

2020

# NEETS *in* ACTION



GUIDA >

PER L'INCLUSIONE SOCIALE E  
LO SVILUPPO DI PARTENARIATI LOCALI PER  
L'OCCUPABILITÀ DEI GIOVANI "NEET"



## **GUIDA** > PER L'INCLUSIONE SOCIALE E LO SVILUPPO DI PARTENARIATI LOCALI PER L'OCCUPABILITÀ DEI GIOVANI "NEET"

### **Pubblicazione**

Câmara Municipal de Lisboa | CML

### **Coordinamento**

Jorge Vieira | CML

Beatriz Borges | CML

### **Autori**

Alexander Krauss | ISOB GmbH

Anna Sophie Hahne | The Tavistock Institute

Beatriz Borges | Câmara Municipal de Lisboa, CML

Enrico Bressan | Centro Produttività Veneto, CPV

Jorge Vieira | Câmara Municipal de Lisboa, CML

Luís Deber | Fundacion Ronsel

Maria Cândida Soares | Universidade Católica Portuguesa, UCP - CEPCEP

Thomas Spielhofer | The Tavistock Institute

Vanda Vieira | Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins, CECOAF

Vanessa Mendes | Associação para o Desenvolvimento, TESE

### **Luogo di pubblicazione**

Lisbona, PT

### **Data di pubblicazione**

Giugno 2020



## Indice

<b>PARTE A .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Modello di intervento: le fasi principali.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Contesto.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Analisi SWOT del modello di intervento .....</b>	<b>7</b>
<b>PARTE B.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Modalità di intervento del potere politico esecutivo e comunitario.....</b>	<b>15</b>
<b>6. Considerazioni conclusive .....</b>	<b>15</b>
<b>GLOSSARIO.....</b>	<b>31</b>
<b>STRUMENTI .....</b>	<b>32</b>
<b>ALLEGATO 1 .....</b>	<b>33</b>
<b>ALLEGATO 2 .....</b>	<b>36</b>

## PARTE A

### 1. Introduzione



Questa guida definisce i processi e gli strumenti da adottare per il miglioramento delle reti per l'*occupabilità* a livello locale. Questo significa creare "laboratori di innovazione" nell'ambito delle politiche per l'occupazione delle comunità locali, ovvero costruire, implementare e mantenere reti locali per l'*occupabilità* dei giovani NEET.

La guida è suddivisa in due parti: parte A e parte B.

- ❖ La **Parte A** presenta un approccio più teorico basato sul modello di intervento che è stato sviluppato alla luce dell'analisi delle buone pratiche provenienti da Paesi partner e dalle relative raccomandazioni. Il modello è stato sperimentato in Italia, Portogallo e Spagna. Questa guida riassume ciò che è stato appreso dalla sua implementazione.
- ❖ La **Parte B** è la parte più stimolante della guida perché si propone come una sorta di "formula" utilizzabile da altre realtà per adattare il modello alle proprie esigenze applicando la metodologia e gli strumenti proposti. Fornisce inoltre linee guida pratiche su come applicare, passo dopo passo, il modello in diversi contesti.

Lo scopo di questa guida è trasferire le conoscenze sull'inclusione sociale e sull'*occupabilità* dei giovani NEET. **Gli obiettivi generali sono:**

- ❖ identificare i giovani NEET e renderli "attivi";
- ❖ sviluppare le competenze chiave per l'*occupabilità* dei giovani NEET;
- ❖ motivarli, stimolare la fiducia in sé stessi e nel sistema;
- ❖ sviluppare partenariati tra le comunità locali a supporto dell'*occupabilità*;
- ❖ lavorare in modo collaborativo e creare reti *sostenibili* per sostenere i giovani a livello locale e regionale.



## 2. Modello di intervento: le fasi principali

Il modello di intervento è iniziato con un'analisi delle buone pratiche nei Paesi partner e delle relative raccomandazioni. Si tratta di un modello olistico che mira all'integrazione sociale e che richiede il coordinamento e la cooperazione tra molteplici operatori nei campi dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione (attraverso una strategia di *work-based learning*), così come di altri servizi e catene informali, come gli assistenti sociali, i sistemi sanitari, i fornitori di alloggi, ecc.

L'integrazione globale dei giovani che sono attualmente NEET comporta un intervento a livello individuale (suddiviso nelle fasi di coinvolgimento, orientamento e stabilizzazione, inserimento), ma anche un intervento sugli stakeholder e sulla comunità locale (con le fasi di coinvolgimento, sensibilizzazione e inserimento). Sia l'intervento sui giovani NEET sia quello sugli stakeholder e la comunità locale vengono sostenuti da una struttura di follow-up che fornisce ulteriore supporto a tutti coloro che sono coinvolti nel Piano d'Azione Individuale (AI), verso un'integrazione sostenibile dei giovani NEET.

L'implementazione di questo modello è supportata dagli strumenti di intervento indicati in ["IO2 – A2 – Creazione degli strumenti di azione"](#) e dalla preparazione e formazione del personale coinvolto nell'applicazione del modello riportato in ["IO2 - A3 - Preparazione e formazione del personale"](#).

Infine, le attività integrate nel modello di intervento che coinvolgono tutte le parti (i giovani NEET, il personale, gli stakeholder e la comunità locale) dovrebbero raggiungere i risultati a breve, medio e lungo termine che sono stati stimati tramite apposita valutazione d'impatto. I risultati delle sperimentazioni in Italia, Portogallo e Spagna saranno raccolti nel progetto "Relazione sulla valutazione d'impatto".



PREPARAZIONE	INTERVENTO SUI NEET	INTERVENTO SULLA COMUNITÀ LOCALE E GLI STAKEHOLDER	RISULTATI ATTESI
<b>DIAGNOSI DEL TERRITORIO</b> - Stakeholder locali - Piano di Comunicazione per mobilitare NEET e Stakeholder	<b>COINVOLGERE</b> -Contatto individuale iniziale e azioni di comunicazione con i NEET per appurare le loro aspettative -Coinvolgimento della famiglia -Leader per i giovani -Attività alternative come sport, arte, cultura, comunicazione, ecc.	-Azioni di comunicazione rivolte agli stakeholder locali (Piano per la Facilitazione della Comunità) -Costruire e mantenere una buona rete di partner per fornire opportunità di <i>work-based learning</i> e possibilità di collaborazioni future -Coinvolgere i principali stakeholder della comunità nello sviluppo e nell'attuazione del piano di Azione Individuale	Gli stakeholder acquisiscono consapevolezza sulla necessità di migliorare il coordinamento tra gli attori locali Gli stakeholder hanno migliorato la collaborazione con altre realtà (ad es. collaborano con una maggiore varietà di organizzazioni)
<b>SELEZIONE DEI GIOVANI NEET</b> -Buona conoscenza delle preferenze e delle abitudini del gruppo target -Identificare e preparare (formazione informale) i leader per i giovani	<b>ORIENTARE/STABILIZZARE</b> -Re-indirizzamento agli stakeholder locali in base alle diverse esigenze di supporto -Sessioni individuali con coach (definire e monitorare il piano d'azione individuale) -Sessioni di gruppo (sviluppo delle soft skill e dell'occupabilità - competenze chiave) -Sessioni di mentoring (guidate da un professionista) -Presentare i diversi percorsi di rientro nel sistema scolastico/formativo (visite a scuole ed istituti di formazione professionale/fiere)	<b>SENSIBILIZZARE</b> -Aumentare i contatti tramite il Piano per la Facilitazione della Comunità, aumentare la fiducia, migliorare l'immagine dei NEET -Utilizzare programmi di volontariato nazionale e internazionale, così come attività non strettamente legate a istruzione/formazione, come sport e arte -Costruire e mantenere una buona rete di partner per contatti futuri e per l'apprendimento sul campo, in particolare per coinvolgere datori di lavoro, organizzazioni settoriali e ONG	Reti sostenibili di partner locali Giovani con una visione più chiara del proprio futuro professionale I giovani iniziano ad attuare i propri piani d'azione per raggiungere gli obiettivi prefissati
<b>COMUNITÀ LOCALE E RETE DI STAKEHOLDER</b> -Contatti con gli stakeholder locali per l'identificazione di obiettivi comuni e sinergie -Buona conoscenza dei trend, delle dinamiche e delle esigenze del mercato del lavoro -Attività di comunicazione per presentare il progetto alla comunità locale	<b>INSERIMENTO</b> -Esperienze sul campo (ad es. affiancamento, colloqui informativi, visite accompagnate nell'ambiente di lavoro; stage; formazione sul posto di lavoro; workshop) -Costruire e ampliare le opportunità di formazione in apprendistato (sistema duale) -Prepararsi alla mobilità nazionale ed europea -Rafforzare l'auto-organizzazione, trasmettere il pensiero imprenditoriale	- Costruire ed espandere le opportunità di formazione di tipo apprendistato - Visite accompagnate nell'ambiente di lavoro e affiancamento - Prepararsi alla mobilità nazionale ed europea - Reintegrarsi nel sistema scolastico, formativo od occupazionale	I giovani hanno aumentato il loro grado di occupabilità, sono più motivati e hanno più fiducia in sé stessi I giovani si relazionano meglio con i datori di lavoro e sono più consapevoli di come poter entrare nel mondo del lavoro
Raccolta dati / Buone pratiche	<b>STRUTTURA DI ASSISTENZA E ACCOMPAGNAMENTO</b> -Coordinamento generale mirato alle esigenze individuali per permettere che le misure adottate, gli approcci e le fasi operative seguano una logica, rafforzando l'autonomia dei NEET -Questa struttura di supporto continuo viene gradualmente eliminata una volta ritenuta non più necessaria -Campagne di sensibilizzazione rivolte ai dipendenti per promuovere l'integrazione di chi dopo uno stage viene inserito nel loro ambiente di lavoro -Il supporto a livello sociale ed educativo (incluso il mentoring e il coaching) continua anche dopo l'inserimento iniziale		I giovani hanno aumentato il loro grado di occupabilità, sono più motivati e hanno più fiducia in sé stessi I giovani si relazionano meglio con i datori di lavoro e sono più consapevoli di come poter entrare nel mondo del lavoro
<b>SVILUPPO DI STRUMENTI E FORMAZIONE DEL PERSONALE</b>			Al termine del programma i giovani si sentono pronti a rimettersi in gioco nel campo dell'istruzione/formazione/lavoro
<b>COORDINAMENTO GENERALE E COOPERAZIONE</b> (maggior collaborazione fra servizi di sostegno ai giovani, scuole, università, agenzie di collocamento, datori di lavoro, ONG, programmi di volontariato, sistemi giuridici e istituzionali)			
INTEGRAZIONE SOCIALE   salute mentale e fisica, alloggio, capitale sociale, molteplicità di contatti, lavoro/formazione			

Il nostro progetto si basa sul presupposto fondamentale che gli aspetti sociali necessari al benessere dei giovani siano prerequisiti fondamentali per il reinserimento nel mondo dell'istruzione, della formazione e del lavoro. Pertanto, è fondamentale che l'intervento coinvolga quattro diversi aspetti: istruzione, formazione professionale, inserimento nel mondo del lavoro e integrazione sociale.

