

## SEZIONE 2: Contesto del progetto

### 2. 1 Contesto di riferimento del progetto: i problemi e i fabbisogni su cui intervenire

*Descrivere i problemi e i fabbisogni, specifici del territorio di riferimento del progetto (es. territoriali, di policy, istituzionali, del target group, ecc.), su cui si intende intervenire*

Nel corso dell'ultimo decennio i fenomeni migratori verso l'Italia si sono trasformati in modo significativo. I cambiamenti più evidenti riguardano la riduzione del numero di nuovi ingressi per motivi di lavoro – il numero di permessi rilasciati è passato da 358.870 nel 2010 a 11.315 nel 2019 – e la stabilizzazione, dopo un periodo di forte aumento, del numero di permessi rilasciati per motivi familiari, effetto del radicamento della popolazione straniera sul territorio e del conseguente sviluppo dei progetti di vita dei singoli (dati Istat 2010-2019). Una tendenza inversa – almeno fino al 2018 – è stata registrata per i rilasci per asilo, richiesta di asilo e motivi umanitari, che sono fortemente cresciuti. Nonostante la battuta di arresto nel numero di nuovi permessi per asilo, richiesta asilo e motivi umanitari del 2019, è importante sottolineare come con tutta probabilità il sistema di accoglienza, e in particolare le strutture CAS (Centri di accoglienza straordinari), continueranno a svolgere un compito di rilievo nel panorama dei sistemi locali di accoglienza e integrazione (Idos, Dossier statistico immigrazione 2019). Anche le naturalizzazioni sono segnali di un cambio di paradigma, verso progettualità di lungo periodo. Tra il 2010 e il 2019 si stima che 1,2 milioni di persone abbiano acquisito la cittadinanza italiana: nel 2010 le cittadinanze acquisite nell'anno erano circa 66 mila, contro le 127 mila del 2019 (dati Istat).

Anche la provincia di Sassari è stata coinvolta in questi cambiamenti. Negli ultimi tre anni, anche a seguito dei flussi migratori non programmati, il numero di stranieri non comunitari che abitano nella provincia è aumentato del 23,3% (del 53,1% nella città capoluogo). Ne è derivato un aumento degli adempimenti relativi all'integrazione e all'accoglienza in carico agli uffici della Prefettura, ivi compresi gli oneri connessi all'attività di monitoraggio dei centri di accoglienza.

Alla luce della complessità insita nella gestione del fenomeno migratorio, si rende necessario un intervento che qualifichi maggiormente l'intervento della Prefettura relativamente ai seguenti ambiti di intervento:

-Complessità dei fenomeni migratori locali. I servizi della Prefettura intercettano esigenze e bisogni differenziati e interconnessi, che richiedono competenze trasversali, ma al contempo devono assicurare alti livelli di specializzazione, non sempre di facile conciliazione.

-Accessibilità dei servizi. Persistono barriere all'accesso dei servizi (informative, linguistiche, relazionali e culturali) che riducono l'autonomia dei soggetti che si rivolgono al servizio/sportello e incidono negativamente sui percorsi di integrazione. Un accesso

*Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione 2014-2020 (FAMI)*

non autonomo, scarsamente consapevole e appropriato ai servizi contribuisce anche all'aumento del numero di procedure con esito negativo, che gravano sull'operatività dei servizi stessi.

-Governance di un sistema di accoglienza articolato e composito. Il monitoraggio delle strutture di accoglienza svolto dalla Prefettura è una funzione centrale per costruire una solida governance dell'intero sistema di accoglienza, promuovendo l'adozione di standard omogenei su tutto il territorio, che facciano riferimento a parametri qualitativi e quantitativi, anche dal punto di vista economico, validati a livello nazionale. A tal fine, è importante che le attività di monitoraggio e analisi delle spese siano orientate al rafforzamento delle competenze degli enti gestori e alla costruzione di prassi di lavoro condivise. Allo stesso tempo, per poter essere più efficaci, gli Uffici della Prefettura preposti alle visite di monitoraggio e alla validazione delle rendicontazioni devono poter fondare il proprio lavoro su procedure condivise, chiare ed efficienti.

