



Monitoraggio Progetto Link! ANCI

Report visite in loco. Aprile 2024 – Giugno 2024

“Restituiamo ai giovani il diritto al divertimento”
Un operatore di progetto

1. Introduzione

L'attività di monitoraggio intrapresa dal Dipartimento su alcuni interventi nazionali finanziati con il Fondo per le Politiche Giovanili ha accompagnato il progetto *Link! Connettiamo i giovani al futuro* dell'ANCI sin dalla sua genesi. La costituzione di un gruppo di monitoraggio ha fatto sì che ogni iniziativa di raccolta e analisi sistematica delle informazioni fosse condivisa dapprima con ANCI e successivamente con i Comuni capofila dei progetti finanziati. Dopo aver partecipato a due momenti formativi organizzati da ANCI e dal Dipartimento (uno in presenza il 19 settembre 2023, l'altro in modalità webinar il 10 dicembre 2023), i Comuni hanno dato avvio ai propri progetti. È nata così l'esigenza di approfondire la conoscenza dei meccanismi di funzionamento di interventi così complessi direttamente nei luoghi in cui si realizzano, per ricavarne degli apprendimenti da condividere con tutti i comuni che partecipano all'iniziativa e, in prospettiva, con i restanti comuni del Paese.

Questo report mira, dunque, a sintetizzare quanto emerso durante le visite in loco svolte nella primavera del 2024 dal team di monitoraggio. Nella prima sezione vengono descritte le attività di ricerca propedeutiche all'organizzazione e all'impostazione delle visite, mentre nella seconda vengono sintetizzate le principali evidenze, suddivise in tre blocchi: l'impostazione e la gestione dei progetti, la metodologia adottata in coerenza con il Piano NEET e, infine, la sostenibilità futura delle iniziative. Il documento si conclude con l'indicazione dei prossimi passi previsti verso la conclusione dell'intervento nazionale e della conseguente attività di monitoraggio.

2. L'attività di analisi per la preparazione delle visite

2.1 La revisione degli obiettivi e delle linee d'azione

A seguito della selezione da parte di ANCI dei 36 progetti vincitori del Bando, il Dipartimento ha condotto un'intensa attività di analisi, cui sono seguiti i due momenti formativi citati in premessa, finalizzati alla definizione da parte dei comuni capofila di Piani Operativi standardizzati e comparabili: il primo si è concentrato sulla revisione degli obiettivi formulati nelle schede progettuali presentati dai comuni, al fine di renderli effettivamente misurabili attraverso indicatori e target; il secondo dedicato alla revisione semplificata delle "Linee d'Azione" (anch'esse previste nei template delle candidature), per renderle non ridondanti o incoerenti con gli obiettivi stessi.

Nell'attività di revisione – cui è seguito in entrambi i casi un feedback da parte del Dipartimento – era stato richiesto altresì ai comuni di indicare entro i primi mesi del 2024 le tempistiche di attuazione delle proprie linee d'azione, che hanno consentito, tra le altre cose, la costruzione di un GANTT complessivo del progetto nazionale.



Da questa attività di revisione sono risultate nel complesso 237 linee d'azione, che sono state successivamente ricondotte alle seguenti sette categorie omogenee:

1. *Comunicazione e promozione*: attività di pubblicizzazione dell'iniziativa, che comprende anche gli eventi di presentazione dei risultati (25 azioni, pari al 10,5% del totale).
2. *Potenziamento strumenti, spazi e operatori*: attività finalizzate alla definizione di questionari, template e altri strumenti di indagine, alla riqualificazione di spazi come nuovi hub, alla formazione del personale come operatori, educatori o tutor (27 azioni, 11,3%).
3. *Governance e networking*: attività inerenti alla gestione operativa del progetto e azioni funzionali al rafforzamento del partenariato o di ulteriori reti sul territorio (28 azioni, 11,8%).
4. *Mappatura e intercettazione*: attività ricerca finalizzata a individuare i giovani inattivi, attraverso la valorizzazione e l'integrazione di banche dati, survey e altri strumenti di ricerca-azione (23 azioni, 9,7%).
5. *Animazione e ingaggio*: attività finalizzate ad avvicinare ulteriormente i giovani beneficiari al progetto, comprendenti eventi, laboratori e qualsiasi altra iniziativa di coinvolgimento attivo (35 azioni, 14,7%).
6. *Attivazione e supporto*: attività rivolte ai giovani per farli uscire da una condizione di inattività, come servizi di orientamento, corsi di formazione, tirocini e stage (79 azioni, 33,3%).
7. *Monitoraggio e valutazione*: attività di analisi del progetto prima, durante e dopo l'implementazione, quasi sempre assegnata a un partner specifico di progetto, come università e centri di ricerca (20 azioni, 8,4%).

