

MARZO 2025

BANDO GIOVANI ENERGIE

INDICAZIONI PRELIMINARI DAL MONITORAGGIO QUALITATIVO IN ITINERE

FONDAZIONE EMANUELA ZANCAN /S
DIREZIONE LAVORO – REGIONE VENETO

INDICE

PREMESSA	p.	3
1. INGAGGIO E ATTIVAZIONE DEI GIOVANI	»	4
1.1. Elementi per facilitare la costruzione di un modello efficace	»	4
1.2. Strumenti efficaci per l'ingaggio e l'attivazione del target	»	7
1.3. Luoghi di intervento	»	9
2. PROFILO DEI DESTINATARI	»	10
3. RETI DI ATTORI NEI TERRITORI	»	13
4. INDICAZIONI PRELIMINARI DI “BUONE PRATICHE” DERIVATE DAI PROGETTI IN CORSO	»	16
4.1. Indicazioni di buone pratiche nell'area “emersione”	»	17
4.2. Indicazioni di buone pratiche nell'area “attivazione generativa”	»	19

PREMESSA

Il **monitoraggio qualitativo** realizzato da Fondazione Zancan nell'ambito del Servizio di monitoraggio qualitativo e di individuazione di buone pratiche per il Bando "*Giovani Energie – Azioni sperimentali per l'attivazione dei giovani nella definizione del proprio percorso formativo e professionale*" promosso dalla Regione Veneto – Direzione Lavoro (Dgr n. 729 del 22 giugno 2023) di cui al PR Veneto FSE+ 2021-2027, Obiettivo "Investimenti per l'occupazione e la crescita" ha, tra le sue finalità, l'elaborazione di indicazioni da valorizzare nella prospettiva delle successive iniziative regionali a sostegno del target dei Neet 18-29 anni.

È di questo che si è occupato il "Terzo Rapporto intermedio di monitoraggio qualitativo" (marzo 2025): fornire delle prime indicazioni in itinere per meglio orientare sia le scelte regionali che le scelte progettuali. Le indicazioni derivano da quanto emerso dagli approfondimenti di monitoraggio realizzati fino a inizio 2025 (tra cui form qualitativo di avanzamento, incontri territoriali, focus con gli stakeholder, interviste in profondità ai referenti progettuali) e dall'analisi della documentazione raccolta dalla Direzione Lavoro - U.O. Programmazione e Politiche del Lavoro Area Politiche economiche, Capitale umano e Programmazione comunitaria della Regione del Veneto dai progetti (report borsisti, questionari, database A39).

Il presente documento sintetizza le principali indicazioni contenute nel Terzo Rapporto di monitoraggio maggiormente utili per la progettazione di interventi nell'ambito di iniziative future rivolte a giovani disoccupati e inattivi.

Il documento si articola in 4 sezioni. La prima ("Ingaggio e attivazione dei giovani") riporta elementi significativi emersi nell'ambito dell'iniziativa "Giovani Energie" con riferimento a modelli, strumenti e luoghi di intervento per le attività finalizzate all'ingaggio e all'attivazione dei/delle giovani.

La seconda sezione ("Profilo dei destinatari") delinea il profilo da un punto di vista qualitativo dei destinatari target delle attività dei progetti di "Giovani Energie", sottolineando come si tratti di un gruppo eterogeneo ma con un trasversale bisogno di ascolto e accompagnamento.

La sezione 3 "Reti di attori nei territori" ricostruisce il quadro degli stakeholder coinvolti/attivati nelle progettualità, evidenziando chi sono, il ruolo assunto e le ricadute del loro coinvolgimento. Infine, l'ultima sezione ("Indicazioni preliminari di 'buone pratiche' derivate dai progetti in corso") riassume le indicazioni emerse, in progress, con riferimento agli elementi favorevoli a una maggiore efficacia delle iniziative implementate.

1. INGAGGIO E ATTIVAZIONE DEI GIOVANI

Con riferimento alle attività di emersione e di attivazione dei destinatari dei giovani target i 28 progetti finanziati nell'ambito dell'iniziativa "Giovani Energie" (Dgr n. 729/2023) hanno permesso di sperimentare modelli, strumenti e luoghi di intervento. In questa sezione si riporta ciò che è risultato più utile, a partire da quanto emerso dalle relazioni redatte dai borsisti territoriali e dalle interviste con i referenti progettuali.

Nell'insieme, le attività dell'area emersione hanno richiesto tempi più lunghi per conoscere e intercettare il target e una flessibilità progettuale capace di raggiungere i giovani. Inoltre, è emerso come le due fasi (emersione e attivazione) siano fortemente interconnesse tra loro e in particolare quanto la seconda ponga le sue basi sulla prima.

1.1. ELEMENTI PER FACILITARE LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO EFFICACE

Cosa è risultato efficace per l'ingaggio e l'attivazione dei giovani? Quali elementi considerare per facilitare la costruzione di un modello efficace?

Un primo aspetto emerso riguarda il passaggio relativo alla **conoscenza del target** utile per meglio comprendere le esigenze specifiche dei giovani, per capire come intercettare i giovani, per orientare le iniziative proposte e per favorire la loro tenuta nella partecipazione alle attività. È una attività iniziale realizzata ad esempio tramite:

- *incontri e/o questionari* rivolti ai/alle giovani;
- *confronti «ad hoc»* con altri enti attivi nel territorio.

Un altro aspetto ha riguardato l'**approccio** utilizzato per intercettare e mantenere il contatto con il/la ragazzo/a. È emersa in modo molto evidente l'importanza di investire nella relazione con il/la giovane, ponendo attenzione a:

- costruire un *percorso personalizzato*, considerando le caratteristiche del/della giovane, i suoi bisogni, desideri e idee; l'aggancio e l'accompagnamento dei giovani deve essere personalizzato, così come deve esserlo il rinforzo dato lungo il percorso per tener vivo l'interesse e la motivazione;
- definire il percorso *insieme al/alla ragazzo/a, coinvolgendolo/a*, con un approccio bottom-up, questo perché un approccio attivo nella costruzione delle iniziative evita di offrire proposte "calate dall'alto" che potrebbero essere percepite come "istituzionali";
- creare una relazione e cercare di comprendere le esigenze specifiche di ciascun destinatario *fin dal primo contatto*: almeno nelle fasi iniziali è fondamentale il lavoro a livello individuale (solo successivamente si può prevedere la partecipazione a gruppi di lavoro, possibilmente informali, piccoli ed eterogenei, anche favorendo nuove relazioni tra pari);
- costruire una *relazione diretta, informale e di tipo orizzontale* con la persona potenzialmente interessata per facilitare la partecipazione alle attività;

