



**Tavola rotonda:**

**IL RUOLO DELLE RETI PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE  
PER LO SVILUPPO DI NUOVE COMPETENZE E PER LA  
VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE PREGRESSE**

**Claudio Maria Vitali** – Inapp  
(National coordinator for the adult learning agenda)

Call: ERASMUS-EDU-2021-AL-AGENDA-IBA  
Implementing renewed priorities for the European Agenda for Adult Learning  
National Coordinators for the implementation of the Agenda

*"Finanziato dall'Unione Europea. I punti di vista e le opinioni espressi sono comunque solo quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea.  
Né l'Unione europea né l'autorità che concede l'aiuto possono esserne responsabili."*

**Con chi si fa rete**

**Perché fare rete**

**Difficoltà e ostacoli alla creazione o al mantenimento delle reti**

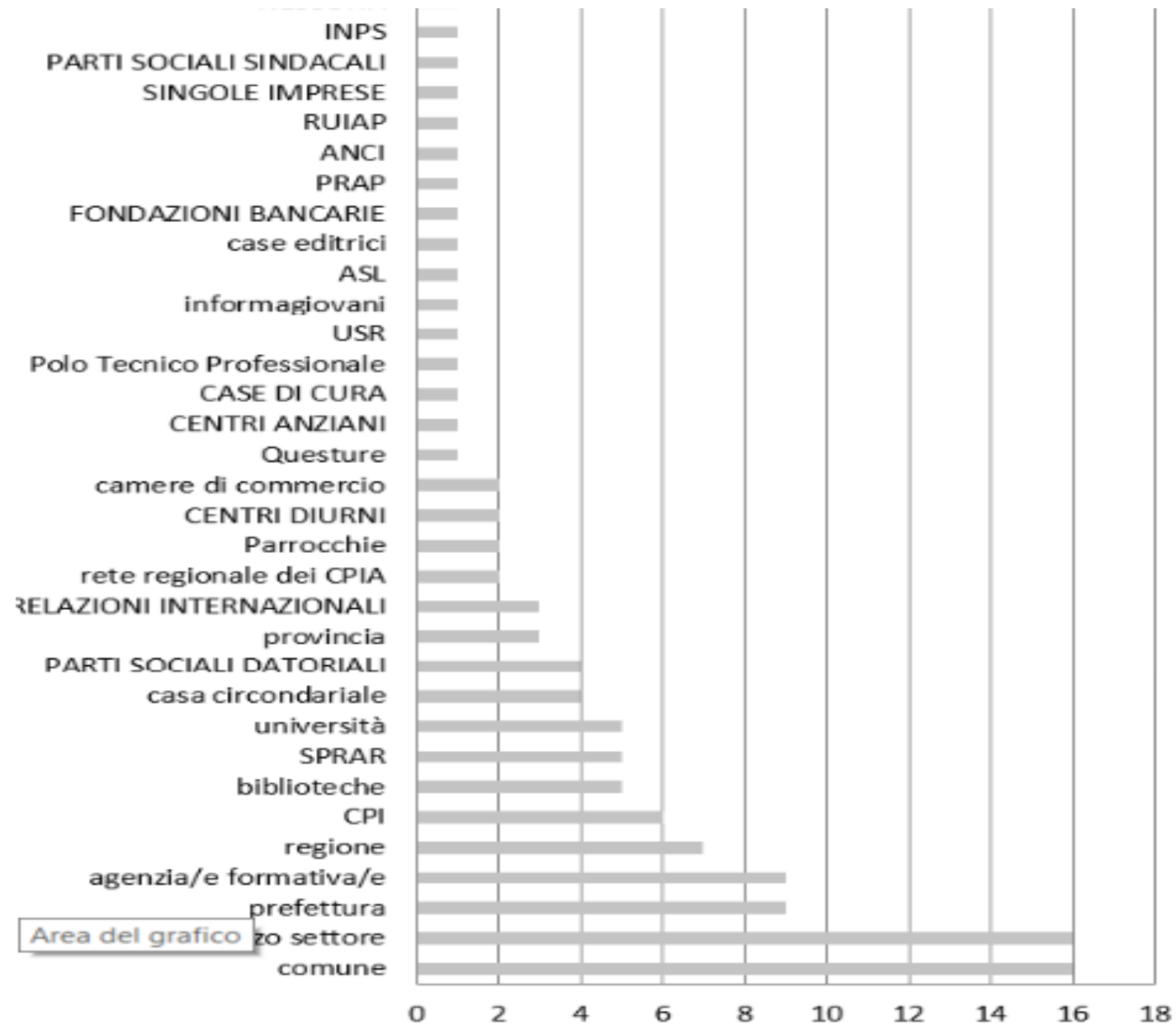
**Fare rete: questione di risorse, di tempo o di competenze?**