Le categorie 4, 5 e 6 sono le azioni *core* dei progetti, quelle cioè rivolte direttamente ai giovani, che sono risultate conformi alla metodologia proposta nel Piano NEET, vale a dire alle fasi di emersione (n.4), ingaggio (n.5) e attivazione (n.6), su cui si tornerà nel paragrafo 3.

Le linee d'azione sono state scelte come oggetto principale del monitoraggio promosso dal Dipartimento e da ANCI.

2.2 La selezione dei comuni visitati

A valle dell'analisi e della classificazione presentata nel paragrafo precedente, si è proceduto alla selezione dei comuni da visitare, prendendo in considerazione i tre seguenti criteri:

- i. L'area geografica di appartenenza (copertura delle tre macroaree del Paese: Nord, Centro e Sud).
- ii. Lo stato di avanzamento delle prime linee di azione previste dai progetti (attività iniziate nell'autunno del 2023 o al più nei primi mesi del 2024).
- iii. La classe dimensionale e la tipologia dei comuni stessi (copertura di tutte i tipi: piccoli centri, capoluoghi di provincia e città metropolitane).

L'applicazione di questi criteri ha portato alla selezione di 13 comuni che sono stati visitati dal team di monitoraggio del Dipartimento, accompagnato nella prima occasione da esponenti ANCI, nei mesi di aprile e giugno 2024, come indicato nella seguente tabella.

Nord: 16-18 aprile	Centro: 3-5 giugno	Sud: 18-20 giugno
Rho (MI)	Reggello (FI)	Noci (BA)
Corsico (MI)	Unione Comuni Casentino (AR)	Otranto (LE)
Milano (MI)	Empoli (FI)	Matera (MT)
San Donato Milanese (MI)	Bagno a Ripoli (FI)	Bari (BA)
Siziano (PV)		



2.3 Finalità delle visite

Le visite in loco miravano ad approfondire i seguenti argomenti:

- a. Visitare gli spazi in cui si realizzano le attività, conoscere i soggetti promotori, i loro partner e, laddove possibile, osservare direttamente le attività svolte con i giovani beneficiari.
- b. Ragionare sulle delicate fasi di avvio delle attività, soffermandosi in particolare su quelle propedeutiche dedicate alle mappature, alla costruzione o al rafforzamento delle reti e al coinvolgimento dei giovani in condizione NEET.
- c. Cominciare ad avanzare ipotesi di indicatori comuni per il monitoraggio degli andamenti dei singoli progetti e dell'iniziativa nazionale nel suo complesso.
- d. Raccogliere le prime suggestioni e/o testare i questionari da somministrare ai giovani beneficiari, con parti comuni e parti differenziate per cluster e/o per singolo progetto.

Nella sezione che segue sono descritte le principali evidenze emerse.

3. Le evidenze emerse

La prima e più importante evidenza emersa riguarda proprio il concetto NEET, che – per quanto utile come categoria sociologica utilizzata per confrontare grandi aree territoriali (stati, regioni, province) – risulta assolutamente inadeguato per la definizione di politiche pubbliche locali, per la sua natura complessa che si declina in una pluralità di fattispecie: dal giovane qualificato rimasto bloccato per assenza di opportunità adatte alla sua formazione, all'inoccupato che ha smesso di cercare lavoro in un contesto imprenditoriale scarso o inesistente, passando per chi ha lasciato prematuramente la scuola, chi ha problemi fisici o psicologici e così via. Per ognuno di questi tipi di difficoltà vanno inevitabilmente ideati interventi differenziati. Si tratta di aspetti trattati durante le visite in loco, che saranno ripresi nella fase conclusiva del monitoraggio, (fine 2024, inizio 2025), quella dedicata all'ascolto del punto di vista dei giovani beneficiari (cfr. paragrafo 4).

In questa fase l'attenzione si è soffermata principalmente sulle modalità di attuazione dei progetti impostate dai comuni capofila e dai loro partner. Saranno esposte qui di seguito le principali evidenze emerse, divise – come già accennato in premessa – in tre blocchi:

1. L'impostazione e la gestione del progetto.
2. La metodologia e la coerenza con il Piano NEET.
3. La sostenibilità dei progetti oltre il finanziamento *Link!*.