- *mantenere e curare nel tempo la relazione* con il/la giovane perché consente di coltivare la sua fiducia;
- definire una *procedura per il contatto con i/le ragazzi/e*, che include modalità di comunicazione e follow-up, per garantire un'interazione costante, efficace e personalizzata;
- stimolare la *motivazione dei giovani*, iniettare *fiducia nelle loro capacità*;
- coinvolgere *personale con competenze specifiche* per un più efficace supporto dei destinatari, soprattutto per i più fragili e svantaggiati;
- *accompagnare* sia in termini di “supporto, sostegno continuativo”, sia di “accompagnamento ai luoghi” (soprattutto nei territori con scarsi servizi pubblici di mobilità);
- prevedere un *tempo appropriato per lavorare all'aggancio*: i tempi per costruire e consolidare le relazioni possono essere lunghi.

È emerso, inoltre, il **ruolo fondamentale del borsista**. Nei progetti sono stati punti di riferimento in quanto:

- hanno mantenuto i *contatti nel tempo* con il target;
- hanno *ricoperto un ruolo di vicinanza e prossimità* ai giovani, sia per l'età ma anche per il linguaggio utilizzato che è diverso da quello formale tipico dei servizi;
- hanno talvolta *accompagnato fisicamente i destinatari* alle varie attività (soprattutto nei territori vasti e/o con insufficiente disponibilità di mezzi pubblici);
- in qualità di *osservatori delle attività*, vicini per età anche ai giovani destinatari, hanno permesso di avere un quadro più completo e vicino alla realtà del target, facilitando l'aggancio e la permanenza dei partecipanti nel progetto.

Dato il ruolo chiave di questa figura, assumono rilevanza le sue competenze in termini di: empatia e capacità di ascolto, conoscenza dei servizi e della loro organizzazione, capacità di collegare reti e partner e di individuare nuove alleanze, capacità di comunicazione. Al di là delle positive interconnessioni tra i borsisti coinvolti nello stesso progetto, sono risultati positivi anche i momenti di scambio e confronto tra borsisti di diversi progetti, soprattutto se svolti in modo sistematico e non estemporaneo.

Il borsista rappresenta, dunque, un fattore di successo per i progetti e per tale motivo richiede una particolare attenzione nella selezione e nel coinvolgimento nel progetto.

Utile è stato anche il **coinvolgimento di figure “giovani”, peer-to-peer**, come ad esempio i “community leader”, perché:

- sono stati *ambasciatori del progetto*, anche attraverso la promozione delle attività, realizzata con passaparola o condivisione sui propri canali social, con la modalità informale, con un linguaggio vicino al target, facilitando così la partecipazione di nuovi destinatari;
- hanno portato *nuove idee* che hanno permesso una *dinamica di collaborazione attiva* con gli operatori impegnati nelle attività progettuali;

L'ingaggio di professionisti giovani può aiutare ad annullare la distanza generazionale con i partecipanti e favorire un approccio/apprendimento *peer to peer*.

Per l'emersione e l'attivazione del target è stato fondamentale investire nell'attività di **costruzione della rete**, non solo con i partner territoriali, ma anche con altri servizi pubblici e privati rivolti ai giovani: Comuni e loro servizi (sociali, giovanili, culturali, ...), scuole di diverso tipo,

associazioni di volontariato e terzo settore, strutture residenziali del territorio, Centri per l'Impiego, reti già in essere... Il loro coinvolgimento è stato utile per:

- *potenziare la visibilità* del progetto;
- *intrecciare nuove relazioni* utili alla intercettazione dei giovani e alla loro attivazione;
- *restare agganciati al territorio* in cui il progetto si sviluppa;
- *poter disporre di competenze diversificate* in modo da poterle comporre all'interno del progetto a beneficio dei ragazzi che partecipano alle attività.

In particolare, si è rivelato utile l'**investimento nel rafforzamento delle collaborazioni con i servizi territoriali** (Cpl, Ulss, servizi sociali...). Grazie a questi servizi è stato infatti possibile:

- *intercettare giovani target*, grazie alle loro segnalazioni;
- *confrontarsi sugli obiettivi* da perseguire con il/la singolo/a giovane;
- *monitorare nel tempo il raggiungimento degli obiettivi*, integrando diversi punti di vista, incluso il punto di vista del giovane coinvolto nel percorso;
- *diffondere le iniziative sul territorio*;
- *discutere e condividere i dettagli operativi* delle attività sul territorio.

È risultato altresì utile facilitare l'**accesso libero** e immediato a sportelli o "porte" sul territorio. Con accesso libero si intende un accesso aperto ai/alle giovani ma anche ai familiari e collocato in un contesto neutro, in un luogo non formale, o comunque ad alta aggregazione. Questo consente di:

- ottenere un *maggiore ingaggio dei/delle giovani*;
- organizzare *progetti inclusivi*, aperti a tutti, e non connotati solo sul disagio, uscendo dalla "logica del disagio".

La strategia della **visibilità** costituisce un altro fattore di successo per l'aggancio dei giovani, in particolare quando riesce a mostrare l'identità del progetto, attraverso un "brand" o un logo capace di rappresentare i suoi obiettivi principali e quindi attrarre i giovani. Questo presuppone:

- la capacità di *individuare i luoghi ad alta frequenza giovanile*, in cui essere visibili ai giovani;
- la capacità di *intercettare tutti i potenziali attori del territorio* con cui fare rete e/o sviluppare alleanze e che possono moltiplicare la visibilità del progetto;
- *presidiare luoghi fisici e virtuali* in cui si riuniscono i giovani.

Hanno funzionato le **attività esperienziali**, di taglio laboratoriale che prevedono attività pratiche, a contenuto variabile in quanto capaci di coinvolgere e attivare maggiormente i giovani.

È stato utile, nell'insieme, anche garantire una certa **flessibilità** del progetto, dimostrandosi disponibili per quanto possibile a mescolare fasi, competenze e risorse professionali in modo da rispondere prontamente alle diverse situazioni, pur rimanendo all'interno della cornice progettuale e degli obiettivi dell'iniziativa.