## SEZIONE 3: Obiettivi, attività e metodologia

### 3. 1 Obiettivo generale della proposta progettuale

*Descrivere gli obiettivi generali indicando il principale mutamento che si vuole conseguire e i benefici che il progetto contribuisce a raggiungere nel medio e lungo periodo, anche successivamente alla conclusione dell'intervento.  
Gli obiettivi generali devono essere definiti sulla base dell'analisi di contesto descritto al paragrafo 2.1 e ovviamente non coincidono mai con le azioni o le attività.*

La proposta si propone di migliorare l'accessibilità, l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati dalla Prefettura di Sassari relativamente agli ambiti dell'accoglienza e dell'integrazione dei cittadini stranieri regolarmente soggiornanti. Si intende inoltre potenziare l'efficienza delle procedure di lavoro, al fine di incrementare la capacità della Prefettura e, laddove possibile, dell'intero sistema locale di costruire risposte innovative a bisogni emergenti e/o che riguardano target particolarmente vulnerabili (es. MSNA).

### 3. 2 Obiettivi specifici della proposta progettuale

***Descrivere gli obiettivi specifici determinati sulla base dell'analisi dei fabbisogni territoriali (par. 2.1), indicando il miglioramento nella realtà che si vuole perseguire nel territorio di riferimento.***

***Gli obiettivi, espressi in modo chiaro e concreto, devono essere misurabili e attendibili e non coincidere mai con un'azione o un'attività.***

Gli obiettivi specifici della proposta sono:

1. Potenziare la capacità di risposta e presa in carico della Prefettura di Sassari – e in particolare dell'Ufficio IV – per quanto riguarda le procedure che coinvolgono i cittadini Paesi Terzi (es. cittadinanze e ricongiungimenti), ripensando le prassi di lavoro e la logica organizzativa dei servizi in termini di maggior efficienza nella gestione delle risorse ed efficacia rispetto ai bisogni emergenti del territorio.
2. Migliorare l'efficacia dei servizi erogati rispetto ai percorsi di autonomia e integrazione dei singoli individui, con particolare attenzione ai target più vulnerabili, rafforzando le competenze del personale degli Uffici coinvolti e degli operatori del sistema territoriale.
3. Qualificare il sistema di accoglienza territoriale, adottando standard quali-quantitativi validati a livello nazionale nell'ambito del progetto MIRECO, attraverso visite di monitoraggio e capacity building agli enti gestori e la verifica di congruità delle spese rendicontate dagli enti alla Prefettura.
4. Aumentare le competenze degli enti gestori delle strutture convenzionate, accompagnandoli in un percorso di rilettura dei modelli di funzionamento e dei compiti di rendicontazione.
5. Rafforzare il sistema di governance degli interventi in materia di accoglienza e integrazione, rafforzando le reti di collaborazione tra gli attori del territorio e la condivisione degli apprendimenti

### 3. 3 Descrizione delle attività progettuali

*Descrivere le attività previste relative agli obiettivi specifici prima menzionati (sezione 3.2).*

Il WP0 raggruppa le attività utili a garantire un'ottimale gestione del progetto, assicurare l'adempimento degli obblighi previsti dal FAMI e mantenere un costante raccordo con l'AR FAMI. La titolarità del WP è della Prefettura di Sassari, capofila del progetto. Per il coordinamento saranno organizzate su base trimestrale delle Cabine di Regia. Il monitoraggio accompagnerà la funzione di coordinamento del progetto, fornendo informazioni utili per esaminarne l'andamento.

Il WP1 contribuisce al potenziamento della capacità di risposta e presa in carico della Prefettura di Sassari (ob. 1) e al miglioramento degli outcome dei percorsi di autonomia e integrazione dei cittadini stranieri (ob. 2), attraverso tre linee di intervento: a) rafforzare la capacità di lettura della Prefettura dei fenomeni migratori del territorio, con particolare attenzione ai bisogni dei soggetti più vulnerabili; b) riorganizzare, in una logica di maggior efficienza ed efficacia, le prassi di lavoro e le modalità di erogazione dei servizi; c) aumentare le competenze delle figure professionali coinvolte nei percorsi di integrazione dei cittadini di Paesi Terzi, sia all'interno della Prefettura che nel sistema dei servizi territoriali.

I punti a) e b) saranno perseguiti attraverso un percorso di riprogettazione dei modelli di erogazione dei servizi e capacity building che prevede:

- Analisi delle dinamiche territoriali e individuazione dei cambiamenti auspicati. La Prefettura, in collaborazione con i ricercatori di Codici, organizzerà un percorso di 4 incontri finalizzato a interpretare i trend emergenti dei fenomeni migratori locali e definire le priorità del territorio rispetto all'accoglienza e all'integrazione dei cittadini. A seguito di questi primi incontri, verrà costruito un percorso di capacity building, che interesserà in particolare l'Area IV, finalizzato a delineare i profili degli utenti intercettati, identificare le modalità di fruizione dei servizi e ricostruire le interconnessioni con altri uffici della P.A. e/o enti del territorio (user journey).