3.1 Impostazione e gestione del progetto

3.1.1 La dimensione comunale

Il commitment dell'amministrazione comunale varia a seconda del progetto ed è influenzato da diversi fattori, a cominciare dalla classe dimensionale del comune. Tendenzialmente i comuni più piccoli godono di un supporto più diretto e immediato del sindaco o dell'assessore alle politiche giovanili, che in alcune occasioni ha partecipato attivamente agli incontri di monitoraggio. Nei comuni più grandi inevitabilmente l'autorità politica è più distante e il progetto viene gestito sotto la responsabilità degli uffici dedicati alle politiche giovanili con il supporto dei partner di progetto. In questi casi, le professionalità e le competenze tecniche sono risultate molto elevate, dovute probabilmente alla necessità di agire in contesti più complessi.

La classe dimensionale del comune ha un impatto diretto sull'impostazione del progetto: se da un lato i piccoli comuni possono contare sul rapporto diretto con i beneficiari potenziali, i grandi comuni sono più orientati a valorizzare e integrare le banche dati amministrative (con particolare riguardo a quelle scolastiche – cfr. paragrafo 3.2.1).



Nel corso delle visite è emerso che le amministrazioni, soprattutto le più piccole, tendono a lavorare a stretto contatto con i comuni limitrofi, in riferimento a leggi regionali che dividono i territori in ripartizioni, ambiti, conferenze zonali e così via. Stando a quanto testimoniato dai referenti, questa impostazione permette di adottare un approccio sistemico per le politiche sociali, che nella fattispecie aumenta considerevolmente le chance di coinvolgere un'ampia fascia di popolazione giovanile.

Apprendimenti

- Nei piccoli comuni delle aree interne i problemi di mobilità impattano negativamente sulle iniziative rivolte ai giovani, specialmente se adolescenti, a causa di trasporti pubblici carenti o del tutto inesistenti.
- La collaborazione con i comuni limitrofi è senza dubbio un valore aggiunto, perché consente di adottare approcci più coordinati, ma implica una maggiore complessità nella gestione dei processi.
- I piccoli comuni, soprattutto al Sud, si concentrano sui giovani in età scolare, a causa dello spopolamento che vede molti giovani alla fine della scuola superiore trasferirsi in altre città per motivi di studio e di lavoro.

3.1.2 La governance e la gestione del partenariato

Il tema della governance è risultato molto più rilevante dai colloqui svolti durante le visite in loco, rispetto a quanto emerso con la classificazione delle linee d'azione: sono solo 28 (pari all'11,8% del totale), infatti, le azioni dedicate a questo argomento. La gestione e l'organizzazione delle attività risente di due fattori principali: le caratteristiche e le dinamiche interne alla partnership e lo spettro delle professionalità necessarie alla gestione, con particolare riguardo ai ruoli di coordinamento.

Per quanto concerne il primo aspetto, con le visite in loco è stato possibile riconoscere differenze sostanziali nei partenariati, sia sul piano dell'esperienza che dell'impostazione. Sono emersi almeno quattro tipi di partnership:

- *Consolidate*: collaborazioni esistenti da tempo e con una buona conoscenza reciproca tra partner con esperienze condivise.
- *Nuove*: collaborazioni appena avviate, senza precedenti esperienze comuni.
- *Ragionate*: collaborazioni impostate in maniera consapevole, con ruoli e funzioni chiaramente attribuite a ciascun partner, selezionato con attenzione in base alle finalità del progetto.
- *Estemporanee*: collaborazioni nate con evidenti carenze di impostazione, spesso frutto di conoscenze personali del capo progetto, con partner che non si conoscono tra loro e che, se non gestiti opportunamente, possono entrare in conflitto o voler uscire dal progetto.

In generale, a una partnership solida – sia essa consolidata e/o ragionata – corrisponde un progetto che può già far leva su una conoscenza approfondita del territorio e del target: in alcuni di questi casi, ad esempio, le mappature per determinare il potenziale bacino d'utenza erano state già realizzate in precedenza. Viceversa, nel caso di partnership nuove e/o estemporanee le difficoltà sembrano affiorare sin dalle primissime fasi del progetto, proprio come quella dell'emersione, con tutte le problematiche che da essa discendono (cfr. paragrafo 3.2.1).

Una delle soluzioni per rendere la partnership ampia e democratica e al contempo operativa ed efficiente è stata avanzata da un coordinatore di un progetto al Sud, che ha suggerito di suddividere sin da subito la partnership in due categorie: i partner operativi, pienamente coscienti del progetto nel suo insieme, consapevoli e partecipi delle difficoltà incontrate e delle soluzioni prospettate; partner di sostegno, più defilati e marginali, cui si ricorre solo per specifiche attività funzionali al progetto o per la mera promozione delle attività proposte tra i loro utenti giovani.