Infine, anche il **coinvolgimento delle famiglie dei destinatari** si è rivelato efficace perché i genitori sono stati degli intermediari che hanno facilitato la presenza dei giovani. Sono stati, inoltre, un sostegno pratico anche nel garantire la partecipazione attraverso i trasporti, fornendo un contatto più stabile con i ragazzi.

Fig. 1.1 - Elementi per facilitare la costruzione di un modello efficace



1.2. STRUMENTI EFFICACI PER L'INGAGGIO E L'ATTIVAZIONE DEL TARGET

Nel lavoro di ingaggio dei giovani si è sperimentato l'utilizzo di più tipologie di strumenti per la promozione degli interventi. Si è fatto ricorso principalmente a **strumenti online** per la promozione delle attività progettuali, anche collaborando con persone che lavorano a stretto contatto con il target per una diffusione più significativa e una maggiore fiducia verso il progetto. A partire da un'analisi per comprendere i *"luoghi virtuali"* più frequentati da ragazzi/e è stato utile:

- curare la comunicazione sul proprio *sito web*, descrivendo al meglio le proposte offerte, e delle *proprie pagine social* (Instagram, Facebook, TikTok, ...);
- utilizzare *sponsorizzate sui social*;
- promuovere iniziative tramite *mail e newsletter* periodiche;
- creare specifici *video promozionali*, anche con l'eventuale aiuto di consulenti;
- organizzare *videochiamate* per presentare le attività ai singoli partecipanti interessati e feedback da parte dei giovani stessi sulle attività svolte.

Per rafforzare l'*engagement* è risultato inoltre importante:

- selezionare con attenzione i *messaggi* e gli *slogan* da utilizzare;
- differenziare i contenuti di mail/newsletter a seconda dell'*interesse dei/delle ragazzi/e*;
- utilizzare un *linguaggio giovanile* (a questo fine, è risultato vincente avere nello staff dei borsisti con un'età vicina a quella del gruppo target);
- condividere *meme* legati ai temi del lavoro;
- condividere *interviste* a ragazzi/e e giovani con una storia che possa essere d'ispirazione;
- condividere *stories* con domande sui temi di interesse;
- creare *rubriche* con domande, sondaggi.

Le ultime tre azioni permettono anche di "dar voce" ai/alle giovani, consentendo loro di esprimersi.

Dopo la fase di intercettazione dei destinatari, si è rivelato importante usare strumenti per continuare a tenerli agganciati, come ad esempio:

- *contatti telefonici*;
- *messaggi personalizzati* sulle iniziative in programma;
- creazione di *gruppi Whatsapp* in cui far circolare informazioni sulle attività.

Accanto agli strumenti online, è stato fatto uso anche di **strumenti offline** per la promozione delle attività progettuali, tra cui:

- il *passaparola* per far arrivare ad altri/e giovani le proposte;
- il *volantinaggio*, individuando luoghi strategici per poter raggiungere ragazzi/e ma anche i genitori o altri adulti del territorio; inoltre, la consegna del materiale presso alcuni esercizi commerciali è stata una possibilità per creare ulteriori legami ai fini progettuali;
- *inserzioni su riviste, giornali locali*;
- *spot radiofonici*;
- *spot per il cinema*.

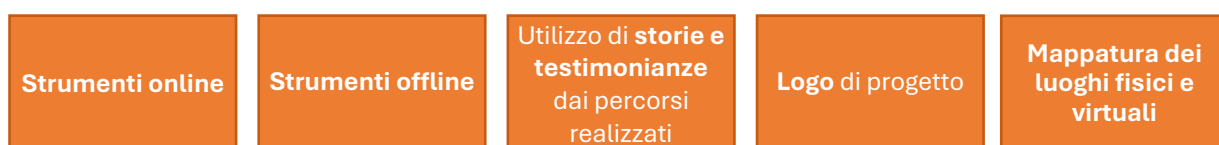
Le **storie** e le **testimonianze** che derivano dai percorsi realizzati possono rappresentare efficaci strumenti per veicolare i contenuti progettuali.

Si è rilevata utile la creazione di un **logo** del progetto (anche in collaborazione con le scuole), in modo da renderlo visibile nei diversi contesti, ad esempio in luoghi di aggregazione e a eventi/festival.

Per meglio indirizzare la promozione delle attività nei diversi territori è stata rilevante la **mappatura dei luoghi fisici e virtuali** frequentati da ragazzi/e, in particolare:

- la mappatura dei *luoghi fisici* (bar, biblioteche, aule studio, parchi, festival...), tramite interviste, questionari, ricerche online, ...;
- la mappatura delle *realità associative che potrebbero facilitare l'aggancio dei giovani*;
- la mappatura dei *luoghi virtuali*, individuando pagine Facebook, profili Instagram, piattaforme di eventi, anche avvalendosi di tecniche di Social Media Analysis.

Fig. 1.2 - Strumenti efficaci per l'ingaggio e l'attivazione del target



1.3. LUOGHI DI INTERVENTO

Il presidio dei luoghi frequentati/vissuti da ragazzi/ragazze e giovani è stato importante soprattutto per la fase dell'emersione.

A ottobre 2024, erano **oltre 400** gli **spazi fisici** (per l'animazione dei giovani) e/o **virtuali** (canali online esistenti o di nuova creazione come siti web, social network, ecc.) presidiati, animati o valorizzati nell'ambito delle attività progettuali.

Per quanto riguarda i **luoghi fisici** si è rivelato utile presidiare i luoghi in cui i ragazzi si ritrovano in modo **informale**. Si tratta ad esempio di parchi e aree verdi; luoghi di aggregazione di vario tipo (inclusi centri commerciali, gallerie urbane d'arte, ...); locali; spazi sede di eventi organizzati da collettivi, associazioni studentesche, associazioni giovanili. L'informalità dei luoghi, non connotati dal punto di vista istituzionale, non stigmatizzanti, consente di abbattere possibili "barriere" all'entrare in contatto.

A questi spazi si aggiungono **spazi più formali e/o istituzionali**, come ad esempio: sportelli attivi sul territorio, consultori, servizi sociali, biblioteche, spazi giovani, oratori, ...

Nel complesso, è stato importante "uscire" dalle classiche sedi utilizzate per gli interventi e "andare verso" i giovani, nei contesti da loro frequentati.