- Analisi critica delle procedure di lavoro e riprogettazione. A partire dalla lettura del contesto, sarà poi organizzato un percorso laboratoriale (5 incontri) finalizzato alla riprogettazione delle modalità di erogazione dei servizi. I laboratori prevedono una fase di analisi delle criticità e dei punti di forza delle procedure utilizzate (ad esempio attraverso l'esame di casi esemplificativi, momenti di osservazione sul campo, condivisione di esperienze ottimali) e una fase di progettazione di nuove prassi operative e organizzative. Saranno poi organizzati 3 incontri volti a definire uno strumento di rilevazione delle vulnerabilità dell'utenza straniera (es. fragilità psichiatriche, dipendenze, violenze familiari, tratta, minori stranieri). In questo modo sarà possibile costruire procedure operative e logiche organizzative più efficaci nel rispondere ai bisogni e più efficienti nel mettere a sistema tutte le risorse del territorio. I risultati del processo saranno raccolti in un Vademecum sulla qualificazione e il ridisegno dei servizi.

A complemento dell'intervento di riprogettazione e qualificazione dei servizi, sono

*Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione 2014-2020 (FAMI)*

previste attività di formazione destinate prioritariamente al personale della Prefettura, ma aperte anche ai soggetti del territorio. Nello specifico si organizzeranno 5 percorsi formativi tematici, in parte erogabili online, per un totale di 80h così articolate: 40h di formazione d'aula, 25h di formazione in loco (modulo territoriale per approfondire temi legati a contesti specifici), 15h di follow-up (per accompagnare l'applicazione di quanto appreso alla quotidianità lavorativa). I temi della formazione, che saranno calibrati più dettagliatamente sulle esigenze formative del personale emerse durante i laboratori di riprogettazione, riguarderanno: aspetti giuridico-normativi; interazione tra utenti e servizi (es. comunicazione, relazioni); gestione delle vulnerabilità; accompagnamento all'autonomia e percorsi di integrazione; governance territoriale.

Scopo del WP2 è qualificare il sistema di accoglienza territoriale, costruendo un modello locale pienamente rispondente agli standard quali-quantitativi validati a livello nazionale. L'azione intende implementare a livello locale i metodi, gli indicatori e gli strumenti utilizzati a livello nazionale per monitorare il sistema di accoglienza, costruendo un patrimonio di competenze e buone pratiche condivise dagli stakeholder locali. Parallelamente, ci si propone di potenziare il lavoro di monitoraggio, raccolta e analisi delle informazioni svolto dalla Prefettura, in termini di strutture visitate, riduzione dei tempi per le verifiche delle spese, strumenti di monitoraggio e capacità di interpretare le dimensioni osservate.

La fase di adeguamento degli strumenti al contesto locale sarà realizzata in 5 incontri di formazione e revisione. La task successiva intende riorganizzare il sistema delle visite alle strutture, elaborando procedure e strumenti atti a potenziare l'attività di monitoraggio e di avviare un percorso di capacity building e formazione on the job per gli enti gestori. Per potenziare ulteriormente il gruppo di lavoro relativamente a questa task, si prevede di affidare anche un incarico specifico a un soggetto con elevata esperienza a livello nazionale. Il percorso svolto sarà raccolto in un Documento di indirizzo sul Monitoraggio, a disposizione di tutto il personale coinvolto nel sistema di accoglienza.

Il WP3 ha l'obiettivo di avviare un ragionamento sulla governance del fenomeno migratorio a livello locale, in particolare degli interventi di integrazione e accoglienza. Dopo una fase di mappatura e analisi delle esperienze, saranno organizzati dei Tavoli multi-stakeholder finalizzati a produrre un documento di indirizzo, condiviso tra tutti i soggetti. Al fine di condividere apprendimenti e buone prassi, tutti i deliverable prodotti durante il percorso di capacity building saranno restituiti e disseminati sul territorio attraverso un webinar finale.