I partenariati che hanno evidenziato maggiori criticità sono quelli nuovi e quelli costituiti in maniera estemporanea. Alle volte, gli operatori incontrati hanno evidenziato come alcuni partner si siano tirati indietro all'inizio delle attività, perché poco consapevoli delle sfide e dell'impegno richiesto.

Per quel che concerne le figure professionali necessarie per lavorare sul tema NEET a livello territoriale, tutti concordano sull'importanza del coordinamento, sia esso preso in carico da un singolo soggetto (il project manager), sia da un attore collettivo (tavolo di coordinamento, cabina di regia ecc.). In alcuni casi il ruolo di coordinamento è ricoperto da dipendenti particolarmente qualificati delle amministrazioni comunali (solitamente assistenti sociali con esperienze di project management); in altri, invece, sono i soggetti del terzo settore a guidare i processi, mentre i funzionari pubblici si ritagliano un ruolo di supervisione. In ogni circostanza è necessario che l'amministrazione comunale possa offrire professionalità adeguate, quantomeno per interloquire costruttivamente con gli operatori del terzo settore e per conciliare le esigenze di flessibilità e adattamento insite nei progetti di questo tipo con le procedure burocratiche che fanno da inevitabile cornice agli interventi pubblici. A titolo di esempio, un operatore del terzo settore ha sostenuto che: *“non tutti i tecnici del comune sono adeguati a gestire le politiche giovanili, c'è una mancanza di expertise in materia. È importante per questo trovare alcune figure a completamento della squadra di progetto che possono essere individuate tra i partner che già si conoscono oppure fare riferimento alle conferenze zonali in materia di scuola, aziende sanitarie, progettisti esperti ecc.”*

Passando in rassegna il fabbisogno delle figure necessarie emerse dalle testimonianze dei referenti dei progetti visitati, le professionalità più evocate sono state:

- project manager;
- tecnico amministrativo-contabile competente in politiche giovanili;
- educatore professionale;
- assistente sociale;
- psicologo;
- mediatore culturale;
- esperto di comunicazione e social media.

L'ultima figura assume un ruolo fondamentale per la fase di promozione delle attività, che è strettamente collegata alla capacità di emersione e intercettazione dei giovani potenzialmente interessati al progetto per contrastare il fenomeno NEET. Su questo tema, le testimonianze raccolte si dividono tra chi si è rivolto a professionisti del settore privato esperti di comunicazione e social media e chi invece ha preferito far leva sui giovani già intercettati, stimolati sul racconto diretto della loro esperienza. Il tema della comunicazione sarà con tutta probabilità oggetto di uno degli approfondimenti previsti negli step successivi dell'attività di monitoraggio (cfr. paragrafo 4).

Apprendimenti

- Le partnership nuove quando sono molto estese sono a forte rischio conflittualità e conseguente impasse; al contrario le partnership consolidate negli anni hanno più facilità di estendersi e aprirsi a nuovi soggetti, assorbendoli in un contesto organizzativo già rodato.
- È bene dunque ragionare in termini di partnership dapprima ristrette e comunque ragionate, per poi eventualmente estenderle con gradualità e consapevolezza dell'aumento della complessità operativa che ne discende.
- L'attività di monitoraggio interno (cfr. paragrafo 3.1.3) attenta anche alle dinamiche relazionali tra i partner riesce a prevenire rischi di conflitto e di inefficienza decisionale e operativa.
- La figura del capofila formale non va confusa con il ruolo di coordinatore del progetto che rappresenta il punto di riferimento costante per tutti i partner (sia esso una persona o un gruppo ristretto in regia).



- Risulta particolarmente appropriata un'analisi dei fabbisogni delle competenze e delle professionalità necessarie al lavoro con e per i giovani NEET, accompagnata da una capacità di individuarle in corso d'opera all'interno del partenariato.
- Sono risultati particolarmente efficaci e necessari strumenti di gestione documentale condivisa (dai repository a strumenti più evoluti per lo scambio efficiente di documenti e informazioni).
- È stata sottolineata più volte l'importanza del coinvolgimento nella partnership di associazioni giovanili nella fase di ideazione, promozione e realizzazione delle attività, per questioni di affinità valoriali e linguaggi comuni.