Fig. 1.3 –Contesti da presidiare



2. PROFILO DEI DESTINATARI

Gli approfondimenti qualitativi con progetti attivi nelle diverse aree del territorio regionale hanno evidenziato alcune **caratteristiche qualitative del target** di destinatari delle principali attività progettuali, con particolare riferimento ai giovani **disoccupati e inattivi**. Si tratta di un target **eterogeneo** ma caratterizzato da un **diffuso bisogno di ascolto e accompagnamento**, a fronte di una **generale presenza di fragilità** di varia natura, tra cui: confusione e disorientamento/ difficoltà di orientamento nei rispettivi contesti di riferimento, ansia, difficoltà relazionali (tra cui difficoltà a stare in contesti di gruppo).

Alcuni sottogruppi del target complessivo di destinatari presentano forme di disagio specifiche, quali:

- fragilità psicologiche;
- problemi di isolamento, in alcuni casi fino al ritiro sociale;
- situazioni in carico ai servizi territoriali (servizi sociali, in alcuni casi giovani in comunità o seguiti da servizi per le dipendenze);
- background migratorio con eventuali difficoltà di integrazione e/o linguistiche.

In diversi casi le fragilità personali dei/delle giovani, pur presenti, non sono formalmente certificate e/o “prese in carico” da servizi specialistici. Sono destinatari che rappresentano una **“fascia grigia”** emersa e supportata grazie alle progettualità dell’iniziativa Giovani Energie, che svolgono quindi un ruolo complementare e/o integrativo rispetto all’azione del sistema dei servizi territoriali, che spesso non hanno capacità di operare in sinergia e in un’ottica preventiva rispetto ai bisogni emergenti dei giovani target.

A integrazione di quanto sopra, ulteriori spunti sulle fragilità dei giovani Neet (inattivi e disoccupati) 18-29enni sono stati raccolti in occasione di un focus group con gli stakeholder territoriali dei progetti dell’iniziativa Giovani Energie (27 gennaio 2025), sintetizzati nel Box seguente.

Box - Le principali fragilità dei giovani target, dal focus con gli stakeholder (27 gennaio 2025)

Tra le principali fragilità individuate dagli stakeholder con riferimento ai giovani Neet 18-29enni destinatari (attuali e potenziali) degli interventi figurano:

- fragilità a livello personale (in termini di ridotta autostima e fiducia in sé, e contemporaneamente ansia) e a livello relazionale (con una generale difficoltà nello “stare” nei contesti relazionali);
- carenze formative (abbandono precoce di percorsi scolastici/formativi, forte delusione e crisi rispetto al percorso scolastico) e ridotte esperienze lavorative (assenti e/o discontinue);
- carenze informative, ad esempio in merito alle opportunità disponibili di politiche attive per il lavoro, soprattutto per i profili più fragili (inoccupati, inattivi) che non hanno mai fatto ricorso ai centri per l’impiego; carenze nelle competenze digitali, spesso ridotte/non adeguate nonostante la giovane età;
- carenze in termini di motivazione, di desiderio di “trovare il proprio posto nel mondo” anche attraverso la dimensione lavorativa;

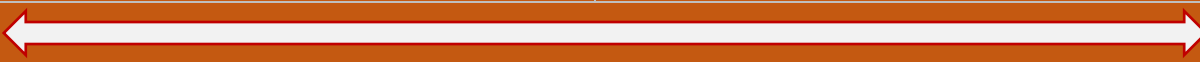
- fragilità del contesto familiare e del più generale contesto di riferimento (tra cui il gruppo di pari), che contribuisce ad aggravare le difficoltà personali dei/delle giovani, anche distorcendone la rappresentazione del mondo del lavoro.

Accanto alle fragilità, si evidenziano anche diffuse risorse e **potenzialità** dei/delle giovani, seppur in misura diversa tra i differenti sottogruppi target, da valorizzare tramite interventi adeguati di accompagnamento e supporto individuale.

L'accennata **eterogeneità della platea dei destinatari** comprende un'ampia varietà di situazioni, caratterizzate da differenti gradi di ideale "distanza" dal mercato del lavoro o dai percorsi formativi. Si possono individuare, a livello indicativo e non esaustivo, alcune **sottocategorie** di riferimento, che possono in parte sovrapporsi (tab. 2.1):

- studenti/studentesse, o ex studenti/studentesse, universitari/e, con difficoltà nel proseguire gli studi, con necessità di scoprire le proprie qualità, rafforzare le proprie potenzialità, recuperare fiducia, socializzare;
- giovani disoccupati o inattivi con risorse personali o con esperienze lavorative pregresse o attuali (nel caso di lavoratori precari), ma in condizioni di "blocco" con necessità di orientamento e di opportunità;
- giovani alla ricerca di opportunità lavorative immediate, talora con qualifica professionale o diploma, che esprimono interesse nell'acquisire competenze concrete e spendibili (è ad esempio il caso dei numerosi giovani maschi con background migratorio intercettati nel basso Veneto);
- giovani (seguiti o meno dai servizi territoriali) con maggiori fragilità personali, spesso di natura psicologica e relazionale, alcuni a rischio o già in condizione di ritiro sociale, talvolta con patologie specifiche, che presentano necessità di supporto e accompagnamento ad ampio raggio e/o più intensive.

Tab. 2.1. Sottocategorie indicative di destinatari delle attività progettuali, per distanza da percorsi lavorativi/formativi

Giovani più vicini/e a percorsi lavorativi/formativi		Giovani più lontani da percorsi lavorativi/formativi	
			
Studenti/studentesse universitari/e con difficoltà nel proseguire gli studi o orientarsi	Giovani disoccupati o inattivi con risorse o con esperienze lavorative pregresse, ma in condizioni di “blocco”	Giovani disoccupati o inattivi alla ricerca di opportunità lavorative immediate	Giovani con maggiori fragilità personali, spesso di natura psicologica e relazionale, talvolta con patologie specifiche
Necessità di rafforzare le proprie potenzialità, recuperare fiducia, socializzare	Necessità di orientamento e di opportunità	Interesse nell’acquisire competenze concrete e spendibili	Necessità di supporto e accompagnamento ad ampio raggio e/o più intensivo

La tipologia di destinatari intercettati e coinvolti da ciascun progetto dipende da diversi fattori, tra cui il contesto territoriale di operatività, le correlate caratteristiche prevalenti dei destinatari potenziali (ad esempio giovani con basso livello di istruzione e con obiettivi di immediata occupabilità, in aree territoriali periferiche) e l'expertise degli attori coinvolti in qualità di capofila

e partner progettuali (ad es. cooperative sociali abituate a operare con target fragili possono individuare con maggior frequenza giovani con vulnerabilità più significative).