### 3. 4 Metodologia

*Delineare la metodologia da adottare per la realizzazione delle attività del progetto, spiegando le ragioni dell'approccio metodologico prescelto, ai fini del raggiungimento degli obiettivi del progetto e in relazione al target di destinatari di riferimento.*

Per la realizzazione del progetto si farà riferimento a elementi connessi a un ventaglio ampio di principi guida, metodi, tecniche e strumenti:

- I principi della governance collaborativa delle politiche di accoglienza, con un approccio inclusivo, multi-livello e multi-stakeholder che tiene in considerazione la prospettiva e il possibile contributo di tutti i soggetti. Al concetto di governance collaborativa si associano approcci centrati sull'ascolto, sulla partecipazione, sul networking e sulla mediazione. Strumenti come linee guida, protocolli operativi e vademecum permetteranno di esplicitare impegni, ruoli e responsabilità dei diversi soggetti in campo.
- Un approccio alla formazione di tipo interattivo e l'impiego di metodi legati all'experience Learning. Il confronto con situazioni di dinamismo e incertezza, come quelle che caratterizzano il fenomeno migratorio, mettono a prova le competenze e le attitudini degli operatori, la loro capacità di attivare logiche di problem-solving. La condivisione di esperienze tra i membri dello staff permette di individuare insegnamenti, elaborare nuove competenze e strategie in una logica di auto-formazione.
- Ricerca-azione partecipata. L'elevato grado di complessità, di dinamismo e di incertezza richiede di sviluppare un'attitudine di ricerca, ovvero la capacità di mettere da parte le proprie pre-comprensioni della realtà e cercare nuove chiavi di lettura dei fenomeni che osserviamo. I paradigmi di ricerca-azione mettono l'accento sul potenziale trasformativo e di empowerment di ogni percorso di conoscenza. L'accento su metodi partecipativi è legato all'importanza di prendere in considerazione tutti i punti di vista dei soggetti in campo, a partire da quello dei beneficiari dei servizi. Per questa ragione il progetto presterà particolare attenzione all'allestimento di spazi di ascolto, che coinvolgano i cittadini stranieri.
- Decentramento culturale, relazioni interculturali e comunicazione efficace. Le persone migranti sono portatrici di elementi di diversità e di specificità, così come i servizi della Prefettura e le reti territoriali formano un mosaico di esperienze e background eterogenei. Riconoscere e valorizzare tutte le diversità in campo significa dotarsi di strumenti per rendere più sostenibile ed efficace il sistema delle relazioni e delle comunicazioni nel contesto lavorativo e sul territorio.
- Progettazione partecipata, service design e design thinking. Per rendere duraturi i cambiamenti generati dal progetto è necessario intervenire sul livello organizzativo dei servizi. Si farà riferimento a teorie e strumenti di design thinking e progettazione partecipata, che consentono di approcciare situazioni complesse tenendo insieme la dimensione delle visioni e degli orizzonti con una dimensione pragmatica legata ai problemi quotidiani. La logica di sperimentazione consentirà di procedere per gradi e per sedimentazione progressiva di apprendimenti.

### 3. 5 Risultati attesi

*I risultati attesi costituiscono, come è noto, gli effetti immediati di un intervento, vale a dire i benefici conseguiti dai destinatari, grazie al raggiungimento degli obiettivi specifici del progetto.*

Risultati attesi:

- R1 (WP1, Ob. 1) – I servizi erogati dalla Prefettura sono in grado di rispondere con maggior efficacia e efficienza alle richieste dei cittadini di Paesi Terzi, e in particolare dei soggetti più vulnerabili, grazie all'adozione di pratiche di lavoro capaci di ricomporre le risorse disponibili e integrare molteplici dimensioni.
- R2 (WP1, Ob. 2) - Il personale degli Uffici e dei servizi territoriali coinvolti ha acquisito nuove conoscenze e aggiornato quelle già possedute. Il patrimonio di competenze acquisito trova un'applicazione diretta nell'operatività dei servizi.
- R3 (WP2, Ob. 3) - Gli strumenti e le procedure di monitoraggio recepiscono gli standard qualitativi nazionali e rispondono alla necessità della Prefettura di qualificare il sistema di accoglienza territoriale, tanto dal punto di vista della sostenibilità nell'uso delle risorse pubbliche, quanto nella qualità dei servizi erogati.
- R4 (WP2, Ob. 4) – Gli enti gestori e il loro personale hanno acquisito competenze e conoscenze utili a modificare i modelli di funzionamento delle strutture, garantendo una miglior qualità dei servizi erogati
- R5 (WP3, Ob. 5) - All'interno della Prefettura e della rete locale sono definite e socializzate pratiche operative e modelli di intervento nell'ambito delle politiche di accoglienza e integrazione, premesse utili per lo sviluppo di un modello di governance multistakeholder territoriale, con caratteristiche di scalabilità e replicabilità.