3.1.3 Monitoraggio e valutazione

Nel corso delle visite è stata dedicata un'attenzione specifica alle attività di monitoraggio e valutazione che, tra le 237 linee di azione complessivamente mappate, ricorrono per 20 volte, pari all'8,4% del totale dei 36 progetti finanziati. Soltanto in 4 dei 13 comuni visitati si è assistito a un disegno di valutazione vero e proprio, con l'indicazione di un partner responsabile (in 3 casi un'università e un altro ente di istruzione terziaria) e la programmazione di una serie di attività specificatamente dedicate alla raccolta sistematica di evidenze per migliorare il progetto in corso d'opera (monitoraggio) o per rilevarne risultati o fallimenti ex-post (valutazione).

Nei casi in cui vi è un'intenzione valutativa esplicita, viene dato rilievo particolare all'ascolto dei beneficiari, quasi sempre attraverso la somministrazione di questionari di soddisfazione. Per quanto concerne il monitoraggio, invece, nella gran parte dei casi l'attività, quando citata, coincide sostanzialmente con le procedure di gestione del progetto, laddove, inevitabilmente, il coordinatore domanda periodicamente ai diversi partner come stanno procedendo le attività loro assegnate.

L'intenzione è selezionare le esperienze che hanno adottato approcci avanzati di valutazione e monitoraggio, organizzando con loro un momento di approfondimento da condividere successivamente con gli altri comuni (cfr. paragrafo 4).

Apprendimenti

- Rispetto al numero di linee d'azione dedicate alla valutazione, la sensazione è che siano pochi i progetti che prevedono una reale attività valutativa (in itinere ed ex-post), che invece andrebbe incentivata oltre l'approccio della customer satisfaction dei beneficiari, estendendo l'ascolto anche ad altri stakeholder.
- La possibilità di beneficiare di dati in tempo reale dipende anche dalla digitalizzazione degli strumenti di gestione (piattaforme, drive condivisi ecc.), dal loro reale impatto sull'efficienza delle procedure interne, sulla qualità degli scambi di informazioni tra partner e sulle capacità di comunicazione diretta con i beneficiari.
- L'attività di monitoraggio di progetti volti a contrastare il fenomeno NEET è strettamente legata al tema delle mappature dei potenziali beneficiari, che devono essere ricognizioni dinamiche e continue, sempre aggiornabili (cfr. paragrafo 3.2.1).

3.2 Metodologia e coerenza con il Piano NEET

3.2.1 Emersione: mappature, ricerche-azione e banche dati

La metodologia indicata nel Piano NEET è stata diffusamente recepita e adottata, con sfumature diverse, dai comuni che si sono aggiudicati i finanziamenti del progetto *Link!*. Come indicato nel documento guida del 2022, la prima fase – quella dell'emersione dei giovani inattivi – è la più delicata e difficile. Se infatti è piuttosto consolidato l'approccio da assumere una volta individuati e animati i NEET (un set di attività di orientamento e formazione per giovani presi in carico – cfr. paragrafo 3.2.3), la fase di emersione è molto più difficile da mettere in atto e può essere svolta con modalità e approcci molto differenti. Ciò è dovuto proprio alla



consapevolezza che i giovani che vivono la condizione NEET, in quanto inattivi, sono più difficili da intercettare con i canali tradizionali dei servizi della formazione, dell'orientamento e dell'occupazione (sportelli, centri per l'impiego) ovvero, se molto giovani, dell'istruzione (scuole superiori).

Le attività riconducibili a questa fase iniziale di qualsiasi intervento sui giovani inattivi sono in tutto 23, pari al 9,7% del totale. Come già accennato nel paragrafo 3.1.1, nei piccoli comuni visitati che non avevano ancora a disposizione una mappatura, si è proceduto con tecniche di ricerca-azione, *street-level*, partendo dai cosiddetti testimoni privilegiati, coloro i quali, cioè, sono in grado in un territorio di indicare i luoghi di aggregazione spontanea dei giovani. L'avvicinamento poi può avvenire in modo differente: utilizzando strumenti tradizionali come volantini e locandine che pubblicizzano le attività finanziate oppure cercando di instaurare con i giovani intercettati un rapporto confidenziale che possa condurli alla fase dell'attivazione (cfr. paragrafo 3.2.3). La qualità delle relazioni instaurate e l'attrattiva delle attività proposte influenzano considerevolmente il successo di questi approcci.