**Conferme e discontinuità nelle risposte dei CPIA  
a due indagini (2016 – 2022)**



# Con chi si fa rete

Nel 2016.....



# Con chi si fa rete

**Comuni e terzo settore rappresentano, certamente, gli interlocutori privilegiati dai CPIA.**

La relazione è facilitata, da un lato, dall'insieme delle competenze istituzionali proprie di queste amministrazioni territoriali - intestatarie delle politiche sociali, giovanili, dell'accoglienza dei migranti, dei servizi di orientamento e informazione -; dall'altro, dalla condivisione di obiettivi e di linguaggi tra docenti e operatori sociali, che semplificano e rendono quasi obbligata questa interlocuzione prioritaria.

Nonostante quanto evidenziato, diversi sono i livelli di istituzionalizzazione e formalizzazione dei rapporti tra CPIA e Comuni.

**Nella maggioranza dei casi**, la relazione origina dalla condivisione di un progetto, di un intervento o di una iniziativa specifica (normalmente, proposto dal CPIA): si tratta, quindi, di reti *ad hoc*, che presentano, come primo vantaggio, quello di rendere visibili e misurabili i risultati congiuntamente conseguiti nel breve e nel medio periodo.

**In altri casi**, la relazione assume carattere di permanenza e continuità ed è seguita dalla sottoscrizione di accordi e protocolli più stabili. Se, da un lato, questa soluzione è certamente da preferire e costituisce la base per una programmazione più articolata e ampia degli interventi da realizzare insieme, dall'altro implica uno sforzo e un investimento continuo nel mantenerla attiva ed efficiente. Tanto i CPIA quanto le amministrazioni locali sono, peraltro, sottoposte a frequente *turnover* del personale, con tutti i rischi che derivano dal cambiamento di persone che, spesso, giocano ruoli "chiave" nelle relazioni tra membri della rete.

**Esistono, infine, livelli di formalizzazione dei rapporti tra CPIA e Comune che giungono fino alla definizione di vere e proprie piste di lavoro** sulle quali – magari con un valore quasi "simbolico" – vengono previsti investimenti di risorse economiche e vere e proprie innovative soluzioni organizzative e logistiche.



# Con chi si fa rete

## Nel 2022...

Come valuta la stabilità e la frequenza delle relazioni con ciascuno dei seguenti stakeholder?

stakeholder	stabile, permanente e continua	stabile, permanente e periodica	esistente ma non stabile, permanente e/o frequente
REGIONI	6	11	26
COMUNI	8	21	21
PROVINCE	2	14	26
SERVIZI PER L'IMPIEGO	21	10	31
ALTRE SCUOLE	15	29	9
SERVIZI SOCIALI	3	15	23
AGENZIE FORMATIVE	4	15	23
CENTRI REGIONALI RICERCA	8	22	20
UNIVERSITA'	6	17	18
PARTI SOCIALI	0	11	27
ASSOCIAZIONI III SETTORE	4	17	23
CAMERE DI COMMERCIO	0	3	29
ISTITUTI PENITENZIARI	23	19	7
IMPRESE	0	6	24
CENTRI DI ORIENTAMENTO	1	10	26



# Con chi si fa rete

La **lettura verticale** (per colonne) suggerisce le seguenti riflessioni:

