con CIES e ALDA. Si tratta di modalità di comunicazione previste, non di evidenze che risorse o servizi siano già stati mantenuti dopo la conclusione del progetto.

Risorse per il riutilizzo. Le risorse AMIL che possono sostenere ulteriori applicazioni della metodologia comprendono strumenti di valutazione e colloquio, Piani Individuali Personalizzati (PIP), risorse per gli invii e

il monitoraggio, il Toolkit per gli erogatori di servizi per il lavoro, materiali sul coinvolgimento dei datori di lavoro e sulla gestione della diversità, Risorse educative aperte sul mercato del lavoro italiano e un catalogo digitale delle mostre di Roma e Atene. Queste risorse possono sostenere la progettazione dei percorsi, il coinvolgimento dei datori di lavoro, la formazione e la sensibilizzazione.
Per ulteriori informazioni sul progetto AMIL, visitate https://projectamil.my.canva.site/amil. Per accedere alle risorse progettuali e conoscere disponibilità e condizioni di riutilizzo, contattate il team di coordinamento all'indirizzo amilcoordination@cies.it.

Tabella 6.1 – Dai risultati progettuali all'appropriazione locale duratura

Prospettiva progettuale	Prospettiva MEIC di lungo periodo
Realizzare attività progettuali	Costruire meccanismi di governance sostenibili
Coordinare i partner di progetto	Rafforzare partenariati locali permanenti
Conseguire i risultati di progetto	Generare esiti occupazionali a lungo termine
Erogare servizi a tempo determinato	Integrare pratiche collaborative negli ecosistemi locali
Concentrarsi sull'attuazione del progetto	Promuovere apprendimento e adattamento continui
Dipendere dai finanziamenti progettuali	Mobilitare risorse locali esistenti e responsabilità condivisa

Figura 6.1 – Dal progetto AMIL alla governance locale sostenibile



6.2 Fattori di successo per la sostenibilità a lungo termine

La sostenibilità a lungo termine richiede che la collaborazione diventi parte della pratica locale quotidiana. I fattori seguenti derivano dall'esperienza di attuazione di AMIL e individuano ambiti che le organizzazioni dovrebbero rafforzare per sostenere la continuità oltre il finanziamento progettuale.
Questi fattori non vanno intesi come prerequisiti che devono essere tutti pienamente soddisfatti prima di avviare l'attuazione. Rappresentano invece ambiti da rafforzare progressivamente mentre il Modello MEIC evolve nel contesto locale. Insieme, sostengono lo sviluppo di partenariati resilienti, l'apprendimento continuo e la responsabilità condivisa per l'inserimento lavorativo.

Tabella 6.2 – Fattori di successo per la sostenibilità a lungo termine

Fattore di successo	Perché è importante	Esempi di buone pratiche
Responsabilità locale condivisa	La sostenibilità aumenta quando la responsabilità è distribuita tra gli attori anziché concentrata in un'unica organizzazione.	Pianificazione congiunta, decisioni condivise e incontri regolari di coordinamento.
Governance collaborativa solida	Assetti di governance chiari migliorano coordinamento, responsabilizzazione e fiducia tra le organizzazioni.	Ruoli definiti, coordinamento sul modello TCWG, protocolli di invio ai servizi e meccanismi di comunicazione.
Coinvolgimento attivo dei datori di lavoro	I datori di lavoro contribuiscono a percorsi più rispondenti ai bisogni e a migliori esiti occupazionali.	Partecipazione alla progettazione dei percorsi, all'apprendimento sul lavoro e alle attività di accompagnamento successivo.
Integrazione con i servizi esistenti	Partire dalle strutture esistenti evita duplicazioni e rafforza la sostenibilità istituzionale.	Cooperazione con enti di formazione, servizi sociali locali e altri attori territoriali rilevanti.
Apprendimento e adattamento continui	La riflessione regolare consente alle organizzazioni di rispondere all'evoluzione del mercato del lavoro e dei bisogni dei beneficiari.	Verifiche periodiche, riscontri degli attori coinvolti e adeguamenti dei percorsi.
Monitoraggio ed evidenze	Dati affidabili sostengono le decisioni, documentano attuazione e risultati e orientano la valutazione nel lungo periodo.	Monitoraggio degli esiti, riscontri dei beneficiari e indicatori di risultato condivisi.
Impegno istituzionale	La collaborazione a lungo termine beneficia di sostegno politico e organizzativo oltre i finanziamenti progettuali.	Accordi di Cluster, piani strategici e assegnazione di risorse collegati ad azioni congiunte concrete.

