

Guida alla creazione di ecosistemi locali

METODO ISPIRATO ALLA CITÉ DES MÉTIERS - FASI, CASI
DEI PARTNER, LEZIONI APPRESE



Scritto in collaborazione con ANI International, Città della Scienza, FEMXA e Redial Partnership.

COFINANZIATO DAL PROGRAMMA ERASMUS+ DELL'UNIONE EUROPEA. LE OPINIONI E I PUNTI DI VISTA ESPRESSI SONO ESCLUSIVAMENTE QUELLI DEGLI AUTORI E NON RIFLETTONO NECESSARIAMENTE QUELLI DELL'UNIONE EUROPEA O DELL'AGENZIA ESECUTIVA PER L'ISTRUZIONE E LA CULTURA (EACEA). NÉ L'UNIONE EUROPEA NÉ L'EACEA POSSONO ESSERE RITENUTE RESPONSABILI PER ESSI.

Indice

Sintesi.....	3
Introduzione.....	5
Sezione 1: Comprendere l'approccio ecosistemico	8
Scopo e ambito	8
Principi fondamentali tratti dalla Cité des Métiers.....	8
Come funziona l'ecosistema nella pratica	9
Inclusione, dati e indicatori di successo	9
Sezione 2: Processo graduale di costruzione dell'ecosistema.....	11
Fase 1: Analisi delle esigenze locali	11
Il caso della Francia - ANI International	12
Caso della Spagna - FEMXA	13
Caso dell'Italia - Città della Scienza	14
Caso dell'Irlanda - Redial Partnership.....	15
Fase 2: Mappatura degli stakeholder	16
Caso della Francia - ANI International	16
Caso della Spagna - FEMXA	17
Caso Italia - Città della Scienza	18
Caso dell'Irlanda - Redial Partnership.....	19
Fase 3: Coinvolgimento e creazione di partnership	20
Caso Francia – ANI International	21
Caso della Spagna – FEMXA.....	21
Caso Italia – Città della Scienza	22
Caso dell'Irlanda – Redial Partnership.....	23
Fase 4: Modelli di governance e coordinamento	24
Il caso della Francia – ANI International.....	25
Caso della Spagna – FEMXA.....	26

Caso Italia – Città della Scienza	27
Caso dell'Irlanda – Redial Partnership	28
Fase 5: Co-creazione e azioni pilota	29
Caso Francia – ANI International	30
Caso della Spagna – FEMXA.....	31
Caso Italia – Città della Scienza	31
Caso dell'Irlanda – Redial Partnership.....	31
Fase 6: Monitoraggio, valutazione e impatto.....	33
Caso della Francia – ANI International	34
Caso della Spagna – FEMXA.....	35
Caso Italia – Città della Scienza	35
Caso dell'Irlanda – Redial Partnershp.....	36
Fase 7: Garantire la sostenibilità	36
Caso Francia – ANI International	37
Caso della Spagna – FEMXA.....	38
Caso Italia – Città della Scienza	39
Caso dell'Irlanda – Redial Partnership.....	39
Sezione 3: Lezioni apprese dal progetto STRONGER.....	41
Caso della Francia – ANI International	41
Caso della Spagna – FEMXA.....	43
Caso Italia – Città della Scienza	44
Caso dell'Irlanda – Redial Partnership.....	45
Riferimenti e fonti	46
Crediti e contatti.....	46

Sintesi

Scopo. Questa guida riassume il lavoro svolto dai partner di STRONGER (KA220-YOU) per costruire ecosistemi locali multi-stakeholder a sostegno della carriera dei giovani: cosa hanno provato, cosa ha funzionato (o non ha funzionato) e cosa fare in futuro. Si ispira all'approccio della **Cité des Métiers de Paris** ed è destinata a comuni, organizzazioni giovanili, enti di formazione, ONG e datori di lavoro che desiderano un coordinamento pratico senza strutture pesanti.

Cosa contiene:

- Un **percorso graduale** dall'analisi dei bisogni alla mappatura degli stakeholder, al coinvolgimento, alla governance leggera, ai piccoli progetti pilota, al monitoraggio e alla sostenibilità.
- **Note sui paesi** (Francia, Spagna, Italia, Irlanda) che mostrano come ciascun partner ha applicato le fasi nel proprio contesto.
- Una sezione dedicata **alle lezioni apprese** che illustra i fattori abilitanti e gli ostacoli che è possibile prevedere.