Alla luce dell'eterogeneità della platea dei destinatari potenziali, nelle progettualità può essere utile individuare **sottogruppi target di destinatari**, suddivisibili ad esempio a seconda del rispettivo grado di vicinanza rispetto a percorsi lavorativi/formativi, per i quali eventualmente prevedere **mix diversificati di interventi e attività**, seppur nell'ambito di un quadro di obiettivi trasversali e comuni a tutti i destinatari Neet disoccupati o inattivi.

Va tenuto inoltre presente che le elaborazioni sui destinatari inseriti dai progetti di “Giovani Energie” nel database regionale A39 evidenziano che le attività progettuali afferenti all'area **attivazione generativa** presentano una **maggiore capacità di raggiungere e coinvolgere i/le giovani più “fragili”** per caratteristiche:

- anagrafiche (con *età media più bassa*),
- sociodemografiche (*background migratorio*)
- socioeducative (*titolo di studio inferiore*).

Si tratta delle attività che (alla luce delle finalità e della natura degli interventi in quest'area di azione) presentano il più elevato potenziale di esito diretto per i beneficiari in termini di ripresa/inserimento in percorsi formativi e occupazionali.

3. RETI DI ATTORI NEI TERRITORI

La rete di attori e servizi che sono stati coinvolti a vario titolo nelle attività progettuali nell'ambito dell'iniziativa "Giovani Energie" è ampia e variegata. Accanto ai partner formali di progetto, anche gli attori territoriali extra-partnership rappresentano un prezioso supporto nella realizzazione delle attività progettuali, in sinergia con le reti "interne" infra-partenariato. Le **funzioni** da loro svolte possono essere articolate in 4 macro-categorie (tab. 3.1): promuovere le attività progettuali, individuare i destinatari potenziali, ampliare le opportunità di confronto, co-progettare/co-realizzare le attività.

Tab. 3.1. – Macro-categorie di funzioni svolte dagli attori territoriali extra-partnership

Promuovere le attività progettuali ...	Individuare i destinatari potenziali ...	Ampliare le opportunità di confronto ...	Co-progettare/co-realizzare le attività ...
... partecipando a iniziative di presentazione e disseminazione delle attività progettuali, a eventi sul territorio e iniziative di networking, mettendo a disposizione i propri spazi e/o canali	... segnalando e/o inviando al progetto i giovani target conosciuti/noti alla propria organizzazione (servizi sociali, Cpi, cooperative), mettendo a disposizione luoghi/occasioni o facilitando il coinvolgimento di altri enti o persone (es. artisti) tramite cui intercettare e coinvolgere i giovani target, tra cui i giovani più difficili da raggiungere	... sulle caratteristiche del target potenziale e sulle modalità per raggiungerlo, condividendo prassi di coinvolgimento e presa in carico dei giovani, fornendo spunti e competenze specifiche su desideri e fragilità dei giovani	... contribuendo al coinvolgimento dei giovani e/o dei genitori (ad es. nel caso di un'associazione che si occupa di hikikomori), offrendo opportunità di tirocini e visite aziendali, mettendo a disposizione operatori

I report intermedi redatti dai borsisti dei progetti evidenziano gli stakeholder coinvolti oltre al partenariato previsto dal progetto. Il quadro complessivo restituisce un'ampia gamma di stakeholder pubblici e privati, in maggioranza del privato sociale (tab. 3.2). In diversi casi le attività di costruzione della rete pubblico-privata hanno richiesto tempi relativamente lunghi (fino, indicativamente, a un anno) per produrre risultati nei territori.

Tab. 3.2 – Ricostruzione delle categorie di stakeholder coinvolti oltre al partenariato

STAKEHOLDER PUBBLICI	enti locali	– Comuni nelle loro articolazioni (assistenti sociali, assessori alle Politiche Giovanili, educatori, servizi del "Progetto Giovani/Informagiovani", biblioteche comunali, spazi pubblici messi a disposizione dal Comune per i giovani/il quartiere) – Province
	enti del settore istruzione	– Scuole secondarie di secondo grado – Università – Altri (es. Accademie)

	<i>enti del settore sanitario</i>	– Consultori familiari – Serd
	<i>enti del settore lavoro</i>	– Centri per l'Impiego
	<i>enti del settore giustizia</i>	– Uffici di servizio sociale per i minorenni (USSM)
STAKEHOLDER PRIVATI FOR PROFIT	<i>società impegnate sul tema del lavoro</i>	– Agenzie per il lavoro
	<i>attività commerciali</i>	– Società che gestiscono eventi, festival, ... – Locali, ristoranti, bar, centri commerciali, ...
	<i>professionisti o società legati a specifici interessi dei giovani</i>	Area: – arte, musica, cinema – sport – ambiente – fumetto, editoria – gaming – digitale, comunicazione
	<i>professionisti legati al tema della salute</i>	– Psicologi
	<i>media locali</i>	– Giornali, radio, TV
	<i>aziende che hanno ospitato tirocini</i>	– Aziende/studi professionali operanti in vari ambiti (meccanica, moda, grande distribuzione, informatica, ...)
STAKEHOLDER DEL PRIVATO SOCIALE	<i>associazioni, cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, gruppi informali... impegnate/i in diversi ambiti</i>	Area: – sociale (organizzazioni che si occupano di minori, adolescenti, hikikomori, minori stranieri non accompagnati, stranieri, oppure con attività di sostegno scolastico, sostegno alle famiglie, inserimento lavorativo di persone con svantaggio o della violenza di genere) – attivismo politico/diritti (associazioni studentesche e/o impegnate nella tutela dei diritti di donne, persone LGBTQ+, nel contrasto alle mafie) – arte, teatro, fotografia – musica, danza, musical, freestyle – cultura, filosofia – ambiente, ecologia, valorizzazione del territorio, alimentazione – sport (associazioni impegnate nel ciclismo, skating, parkour, pallavolo, basket, podismo, atletica, arti marziali, arti orientali, tennis, danza, spartan race, arrampicata, ecc.) – digitale e comunicazione – associazioni ludiche (giochi da tavolo) – sartoria, uncinetto – associazioni di professionisti (psicologi, avvocati, ...)
	<i>organizzazioni del mondo cattolico</i>	– Parrocchie, oratori, Circoli Noi, centri giovanili – Pastorale ragazzi, pastorale giovani – Caritas
	<i>altre organizzazioni</i>	– Consulte giovanili – Reti giovanili – Comunità/associazioni di genitori – Reti di orientamento per la scuola superiore – Istituti e Collegi Universitari – Realtà di aggregazione giovanile, Case di quartiere – Gruppi scout – Croce Rossa Italiana e Croce Verde – Gruppo Alpini – Centro Servizi Volontariato