### 3. Contesto

I giovani NEET dovrebbero essere individuati e selezionati con il supporto di partner strategici/associati tramite la rete di stakeholder della comunità.

**Gruppo target** – I giovani che sono NEET sulla base dei seguenti criteri:

- Età compresa tra i 18 e i 29 anni;
- Non impegnati in un percorso di istruzione/formazione, né occupati (NEET);
- Con un'esperienza lavorativa limitata;
- Non interessati alla formazione;
- Caratterizzati da carriere scolastiche/formative "a singhiozzo" senza una direzione precisa o obiettivi chiari, causando lunghi periodi di inattività tipica dei NEET.

## Il progetto presenta i seguenti elementi di innovazione:

- modello di governance con cooperazione locale pubblico-privata;
- individuazione delle fasi del processo di inserimento lavorativo;
- proposte di integrazione dei diversi servizi (a livello sociale e di mercato del lavoro) per i giovani NEET.

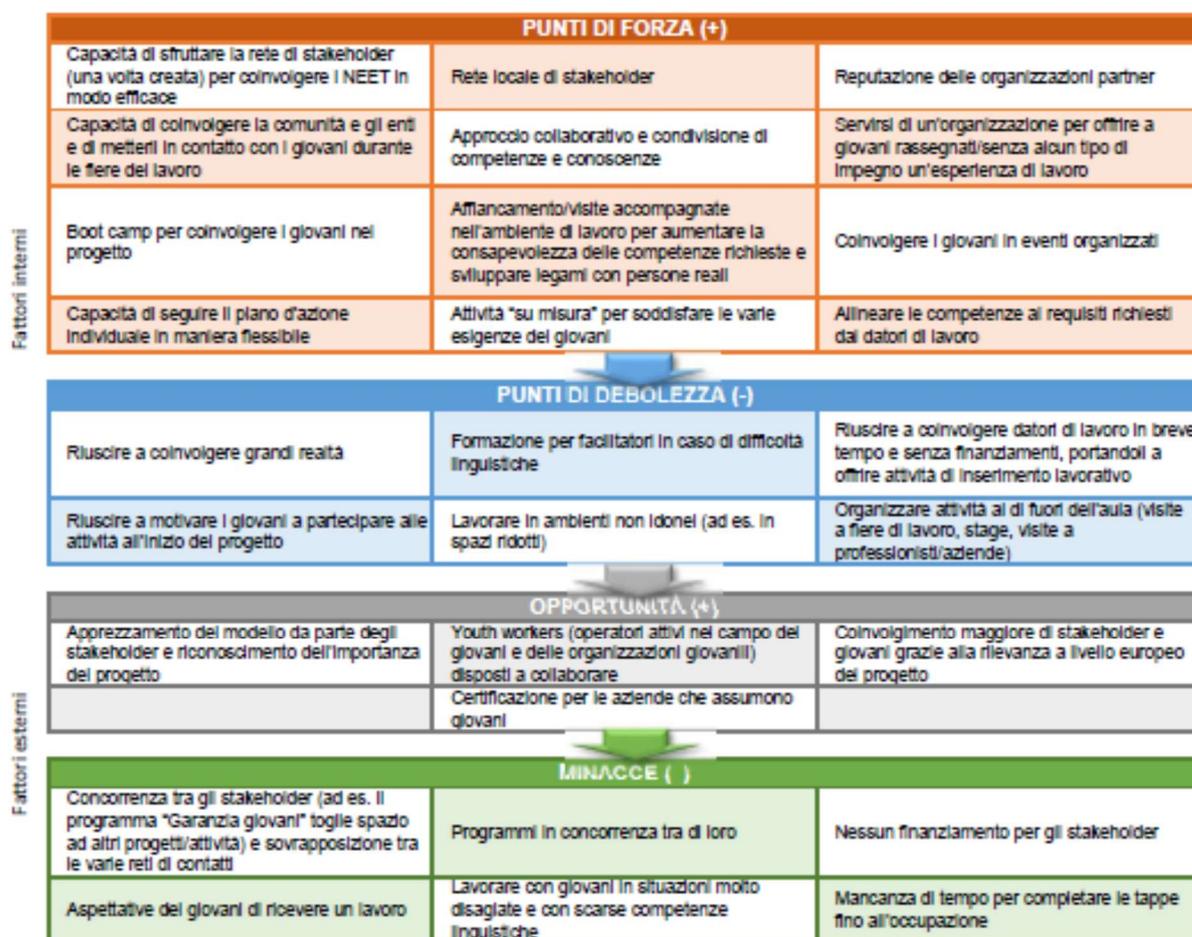
Il progetto consente un'elevata sostenibilità se la cooperazione viene ottimizzata e basata su accordi specifici supportati da procedure, strumenti e fonti di dati comuni.

## 4. Analisi SWOT del modello di intervento

A seguito della sperimentazione pilota del modello di intervento in tre diversi contesti, è stata condotta un'analisi SWOT (*Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats*) per identificare i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce dell'implementazione del modello ([per maggiori dettagli sull'implementazione, vedi IO2-A5 Report della fase di sperimentazione](#)). L'elenco degli SWOT potrebbe non essere applicabile al vostro piano per la creazione di partenariati e l'integrazione di misure di inclusione sociale, ma può comunque rappresentare una guida utile per riflettere sui potenziali punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce del vostro contesto locale (Figura 1). [Potrebbe essere opportuno considerare quanto segue:](#)

- ❖ **Punti di forza:** come massimizzare gli aspetti positivi e sfruttare i vantaggi (ad es. le collaborazioni esistenti).
- ❖ **Punti di debolezza:** come minimizzare gli aspetti negativi e i problemi (ad es. la mancanza di competenze del personale organico).
- ❖ **Opportunità:** come sfruttare le opportunità e migliorare le possibilità (ad es. il coinvolgimento dei cittadini).
- ❖ **Minacce:** come evitare le minacce e superare le sfide (ad es. iniziative alternative).

Figura 1: Análisi SWOT del modello di intervento



**Per quanto riguarda le prospettive del modello di intervento, emergono alcune esigenze:**

- ✓ La necessità di semplificare i sistemi e le procedure di governance (attraverso la riorganizzazione dei processi, la semplificazione amministrativa e gestionale);
- ✓ La necessità di una “correlazione più stabile” tra gli stakeholder pubblici e quelli privati;
- ✓ La necessità di impiegare strumenti adeguati;
- ✓ La necessità di creare una rete sostenibile tra organizzazioni con diversi compiti istituzionali e sociali in grado di sostenere i giovani NEET che cercano di integrarsi nel mercato del lavoro o di reinserirsi nel sistema scolastico/formativo.

**Le autorità pubbliche a livello locale** (comuni o servizi pubblici per l'impiego o di altro tipo, secondo l'articolazione nazionale delle competenze e dei poteri delle diverse istituzioni) **dovrebbero sfruttare l'iniziativa per:**

- a) rafforzare le relazioni di networking;
- b) coordinare il networking.

## Rafforzare la rete

Migliorare la comunicazione e l'azione congiunta tra le diverse organizzazioni che, pur condividendo lo stesso scopo (facilitare e offrire opportunità di inserimento e riqualificazione professionale ai giovani in situazioni disagiate), hanno compiti istituzionali e sociali molto diversi tra loro.

Il coordinamento a livello locale della rete degli stakeholder pubblici e privati è un tema di rilevanza fondamentale.

**La governance** di un sistema dovrebbe basarsi su accordi specifici per armonizzare i servizi sociali e occupazionali, consolidando l'integrazione tra le politiche socio-assistenziali e le politiche per la formazione/occupazione e rendendo complementari le risorse coinvolte.

Il principio di sussidiarietà deve diventare un pilastro fondamentale della governance del territorio, al fine di avvicinare le decisioni alle persone. In questo contesto, i comuni devono consolidare la cooperazione tra loro, i vari consigli parrocchiali e gli operatori del settore volontariato/beneficienza attraverso connessioni formali e informali, contribuendo così a rendere il territorio sempre più coeso, ricco e sostenibile.

Il ruolo degli enti pubblici dovrebbe essere quello di garantire un impegno istituzionale di base per l'intervento congiunto tra organizzazioni pubbliche e private salvaguardandone i rispettivi ruoli e assicurando:

- collegamento tra le organizzazioni locali per le politiche sociali e occupazionali;
- supporto per un'applicazione uniforme a livello normativo;
- aggiornamento degli accordi e degli strumenti che migliorano le relazioni di networking;
- gestione dei flussi economici, monitoraggio del rapporto costo-efficacia (efficienza) e dell'efficacia degli interventi;
- flussi di comunicazione per promuovere le attività e la partecipazione dei rappresentanti dei beneficiari finali (giovani e imprese), anche con la costituzione di gruppi di promozione territoriale;
- elaborazione coordinata di progetti nel contesto locale e supporto alla pianificazione territoriale su temi condivisi, finalizzati alla sperimentazione e all'innovazione degli interventi;
- monitoraggio per la governance delle risorse appartenenti al territorio e per il loro impiego mirato agli obiettivi.

## Supporto organizzativo

È importante fornire formazione congiunta agli operatori dei servizi sociali e occupazionali, nonché implementare database di informazioni condivise e procedure per l'attivazione e la gestione dell'intervento.

Inoltre, è necessario implementare una gestione unitaria di ogni caso, integrando gli strumenti socio-assistenziali con gli interventi di formazione e di politica del lavoro e gli attori che operano in questi ambiti di natura pubblica, privata e non profit. Questo è l'obiettivo finale, anche se difficile da attuare quotidianamente e con costi sostenibili.

## Il ruolo delle aziende

Le aziende hanno un ruolo fondamentale nel sistema locale di formazione. Sono infatti impegnate nell'analisi delle competenze richieste e nello sviluppo di tutte le forme duali di formazione sul posto di lavoro. Una delle caratteristiche più importanti della rete dovrebbe essere la capacità di coinvolgere le aziende nell'inserimento dei giovani NEET nel mercato del lavoro. Pertanto, va personalizzato non solo il rapporto con il giovane, ma anche quello con l'azienda.

La maggior parte delle aziende è disposta a offrire tirocini di formazione, ma il vero problema è spingerle ad assumere il tirocinante alla fine del periodo di formazione; il giovane deve aver dimostrato di essere molto bravo nel proprio lavoro per avere la possibilità di essere successivamente assunto.

Nel caso in cui un'azienda accetti di assumere un giovane tirocinante, a volte la vera sfida per il referente di tale azienda è semplicemente capire le azioni da intraprendere da quel momento in poi.

Rispetto alla fase di accompagnamento in azienda, le fasi condivise a livello locale sono le seguenti:

- ❖ Ricerca di un'azienda nel database filtrando per tipo di servizio;
- ❖ Incontro preliminare con l'azienda per conoscere l'organizzazione aziendale e capire quali adattamenti sarebbero eventualmente necessari per il NEET;
- ❖ Presentazione del giovane all'azienda (ovvero facilitare un incontro tra il datore di lavoro e il tirocinante);
- ❖ Definizione delle informazioni pratiche per l'inizio del tirocinio (ad es. orari di lavoro, data di inizio e fine del tirocinio, ecc.).