In altri ambiti, anche di medio-grandi dimensioni si fa leva sull'educativa di strada, vale a dire una metodologia di avvicinamento dei giovani attraverso la frequentazione dei luoghi di ritrovo, con la volontà di ascoltare e comprendere (intercettare) prima ancora di promuovere una qualche attività (animare). In questi casi è la fiducia il fattore determinante, che può richiedere molto tempo per essere conquistata: proprio per questo motivo i progetti che possono beneficiare di partner con esperienze di educativa di strada nel territorio possono godere di un vantaggio iniziale non indifferente.

Nei comuni più grandi, invece, nella consapevolezza che il lavoro sui NEET a livello territoriale si fonda sulla "presa in carico individuale", si è assistito a due tipi di soluzioni: in alcuni casi si è stretto il campo d'azione, decidendo di lavorare solo su alcuni specifici quartieri più ricettivi o più problematici (e dunque con maggiore bisogno di intervento); in altri, invece, come già accennato si è ricorso a banche dati amministrative adottando una metodologia che si potrebbe definire "a tenaglia". In estrema sintesi, partendo dall'anagrafe comunale si determina l'universo dei giovani in target e si procede per un verso escludendo progressivamente giovani che frequentano la scuola, l'università o un qualche corso di formazione, coloro che sono iscritti ai centri per l'impiego (e sono dunque attivamente alla ricerca di lavoro), chi è impossibilitato a lavorare per problemi di natura fisica o sociale ecc.; per l'altro, si cerca di intercettare giovani potenzialmente a rischio ancora negli elenchi (per esempio chiedendo ai servizi sociali i nominativi dei giovani presi in carico oppure le liste delle famiglie con figli assistite per difficoltà economiche e marginalità sociali di altro genere) o attraverso attività di animazione sul campo, come appunto l'educativa di strada.

Apprendimenti

- La disponibilità di dati o al contrario un piano di ricerca per raccogliere informazioni specifiche sulla popolazione giovanile inattiva o potenzialmente a rischio è fondamentale per tutte le fasi successive del progetto, che altrimenti rischia di arenarsi per settimane (o mesi) in attesa di giovani beneficiari.
- L'educativa di strada è sicuramente uno strumento efficace tanto nella fase di emersione quanto in quella di animazione (cfr. paragrafo 3.2.2), anche se corre il rischio di logorare gli operatori e risultare inefficace nel tempo per ragioni tutte da approfondire (in alcuni comuni gli interlocutori sono risultati scettici, specialmente se avevano avviato in passato sperimentazioni poi interrotte).
- Il ricorso alle banche dati amministrative sconta problemi di privacy difficilmente superabili in autonomia dai comuni; si tratta di un tema delicato che va certamente approfondito, perché gli ostacoli si presentano anche negli scambi di informazioni ed elenchi tra amministrazioni pubbliche.

3.2.2 Animazione: il coinvolgimento dei giovani beneficiari

La fase di animazione è stata riconosciuta in 35 casi (14,7% del totale) e coincide con il passaggio successivo all'intercettazione dei giovani trattato nel paragrafo precedente. Sono comprese in questa categoria una serie di attività volte a consolidare il rapporto con i giovani agganciati, in modo tale da proporre poi le azioni vere



e proprie di contrasto all'inattività (quelle dell'attivazione che saranno trattate nel paragrafo 3.2.3). Le attività più ricorrenti sono eventi pubblici, laboratori e ancora approcci di educativa di strada mirati al consolidamento dei rapporti e al rafforzamento della fiducia nei confronti degli operatori.

Il coinvolgimento dei giovani beneficiari si differenzia per le fasce di età che ogni progetto si prefigge di coinvolgere. È emersa una maggiore facilità nel lavorare con i più giovani (dai 14 ai 24 anni) probabilmente perché in quella fascia di età la vita dei ragazzi è ancora scandita da ritmi regolari definiti dalla scuola o dall'università, dall'attività sportiva e da altri impegni ancora guidati dai genitori. Per le fasce di età più grandi il concetto di NEET diventa più complesso e le strategie adottate per i più giovani non risultano sempre efficaci.

In questa fase può innescarsi un'altra dinamica critica: quando vengono intercettati giovani con problematiche che vanno oltre gli ambiti d'azione dell'animazione sociale, dovrebbero essere coinvolti altri soggetti istituzionali, dai centri di salute mentale, alle forze dell'ordine, alla magistratura. Si tratta di un passaggio che gli operatori e i funzionari comunali vivono con grande trasporto, perché per un verso occorre mantenere il fuoco sugli obiettivi del progetto (portar fuori dall'inattività più giovani possibile), per l'altro la scelta di "abbandonare" giovani in difficoltà può essere molto difficile da prendere. L'ideale è che il sistema di protezione sia in grado di assorbire tutte le emergenze riscontrabili su un territorio e che al contempo vi sia un modo efficace di trasmettere informazioni sui casi più difficili (condizioni nei fatti non sempre riscontrabili, su cui bisognerebbe sicuramente intervenire).