Le molteplici attività di costruzione e rafforzamento delle reti territoriali hanno prodotto ricadute per i progetti sostenuti nell'ambito dell'iniziativa "Giovani Energie". I principali **risultati raggiunti** attraverso le complessive attività di rete svolte **nell'area "ecosistema territoriale"** sono sintetizzabili in 3 principali classi di ricadute (tab. 3.3): confronto e attivazione di collaborazioni, capacità di individuare/intercettare il target, maggiore diffusione e visibilità del progetto.

Tab. 3.3 – Risultati e ricadute delle attività di rete

Confronto e attivazione di collaborazioni	Capacità di individuare/intercettare il target	Maggiore diffusione e visibilità del progetto
La condivisione di idee e strumenti di lavoro, il confronto e scambio di buone prassi, l'acquisizione di apprendimenti (ad esempio sulle caratteristiche del target NEET) e lo sviluppo di soluzioni per le criticità incontrate, l'attivazione di collaborazioni e la valorizzazione di sinergie per la realizzazione degli interventi (ad esempio, con i servizi sociali, i servizi specialistici territoriali, ...); in alcuni casi le connessioni di rete attivate sono riconosciute anche come funzionali alla possibile futura prosecuzione delle attività	L'aumento della capacità di individuare/intercettare il target di destinatari potenziali, sia grazie al raccordo con istituzioni e enti/realità territoriali che segnalano giovani target (in particolare i gruppi più fragili), sia grazie allo scambio di prassi e modalità efficaci di intercettazione diretta	Una maggiore diffusione e visibilità del progetto, in conseguenza delle attività di promozione/presentazione dei progetti, del graduale aumento della diffusione e riconoscibilità delle progettualità nei territori di operatività, della diffusione delle iniziative anche all'esterno del partenariato di partenza

Trasversalmente, le attività di networking realizzate dai progetti hanno inciso anche su dimensioni di processo, propedeutiche al conseguimento dei risultati sopra sintetizzati. In particolare, il lavoro di rete è stato preceduto/accompagnato da una attività di mappatura di possibili contatti e in generale di enti e realtà territoriali impegnate nel lavoro con i giovani.

Nella costruzione della rete, sono emerse alcune difficoltà legate all'**assenza/carenza di attori/servizi di natura pubblica o privata**, quali luoghi/centri di aggregazione per giovani, esperienze di partecipazione giovanile, servizi a bassa soglia in grado di prendere in carico situazioni di disagio lieve e/o non ancora conclamato, con carenze di offerta particolarmente marcate nelle aree più periferiche/rurali. A fronte di queste lacune territoriali, gli strumenti previsti dall'iniziativa Giovani Energie hanno "colmato un vuoto", intercettando situazioni non (sufficientemente) conosciute e/o non seguite dai servizi pubblici e privati esistenti.

4. INDICAZIONI PRELIMINARI DI "BUONE PRATICHE" DERIVATE DAI PROGETTI IN CORSO

Gli approfondimenti di monitoraggio qualitativo e l'analisi dei materiali compilati dai progetti hanno permesso di evidenziare alcune indicazioni preliminari di **"buone pratiche"** emerse in itinere (entro marzo 2025).

Occorre evidenziare che, pur mancando un'unica definizione condivisa di "buona pratica", ci sono diverse definizioni in letteratura che convergono su una caratteristica fondamentale, cioè *una pratica è "buona" se si è rivelata efficace, ossia capace di produrre risultati ed esiti positivi*. A seconda della definizione adottata, vengono poi evidenziati altri aspetti caratterizzanti una "buona pratica". Un filo conduttore comune alla maggior parte delle definizioni indica *"strategie, approcci e/o attività che hanno dimostrato, attraverso la ricerca e la valutazione, di essere efficaci, efficienti, sostenibili e/o trasferibili e di portare in modo affidabile a un risultato desiderato"*¹. Alla luce di questa definizione, una "buona pratica" può essere considerata tale soltanto a distanza di tempo, ossia quando se ne è comprovata nel medio-lungo termine l'efficacia, l'efficienza e la (almeno potenziale) sostenibilità/trasferibilità. È questo un tema che ci allinea con quanto sta avvenendo in Unione Europea dove il Comitato Economico e Sociale Europeo (Cese), ha sottolineato *"l'importanza di disporre di dati accurati e aggiornati. In tal modo sarà possibile monitorare e valutare l'impatto ... delle politiche sulla gioventù, e definire le buone pratiche che riguardano direttamente ed esclusivamente i giovani o che hanno un impatto significativo su di essi"*².

Gli approfondimenti di monitoraggio dell'iniziativa "Giovani Energie" hanno contribuito, in itinere, a delineare buone pratiche "emergenti", ossia modalità di intervento e approcci che secondo i referenti progettuali si sono rivelati o si stanno rivelando particolarmente utili nell'intercettare i destinatari potenziali, tramite le attività dell'area "emersione", e nell'attivare i giovani inattivi o disoccupati per il loro avvicinamento/inserimento nel mondo del lavoro, tramite le attività dell'area "attivazione generativa".

Si tratta di evidenze e indicazioni in progress, da monitorare e verificare al termine e dopo la conclusione dei progetti, per confermarne l'efficacia nel medio-lungo periodo e per valutarne il grado complessivo di efficienza e di potenziale sostenibilità e trasferibilità ad altri contesti.

¹ Nostra traduzione di: *"'Good practices' can be defined in multiple ways. However, a thread common to most definitions implies strategies, approaches and/or activities that have been shown through research and evaluation to be effective, efficient, sustainable and/or transferable, and to reliably lead to a desired result"* (https://migrant-integration.ec.europa.eu/page/what-are-good-practices_en).