Uno dei criteri principali per un buon inserimento in azienda è la personalizzazione del rapporto individuo-azienda.

## Dati condivisi

È importante trovare un modo per ottenere e gestire l'accesso ai dati relativi a ogni giovane NEET con cui si intende lavorare. Un esempio potrebbe essere lo strumento utilizzato dai servizi per l'impiego pubblici e privati del Veneto. Si tratta di una piattaforma pubblica che contiene i dati relativi a ciascun lavoratore per quanto riguarda la sua formazione e le sue esperienze lavorative. Tutti gli operatori delle diverse organizzazioni sono tenuti a inserire in questa piattaforma qualsiasi attività che abbiano svolto con l'individuo. La piattaforma è collegata all'Anagrafe degli Studenti (AROF) dove sono registrati gli studenti di ogni ordine e grado, e al Sistema di comunicazione obbligatoria (COVENETO) che tiene traccia delle assunzioni e dei licenziamenti di tutte le aziende.

L'accesso a tale piattaforma consente di visualizzare tutte le informazioni riguardanti la formazione e le esperienze lavorative pregresse di un partecipante, nonché dati e risultati delle sue precedenti attività di formazione o di orientamento.

## Analisi dei costi

È necessario analizzare i costi di una rete locale che interviene nella gestione dell'integrazione dei giovani NEET. Alcune azioni nella fase di coinvolgimento possono avere un costo elevato. Una gestione congiunta necessita probabilmente di molto supporto organizzativo per essere efficiente. In assenza di un adeguato supporto organizzativo si corre sempre il rischio di un'eccessiva burocratizzazione.

## Identità di rete

Per evitare dinamiche di sfiducia, autoreferenzialità delle organizzazioni partner e insufficiente condivisione delle informazioni, è molto importante avere una forte identità di rete. Una buona comunicazione è importante per raggiungere questo obiettivo a livello locale. È altrettanto importante che tutti gli stakeholder siano attivi e che non vi siano evidenti sovrapposizioni o incertezze nei ruoli di ciascuno.

È possibile raggiungere questo obiettivo mappando i processi operativi e gli strumenti in uso e ricercando una possibile standardizzazione delle attività. Il risultato di questa procedura potrebbe essere una tabella con la suddivisione delle fasi in base alle diverse attività, con indicazione dei responsabili, delle competenze richieste, del livello di responsabilità, dei tempi e dei costi previsti.

Il progetto ci ha reso consapevoli delle azioni in corso volte ad integrare le politiche attive del lavoro con le politiche socio-assistenziali. Nel creare servizi unici, noi “costruiamo ponti”: valorizziamo le integrazioni, ma anche le differenze tra ciò che unisce e ciò che rimane separato, sia a livello pubblico che privato. Il progetto si è rivelato un’opportunità preziosa per focalizzarsi su questo aspetto, soprattutto per le organizzazioni di assistenza sociale e i servizi per l’impiego, sia pubblici che privati.

## Nel futuro è necessario concentrarsi sui giovani NEET:

- è importante capire la vera dimensione del fenomeno, con una suddivisione delle diverse tipologie;
- la guida intende fornire una risposta al problema di chi percepisce la disoccupazione come un fattore di deterioramento della condizione sociale individuale;
- la guida intende avvalersi della collaborazione di una serie di realtà che condividono conoscenze, metodologie e procedure comuni. Alcuni criteri di approvazione devono essere sviluppati attraverso uno sforzo di riflessione comune. Tuttavia, questa strategia richiede ampia disponibilità istituzionale e la partecipazione di esperti pubblici/privati, con particolare attenzione al settore sociale privato e al settore volontariato/beneficienza.

## Aprire percorsi professionali

- ❖ Recuperare le numerose esperienze positive diffuse attraverso la rete territoriale;

- ❖ Garantire l'efficienza del sistema. L'obiettivo è quello di individuare e rimuovere tutti gli ostacoli che impediscono una presa in carico efficace;
- ❖ Perseguire la personalizzazione degli interventi a tutti i livelli: dalla partecipazione dell'utente, la progettazione, l'individuazione dei bisogni della persona, la ricerca di opportunità, fino all'approccio con l'utente;
- ❖ Evitare un eccesso di procedure che rallentano lo svolgimento delle attività.

## L'impatto previsto e i risultati raggiunti dal modello di intervento includono i seguenti aspetti:

- gli stakeholder acquisiscono più consapevolezza sulla necessità di migliorare il coordinamento tra gli attori locali;
- gli stakeholder hanno migliorato la collaborazione con altre realtà (ad esempio, le organizzazioni con cui lavorano);
- sono state create reti di partenariato locali sostenibili;
- i giovani hanno una visione più chiara del loro futuro e del percorso che possono intraprendere;
- i giovani hanno iniziato ad attuare i propri piani d'azione per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- i giovani hanno aumentato il loro grado di *employability*, sono più motivati e hanno più fiducia in sé stessi;
- i giovani si relazionano meglio con i datori di lavoro e sono più consapevoli di come poter entrare nel mondo del lavoro;
- al termine del programma i giovani si sentono pronti a rimettersi in gioco nel campo dell'istruzione/ formazione/lavoro.

## Questi risultati sono stati ottenuti grazie a:

- interviste con giovani NEET con le seguenti modalità: azioni iniziali di contatto individuale e di comunicazione con i giovani NEET per appurare le loro aspettative; sessioni individuali con coach (definizione e monitoraggio del piano d'azione individuale); sessioni di gruppo (sviluppo delle *soft skills* e dell'*employability* – competenze chiave). Azioni di comunicazione rivolte agli stakeholder locali (Piano per la Facilitazione della Comunità);
- realizzazione e mantenimento di una buona rete di partner per fornire opportunità di *work-based learning* e possibilità di collaborazioni future;
- coinvolgimento degli stakeholder della comunità nello sviluppo e nell'attuazione del progetto. Incremento dei contatti utilizzando il Piano per la Facilitazione della Comunità allo scopo di aumentare la fiducia e migliorare l'immagine dei giovani NEET;

- contatti con aziende pubbliche per lo stage e/o esperienze lavorative.



## Raccomandazioni per la definizione di misure individuali e raccomandazioni per la definizione di politiche a livello di comunità locale/regionale

Alcune raccomandazioni sono riportate nell'**Allegato 1**, pagina 31. Sono state estratte dal **O1-A4 Rapporto di sintesi: Networking comunitario per l'integrazione dei NEET.**



## 5. Modalità di intervento del potere politico esecutivo e comunitario

L'**Allegato 2**, pagina 34, contiene alcuni esempi di forme di intervento del potere politico esecutivo e comunitario, estratti da **O1-A4 Rapporto di sintesi: Networking comunitario per l'integrazione dei NEET** e da **Esempi di coordinamento comunale dall'IO 1 A3.**

Questi documenti contengono altri esempi interessanti ai quali poter fare riferimento.

## 6. Considerazioni conclusive

- ❖ I comuni migliorano l'integrazione tra i servizi comunali (risorse umane, economia e innovazione, occupazione in rete e imprenditorialità);

- ❖ stringere partenariati nel breve e medio termine con aziende municipali e partner strategici al fine di integrare i giovani NEET in stage, formazione e/o occupazione;
- ❖ promuovere reti di partenariato locale sostenibili;
- ❖ migliorare le relazioni con altri partner che lavorano con e per i giovani;
- ❖ necessità di testare preventivamente gli strumenti da applicare al gruppo target con il contributo dei partner che li utilizzano. Capire se sono chiari, pratici, oggettivi, se devono essere migliorati;
- ❖ aumentare il tempo di follow-up dei partecipanti coinvolti nel progetto;
- ❖ aumentare il finanziamento dei progetti di imprenditorialità per quanto riguarda la possibilità per i giovani di crearsi la propria opportunità di lavoro;
- ❖ necessità di finanziamenti ai partner locali per avere più tempo per conoscere il progetto e coinvolgere le risorse umane disponibili;
- ❖ trasferimento di buone pratiche/trasmissione della filosofia alla base del programma tramite la formazione del personale con la partecipazione di partner strategici e locali, attraverso buone pratiche promosse dal governo e programmi/progetti locali;
- ❖ questo sistema deve avvalersi di risorse integrate nel percorso individuale e basate sui piani d'azione individuali, nonché di misure individualizzate per ogni giovane NEET;
- ❖ la rete rappresenta la risposta operativa a questa esigenza e garantisce efficacia, efficienza e trasparenza.



## PARTE B

### *Piano d'azione*



Questo Piano d'azione intende essere una guida con suggerimenti pratici per coloro che lavorano con e per i giovani NEET, indipendentemente che siano un'istituzione locale, un'organizzazione non governativa (ONG) o un ente pubblico. Il Piano si rivolge anche ai potenziali organismi di coordinamento.



### **Fase 1. Diagnosi dei bisogni del territorio locale e delle iniziative esistenti**

**Quali sono le esigenze territoriali in termini di integrazione dei giovani NEET? Quali sono le soluzioni già in essere?**

Questa prima fase consentirà all'organizzazione che intende implementare il modello di adattare tutte le ulteriori attività al proprio contesto e alle proprie esigenze. Per fare ciò, è necessario prima di tutto raccogliere informazioni relative al territorio: il numero dei giovani NEET sul territorio, i principali stakeholder locali, le dinamiche del mercato del lavoro (per essere in grado di informare al riguardo i giovani e gli stakeholder locali e per individuare gli stakeholder locali principali), i giovani NEET con competenze mancanti o inadeguate, i giovani NEET non integrati in nessun programma di lavoro attivo, i giovani inattivi che sono NEET, informazioni sull'esistenza sul territorio di gruppi comunitari, organizzazioni ufficiali e locali che erogano interventi rivolti ai giovani, o che hanno sviluppato alcuni programmi europei, governativi o locali. Azioni di comunicazione mirate alle possibili risposte degli stakeholder locali sul territorio per individuare obiettivi e sinergie comuni, buona conoscenza dei trend, delle dinamiche e dei bisogni del mercato del lavoro. Sviluppare attività di comunicazione per presentare il progetto alla comunità locale; sviluppare un piano di comunicazione per i giovani NEET a livello locale; sviluppare contatti con i giovani attraverso colloqui in cui mettere in pratica le modalità di contatto individuale iniziale e le azioni di comunicazione necessarie per chiarire le aspettative dei NEET.