- degno di nota è il dato riguardante la stabilità delle relazioni con i **Centri per l'impiego**, interlocutori naturali dei CPIA per la loro natura di bacino di reclutamento e per il ruolo di “front line” che questi stakeholder rivestono con un'utenza adulta spesso bisognosa di alfabetizzazione o di upskilling;
- una relazione **stabile, permanente e periodica** è mantenuta con i **Comuni** (in analogia con il dato del 2016), scelta riconducibile sia all'esigenza di trovare sedi e spazi per lo svolgimento delle attività educative (le difficoltà logistiche continuano ad essere particolarmente significative), sia al necessario rapporto con i servizi sociali di competenza di queste amministrazioni locali sempre per motivi di reclutamento degli allievi;
- per quanto riguarda le **relazioni esistenti ma non stabili, permanenti e/o frequenti**, queste rappresentano complessivamente l'opzione più esercitata dai Dirigenti dei CPIA. Ciò sembrerebbe testimoniare che i CPIA sono senza dubbio inclini e propensi a costruire rapporti con la maggior parte degli attori istituzionali e socioeconomici presenti sul territorio, ma sperimentano difficoltà a consolidarle;
- il buon numero di relazioni dichiarate con le Università (41, i due terzi delle risposte) è probabilmente da ricondurre al fatto che gli istituti di istruzione terziaria sono presenti in tutte le reti dei CRRoS



# Con chi si fa rete

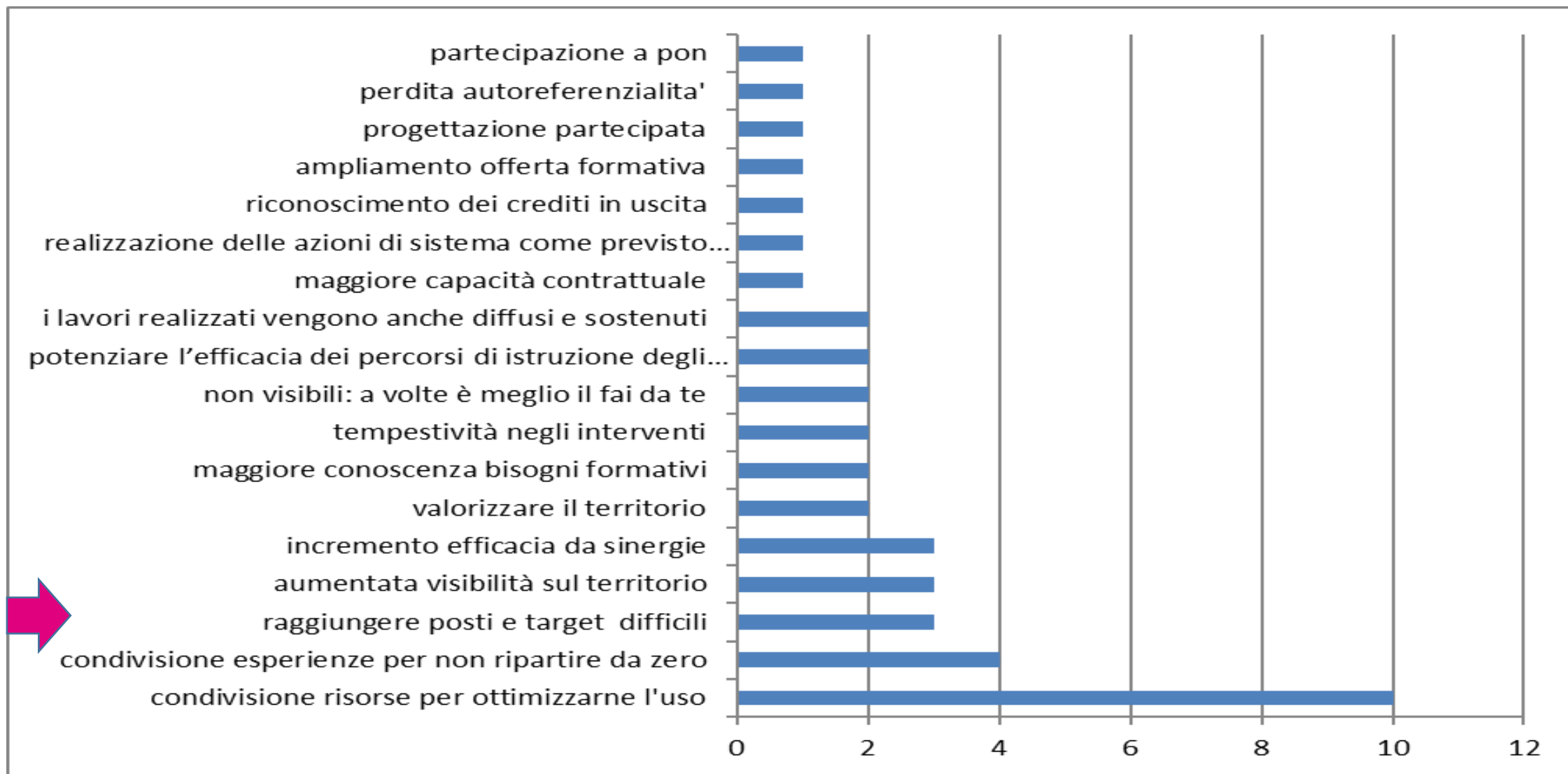
- **le relazioni meno frequenti sono con le imprese (30), con le camere di commercio (32) e con le parti sociali (38):** ciò sembrerebbe essere legato alla natura stessa dei servizi offerti da queste scuole, aventi obiettivi riconducibili più – o, almeno, prevalentemente - alla alfabetizzazione e all'istruzione di base piuttosto che ad una formazione professionalizzante;
- **occorrerebbe approfondire il dato relativo ai rapporti con i centri di orientamento (con questi soggetti vengono dichiarate relazioni più o meno stabili e frequenti in appena 11 casi e, anche includendo quelle comunque esistenti, non si va oltre a poco più della metà delle opzioni:** si tratterebbe teoricamente e potenzialmente di interlocutori particolarmente funzionali rispetto ad obiettivi di reclutamento di potenziali allievi o di analisi dei bisogni formativi e conseguente contributo nella definizione di percorsi personalizzati;