Suggerimenti di buona pratica

✔ Costruite strutture di governance capaci di continuare a operare dopo la fine del finanziamento progettuale.
✔ Integrate il Modello MEIC nei quadri istituzionali esistenti quando possibile.
✔ Riesaminate regolarmente i partenariati e adattateli ai bisogni locali emergenti.
✔ Coinvolgete i datori di lavoro come partner di lungo periodo, anziché come utenti occasionali dei servizi.
✔ Utilizzate i risultati del monitoraggio per migliorare continuamente il modello, non soltanto per rendicontare i risultati progettuali.

Riflessione

Quali di questi fattori di sostenibilità sono già presenti nel vostro ecosistema locale e quali richiedono ulteriore sviluppo per garantire che il Modello MEIC continui a generare valore nel tempo?

Figura 6.2 – Costruire la sostenibilità a lungo termine



6.3 Raccomandazioni per le organizzazioni

Il trasferimento del Modello MEIC non richiede alle organizzazioni di replicare integralmente l'esperienza AMIL. Richiede invece un impegno nella governance collaborativa, nell'apprendimento continuo e nello sviluppo graduale di partenariati fatti propri dagli attori locali. Le raccomandazioni seguenti sintetizzano le principali lezioni emerse da AMIL e le indicazioni fornite nel Toolkit. Intendono sostenere le organizzazioni che desiderano avviare, rafforzare o sviluppare ulteriormente approcci collaborativi all'inserimento lavorativo dei cittadini di paesi terzi (TCN).

Queste raccomandazioni vanno interpretate come principi pratici adattabili a diversi contesti istituzionali, organizzativi e territoriali, anziché come una sequenza fissa di azioni.

Tabella 6.3 – Raccomandazioni per le organizzazioni

Raccomandazione	Perché è importante
Partire dalle risorse locali esistenti.	Valorizzare servizi, partenariati e strutture di governance esistenti prima di creare nuove iniziative.
Investire nella governance collaborativa.	Un coordinamento solido e decisioni condivise migliorano qualità e sostenibilità dei percorsi occupazionali.
Mantenere i beneficiari al centro.	I percorsi occupazionali devono essere adattati alle aspirazioni, ai punti di forza e ai bisogni di sostegno individuali.
Coinvolgere i datori di lavoro come partner di lungo periodo.	I datori di lavoro dovrebbero contribuire lungo tutto il percorso, non soltanto durante l'assunzione.
Promuovere percorsi occupazionali integrati.	Coordinare il sostegno all'occupazione con istruzione, alloggio, orientamento legale e inclusione sociale quando necessario.
Rafforzare la comunicazione tra gli attori.	Il dialogo regolare migliora fiducia, meccanismi di invio ai servizi e risoluzione congiunta dei problemi.
Utilizzare le evidenze per migliorare la pratica.	Monitoraggio e valutazione devono orientare l'adattamento continuo, anziché limitarsi a misurare i risultati prodotti.
Incoraggiare l'apprendimento continuo.	Gli ecosistemi locali devono restare aperti all'innovazione, ai riscontri e all'evoluzione del mercato del lavoro.
Integrare il modello nei sistemi locali.	La sostenibilità a lungo termine aumenta quando le pratiche collaborative diventano parte degli assetti istituzionali ordinari.
Pensare oltre il progetto.	Concentrarsi sulla creazione di partenariati e meccanismi di governance che continuino a generare valore dopo la fine del finanziamento progettuale.