Apprendimenti

- Questa fase del progetto sconta lo scarso appeal delle iniziative istituzionali verso i giovani, che ha radici antiche ma che spesso è dovuto anche a scelte poco adeguate ai linguaggi e alle consuetudini delle giovani generazioni.
- Un possibile escamotage per il successo delle iniziative di animazione è il ricorso alla figura del cosiddetto "adulto significativo" come ad esempio il barista, il vigile, il barbiere.
- Ancora più efficace è il coinvolgimento diretto di altri giovani nella ideazione e nella promozione di attività volte all'animazione territoriale (approccio *peer to peer*).
- L'animazione, prima ancora dell'attivazione, sconta anche criticità di carattere logistico e infrastrutturale, come l'assenza o la scarsa frequenza dei trasporti nei comuni delle aree interne, l'inefficienza di quelli che collegano il centro e le periferie delle città o la carenza di spazi adeguati alla realizzazione di eventi.

3.2.3 Attivazione: le iniziative rivolte ai giovani intercettati

La fase di attivazione e supporto è l'approdo finale degli interventi volti a contrastare il fenomeno NEET. Forse anche per questo è decisamente il tipo di azione più ricorrente tra i progetti presentati, riscontrabile in 79 casi, pari al 33,3% del totale.

Prima di illustrare quanto emerso per questo tipo di azioni, è bene sottolineare alcuni aspetti riguardanti questo modello "in tre fasi" sviluppato nel piano NEET (emersione, animazione e attivazione), alla luce proprio delle evidenze emerse durante le visite in loco. Anzitutto le criticità possono scaturire sia all'interno di ognuna delle tre fasi, sia nel raccordo tra l'una e l'altra: il passaggio tra la prima intercettazione descritta nel paragrafo 3.2.1 e quella dell'animazione, per esempio, presenta delle difficoltà specifiche come quelle descritte nel paragrafo precedente. Ma ancor più complicato è portare concretamente un giovane in difficoltà ad accettare un colloquio strutturato – necessario per definirne fabbisogni formativi, di orientamento e di occupazione – sia esso programmato per essere svolto in un ufficio pubblico, in un punto d'aggregazione o in strada. I fattori che possono bloccare i giovani in questo passaggio delicato sono molteplici, alcuni dei quali già evocati in precedenza (dal blocco psicologico, talvolta vera e propria depressione, all'ansia, fino ad arrivare alla difficoltà



di raggiungere il luogo dove si effettuano le attività per mancanza di mezzi propri e per assenza di quelli pubblici).

A tal proposito, tutti gli operatori incontrati concordano sul fatto che lo schema in tre fasi non va inteso come una successione temporale e deterministica, perché all'atto pratico i tipi di azione possono (devono) sovrapporsi, inducendo così gli operatori a esser pronti ad attivare coloro, più ricettivi, che sono stati intercettati sul territorio (saltando cioè l'animazione) o di approfittare, magari proprio attraverso il racconto diretto dei giovani sui social delle esperienze che stanno vivendo, per animare e quindi intercettare coetanei potenzialmente interessati. Si tratta, in sintesi, di modelli che servono a orientarsi su un fenomeno così complesso, ma che vanno continuamente adattati alle esigenze del momento e del luogo specifico.

Dalle visite è emerso altresì un'ulteriore suddivisione tra coloro che prevedono la conclusione dei progetti con l'attivazione di percorsi di orientamento e di formazione e coloro che invece si spingono fino agli inserimenti lavorativi, specialmente quando nel partenariato sono presenti aziende private o loro enti di rappresentanza (CNA, Confartigianato ecc.). L'impressione, che andrà verificata con il monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori dell'autunno 2024 (cfr. paragrafo 4), è che alcuni dei progetti più ambiziosi faranno fatica ad arrivare all'ultimo step: è possibile che alcuni si concentreranno sulla conclusione delle prime fasi per creare le condizioni per interventi futuri, mentre altri decideranno di restringere rapidamente il proprio bacino di utenza per completare il percorso almeno con qualche giovane intercettato. Sarà interessante affrontare questi argomenti nelle occasioni di incontro che seguiranno e cercare di capire qual è, sempre che ve ne sia una soltanto, la strada più opportuna da intraprendere.