Come funziona l'approccio: iniziare in piccolo e co-progettare azioni semplici e visibili all'interno dei punti di contatto esistenti nella comunità; utilizzare routine condivise e leggere (accoglienza/triage, passaggi di consegne cordiali, calendari brevi); raccogliere solo i dati sufficienti (presenze, prenotazioni, follow-up) per imparare; e formalizzare la governance solo dopo i primi successi.

Punti salienti per contesto.

- **Francia (ANI International):** le parti interessate hanno concordato sul valore di un hub centrale e neutrale (Cité des Métiers) per Val-de-Reuil; la governance non ha fatto progressi a causa della mancanza di sostegno operativo da parte dell' , quindi sono stati definiti dei progetti pilota per un ciclo futuro. Lezione: dimostrare il valore attraverso micro-azioni prima di formalizzare.
- **Spagna (FEMXA):** i sistemi pubblici esistenti coordinano già i servizi per i giovani/migranti; gli sforzi si sono concentrati sul rafforzamento delle reti e sulla formazione basata sul mentoring piuttosto che sulla duplicazione della governance. Lezione: adattarsi a ciò che esiste; non ricostruire.
- **Italia (Città della Scienza):** è stato creato un concetto di rete cooperativa ed è stato esplorato un hub a Napoli; i vincoli di finanziamento/locali hanno limitato la formalizzazione e i progetti pilota, ma i temi della formazione pratica/networking si sono rivelati i più coinvolgenti. Lezione: mantenere le offerte pratiche e pianificare in base alle risorse disponibili.
- **Irlanda (Redial Partnership):** pianificato un workshop sulle competenze dei giovani integrato nelle routine di Aremoja/Diversity Sligo/Forum; programmato post-progetto. Lezione: integrare in routine affidabili per ridurre lo stigma e aumentare il follow-through.

Lezioni fondamentali: la chiarezza degli obiettivi, le piccole attività realizzabili e i contatti regolari fanno avanzare le coalizioni più rapidamente dei documenti di progettazione; le porte d'ingresso neutre riducono la frammentazione; e un monitoraggio

leggero e onesto batte i KPI complessi quando le capacità sono limitate. La sostenibilità deriva dall'ancoraggio delle attività alle strutture esistenti, dalla ricerca di finanziamenti congiunti solo dopo averne dimostrato il valore e dal mantenimento di un ritmo di coordinamento leggero, in modo che lo slancio sopravviva ai cambiamenti di personale/finanziamenti.

Come utilizzare questa guida: considerarla come una checklist pratica: scegliere un passo da cui iniziare (spesso il passo 5, progetti pilota, o il passo 3, coinvolgimento), realizzare qualcosa di piccolo, cogliere tre segnali (presenza, prenotazioni, follow-through) e condividere una pagina intitolata "voi avete detto, noi abbiamo fatto". Ripetere e scalare solo quando i partner e i giovani ne vedono il valore.

Introduzione

Questa guida è stata sviluppata nell'ambito del progetto STRONGER (KA220-YOU), cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea, per aiutare i comuni, le organizzazioni giovanili, i centri di formazione, le ONG e i datori di lavoro a organizzare ciò che già hanno in qualcosa che funzioni come **un unico percorso** per i giovani. Piuttosto che proporre una nuova istituzione, mostra come una piccola serie di routine condivise possa allineare i servizi esistenti in modo che un giovane passi da una prima domanda a un chiaro passo successivo e a un reale follow-up. L'approccio si basa sul metodo **Cité des Métiers** - accesso neutrale, co-presenza dei servizi, orientamento prima del collocamento e visibilità - e adatta tali principi ai territori in cui lo spazio, il personale e i dati sono limitati.

Per "ecosistema" intendiamo una rete locale di attori pubblici, privati e del terzo settore che si coordinano in modo leggero attorno a un **punto di accesso neutrale, un'accoglienza e un triage condivisi e minimi, un passaggio di consegne cordiale** a un referente designato e un **calendario continuo** di opportunità tra i partner. L'obiettivo non è quello di creare strutture parallele, ma di rendere quelle esistenti più facili da navigare e più efficaci insieme, soprattutto per i giovani che devono affrontare barriere multiple (lingua, trasporti, tempistiche, economia familiare, fiducia).