**Sorprende il dato relativamente basso riguardante i rapporti dichiarati con le agenzie formative (42, di cui più della metà non sono neanche frequenti).** Infatti, questi attori potrebbero agire naturalmente in partenariato e collaborazione con i CPIA, chiamati ex lege ad ampliare l'offerta formativa anche utilizzando i margini di autonomia nella sua programmazione che la stessa norma consente.



# Perché fare rete

Nel 2016.....





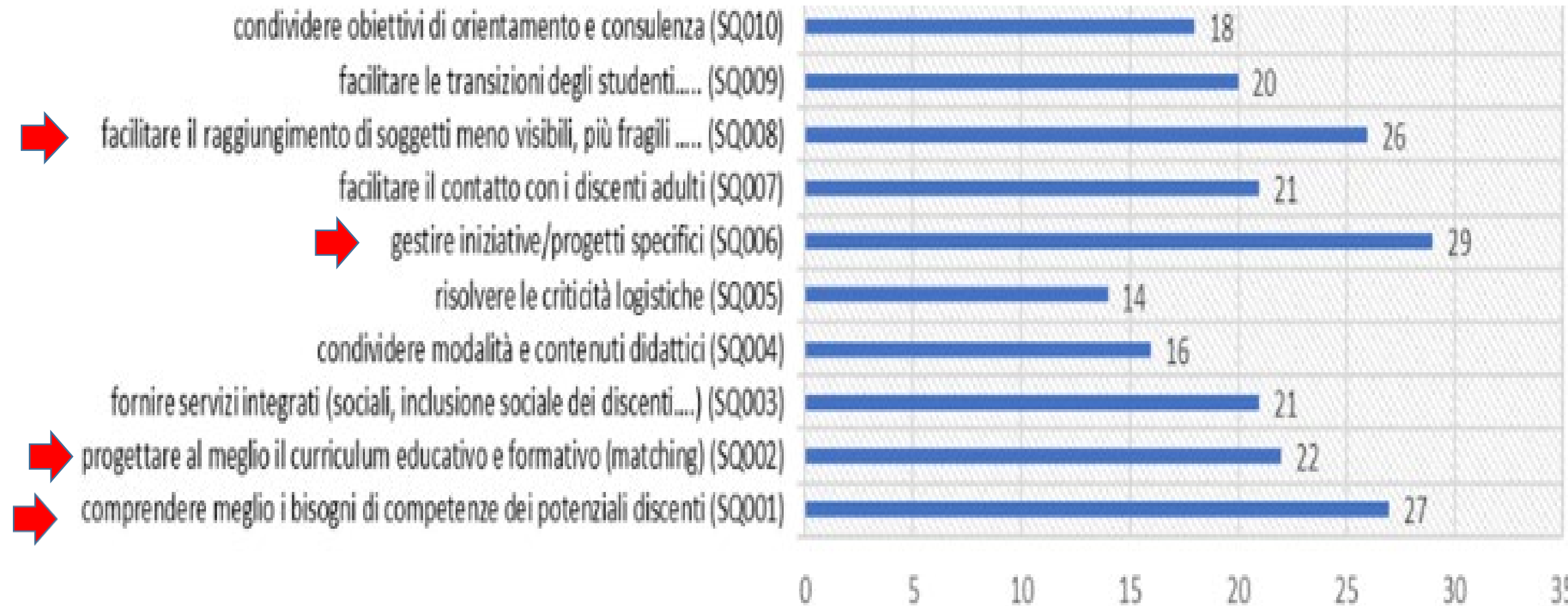
# Perché fare rete

- **la rete è un contesto organizzativo nel quale si realizzano, soprattutto, economie di scala nell'uso delle risorse disponibili.** Efficienza gestionale, efficacia educativa e nel contrasto alla marginalità dell'utenza e ottimizzazione di tempi e risorse (competenze disponibili) sono raggiungibili operando in un quadro di sinergie e alleanze con Attori – non necessariamente solo erogatori di servizi educativi o formativi – possibilmente stabili e permanenti;
- **le rete è anche un luogo virtuale di scambio di esperienze e conoscenze, che – una volta messe in comune - consentono “di non ripartire da zero”,** di conoscere meglio la domanda di educazione e formazione dell'utenza, di dare visibilità alle azioni e ai relativi risultati;
- **la comunicazione interna alla rete rende maggiormente visibili sul territorio i suoi componenti,** consente il riconoscimento e la chiara individuazione da parte dei cittadini dei rispettivi compiti e margini di intervento possibile, facilita l'avvio di processi di *reach out*, permette di raggiungere target precedentemente inavvicinabili;