Raccomandazione	Perché è importante
Utilizzare gli Accordi di Cluster come strumenti di lavoro.	Rafforzano la collaborazione quando gli impegni sono collegati a ruoli nominativamente assegnati, attività congiunte, momenti di verifica e coordinamento periodico.

Tabella 6.4 - Lista di controllo per l'attuazione del Modello MEIC

Lista di controllo	
I principali attori locali hanno stabilito meccanismi regolari di coordinamento?	
I beneficiari ricevono percorsi occupazionali personalizzati e integrati?	
I datori di lavoro sono coinvolti attivamente lungo l'intero processo?	
I meccanismi di invio ai servizi funzionano efficacemente tra le organizzazioni?	
Il monitoraggio è utilizzato per migliorare la pratica, anziché soltanto per rendicontare i risultati?	
Le pratiche collaborative sono state integrate nelle strutture locali esistenti?	
La responsabilità del modello è condivisa tra diverse organizzazioni?	
I partenariati sono in grado di proseguire oltre la durata del progetto?	

Figura 6.3 – L'eredità del MEIC



Considerazioni conclusive

L'esperienza AMIL riporta l'attenzione sulle persone che i sistemi collaborativi intendono sostenere. Per le persone rifugiate e gli altri cittadini di paesi terzi, un percorso occupazionale si collega ad aspirazioni più ampie: ricostruire la propria vita professionale, acquisire autonomia, sostenere la famiglia e partecipare alla comunità. Le sperimentazioni illustrano come le organizzazioni possano lavorare insieme per riconoscere le competenze esistenti e affrontare gli ostacoli che impediscono alle persone di metterle in pratica.

Le persone rifugiate e le altre persone migranti apportano esperienze professionali, conoscenze, lingue e prospettive che possono arricchire la vita economica, sociale e culturale delle comunità in cui vivono. Riconoscere questi contributi mette in discussione le narrazioni che le riducono a un peso e sostiene una concezione dell'inclusione fondata sulla partecipazione e sul contributo reciproco. La loro dignità e i loro

diritti vanno oltre il ruolo di lavoratori. Un'inclusione efficace crea opportunità perché le persone possano scegliere, sviluppare le proprie capacità e costruire il proprio futuro.
Trasferire il Modello MEIC significa creare le condizioni locali che rendono accessibili queste opportunità. Le organizzazioni che utilizzano questo Toolkit dovrebbero adattarne gli strumenti al proprio territorio, preservando il sostegno coordinato, un coinvolgimento significativo dei datori di lavoro e la partecipazione attiva delle persone rifugiate e migranti nella definizione e nella revisione dei propri percorsi. Responsabilità chiare e cooperazione continuativa contano perché aiutano le persone a passare da un servizio all'altro, superare gli ostacoli pratici e perseguire un'occupazione coerente con competenze e aspirazioni.
La qualità del trasferimento va quindi valutata attraverso le esperienze delle persone, oltre che attraverso i risultati delle organizzazioni: se il sostegno è accessibile, se le scelte sono rispettate e se l'occupazione offre condizioni eque e prospettive di crescita. Mantenere questa attenzione richiede ai partner di assicurare il coordinamento, individuare risorse e utilizzare i riscontri per migliorare il proprio lavoro. Il valore duraturo di questa buona pratica consiste nel consentire a più persone, in più luoghi, di costruire vite autonome e partecipare pienamente alle società di cui fanno parte.

AMIL
Alliance multi-stakeholder for Migrants Integration and Labour

CENTRO INFORMAZIONE E EDUCAZIONE ALLO SVILUPPO ONLUS

Programma integra

CGIL ROMA E LAZIO

Speha Fresia SOCIETÀ COOPERATIVA

CODECA
Center for Social Cohesion, Development and Care

pwc

alda European Association for Local Democracy

SEVE GREEK EXPORTERS ASSOCIATION

ROMA

Co-Funded by the European Union

Co-Funded by the European Union Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them. CODE: 101140939