La guida è pratica. La sezione 1 spiega l'approccio ecosistemico e come i principi della Cité des Métiers si traducono nelle operazioni quotidiane: chi convoca, come funzionano l'accoglienza e i rinvii, quale cadenza mantiene vivo il sistema e come gestire il consenso e la privacy con moderazione. La sezione 2 delinea il percorso passo dopo passo, dall'analisi delle esigenze locali e dalla mappatura delle parti interessate al coinvolgimento, alla governance leggera, ai progetti pilota co-creati, al monitoraggio e alla sostenibilità, in modo che i team possano iniziare in piccolo e imparare rapidamente. La sezione 3 presenta **le lezioni apprese** dai partner in contesti diversi; queste brevi note registrano ciò che è stato tentato, ciò che è effettivamente accaduto e ciò che ha fatto la differenza sul campo. Il documento è volutamente conciso ed evita i modelli di progetto interni; quando vengono menzionati degli strumenti (ad esempio, un modulo di accoglienza di una pagina o un semplice registro dei rinvii), questi vengono descritti in modo che i lettori possano riprodurli in una forma adatta al loro contesto.

Si tratta di un documento **pratico**, non teorico. Si presume che esistano già molti servizi, ma che siano frammentati, e che i partner desiderino ottenere risultati senza un carico amministrativo eccessivo. Troverete scelte di progettazione chiare (punto di ingresso

neutro; prenotazione del passo successivo nella sala; indicazione di una persona reale per ogni passaggio di consegne), un ritmo che è possibile mantenere (aggiornamenti settimanali del calendario; brevi revisioni mensili) e una piccola serie di indicatori importanti (frequenza, prenotazioni per il passo successivo e follow-up). Laddove non sia possibile né necessario creare un hub completo, le stesse routine possono essere integrate in luoghi di fiducia (caffè della comunità, cliniche, eventi scolastici) fino a quando il valore non sarà visibile e i partner saranno pronti a formalizzare ulteriormente.

Utilizzate la guida in sequenza se state partendo da zero, oppure concentratevi sulla fase che corrisponde al vostro attuale punto critico: coinvolgimento, coordinamento, progetti pilota o monitoraggio. Considerate le note sui paesi come punti di riferimento, non come modelli: ogni territorio si è adattato ai propri vincoli e alle proprie opportunità, e la segnalazione onesta dei limiti (ciò che è stato possibile e ciò che non è stato possibile realizzare nel periodo del progetto) è parte di ciò che rende credibile l'approccio.

STRONGER è uno dei tanti contributi volti a migliorare i percorsi dei giovani. Se questa guida vi aiuta ad allineare gli attori, a ridurre il divario tra i servizi e a rendere più chiari i passi successivi per i giovani, allora avrà raggiunto il suo scopo. Per i ringraziamenti e l'avviso di cofinanziamento dell'UE, consultare i crediti alla fine del documento.

Sezione 1: Comprendere l'approccio ecosistemico

Scopo e ambito di applicazione

L'approccio ecosistemico è un modo pratico per far funzionare i servizi locali esistenti come un unico percorso per i giovani. Anziché creare una nuova burocrazia, allinea gli attori pubblici, privati e del terzo settore attorno a una "porta d'ingresso" neutrale e a un numero limitato di routine disciplinate. L'obiettivo è semplice: un giovane passa da una prima domanda a un chiaro passo successivo e prosegue senza dover ripetere la propria storia ad ogni sportello. Questa guida applica tali principi alle realtà territoriali in cui lo spazio, il personale e i vincoli amministrativi sono reali.

Principi fondamentali tratti dalla Cité des Métiers

Al centro del metodo della Cité des Métiers (CdM) ci sono la neutralità, la co-presenza, l'orientamento prima del collocamento e la visibilità. L'accesso è aperto e non selettivo; le istituzioni sono presenti insieme attorno al giovane invece di mandarlo da uno sportello all'altro; brevi momenti di orientamento e di prova precedono impegni a lungo termine; l'offerta è resa visibile attraverso un punto di ingresso riconoscibile e un menu di servizi chiaro. Nel nostro adattamento, i partner rimangono autonomi ma accettano di coordinarsi in modo leggero affinché l'orientamento, la formazione, il volontariato e il sostegno all'occupabilità si presentino come un unico percorso intelligibile.