Da questo punto di vista è interessante la testimonianza raccolta da un operatore di un comune toscano, il quale ha affermato che "*dove non si arriva con i soldi si arriva con le relazioni*", sottolineando come il fine non può essere finanziare attività, ma investire nelle relazioni e nella costruzione di fiducia, perché è anche lì che va ricercato il valore prodotto da un investimento pubblico.

Apprendimenti

- Va considerata l'opportunità di differenziare le attività per fasce d'età: una criticità emersa è l'abbandono da parte dei più grandi delle iniziative di supporto (ma anche da quelle di animazione) per la presenza di adolescenti ("ragazzini") che fanno sembrare l'attività proposta poco adatta alle loro esigenze.
- Tra gli strumenti più efficaci nelle iniziative di supporto figura il cosiddetto "peer mentoring" adottato da un grande comune del nord, che consiste nel coinvolgimento attivo dei pari età anche nella fase di empowerment dei giovani inattivi.
- Va considerato il fenomeno generazionale che porta molti giovani a rifiutare l'idea (prima ancora che l'impegno concreto) di un percorso lineare che parte dall'istruzione, passa per la formazione e conduce a un "posto fisso", 8 ore al giorno per 5 giorni a settimana.
- L'orientamento, multidimensionale e multidisciplinare, sembra essere il vero fulcro di ogni percorso di emersione del fenomeno NEET sui territori.
- Merita un approfondimento il tema dell'efficacia di questi interventi, specialmente quando occorre tradurla in una dimensione quantitativa: quanti devono essere i giovani attivati perché l'intervento possa dirsi "riuscito"?

3.3 Sostenibilità degli interventi

3.3.1 I rischi di dispersione al termine del progetto

La sostenibilità sul lungo periodo rappresenta una possibile criticità comune. Il discorso durante gli incontri è approdato spesso sul tema della continuità del "servizio" e di come lo strumento dei bandi per finanziare questo tipo di iniziative appaia poco adeguato. Ci si interroga, già da diversi anni, su cosa resta delle attività



quando finiscono i progetti: l'esperienza di molti degli operatori incontrati gli rende difficile immaginare, con queste modalità di finanziamento, prospettive di medio-lungo periodo.

Si tratta di criticità che del resto ricadono direttamente sui beneficiari: molti giovani inseriti in percorsi di orientamento o formazione guardano alla fine del progetto con timore, specie in alcune aree del Paese dove è fortissima la cultura assistenzialista che i giovani respirano nel proprio ambiente familiare e non solo. La tradizionale concentrazione sulla regolarità degli atti e dei rendiconti finanziari che offusca l'attenzione sull'efficacia dei percorsi di orientamento o di formazione in alcuni contesti è talmente consolidata che i giovani vedono queste opportunità alla stregua di lavoretti temporanei (*"Spesso abbiamo assistito a giovani che si chiedono se gli conviene partecipare a un corso che pagano 350 euro o all'altro dove la Regione ne garantisce 400 e questo a prescindere dai contenuti della formazione, che sembra non interessargli proprio!"*, ha raccontato, un po' sconsolata, un'interlocutrice di un progetto al sud).

Si tratta di dinamiche che meritano di essere approfondite, anche perché – come sostenuto da un'altra testimonianza: *"Una volta terminate le attività, il rischio è che i ragazzi vedano venire meno la bolla di protezione fornitagli dal progetto"*.

4. I prossimi passi

Dall'autunno del 2024 il monitoraggio procederà in parallelo con i 36 progetti finanziati, verso la conclusione delle attività previste per i primi mesi del 2025. L'intenzione è di arricchire ulteriormente il quadro d'analisi, allargandolo in primis all'ascolto dei beneficiari dei progetti, con modalità e strumenti che saranno concordati con ANCI e con i comuni stessi.

Dapprima sarà impostato uno strumento web di monitoraggio che consenta ai comuni di aggiornare lo stato di avanzamento delle azioni, annotando eventuali commenti, qualora siano previste modifiche nei contenuti e nelle tempistiche.

La fase cruciale dell'ascolto dei beneficiari sarà realizzata attraverso la somministrazione di questionari online, probabilmente strutturati in tre parti: una prima comune a tutti, una seconda suddivisa per cluster di attività, l'ultima – a disposizione dei comuni – specifica dei singoli progetti.

Qualora vi siano le condizioni, infine, non è esclusa l'organizzazione di eventi animati dai giovani stessi.