## Quali reti per l'occupazione sono già presenti a livello locale per aumentare l'inclusione sociale?

La diagnosi del territorio, il piano di comunicazione con le realtà locali, le aziende municipalizzate, i partner strategici possono essere utilizzati per capire se fanno già parte di reti locali che sviluppano progetti/attività, corsi di formazione, o che promuovono l'integrazione socioprofessionale dei giovani NEET. È importante essere a conoscenza dell'esistenza di reti per l'inclusione sociale promosse da enti governativi e locali nell'ambito dell'occupazione o dell'*employability*, conoscere quali sono i requisiti per l'integrazione nella rete e sapere chi nel territorio si sta già occupando dell'integrazione di queste reti. È importante anche essere a conoscenza dello sviluppo di reti su base progettuale (ad esempio, per l'applicazione delle misure finanziate dalla Garanzia Giovani). Le prime azioni individuali di contatto e di comunicazione con i giovani NEET possono essere utilizzate anche per chiarire le loro aspettative.

## Quali sono i principali stakeholder da coinvolgere?

Tutti coloro che sono disposti a formare un partenariato coeso per la (re)integrazione sociale e professionale dei giovani NEET; coloro che sviluppano progetti, proposte formative e/o promuovono soluzioni occupazionali rivolte a questa fascia di popolazione, siano essi enti locali, enti della pubblica amministrazione centrale e locale, ONG, potenziali datori di lavoro (aziende pubbliche e private) o organizzazioni strategiche che possono avere interventi simili e/o complementari, ovvero:

Stakeholder con responsabilità legali o statutarie nei confronti di giovani, aziende, datori di lavoro, fornitori di servizi di formazione, ecc.

Il ruolo degli enti pubblici dovrebbe essere quello di garantire un impegno istituzionale di base per l'intervento congiunto tra organizzazioni pubbliche e private salvaguardando il rispetto dei ruoli di ciascuno.

Un importante stakeholder della rete sono le imprese. Esse hanno un ruolo fondamentale nel sistema formativo locale. Sono impegnate nell'analisi delle competenze richieste e nello sviluppo di tutte le forme di formazione duale sul posto di lavoro. Una delle caratteristiche più importanti della rete dovrebbe essere la capacità di coinvolgere le aziende nell'inserimento dei giovani NEET nel mercato del lavoro. La personalizzazione non è riferita solo alla persona, ma anche al rapporto con l'azienda.

## Quali sono le esigenze specifiche dei giovani NEET a livello locale?

È molto importante ascoltare i giovani, conoscere le loro esigenze personali e sociali, le difficoltà di accesso al lavoro e le altre risposte all'inserimento professionale, le loro aspirazioni e aspettative.

Sviluppare i contatti con i giovani attraverso colloqui per applicare i vari strumenti come il contatto individuale iniziale e le azioni di comunicazione con i giovani NEET per appurare le loro aspettative; sessioni di gruppo per lo sviluppo delle *soft skills* e dell'*employability* – competenze chiave; sessioni di mentoring (guidate da un professionista); informazioni sui diversi percorsi di rientro nel sistema scolastico/formativo.



## Fase 2. Attivare gli stakeholder locali e pianificare l'intervento



### Quali obiettivi comuni potrebbe raggiungere questo intervento? Che tipo di approccio si potrebbe adottare?

Garantire e promuovere l'inclusione sociale dei giovani NEET; promuovere la creazione di nuove opportunità di lavoro e di apprendimento; migliorare l'*employability*, le competenze sociali e personali di questi giovani.

Promuovere incontri con realtà che promuovono opportunità di occupazione/formazione/stage per i giovani NEET. I vari attori hanno approcci e competenze diverse da sfruttare in modo mirato. In particolare, è auspicabile una più stretta collaborazione con i servizi di sostegno ai giovani, le scuole, le agenzie di collocamento e i datori di lavoro.

- Un approccio multidimensionale che integra tutte le organizzazioni che promuovono l'occupazione e lo sviluppo sociale;
- Una metodologia *bottom-up* che valorizza le esperienze territoriali;
- Una serie di impegni formali in grado di veicolare, razionalizzare e valorizzare con strumenti e percorsi adeguati e coerenti tutte le risorse locali ai fini comuni dello sviluppo occupazionale e della coesione sociale ed economica.

## Quali sono i punti di forza e i limiti di ogni partner?

**I possibili limiti sono:** la necessità di finanziare i partner locali per garantire l'utilizzo delle risorse umane necessarie da una parte e l'eccessiva burocratizzazione in assenza di un adeguato supporto organizzativo dall'altra.

**I possibili punti di forza sono:** l'attivazione di una rete di stakeholder locali per fornire una soluzione olistica ai giovani NEET e per raggiungere risultati più sostenibili; la creazione di partenariati; la maggiore/migliore conoscenza della realtà dei giovani NEET; la creazione di reti di partenariati locali sostenibili.

## Che tipo di sostegno sarà fornito ai giovani NEET?

Sviluppo di un piano integrato per ogni giovane che preveda la sua partecipazione attiva in quanto "esperto della propria situazione"; conoscenza reciproca delle risorse, creando così una logica di azione potenziale per tutti gli stakeholder.

Organizzazione di attività al di fuori del contesto formale dell'aula/della formazione (ad esempio, fiere del lavoro, stage, visite alle aziende e monitoraggio dei professionisti). Le aziende hanno un ruolo importante nel sistema formativo locale. La personalizzazione non è riferita solo alla persona, ma anche al rapporto con l'azienda. Costruire e mantenere una buona rete di partner per fornire opportunità di *work-based learning* e ulteriori contatti futuri. **Questi possono fornire:**

- Esperienze sul campo (ad es. affiancamento; colloqui informativi);
- Visite accompagnate nell'ambiente di lavoro;
- Tirocini;
- Formazione sul posto di lavoro; workshop;
- Costruire ed ampliare le opportunità di formazione in apprendistato (sistema duale);
- Preparazione alla mobilità nazionale ed europea;
- Potenziamento della capacità di auto-organizzazione, trasmettendo il pensiero imprenditoriale;
- Rientro nel mondo dell'educazione/formazione o nel sistema occupazionale.

[I-SI1]

## Quali misure dovrebbero essere adottate a livello di integrazione sociale?

Solo raramente le misure/progetti individuali possono raggiungere un'integrazione sociale e professionale complessa e multidimensionale, poiché dipendono l'uno dall'altro e la (re)integrazione al sistema standard di istruzione, formazione e occupazione è spesso un processo a più lungo termine e sfaccettato.

Le misure devono essere pianificate secondo un obiettivo definito, ad esempio ciò che dovrebbe essere raggiunto secondo una misurazione dell'integrazione sociale come prerequisito per l'inserimento.

Le misure devono essere modulari per consentire un facile accesso, una gratificazione immediata, un riscontro positivo e percorsi individualizzati, mantenendo l'obiettivo generale di raggiungere un livello sostenibile di qualificazione e di competenza sociale per guadagnarsi il proprio posto nel mercato.

Le misure di integrazione del mercato del lavoro devono rispecchiare la domanda del datore di lavoro, ad esempio la sua disponibilità ad accogliere tirocinanti e avere alle spalle una serie di esperienze positive in tal senso. Questo principio è alla base delle misure che mirano a utilizzare elementi dei piani duali di apprendistato. Dal momento che sono i datori di lavoro a poter mettere a disposizione opportunità di occupazione, le loro reali esigenze (quantitative e qualitative) determinano la disponibilità delle offerte formative.

## Chi coordina questo lavoro a livello locale e di comunità e quale strategia viene utilizzata?

Il coordinamento può essere svolto, tra gli altri, dalle autorità locali, dalle associazioni giovanili, dalle ONG e dalle istituzioni locali senza scopo di lucro. Il coordinamento è associato a una più stretta collaborazione tra i servizi di sostegno ai giovani, scuole, università, agenzie di collocamento, datori di lavoro e ONG, ecc. Il coordinamento può anche essere garantito da agenzie statali e municipalizzate con potere di finanziamento per assicurare l'effetto leva, nonché la creazione di agenzie governative uniche per l'intero settore dell'occupazione giovanile, compresi i servizi sociali e quelli relativi all'occupazione. La gestione coordinata del singolo individuo deve essere mantenuta fino al raggiungimento dell'integrazione finale. Nella fase di coordinamento è importante utilizzare metodologie come il lavoro con i giovani focalizzato sul cliente e politiche occupazionali basate sui risultati (stimolanti e di supporto) in modo equilibrato e adatto a ogni situazione.

## Qual è il piano d'azione dell'intervento?

Utilizzare il principio del case management: sviluppare e seguire un piano di orientamento e di integrazione individuale per ogni giovane monitorato, che può essere attuato da molte istituzioni. Il "cliente" dovrebbe essere incluso nello sviluppo del piano.

## Come saranno organizzate le attività?

Sviluppare un piano globale di inclusione sociale ed educativa. Coinvolgere tutti gli stakeholder della comunità nello sviluppo e nell'attuazione del piano; costruire conoscenza reciproca delle risorse, delle logiche di azione e del potenziale di tutti gli attori; attivare la rete locale dei partner per stabilire un piano di comunicazione mirato; elaborare una definizione del piano di intervento e dei relativi tempi; una leadership chiara, una rete ampia che consenta un tempo sufficiente per sviluppare le procedure di rete e aumentare la fiducia, la coerenza e la stabilità.

## Come verrà valutato l'intervento?

Creando una tabella in cui le fasi sono suddivise in attività. Le risorse umane devono essere assegnate a ciascuna di esse con le competenze e il livello di responsabilità richiesti (iniziando così ad affrontare la questione delle competenze professionali richieste ai vari operatori), i tempi e i costi. È inoltre necessario definire gli strumenti di valutazione durante tutto l'intervento.

## È necessario coinvolgere altri partner?

**Seguire un approccio multi-stakeholder multi-agenzia:** una stretta collaborazione tra tutti gli attori rilevanti a livello locale è molto importante. Il lavoro con i partner è fondamentale per lo sviluppo e l'attuazione di un piano di intervento e per il lavoro futuro. In molti luoghi, il volontariato è integrato con altre forme di cooperazione, così come lo sono le ONG e le università. A volte ci sono circostanze impreviste; dei partner possono ritirarsi per vari motivi, possono venire a mancare fondi o risorse umane (in questo caso è necessario valutare la necessità di sceglierne altri).

## Come preparare tutto il personale coinvolto in questo intervento e perché è importante?

La formazione del personale permetterà un miglioramento della produttività nell'occupazione attuale. Una realtà con un'elevata capacità organizzativa e risorse può essere responsabile di garantire la formazione del personale coinvolto qualora i poteri regionali o locali non abbiano la responsabilità/capacità/mission adeguata in tal senso. Solo se il personale che lavora con i giovani ha una visione ampia e approfondita delle risorse regionali può fornire un orientamento di qualità.

A tal fine, ottenere tale visione d'insieme e massimizzare la capacità di interazione con le organizzazioni interessate e in particolare con i datori di lavoro rappresentano elementi chiave della formazione dei professionisti. Le reti regionali possono facilitare tale formazione.

## Come comunicare nel partenariato?

- Preparare le informazioni, gli obiettivi e le attività specifiche relative al progetto in modo che possano essere presentati agli stakeholder locali via e-mail o durante un incontro.
- È importante indicare chiaramente il valore aggiunto della partecipazione e il ruolo atteso dei diversi stakeholder che saranno contattati.
- Per costruire la rete locale di partner è necessario in particolare: presentare il piano di intervento; valutare la formazione - domande/dubbi/strumenti, ecc.; stabilire un piano di comunicazione con la rete locale dei partner.