- **i diversi expertise presenti in una rete territoriale consentono ai CPIA di avviare processi di progettazione e di programmazione delle attività in una dimensione più ampia,** consentendo una accessibilità maggiore a fonti di finanziamento nazionali (PON), europee (Programmi UE) o anche promossi su scala locale (ad es., convenzioni con Fondazioni o EELL);
- **la maggior conoscenza del territorio che si sviluppa all'interno delle reti permette di intervenire sui bisogni dei cittadini con maggior puntualità e tempestività;**



## Perchè fare rete

Nel 2022.....



# Perchè fare rete

- oltre il 42% segnala che la motivazione è legata alla progettazione e realizzazione di iniziative specifiche: il dato mostra una certa propensione a lavorare in rete con obiettivi molto congiunturali;
- la rete è percepita come un mezzo per raggiungere potenziali allievi e comprenderne meglio i bisogni di competenze. I margini di autonomia e flessibilità nella programmazione dell'offerta educativa dei CPIA vengono, così, agiti ed esplorati e diventa possibile operare su un adattamento del programma formativo su base individuale;
- la rete non sembra essere la strategia elettiva per risolvere problemi di natura logistica: questo dato segna una evoluzione rispetto all'indagine condotta nel 2016, dalla quale risultava come una delle motivazioni più opzionate. interessante notare come a distanza di qualche anno motivazioni di natura strategica ed educativa siano state maggiormente focalizzate;
- solo poco più del 23% dei rispondenti considera le reti come contesti che possano facilitare la coprogettazione di contenuti didattici: sembrerebbe che in questa direzione debbano essere compiuti progressi in direzione di un maggior *mutual trust* e in funzione dello sfruttamento delle potenzialità delle relazioni con gli altri stakeholder territoriali anche per questa finalità.