² Comitato Economico e Sociale Europeo, Cooperazione nel settore della gioventù (parere esplorativo richiesto dalla presidenza spagnola del Consiglio) SOC/759 Relatrice: Nicoletta Merlo, Raccomandazione 1.1, Bruxelles, 15 giugno 2023.

4.1. INDICAZIONI DI BUONE PRATICHE NELL'AREA "EMERSIONE"

L'area "emersione" comprende interventi finalizzati a raggiungere e incontrare i giovani con azioni di "outreach" di natura prevalentemente informale, per incoraggiarli a partecipare alle successive attività progettuali.

Un primo gruppo di indicazioni di buone pratiche fa riferimento al **rapporto con i giovani target**, ossia alle linee di condotta che possono favorire l'incontro e il coinvolgimento dei giovani nel progetto.

Mettere al centro. Sebbene risulti un concetto diffuso e molto utilizzato in ambito sociale ed educativo, riesce a evidenziare l'importanza di mettere i giovani al centro dell'attenzione, sviluppando relazioni autentiche e positive con i potenziali beneficiari degli interventi progettuali. "Mettere al centro" implica capacità di ascolto e attenzione alle esigenze dei giovani e, al tempo stesso, sollecita gli operatori a trovare una "postura" che li aiuti a motivarli e a stimolarli nel rispetto dei loro tempi e delle loro attese. Vuol dire anche costruire, passo dopo passo, una relazione di fiducia tra persona e operatore in modo che, nel percorrere un tratto di strada insieme, a volte sconnessa, ci sia sempre la possibilità di una relazione reciproca. Non si tratta quindi di una reciprocità meccanica, dove si è in relazione per interesse (restare nel progetto), ma una reciprocità intesa come condivisione, in questo caso condivisione di un percorso³.

Andare verso. Andare nella direzione dei giovani, incontrarli, incrociarli sulle loro strade, nei loro spazi, fisici e relazionali. Questo movimento è *fisico, relazionale, comunicativo*. È *fisico* quando si raggiungono i giovani nei luoghi effettivamente frequentati e che di solito sono connotati da informalità, come ad esempio parchi, eventi e festival, associazioni o gruppi informali. È *relazionale* quando si utilizzano approcci e modalità capaci di creare un contatto autentico con i giovani, considerando i loro interessi, bisogni, aspettative e costruendo il percorso sulla base di questi. È *comunicativo* quando utilizza un linguaggio capace di avvicinare i giovani e riesce a "stare" negli spazi virtuali frequentati dai giovani.

Comunicare. La comunicazione è un fattore cruciale per "intercettare/agganciare" i giovani. L'attenzione alla comunicazione va posta su più versanti. Primo fra tutti, la comunicazione come *strumento*: se da un lato si rileva utile l'utilizzo dei canali social (Instagram, TikTok ad esempio) e della comunicazione via web (sito, newsletter), dall'altro si osserva ancora l'importanza di predisporre materiale cartaceo e informativo da distribuire in postazioni, come ad esempio banchetti o sportelli. Una seconda questione è legata allo *stile* di comunicazione utilizzato: un linguaggio vicino ai giovani risulta efficace e aiuta a creare quella relazione capace di percorrere un pezzo di strada dentro al progetto. Una ulteriore questione è legata al *target*, o meglio ai sotto-target del progetto: la capacità di modulare la comunicazione a seconda dei diversi gruppi di giovani consente di rispondere meglio agli interessi e/o alle esigenze specifiche, basti pensare ad esempio a giovani con background migratorio. Un aspetto veicolato in diversi progetti è dato dal coinvolgimento dei giovani nel costruire i messaggi oppure nel creare il logo del progetto: si tratta di un coinvolgimento che attiva i giovani e può contribuire al loro ingaggio.

³ Vecchiato T. (2022), Generatività e reciprocità, in Giantin V., Guandalini G., Cura e reciprocità, Il Mulino, Bologna.

“Io” sono persona. Un altro aspetto di particolare rilevanza è rappresentato dalla *personalizzazione* degli interventi di “emersione” dei giovani, garantendo – per quanto più possibile – la flessibilità e l’adattabilità delle attività alle condizioni e alle caratteristiche del singolo giovane così come alle sue preferenze, aspirazioni... assicurando tuttavia il necessario equilibrio tra «*flessibilità e struttura*», ossia un livello di personalizzazione coerente con il mantenimento degli obiettivi delle singole attività e del progetto nel suo insieme all’interno di un percorso progettuale che parte dalla analisi dei bisogni e delle capacità fino alla valutazione degli esiti ottenuti⁴.

“Noi” siamo persone. Passare dall’“io” al “noi” implica attenzione al *coinvolgimento diretto* dei giovani, ove possibile, nella co-progettazione/co-costruzione di attività rivolte al target, ad esempio costruendo specifici eventi per coinvolgere coetanei. È un modo per esprimere il “noi” dei giovani e quindi renderli veramente protagonisti attivi delle azioni a loro rivolte. Si attivano in questo modo opportunità di crescita e modalità relazionali nuove che generano un appagamento profondo e sincero che può contribuire alla buona riuscita del percorso. Rientra in quest’area l’indicazione relativa all’attivazione di giovani coetanei impegnati a realizzare azioni rivolte ai *peer*, così da favorirne l’aggancio e la propensione a partecipare alle iniziative progettuali: gli stessi giovani beneficiari intercettati dal progetto possono dunque diventare risorsa per l’incontro e il coinvolgimento di ulteriori giovani target.

Dagli approfondimenti realizzati sono emerse ulteriori indicazioni di buone pratiche che fanno riferimento alla valorizzazione della **rete di attori territoriali**. Si tratta di realtà tramite cui i giovani possono essere meglio individuati e raggiunti in una logica di contatto e prossimità e/o da cui i giovani possono essere segnalati al progetto. Le realtà coinvolte a questo fine, anche al di fuori della partnership progettuale, possono essere di varia natura (servizi pubblici-istituzionali e organizzazioni del privato non profit e for profit) e operare in diversi ambiti (sociale, educativo, culturale, sanitario, ...). Si riportano di seguito alcune indicazioni utili per la valorizzazione delle reti.