## Come verranno coinvolti i giovani NEET in questo intervento?

Attraverso realtà locali che forniscono opportunità di formazione, occupazione, tirocini o altri strumenti di supporto per i giovani NEET, che conoscono i loro interessi, le loro difficoltà e che hanno già un rapporto di fiducia con loro; coinvolgendo gli stakeholder della comunità interessata nello sviluppo e nell'attuazione del piano; organizzando sessioni di gruppo (per lo sviluppo delle *soft skills* e dell'*employability* –competenze chiave).

Iniziare la promozione del progetto ai giovani con un evento comunitario che fornisca una panoramica generale può essere un buon modo per motivare i giovani a partecipare e prepararsi online e con iniziative mirate sul posto.

È importante costruire un piano di comunicazione con i leader per i giovani adeguando la modalità di comunicazione del progetto (formati, linguaggio, focus, ecc.) in modo che sia più di impatto e stimolante per i giovani NEET. Realizzare una strategia globale di sensibilizzazione per l'integrazione nell'ambiente. Costruire un rapporto con le diverse comunità/"tribù" di clienti. Cosa state cercando? Di chi vi fidate? Chi può essere un mediatore?

## **Come si può sostenere da un punto di vista finanziario gli stakeholder locali e l'intervento della comunità (a breve e lungo termine)?**

I programmi e i progetti si sono spesso dimostrati dipendenti da cambiamenti politici e cicli di finanziamento da varie fonti.

Reti regionali forti e alleanze strategiche tra gli attori possono cooperare per sfruttare al meglio i vari programmi, progetti e fonti di finanziamento al fine di sostenere una politica coerente da adattare alle esigenze regionali, attuata da una rete aperta ma con un nucleo relativamente stabile di attori chiave e visioni condivise.

Fornire alcuni fondi comunitari aggiuntivi può essere un incentivo alla partecipazione.

Con finanziamenti propri; richieste di finanziamenti europei; programmi di sostegno finanziario statale; programmi di sostegno finanziario da parte dei consigli comunali; ricorso a borse di studio per volontari, ecc. È necessaria una gestione efficiente dei flussi economici, così come è necessario monitorare il rapporto costo-efficacia (efficienza) e il reale impatto degli interventi.



### Fase 3. Raccogliere offerte di lavoro, proposte formative, di istruzione ed esperienze *work-based* e sostenere la fase di “transizione”

**Quali sono le realtà locali che possono fornire lavoro, formazione, istruzione, esperienze *work-based* e formazione? Come possono essere contattati?**

L'intervento deve essere funzionale all'interno di una “catena di istruzione, integrazione sociale e formazione” con l'obiettivo finale di ottenere una situazione sociale stabile. Il principale mezzo per raggiungere questo obiettivo è il raggiungimento di un livello di qualifica che sia richiesto e sufficiente per essere competitivi sul mercato e ottenere un reddito sufficiente. L'inserimento in apprendistati appropriati rappresenta un modello per il raggiungimento di tale qualifica, mentre altri modelli di formazione professionale sul posto di lavoro possono garantire lo stesso risultato se si assicura che vi sia una richiesta da parte del datore di lavoro in tal senso. Tale formazione può essere fornita sia da enti di formazione che da programmi di formazione in azienda gestiti dai datori di lavoro. Costruire e mantenere una buona rete di partner per contatti futuri e per il *work-based learning*, in particolare per i datori di lavoro, le organizzazioni settoriali e le ONG.

**Come si può dimostrare il valore aggiunto di accogliere queste opportunità?**

- Coinvolgere gli stakeholder della comunità nello sviluppo e nell'attuazione del piano;
- allargare la rete locale aumentando la fiducia e migliorando l'immagine dei giovani NEET;
- utilizzare programmi di volontariato nazionali e internazionali, attività non strettamente legate all'istruzione e di formazione, come lo sport e l'arte;
- costruire e mantenere una buona rete di partner per contatti futuri e per il *work-based learning*, in particolare per i datori di lavoro, le organizzazioni settoriali e le ONG.

**Quale sarà il loro ruolo specifico?**

Ai principali stakeholder locali devono essere assegnati ruoli e responsabilità diverse. È necessaria la partecipazione attiva di tutti i componenti, senza sovrapposizioni o incertezze rispetto ai ruoli. I ruoli e le responsabilità devono essere chiari tra gli stakeholder.

## Come si può formalizzare questa collaborazione?

Stabilire partenariati formali e informali; costruire e mantenere una buona rete di partner per fornire opportunità di *work-based learning* e di contatti futuri; aumentare i contatti, avvalendosi di un piano per la facilitazione della comunità, aumentare la fiducia. Il Piano di Comunicazione è un documento che fornisce risposte alle seguenti domande: quali azioni saranno messe in atto nel territorio per diffondere il progetto tra i giovani NEET? Quali sono le tempistiche per ciascuna azione? Quali sono le risorse coinvolte in ciascuna azione? Chi è responsabile di ciascuna azione? Quali azioni possono essere comunque realizzate nel caso in cui il piano di comunicazione originale non fosse efficace? Lo sviluppo di questo piano di comunicazione può e deve essere incluso nella preparazione di tutte le attività da parte della rete locale di stakeholder, poiché altre organizzazioni possono contribuire alle azioni di divulgazione.



## Fase 4. Attivare il monitoraggio e il supporto



### Come verrà gestito l'intervento per garantire che tutto proceda secondo le aspettative?

Una volta identificati i principali stakeholder locali e definiti i diversi ruoli e responsabilità, è possibile pianificare insieme le attività del progetto. Questa pianificazione è importante per la fase di promozione perché ai potenziali partecipanti deve essere chiaro cosa faranno e cosa offrirà il progetto. **I partner pilota devono essere in grado di decidere:**

- che tipo di attività di orientamento offriranno oltre alle sessioni individuali con coach (sessioni di gruppo? sessioni di mentoring? entrambe?);
- che tipo di esperienza *work-based* offriranno (ad es. affiancamento? fiere di formazione professionale? in classi aziendali?);
- a quali stakeholder/aree di supporto sarà possibile indirizzare i partecipanti?

È importante assicurarsi che questi ruoli e responsabilità siano scritti in un documento comune e accessibile a tutti.

## Quali strumenti di monitoraggio saranno utilizzati? E da chi?

Può essere utile avere un cronogramma o un altro tipo di documento in cui registrare chi è responsabile di cosa, chi fornisce supporto, le date previste e altre informazioni rilevanti per la pianificazione.

- Le fasi della pianificazione e degli obiettivi raggiunti devono essere registrati nelle varie fasi del progetto dai partecipanti e dalle realtà coinvolte, tenendo incontri con i partner e i partecipanti;
- La raccolta di dati qualitativi e quantitativi rilevanti, la conduzione di focus group con gli attori coinvolti e i giovani, e il costante monitoraggio della situazione rappresentano ulteriori modalità per la raccolta di informazioni rilevanti per adattare efficacemente la politica di intervento.

## Come verranno supportati gli altri partner durante le loro attività?

Stabilire un piano di comunicazione efficace; disponibilità di strutture; disponibilità di strumenti di valutazione e di documentazione a supporto del progetto da sviluppare; tenere riunioni di follow-up e monitoraggio. Il partenariato deve essere in grado di garantire tutte le competenze necessarie alla realizzazione delle attività previste dal progetto. È importante creare una rete sostenibile tra organizzazioni con diversi compiti istituzionali e sociali che possano sostenere i giovani NEET che cercano di integrarsi nel mercato del lavoro. La cooperazione deve essere ottimizzata e basata su accordi specifici supportati da procedure, strumenti e fonti di dati comuni.



## Fase 5. Follow-up, analisi e sostenibilità del piano



### Come verrà mantenuto il contatto con il proprio gruppo target?

Sviluppare un piano di comunicazione per i giovani NEET a livello locale; sessioni individuali con coach; sessioni di gruppo (sviluppo delle *soft skills* e dell'*employability* - competenze chiave - ad esempio l'organizzazione di *boot camp* e di un evento moltiplicatore con i giovani e le varie realtà).

Il follow-up può essere effettuato per telefono, e-mail, incontri di persona, ecc. I partner pilota possono scegliere i canali più adatti da utilizzare e per registrare le informazioni.

### Come verranno presentati i risultati dell'intervento?

Attraverso un incontro con gli stakeholder (evento moltiplicatore); seminari locali o nazionali; incontri on-line, ecc.

### Qual è la strategia di sostenibilità?

Garantire un impegno istituzionale di base per l'intervento congiunto tra organizzazioni pubbliche e private, salvaguardando il rispetto dei ruoli; le aspettative sul coinvolgimento del progetto devono essere chiare; i vantaggi di far parte della rete devono essere evidenti; gli obiettivi da raggiungere devono essere ben definiti; i compiti devono essere programmati; i momenti di contatto tra i partner devono essere anticipati e programmati; i canali di comunicazione devono essere definiti; il rispetto tra tutti i partner è fondamentale (rispetto del tempo, delle risorse, dell'agenda, ecc. di tutti). Promuovere una stretta collaborazione tra tutti gli attori rilevanti a livello locale. Creare una rete sostenibile tra organizzazioni con diversi compiti istituzionali e sociali che possano sostenere i giovani NEET che cercano di integrarsi nel mercato del lavoro.

## Come verrà supportato questo sistema/approccio nei prossimi 3 anni?

È necessario analizzare i costi di una rete locale che interviene nella gestione dell'integrazione lavorativa dei giovani NEET.

Alcune azioni nella fase di coinvolgimento (*grabbing*) possono essere efficaci dal punto di vista dei costi.

Una gestione congiunta ha probabilmente bisogno di molto supporto organizzativo per essere altrettanto efficiente. È necessario assicurare un partenariato finanziato, sostenibile e coeso, con risorse umane dedicate.

## CONCLUSIONI PRINCIPALI

- Identificare gli interessi/ambizioni di ciascun giovane e stabilire obiettivi concreti di sviluppo personale (parlare con i giovani, comunicare con loro, ascoltarli prima di proporre attività che devono essere realizzate da loro);
- rafforzare le competenze: sviluppare azioni per promuovere la conoscenza e la fiducia dei giovani in sé stessi;
- sviluppare attività/eventi che promuovano l'autonomia dei giovani;
- incoraggiare i giovani a riflettere sui loro obiettivi futuri;
- metodologie: azioni *peer-to-peer*; istruzione non formale (attività ludico-pedagogiche, giochi di gruppo, ecc.);
- organizzare eventi in cui i giovani possano mostrare i risultati del loro lavoro/apprendimento (ad es. un concorso di talenti);
- lavorare su progetti concreti/pratici dove possono vedere l'evoluzione del loro lavoro da una prospettiva multidisciplinare;
- svolgere attività sportive (invitare gli atleti a ottimizzare le sessioni sperimentali);
- sviluppare attività di mentoring e tutorial;
- impegnarsi in azioni per promuovere la mobilità tra parrocchie e comuni come modo per favorire l'interazione di giovani e idee/progetti diversi e la mobilità internazionale;
- creare un sistema a premi per la partecipazione dei giovani;

- assicurarsi che gli interventi si svolgano nella *comfort zone* dei giovani/luoghi frequentati dai giovani;
- promuovere iniziative al di fuori del contesto giovanile;
- creare spazi che rappresentino un'attrattiva per i giovani.