## Difficoltà e ostacoli alla creazione o al mantenimento delle reti

Nel 2016.....

Risposte	Somma
manca di tempo (da entrambe le parti)	3
tempi lunghi per promuovere reti	1
impossibilità assentarsi dalle lezioni	1
manca di interesse reale (da entrambe le parti)	3
scarsa partecipazione membri rete	1
manca di interesse da parte degli enti locali	1
assenza degli interlocutori istituzionali (es. USR)	1
manca impegno docenti e dirigenti	1
mantenere relazioni con EELL	1
agenzie formative temono perdita propria utenza	1
debole propensione culturale	2
percezione negativa dei CPIA da parte del territorio	1
disinformazione rispetto ai CPIA	1
scarsa visibilità sul territorio	1
percezione della rete come vincolo normativo	1
troppa focalizzazione su progetti micro	2
eccessiva parcellizzazione delle relazioni	2
soluzioni logistiche non condivise	1
l'assoluta incapacità di molta parte del corpo insegnante di saper usare in modo efficace i sistemi di comunicazione	1
manca di risorse economiche da destinare alla realizzazione di incontri	1
carezza (assenza) di figure capaci di interloquire e stabilire rapporti organizzati nel tempo	2
bisogno di figure dedicate capaci di monitorare e valutare i processi si attivati.	1



## Difficoltà e ostacoli alla creazione o al mantenimento delle reti

*Fare rete è difficile e costoso. Richiede tempo, competenze, risorse economiche. Ma richiede anche volontà e propensione, voglia e desiderio di mettersi in gioco, una incrollabile fiducia sui benefici che ne deriverebbero.*

Esiste una distanza tra quanto dichiarato e quanto agito: **la mancanza di interesse reale a fronte della percepita utilità del lavoro cooperativo** si pone come una vera e propria dissonanza, un paradosso che mina alla base e rende ancora più difficile il compito di coloro che - coerentemente - perseguono l'obiettivo della collaborazione. Nelle interviste emerge chiaramente quanto siano ostativi meccanismi di difesa dei propri spazi in nome della salvaguardia della propria specificità e del "proprio" compito.

**fare rete** implica non solo atteggiamenti e comportamenti adeguati ma, anche, **competenze e conoscenze specifiche**: occorre sapere "chi è e cosa fa" nel proprio territorio, conoscere registri comunicativi corretti,, essere in grado di definire priorità di intervento, restare aggiornati sulle politiche di sviluppo locale, conoscere i fabbisogni del sistema produttivo.

**Fare rete** richiederebbe, inoltre, tempi e risorse economiche dedicate, soluzioni logistiche adeguate e, soprattutto, una forte diminuzione del turnover del personale incaricato di mantenere i rapporti con i partner territoriali.



## Difficoltà e ostacoli alla creazione o al mantenimento delle reti

Nel 2022....

Criticità	per nulla	poco	abbastanza	molto
il personale addetto è soggetto a turni troppo frequenti	17	19	16	3
il networking è costoso e non ci sono abbastanza risorse da dedicare	6	21	18	10
il networking richiede tempo da dedicare, non disponibile con la necessaria continuità	2	11	33	9
gli orari dei CPIA sono molto diversi da quelli della maggior parte di altri stakeholder	6	17	25	8
compiti, bisogni e responsabilità sono molto diversi	4	13	33	6
<b>compiti dei CPIA non sono ben conosciuti da tutti gli attori</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>32</b>
difficile costruire relazioni basate sulla fiducia reciproca	12	19	21	3
le infrastrutture tecnologiche e logistiche sono insufficienti per supportare il networking	8	15	20	13
networking non è percepito come un valore aggiunto nei CPIA	13	19	14	10