Mappare il territorio. Sviluppare e valorizzare le reti territoriali passa attraverso la capacità sistematica di mappare gli attori coinvolgibili e i luoghi (fisici e virtuali) frequentati dai giovani, sui quali focalizzare le azioni rivolte alla “emersione” del target. La mappatura territoriale è una attività cruciale per il progetto e richiede una attività sistematica di raccolta di informazioni e di monitoraggio in itinere per aggiornare i possibili contributi che ogni attore può portare al progetto. Questa attività è stata svolta in particolare dai borsisti ed è risultata una azione altamente efficace per l’emersione dei giovani da coinvolgere nel progetto. Si è trattato di un lavoro artigianale e altamente “personalizzato” proprio per trasformare in risorsa il territorio e questo è stato evidenziato nei diversi approfondimenti.

Collaborare tra servizi. Fondamentale è il rafforzamento delle collaborazioni con i servizi territoriali (in particolare Cpl, Ulss, servizi sociali...). Possono contribuire a segnalare

⁴ Vecchiato T. (2015), Arco terapeutico, in “Studi Zancan” n. 4, pp. 5-12.

giovani da poter coinvolgere nelle attività progettuali e creare le basi per un buon lavoro d'équipe funzionale all'inserimento del giovane nel progetto. Un ulteriore contributo dei servizi è relativo alla diffusione delle iniziative sul territorio, anche attraverso reti già attive.

Collaborare tra progetti. La complessiva valorizzazione delle reti territoriali di riferimento include anche la possibilità di far comunicare progetti che insistono sullo stesso territorio e che possono, potenzialmente, individuare azioni comuni o sinergie di altro tipo. Questo tipo di collaborazione è stato sperimentato positivamente da alcuni progetti nell'iniziativa "Giovani Energie" e può risultare utile in future iniziative.

Altre indicazioni di buone pratiche emerse dagli approfondimenti riguardano il coinvolgimento della **famiglia** dei giovani target, in particolare per alcuni sottogruppi, tra cui ad esempio i "ritirati sociali".

Ruolo della famiglia. A seconda dei target specifici delle attività, la famiglia può assumere un ruolo diverso. È più presente e maggiormente coinvolgibile laddove è consapevole delle difficoltà che il figlio/la figlia sta incontrando: ciò si riscontra, ad esempio, nei casi caratterizzati da "ritiro sociale" che altera le dinamiche familiari e richiede forme di sostegno appropriate. In ogni caso si ritiene importante trovare modalità per coinvolgere nel tempo la famiglia che è il primo nucleo di riferimento del giovane.

4.2. INDICAZIONI DI BUONE PRATICHE NELL'AREA "ATTIVAZIONE GENERATIVA"

Gli interventi finalizzati a favorire nei giovani la conoscenza e consapevolezza delle proprie capacità e aspirazioni, lo sviluppo di abilità sociali e competenze trasversali, la definizione di scelte formative e di un proprio progetto personale/professionale, ... rientrano nell'area "attivazione generativa". Si tratta dell'area più qualificante dell'iniziativa "Giovani Energie", ossia quella maggiormente legata alla possibilità di determinare gli esiti finali e le ricadute di lungo periodo per i giovani che sono stati intercettati e coinvolti nelle azioni dei vari progetti.

Le indicazioni di monitoraggio raccolte dai referenti progettuali sugli approcci e sulle modalità più utili nella "attivazione" dei giovani sono riconducibili a 4 diverse macro-dimensioni: comunicazione e relazione, attivazione, esperienze, lavoro di rete.

Comunicazione e relazione. Anche nella fase di attivazione è importante adottare modalità appropriate di comunicazione/incontro e di relazione. È necessario che siano caratterizzate in termini personali (cioè centrate sulla persona e sulle sue specifiche caratteristiche), preferibilmente informali, sufficientemente flessibili in ragione della persona e del contesto, attente anche agli aspetti valoriali (ossia ai valori e convincimenti dei giovani). In generale, occorre costruire relazioni fondate su un rapporto di fiducia e motivanti per il giovane coinvolto/da coinvolgere.

Attivazione. La costruzione di rapporti fiduciari continuativi con i giovani è funzionale anche alla possibilità di favorirne l'attivazione, rendendoli protagonisti nella definizione del proprio percorso personale e professionale, con ricadute positive anche in termini di

motivazione e di tenuta nel tempo da parte dei beneficiari nelle attività cui partecipano. L'attivazione dei destinatari (nel promuovere il progetto, nell'organizzare eventi, ...) può inoltre produrre ricadute positive anche per ulteriori giovani beneficiari, in ottica "generativa"⁵.

Esperienze. È importante fare proposte formative che promuovano l'apprendimento di abilità pratiche spendibili dai giovani non solo in un ambito lavorativo formale ma anche nella loro quotidianità. La modalità laboratoriale offre ai partecipanti l'opportunità di apprendere nuove abilità sperimentando(si) in prima persona, con utilità ancora maggiore se il percorso viene adattato ai loro interessi. Si tratta di un approccio che va dunque oltre la trasmissione di competenze tecniche, per promuovere lo sviluppo di competenze personali trasversali. I percorsi esperienziali possono inoltre rivelarsi efficaci perché promuovono la dimensione gruppale accanto a quella individuale e possono favorire la tenuta nella partecipazione da parte dei giovani beneficiari.

Lavoro di rete. Promuovere e mantenere il lavoro di rete con diversi attori del territorio, valorizzando sinergie con realtà di natura pubblica e privata, professionali e non professionali rappresenta un elemento favorente la realizzazione dei percorsi. L'ingaggio di differenti attori, portatori di diversi tipi di competenze ed expertise con i giovani target, può rappresentare un valore aggiunto per la progettualità e i destinatari. In particolare, il rapporto con i servizi territoriali può favorire la condivisione di obiettivi, il monitoraggio sull'andamento del percorso, in particolare per i giovani più fragili.

⁵ Fondazione Emanuela Zancan (2012), *"Vincere la povertà con un welfare generativo. La lotta alla povertà. Rapporto 2012"*, Bologna, Il Mulino; Vecchiato T. (2013), *"Verso un welfare generativo: da costo a investimento"*, in Prospettive Sociali e Sanitarie, 3, pp. 3-6; Regione del Veneto (2018), Legge Regionale 28 dicembre 2018 n. 48 *"Piano Socio Sanitario Regionale 2019-2023"*, par. 9.4 *"Promozione del welfare generativo"*.