**Per dare forma alle politiche nazionali ed europee, alcuni degli aspetti più significativi sono:**

- abilitare il coordinamento locale/regionale: mantenendo un quadro normativo europeo, le politiche nazionali devono consentire il coordinamento locale/regionale dei soggetti interessati;
- ampliare l'apprendimento sul posto di lavoro, in particolare attraverso i tirocini;
- continuare a sviluppare le basi concettuali e l'attuazione della Garanzia Giovani;
- rafforzare la capacità di pianificazione e la visione olistica;
- incoraggiare approcci alla sussidiarietà e al coordinamento locale/regionale;
- incoraggiare il coordinamento delle politiche sociali, giovanili e dell'istruzione;
- promuovere l'uropeizzazione di queste politiche;
- incoraggiare misure di apprendimento sul posto di lavoro e di orientamento professionale, attraverso tirocini obbligatori, la partecipazione a iniziative per l'occupazione e la formazione professionale come indicatore comparativo, ecc.;
- continuare a incoraggiare l'uso degli strumenti digitali per garantire l'accesso alle opportunità di apprendimento;
- organizzare una formazione mirata all'ottenimento di certificazioni e dei risultati di apprendimento riconosciuti a livello europeo;
- rafforzare e sostenere l'apprendimento sul posto di lavoro come paradigma trasversale alle misure del sistema di istruzione, formazione e occupazione: valutare le politiche nazionali per l'apprendimento permanente.

## GLOSSARIO

Il presente glossario fornisce informazioni di base sulle principali attività dei servizi per il lavoro, al fine di comprendere i seguenti principi di base:

- Case manager
- Presa in carico della persona
- Operatori di enti accreditati/responsabili di progetto
- Proposte di politica attiva

**Accoglienza, presa in carico, orientamento:** si tratta di una fase preparatoria alle azioni che saranno proposte all'utente in base alle sue esigenze. Questa attività è finalizzata ad aiutare l'utente ad acquisire informazioni utili per stabilire le misure di interesse e le condizioni di partecipazione. L'attività di accoglienza è utile per strutturare le azioni di intervento in modo funzionale alle esigenze dell'utente/ricevente.

**Orientamento specializzato o per tutti i livelli:** questo tipo di intervento ha come obiettivo principale quello di favorire la pianificazione professionale dei singoli destinatari. Sarà incoraggiato e promosso l'utilizzo di servizi come i *job clubs*, per sostenere i giovani nei percorsi di orientamento e di ricerca attiva del lavoro. Questo tipo di misura è finalizzato alla promozione e allo sviluppo della consapevolezza personale e si basa sul sostegno nelle attività programmate alla luce di un progetto professionale, al fine di migliorare l'*employability* e fornire adeguato supporto nel processo decisionale.

**Intercettazione e attivazione di giovani NEET:** questo tipo di intervento è volto ad intercettare i giovani NEET più "scoraggiati" provenienti da aree sociali caratterizzate da alti livelli di povertà che hanno compromesso la loro possibilità di entrare e rimanere all'interno di percorsi formativi/educativi, di fare esperienze lavorative e di conoscere le possibilità offerte dal Programma stesso.

**Formazione finalizzata all'inserimento lavorativo:** queste attività sono finalizzate alla formazione generale (basso livello di complessità e che richiedono conoscenze generali e operative) o alla formazione di profili specialistici (alta specializzazione e complessità) in base alle esigenze individuate dalle aziende. Le attività individuali o di gruppo possono includere la formazione o la specializzazione professionale e possono avere una durata variabile a seconda del percorso intrapreso.

**Reclutamento e formazione:** queste attività sono finalizzate a adattare le competenze dei destinatari alle esigenze professionali delle imprese. Tali attività devono essere attivate entro 120 giorni dall'inizio del rapporto e devono essere completate entro 1 anno dall'assunzione.

**Accompagnamento al lavoro:** questo tipo di intervento ha come scopo il supporto del piano attivo di ricerca di lavoro e, in particolare, l'individuazione di opportunità professionali attraverso specifici strumenti di ricerca, la valutazione delle offerte di lavoro, la promozione del lavoratore, l'invio delle candidature, il supporto per la partecipazione ai colloqui di selezione.

**Stage extracurricolare, anche in mobilità geografica nazionale e transnazionale:** tirocini extracurricolari della durata minima di 2 mesi e massima di 6 mesi (12 mesi per i disabili).

**Sostegno al lavoro autonomo e all'autoimprenditorialità:** questi progetti sono finalizzati al sostegno e allo sviluppo di specifiche idee imprenditoriali (già individuate in fase di presentazione), o di progetti volti a promuovere l'individuazione e lo sviluppo di opportunità di lavoro attraverso l'autoimprenditorialità.

**Mobilità professionale transnazionale e territoriale:** questa iniziativa ha l'obiettivo di accrescere le competenze e le esperienze professionali dei giovani in modo da facilitare il loro ingresso nel mercato del lavoro attraverso periodi di mobilità.

## STRUMENTI

È molto importante condividere strumenti molto semplici per fornire informazioni a tutti. I documenti sviluppati dal progetto, in particolare il questionario di base, sono un buon esempio.

**Le buone pratiche estratte dall'IO 1 e la toolbox di TESE sono disponibili al seguente link: <https://neetsinaction.eu/outputs/>**

## ALLEGATO 1

### Alcune raccomandazioni per la definizione delle singole misure (da O1-A4 Rapporto di sintesi: Networking comunitario per l'integrazione dei NEET)

- ❖ **Coordinazione:** ciascuna misura non deve essere isolata, ma deve essere pianificata e organizzata in modo da preparare il passaggio alla fase successiva. Come hanno dimostrato la ricerca e i principi delle buone pratiche, ogni misura fa parte di un sistema più ampio. Molte misure tendono a promettere di essere efficaci globalmente, mentre in realtà lo sono solo in un ambito specifico. Ogni intervento, quindi, deve essere compatibile con una gestione globale dei casi a livello regionale (coordinamento del portfolio fornitori) e/o a livello di fornitore (disseminazione all'interno della struttura del fornitore stesso).
- ❖ **La serie di misure deve tenere in considerazione i diversi profili relativi al gruppo NEET, nonché le loro diverse esigenze.** Il sostegno sociale (come il sostegno degli assistenti sociali, il mentoring, l'assistenza sociale, la formazione complementare e l'istruzione) deve continuare a sostenere la fase successiva, ad esempio durante un apprendistato. Idealmente questo sostegno dovrebbe essere fornito dalle stesse persone con cui si è costruita la fiducia. Quanto funziona per i giovani che abbandonano la scuola potrebbe non funzionare per i giovani con un'istruzione terziaria che stanno facendo una pausa strategica o che vogliono diventare youtuber.
- ❖ **Per il gruppo target di giovani NEET, deve essere costantemente garantito il bilanciamento tra qualifica e sostegno sociale.** Come ha dimostrato l'analisi, la mancata integrazione sociale può essere un fattore che rende più difficile l'inserimento nel sistema educativo e occupazionale, ma la disoccupazione può anche portare alla mancata integrazione sociale o almeno a una crisi di motivazione e di orientamento. La sola costruzione delle competenze, quindi, non è sufficiente, ma occorre sostenere la partecipazione complessiva, l'attivazione e la costruzione del capitale sociale (risorse individuali e sociali).
- ❖ **La formazione di team multiprofessionali di educatori, assistenti sociali e psicologi** per plasmare gli interventi può garantire un adeguato equilibrio tra gli elementi.
- ❖ **Ogni intervento deve essere** funzionale all'interno di una "catena di educazione, integrazione sociale e formazione" con l'obiettivo finale di creare una situazione sociale stabile. Il principale mezzo per raggiungere questo obiettivo è il

raggiungimento del livello di qualifica richiesto che sia sufficiente per essere competitivi sul mercato e per ottenere un reddito sufficiente.



## Alcune raccomandazioni per la definizione delle politiche a livello di comunità locale/regionale [\(da O1-A4 Rapporto di sintesi: Networking comunitario per l'integrazione dei NEET\)](#)

- ❖ **Seguire un approccio multi-stakeholder multi-agenzia:** la maggior parte dei partner hanno riscontrato buoni risultati grazie a una stretta collaborazione tra tutti gli attori rilevanti a livello locale. In molte realtà, il volontariato, le ONG e le università sono integrati in tale cooperazione. Colmare le lacune tra diversi sistemi giuridici e istituzionali rimane una sfida.
- ❖ **Basare la pianificazione locale/regionale sul monitoraggio degli sviluppi principali:** il monitoraggio dei dati statistici pubblici non è sufficiente e rischia di portare a meccanismi di controllo troppo semplicistici e orientati ai risultati, che rischiano di far fallire i gruppi di giovani più bisognosi e di ignorare i progressi compiuti verso un'integrazione sociale sostenibile.  
È importante raccogliere dati qualitativi e quantitativi rilevanti, condurre focus group di attori e giovani significativi e monitorare regolarmente la situazione. Un buon modo per raccogliere informazioni rilevanti ai fini di una politica efficace è anche l'organizzazione di tavole rotonde con rappresentanti dei professionisti del settore e dei cittadini, al fine di avere una miglior visione degli "scenari" meno ovvi e delle nicchie della società.
- ❖ **Essere attivi per raggiungere anche i gruppi più difficili da raggiungere (impegno):** rispetto ai beneficiari/gruppi target finali, tutta l'assistenza deve avere un approccio affidabile e accessibile. Molti nel gruppo target hanno avuto

esperienze negative con le istituzioni, quindi è fondamentale prevenirne il ripetersi.

- ❖ **Considerare l'interculturalità e l'apertura interculturale nella pianificazione complessiva delle politiche di integrazione:** a seconda delle specificità locali/regionali, le differenze nella comprensione dei meccanismi di istruzione e formazione possono portare a deficit di accessibilità del sistema. I sistemi regionali devono quindi assicurare un'adeguata partecipazione di gruppi diversificati alla pianificazione e alla valutazione dell'istruzione e della formazione.
- ❖ Formare reti regionali per il monitoraggio, la pianificazione e l'attuazione di politiche per l'istruzione, la formazione, il sociale e l'occupazione dei giovani, indipendentemente da qualsiasi programma di finanziamento specifico.
- ❖ Cooperare nella formazione e in uno scambio multidisciplinare di insegnanti, formatori, assistenti sociali e organizzazioni giovanili, nonché in particolare aziende e altri datori di lavoro, al fine di garantire un orientamento di qualità dei discenti attraverso formatori maggiormente preparati.