## Difficoltà e ostacoli alla creazione o al mantenimento delle reti

Considerando che la Riforma che ha riguardato l'Istituzione dei CPIA ha compiuto dieci anni, è da sottolineare il dato riguardante la numerosità delle risposte all'opzione **“compiti dei CPIA non sono ben conosciuti da tutti gli attori”**: sommando i pesi *abbastanza* e *molto* si ottiene la massima concentrazione delle risposte fornite dai Dirigenti dei CPIA (48 su 54).

***È evidente come occorra investire sulla visibilità dei servizi offerti dai CPIA, poiché tutti i dati su partecipazione e livelli di alfabetizzazione funzionale suggeriscono che queste scuole hanno un ruolo cruciale.***

**Potrebbe essere inoltre utile leggere i dati individuando e sommando le risposte che in qualche modo denunciano difficoltà riconducibili a carenze logistiche, di infrastrutture tecnologiche (33) e di risorse economiche (28), rispetto alle quali sono possibili interventi di supporto nel medio periodo e quelle che, invece, denunciano sofferenze sul piano organizzativo (poco tempo, elevato turnover, orari incompatibili) che, invece, potrebbero trovare risposte nel breve periodo.**



**La necessità di acquisire le competenze specialistiche** - attraverso la formazione o la riqualificazione dei Dirigenti e dei Docenti - o anche con il supporto di *expertise* esterno, è nettamente considerata dalla grande maggioranza dei rispondenti come prioritaria.

La seconda tipologia di risorse necessarie in ordine di importanza percepita riguarda la **copertura dei costi implicati dal fare rete**. Si tratta di costi di comunicazione, di dotazioni infrastrutturali, di viaggio che non trovano copertura nei bilanci dei CPIA e che spesso restano a carico dei DS e degli insegnanti stessi.

*Le risorse vengono spesso reperite nell'ambito di progetti avviati, ma il numero di queste iniziative non solo è estremamente limitato, ma tende a diminuire proprio perché fortemente vincolato alla dimensione del capitale sociale e relazionale dei CPIA.*

Per quanto riguarda **la risorsa "tempo"**, la sua scarsa disponibilità non è percepita come realmente ostativa: sufficienti competenze e adeguate risorse economiche – unitamente a forte motivazione – sembrano poterne compensare i limiti





## Fare rete: questione di risorse, di tempo o di competenze?

Nel 2022....

Risposta	Conteggio	Percentuale
maggiore flessibilità di tempo (SQ001)	17	25,00%
risorse finanziarie stanziare ad hoc (SQ002)	34	50,00%
maggiore opportunità di riqualificazione per il personale docente (SQ003)	34	50,00%
maggiore opportunità di riqualificazione del personale amministrativo (SQ004)	23	33,82%
migliori infrastrutture tecniche (dispositivi ICT, internet a banda larga ecc.) (SQ005)	16	23,53%
risoluzione di problemi logistici (condivisione di spazi di lavoro, sale riunioni, sala eventi, ecc.) (SQ006)	31	45,59%
monitoraggio e valutazione dei processi e dei risultati del networking (SQ007)	20	29,41%
chiarire meglio i mandati (SQ008)	22	32,35%
chiarire meglio le modalità di lavoro (SQ009)	17	25,00%
chiarire meglio la distribuzione dei ruoli/responsabilità (SQ010)	32	47,06%
Altro	6	8,82%
Non completato o non visualizzato	12	17,65%



## Fare rete: questione di risorse, di tempo o di competenze?

**Flessibilità organizzativa, rafforzamento delle competenze dei docenti coinvolti nel networking, risorse ad hoc e risoluzione delle problematiche logistiche rappresentano le tipologie di supporto necessario individuate più frequentemente (circa i 3/5 di tutte le risposte si concentrano su questi aspetti).**



Abbiamo ricordato cosa dicevamo ieri e abbiamo  
condiviso cosa diciamo oggi:

cosa facciamo domani?....