## ALLEGATO 2

### Forme di intervento del potere politico esecutivo e comunitario

Alcune pratiche/esempi descritti di seguito coinvolgono diversi attori locali e regionali, tra cui quelli non tradizionali che sostengono che un **approccio socio-spaziale e una rete di comunità locali** sono la chiave per ridurre il numero di giovani NEET.

#### Esempi dalla Germania

“In Germania il fulcro dell’attuale riforma è rappresentato da un approccio socio-spaziale per risolvere il problema dei giovani NEET, dall’istruzione, la formazione e lo sviluppo delle risorse umane nel loro complesso. Le proposte politiche dei principali attori includono suggerimenti volti a promuovere una politica dell’istruzione aperta ai fenomeni migratori, con l’obiettivo di supportare la migrazione e l’integrazione, quali elementi ispiratori per tutto il mondo dell’istruzione. Tra queste vi sono l’ampliamento della scolarizzazione completa per un’intera giornata, l’educazione dei genitori sul sistema scolastico e formativo tedesco, la formazione interculturale di tutto il personale educativo, in generale un migliore finanziamento del sistema e un migliore coordinamento degli attori.

Queste proposte sono anche supportate da un progetto della Federazione tedesca del commercio (DGB), che aggiunge come proposta l’espansione della formazione professionale scolastica, che dovrebbe sostituire il sistema di transizione frammentato e dovrebbe includere almeno il 50% di pratica all’interno dell’azienda e un maggiore sostegno alle aziende per l’integrazione dei giovani. Inoltre, la DGB è molto favorevole alla creazione di sportelli unici in questi settori”.

Gli attori rilevanti stanno organizzando “Agenzie per l’Impiego Giovanile” che fungano da sportello unico nell’area.

**Esempio di coordinamento regionale | Integrazione di giovani rifugiati.** (Per maggiori informazioni si veda [IO 1 – A 4 p. 79](#) Agenzie per l’impiego giovanile in Germania, esempi di coordinamento comunale [da IO 1 A 3](#) )

**Nome:** Modello Stoccarda – Sviluppo graduale di un’Agenzia per l’Impiego Giovanile.

**Target:** Coordinare tutti gli attori rilevanti con l’obiettivo comune di integrare i giovani a rischio di diventare NEET e assicurare il passaggio fluido tra le varie fasi del processo di transizione.

**Luogo/luoghi di implementazione:** Stoccarda, esempio di modello generale in città maggiori (Monaco di Baviera, Ratisbona, ecc.). Selezionata per l’accessibilità della documentazione.

**Durata:** in corso

**Obiettivi:** l'integrazione di gruppi eterogenei di giovani a rischio di diventare NEET deve coinvolgere diversi stakeholder, ciascuno caratterizzato da una propria mission legale e da norme statutarie. L'obiettivo è quello di coordinare questi attori come sportello unico per i clienti, al fine di garantire una transizione senza intoppi.

**Stakeholder coinvolti:** Comune di Stoccarda, Agenzia per l'impiego, Centro per l'impiego, Servizi di supporto ai giovani, fornitori di proposte formative, aziende.

**Finanziamento:** Fondi propri delle agenzie, parte dello sviluppo è sostenuto da un progetto pilota finanziato dai ministeri federali.

**Descrizione:** La struttura di coordinamento è stata sviluppata a partire dalla metà degli anni Novanta. Sono stati sviluppati diversi principi di coordinamento: Istituzionalizzare la cooperazione: tutte le istituzioni mantengono le loro responsabilità, ma è stato istituito un coordinamento di supporto centralizzato. Stabilità e flessibilità: mantenere strutture affidabili, ma reagire ai problemi identificati attraverso la costruzione di istituzioni flessibili e il pilotaggio (flessibilità pratica); Realizzare una banca dati e trasparenza: le strutture, la situazione di base e i progressi devono essere trasparenti; Continuità: l'innovazione è spesso creata attraverso progetti pilota e soluzioni ad hoc. L'adattamento di tale innovazione attraverso il rafforzamento delle istituzioni e lo sviluppo organizzativo deve essere pianificato e attuato. Imparare dagli altri: confrontare le proprie attività, organizzare scambi di esperienze (ad esempio, "Iniziativa di Weinheim" ([www.kommunale-koordinierung.de](http://www.kommunale-koordinierung.de))). Secondo la valutazione degli attori, gli influssi esterni e il massiccio afflusso di giovani rifugiati migranti nel 2015 non avrebbero potuto essere gestiti se le strutture di coordinamento non fossero state sviluppate in anticipo in maniera sistematica.

**Metodologia impiegata** (per esempio formazione, lavoro sociale, *work-based learning*, ecc.). Coordinamento delle istituzioni competenti attraverso un centro orientato ai servizi. "Sportello unico".

**Risultati/valutazioni:** Accettato come buona pratica dall'Istituto Federale per la Formazione Professionale e dalla comunità di esperti "Überaus".

**Questa pratica/progetto è un approccio basato sulla comunità?** No/Sì. Se sì: chi è coinvolto. Sì. Tutte gli stakeholder con responsabilità legali o statutarie nei confronti dei giovani. Aziende, datori di lavoro, enti di formazione, ONG.

## Esempi dalla Spagna

### Livello nazionale

#### Sistema di garanzia per i giovani

Il programma di garanzia per i giovani in Spagna è stato sviluppato in linea con la Strategia per l'imprenditorialità e l'occupazione giovanile, approvata nel febbraio 2013.

L'obiettivo della Garanzia per i giovani è di assicurare che tutti i giovani sotto i 25 anni ricevano una buona offerta di lavoro, formazione continua, apprendistato o tirocinio entro quattro mesi dal completamento dell'istruzione formale o dall'inizio della disoccupazione.

In Spagna, il Piano di Garanzia per i Giovani si applica ai giovani di età compresa tra i 16 e i 30 anni che non sono occupati o non partecipano ad attività di istruzione o formazione, indipendentemente dal loro livello di istruzione.

## Strategia Giovani 2020

Approvata dal Consiglio dei Ministri (12 settembre 2014), questa Strategia mira a fungere da riferimento per le politiche giovanili che si sviluppano in Spagna e a promuovere politiche e servizi per i giovani che riguardano settori come l'occupazione, la partecipazione, le associazioni giovanili, il volontariato, il tempo libero, le abitudini di vita sana, la prevenzione, i valori di convivenza, ecc.

Nel sistema educativo si promuove sempre di più la formazione rivolta al mercato del lavoro, sia includendo pratiche non lavorative nelle aziende partecipanti, sia informando gli studenti che esiste una formazione professionale duale che è alla loro portata.

La formazione professionale duale è un'altra alternativa per ottenere uno sviluppo professionale e una situazione lavorativa più stabile. Mentre in alcuni paesi dell'UE è già stata attuata con grande successo (Germania e Austria), in Spagna è ancora allo stato embrionale.

## Livello regionale e locale

### Piano strategico per i giovani

Approvato nel febbraio 2020, prevede 125 misure per i settori dell'occupazione, della partecipazione rurale, creativa, di formazione e Xacobeo 2020. Nella sua elaborazione si è tenuto conto delle priorità dei giovani, attraverso incontri provinciali e questionari di valutazione delle politiche dell'Amministrazione Autonoma, che hanno permesso di raccogliere il parere di più di mille giovani. Tra le nuove iniziative previste dal piano c'è una linea di aiuti per il conseguimento della patente di guida di tipo B (turistica) e C (camion), uno dei principali requisiti per l'accesso al lavoro. Queste borse di studio potranno andare a beneficio di 1.500 giovani che, in quel momento, non studiano né lavorano.

In questo stesso campo di occupazione sarà creato il nuovo Ufficio Virtuale per l'Emancipazione dei Giovani, che offrirà informazioni e consulenza, e sarà lanciata l'iniziativa Young Talent, che comprenderà, tra le altre misure, una serie di workshop e conferenze, oltre ai Young Talent Awards.

Infine, il piano comprenderà diverse iniziative di partecipazione giovanile e di informazione. Con questo spirito è già stato lanciato un canale WhatsApp per fornire

informazioni ai giovani e risolvere i loro dubbi; sarà lanciato un forum di partecipazione regolare per promuovere il riavvicinamento tra i rappresentanti pubblici e i giovani, e sarà sviluppato in tutta la Galizia un programma decentralizzato per il tempo libero e l'educazione non formale.

## **Patto per l'occupazione locale**

Lo scopo del Patto per l'occupazione locale è quello di promuovere la cooperazione degli operatori locali - amministrazione locale, operatori sociali ed economici e altri soggetti - nella progettazione e nel coordinamento delle azioni a favore dell'occupazione. Ha permesso la creazione di una Rete per sostenere la domanda di lavoro nella città di A Coruña, chiamata Red Coruña Emprega, composta dai principali enti pubblici e privati del territorio.

Essa implica l'attuazione di misure, azioni e progetti globali che promuovono e favoriscono la creazione di posti di lavoro stabili e lo sviluppo sostenibile, stabilendo come quadro di riferimento il Piano d'azione del Patto locale per l'occupazione.

## **Esempi dalla Gran Bretagna**

Raccomandazioni principali dal Regno Unito (per maggiori dettagli si veda ["O1-A4 Rapporto di sintesi: Networking comunitario per l'integrazione dei NEET"](#)):

- Le organizzazioni non governative (ONG) e altre organizzazioni del terzo settore svolgono un ruolo importante nel campo dell'occupazione giovanile. Il collegamento in rete delle parti interessate, in particolare con i datori di lavoro, è fondamentale per garantire l'efficacia delle iniziative. Gli interventi devono essere adattati al contesto locale e alle caratteristiche del gruppo target. Il sistema di monitoraggio e valutazione per valutarne l'efficacia facilita l'ottenimento di finanziamenti da parte delle organizzazioni che concedono sovvenzioni e del governo.

Esempi di interventi per l'inclusione sociale (per maggiori dettagli si veda ["IO1 A2 Stato dell'arte: Buone pratiche di inclusione sociale \(attraverso strategie di work-based learning\) rivolte ai giovani nei Paesi partner: REGNO UNITO"](#)):

- **Journey to Work (venti-venti):** Journey to Work (J2W) è un corso interattivo di sei mesi incentrato sull'*employability* per aiutare i giovani tra i 16 e i 24 anni che sono disoccupati. L'obiettivo è quello di sviluppare le competenze e le qualifiche pertinenti, di creare legami con i datori di lavoro e di acquisire un'esperienza lavorativa con l'obiettivo di trovare un'occupazione adeguata. Gli studenti vengono coinvolti in diversi progetti nazionali e comunitari in cui applicano ciò che stanno imparando in classe e acquisiscono competenze vitali per permettere

loro di avere successo sul posto di lavoro. Tutto questo è facilitato dai partner commerciali locali che contribuiscono alla progettazione e all'erogazione dei nostri corsi, assicurando che siano in linea con le esigenze dei datori di lavoro locali, e un programma strutturato di eventi di networking aziendale, tirocini e opportunità di lavoro. J2W mira ad essere focalizzato sull'*employability*, offrendo agli studenti anche la pianificazione della carriera, lo sviluppo del CV, la formazione per i colloqui e il "know-how" e i contatti per trovare un corso universitario o un posto di lavoro/apprendistato appropriato.

- **Programma di 12 settimane del team di Prince's Trust:** Il Prince's Trust Team Programme di 12 settimane è un corso di sviluppo personale di 12 settimane rivolto a persone di età compresa tra i 16 e i 25 anni, finalizzato ad aiutare i giovani a scoprire talenti nascosti e a migliorare la loro fiducia. Il programma offre opportunità di esperienze lavorative, qualifiche, abilità pratiche, partecipazione a progetti comunitari e una settimana residenziale. I giovani acquisiscono anche una qualifica riconosciuta a livello nazionale. Il programma di 12 settimane del team di Prince's Trust è stato fondato nel 1976 dal Principe di Galles. Il Trust gestisce molti altri programmi a sostegno dei giovani svantaggiati.
- **Programma Ealing Pathway:** Il programma mira ad aiutare i giovani che si trovano ad affrontare ostacoli per accedere al mondo dell'istruzione, del lavoro o della formazione per acquisire fiducia, sviluppare le competenze, raggiungere le qualifiche necessarie per accedere ad altri corsi (inglese, matematica...) e prepararli a questo avanzamento. Si tratta di un programma di intervento di 20 settimane durante le quali i partecipanti ricevono un tirocinio per 2 giorni a settimana, frequentano un corso di formazione con un organismo di formazione, ricevono supporto o tutoraggio sia in un contesto di gruppo che 1:1, hanno l'opportunità di completare il Duke of Edinburgh Award e ricevono supporto con le abilità di apprendimento per il loro avanzamento (ad esempio, CV, colloqui simulati, ecc.).

## Esempi dall'Italia

*Invito a presentare proposte:* "Attivazione della rete dei giovani - Intercettazione e attivazione dei giovani svantaggiati attualmente NEET". Si tratta di un invito a presentare proposte nell'ambito della Garanzia per i Giovani.

L'invito dichiara: "In considerazione dell'obiettivo, è considerato strategico attivare/consolidare le reti locali di cooperazione pubblico-privato". Si tratta di partenariati territoriali per lo sviluppo di iniziative politiche attive. La presente Direttiva

intende quindi potenziare l'azione sinergica dei Servizi per l'Impiego (pubblici e privati accreditati) anche al fine di rafforzare i livelli di cooperazione territoriale, migliorando l'efficacia e l'efficienza delle politiche attive per l'occupazione rivolte sia ai giovani che ad altri target.

### Gli interventi devono quindi essere orientati a favorire:

- ✓ la cooperazione tra servizi pubblici e privati accreditati;
- ✓ un'unica catena di servizi per l'utenza giovane;
- ✓ la rapida attivazione degli interventi;
- ✓ la semplificazione del processo di gestione.

### La direttiva persegue i seguenti obiettivi generali:

- intercettare i giovani NEET per informarli e indirizzarli verso il Programma di Garanzia per i Giovani;
- promuovere l'approccio e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro o il reinserimento nei corsi di istruzione/apprendistato nel caso di minori in età scolare;
- aumentare le prestazioni qualitative e quantitative relative alle politiche di Garanzia per i Giovani (aumento del numero di giovani che si iscrivono e accettano una proposta di attivazione);
- sostenere l'integrazione dei servizi per l'impiego, nonché le politiche di attivazione sociale e di lotta alla povertà;
- il capofila può essere solo un'organizzazione accreditata e iscritta nell'elenco di cui alla L.R. n. 3 del 13 marzo 2009 art. 3. 25 ("Accreditamento") degli enti accreditati ai servizi per l'impiego.

### Altri partner. Possono aderire al partenariato i seguenti soggetti:

- ✓ soggetti accreditati iscritti nell'elenco di cui alla L.R. n. 3 del 13 marzo 2009 art. 25 ("Accreditamento") degli enti accreditati presso i Servizi per l'Impiego diversi dal capofila;
- ✓ altri soggetti non iscritti nell'elenco di cui sopra, purché abbiano già presentato domanda di accreditamento presso i Servizi per l'Impiego ai sensi del D.G.R. n. 2238 del 20 dicembre 2011 e successive modifiche e integrazioni di cui al DGR n. 1656/2016;
- ✓ comuni e/o loro consorzi;
- ✓ servizi territoriali relativi al Sistema Sanitario Nazionale;
- ✓ enti del terzo settore;
- ✓ imprese e altri datori di lavoro locali in qualità di partner commerciali.

L'iniziativa, in linea con le disposizioni normative, si basa su un solido legame interistituzionale tra i Centri per l'Impiego (Belluno, Città Metropolitana di Venezia, Padova, Verona, Vicenza, Rovigo e Treviso) e un partenariato attivo sullo stesso territorio.

Questa collaborazione è finalizzata a massimizzare l'efficacia dell'intercettazione dei giovani più svantaggiati NEET. Al partenariato non hanno aderito formalmente i Centri per l'Impiego pubblici.

Verrà valutata l'adeguatezza del profilo del partenariato nel suo complesso ai fini della proposta. Il partenariato deve essere in grado di garantire tutte le competenze necessarie per la realizzazione delle attività previste dal progetto.

Ogni proposta di progetto deve includere almeno tre datori di lavoro privati come ospiti per le attività di stage (partner commerciali).

Questo è un esempio in cui il **governo pubblico distribuisce risorse** alla rete di diverse organizzazioni che sono quindi indotte a cooperare. Questo approccio non è veramente dal basso verso l'alto, anche se bisogna considerare che l'invito si basa sul fatto che questo tipo di cooperazione tende a emergere nei territori almeno allo stato embrionale. Dobbiamo presumere che i progetti siano presentati da reti locali di organizzazioni che si conoscono / riconoscono. Sicuramente questi interventi favoriscono la conoscenza reciproca e quindi una potenziale cooperazione anche a posteriori se nel corso dell'attività emergeranno forti sinergie.

## Esempi dal Portogallo

Tra i punti principali raccomandati in Portogallo vi sono:

I partenariati e i consorzi locali in una prospettiva di decentramento e di corresponsabilità. Le attività del progetto hanno cercato non solo di far incontrare i giovani disoccupati con i datori di lavoro della regione, ma di coinvolgere un'ampia gamma di soggetti interessati, tra cui i familiari e gli operatori giovanili per affrontare questo problema, i bambini, i giovani e le famiglie, favorendo lo sviluppo delle competenze in multi-dimensioni e avendo il sostegno degli enti locali. La vicinanza del progetto ai giovani - "lavoriamo con loro e non per loro", incoraggiamento alla partecipazione giovanile, dalla diagnostica alla valutazione delle attività, come strategia di sviluppo dell'autonomia - con riferimento alle Assemblee dei Giovani, ai facilitatori comunitari - giovani leader dei territori del progetto che contribuiscono alla sostenibilità delle dinamiche sociali,

richiedendo una metodologia di monitoraggio e valutazione che preveda la partecipazione locale alla diagnostica e al piano d'azione e un frequente rapporto. Per maggiori dettagli si veda [“O1-A4 Rapporto di sintesi: Networking comunitario per l'integrazione dei NEET”](#).

## PROGRAMMA “Garantia Jovem”

Promossa dall'Istituto per l'Impiego e la Formazione Professionale (IEFP), la Garanzia per i Giovani è realizzata attraverso il **“Plano Nacional de Implementação de uma Garantia Jovem”**. Questo piano definisce l'insieme delle misure che compongono la Garanzia per i Giovani.

La Garanzia per i Giovani coinvolge diversi enti con competenze nei settori dell'istruzione, della formazione, dell'occupazione, della sicurezza sociale e della gioventù, che sono considerati partner base.

L'attuazione della Garanzia per i Giovani conta anche sulla partecipazione di altri partner strategici per lavorare con i giovani, che possono essere enti pubblici o privati che, per loro natura, possono contribuire a livello locale alla segnalazione, al deferimento e all'integrazione dei giovani nel sistema educativo/formativo, nel mercato del lavoro o in una delle misure che si adattano alla Garanzia per i Giovani.

### Tre sono gli obiettivi principali:

- migliorare le qualifiche dei giovani;
- facilitare l'accesso dei giovani al mercato del lavoro;
- ridurre la disoccupazione giovanile.

## PROGRAMMA “Emprende Já”

Promosso dall'Istituto Portoghese dello Sport e della Gioventù (IPDJ, IP), il programma cerca di promuovere una cultura imprenditoriale basata sulla creatività e l'innovazione attraverso il sostegno allo sviluppo di progetti che mirano alla creazione di imprese o entità economico-sociali; sostenere la capacità dei giovani NEET attraverso la formazione, aumentando i loro livelli di *employability*; sostenere la costituzione di imprese o entità economico-sociali, e la creazione di posti di lavoro da parte e a favore dei giovani NEET.

## PROGRAMMA “RedEmprega” LISBONA

Il Programma RedEmprega Lisboa è parte integrante del Programma Comunale per l'Economia Sociale e la promozione dell'*employability* a Lisboa e ha come partner l'Associazione Portoghese dei Posti di Lavoro (APEA), la Fondazione Aga Khan (AKF Prt) e il Sindaco di Lisboa. ([IO1-A3 Identificazione di misure di intervento sociale - Reti di supporto comunitario per i giovani in situazione di NEET: buone pratiche dall'Europa, pagina 52](#))

## PROGRAMMA “Escolhas”

Il Programma “Escolhas” è un programma governativo a livello nazionale, gestito e coordinato dall'Alto Commissariato per le migrazioni. Si basa su progetti pianificati a livello locale e gestiti da partenariati locali che coinvolgono scuole, autorità locali, organizzazioni non profit e comitati per la protezione dei bambini e dei giovani, ed è stato progettato specificamente per la promozione dell'inclusione sociale dei bambini e dei giovani di età compresa tra i 6 e i 24 anni provenienti da contesti socioeconomici vulnerabili.

(Maggiori dettagli sono disponibili sul sito internet dell'Alto Commissariato per le migrazioni, e [O1-A3 Identificazione di misure di intervento sociali - Reti di supporto comunitario per i giovani in situazione di NEET: buone pratiche dall'Europa, pagina 41](#))

## PROGRAMMA “Incorpora Portugal”

Il programma Incorpora facilita le opportunità di lavoro per le persone che hanno più difficoltà a trovare un lavoro da più di 10 anni.

Allo stesso modo, il programma aiuta le aziende a trovare personale qualificato, a gestire i processi di selezione e a rafforzare la loro responsabilità sociale d'impresa.

Le entità sociali (25) del programma Incorpora Portugal lavorano in rete per facilitare l'integrazione lavorativa dei gruppi sociali vulnerabili nelle aziende di tutti i settori. È un lavoro di collaborazione e condivisione che si realizza grazie a una metodologia collaborativa che si rinnova costantemente secondo le esigenze del mercato.

Tecnici specializzati hanno il compito di colmare il divario tra i giovani disoccupati e le aziende, al fine di superare le difficoltà maggiormente riscontrate nel rapporto tra giovani e realtà aziendali.