Come funziona l'ecosistema nella pratica

Un punto di ingresso neutrale accoglie i giovani in un piccolo spazio fisico o all'interno di luoghi comunitari di fiducia. L'accoglienza è ridotta al minimo necessario per aiutare; il triage è leggero e l'e mira a un passo concreto successivo; e i passaggi di consegne sono "calorosi", indicando una persona e una finestra temporale in modo che la responsabilità e il follow-up siano chiari. Le opportunità sono rese visibili attraverso un calendario rolling gestito dai partner e l'apprendimento è organizzato attraverso brevi cicli di revisione che adeguano la pratica mese per mese. I ruoli sono espliciti e su misura: un attore convoca la rete e gestisce il calendario e il registro dei rinvii; gli ospiti all'ingresso accolgono e avviano i passaggi di consegne; i partner riceventi contattano il giovane entro la finestra concordata e riferiscono lo stato; una funzione rivolta ai datori di lavoro converte l'interesse in colloqui, prove, visite o interviste; e un responsabile dei dati salvaguarda il linguaggio del consenso, i controlli di accesso e una serie leggera di indicatori. La cadenza è importante quanto la progettazione: ogni settimana il calendario viene aggiornato e gli elementi obsoleti vengono rimossi; dopo ogni sessione, i passi successivi vengono prenotati sul posto e registrati lo stesso giorno; una volta al mese la rete esamina una panoramica di una pagina e concorda un miglioramento da testare prima della riunione successiva; ogni trimestre i partner esaminano i modelli per decidere cosa ampliare, sospendere o abbandonare.

Inclusione, dati e indicatori di successo

L'inclusione è prevista fin dall'inizio. La comunicazione utilizza un linguaggio semplice e, se necessario, la mediazione; i tempi rispettano i modelli di trasporto e familiari; i luoghi

sono privi di gradini e dotati di una segnaletica chiara; esistono alternative digitali per coloro che non possono spostarsi. La partecipazione è gratuita e, ove possibile, vengono fornite informazioni sui trasporti o sull'assistenza all'infanzia. I dati e la privacy sono gestiti con moderazione: al momento dell'ammissione vengono raccolti solo i recapiti, il consenso alla condivisione tra i partner designati a fini di orientamento, gli interessi del giovane e il passo successivo proposto; i rinvii sono conservati in uno spazio riservato e i dati personali in blocco non vengono diffusi tramite e-mail; quando il consenso non è disponibile, il follow-up avviene tramite l'host della porta d'ingresso utilizzando identificatori anonimi. I progressi diventano visibili quando l'accesso all' e si estende ai gruppi prioritari, quando una netta maggioranza dei partecipanti lascia le attività con un passo successivo prenotato e un contatto nominativo, quando aumentano gli inizi di apprendimento, lingua, volontariato, prove o colloqui, e quando il ritmo operativo si mantiene: i referral vengono confermati in tempo e il calendario condiviso e il tracker vengono mantenuti aggiornati. Niente di tutto questo richiede un grande edificio o un nuovo logo; richiede un piccolo numero di accordi chiari mantenuti in modo coerente.

Sezione 2: Processo graduale di costruzione dell'ecosistema

Questo percorso graduale è stato adattato dalla metodologia della **Cité des Métiers de Paris** che ha ispirato il nostro approccio. Traduce i loro principi pratici nel nostro contesto, guidando i partner attraverso ogni fase, dalla mappatura iniziale e la mobilitazione alla co-creazione, alla sperimentazione e al consolidamento, in modo che ogni attore sappia cosa fare, quando e con chi.

Fase 1: Analisi delle esigenze locali

Lo scopo dell'analisi delle esigenze locali è comprendere le principali sfide che i giovani devono affrontare a livello locale e dove i servizi non soddisfano le esigenze.

Come procedere

- **Sondaggi tra i giovani:** cogliere la motivazione, i limiti di mobilità/trasporto, la pressione economica familiare, le esigenze linguistiche e le dinamiche di volontariato/genere.
- **Interviste con i professionisti:** esplorare l'abbandono scolastico, il divario tra domanda e offerta di lavoro e gli ostacoli riscontrati nella pratica quotidiana.
- **Ricerca documentale e dati pubblici:** esaminare i dati demografici locali relativi ai giovani, gli indicatori relativi all'istruzione e all'occupazione per definire la portata e l'urgenza del problema.

Principali risultati della nostra analisi locale:

Caso della Francia – ANI International

L'analisi delle esigenze locali a Val-De-Reuil, in Francia, ha rivelato diverse sfide chiave che i giovani devono affrontare. Tra queste figurano la scarsa motivazione a cambiare la propria situazione, le difficoltà nel far coincidere domanda e offerta di lavoro, gli alti tassi di abbandono scolastico, la scarsa mobilità dovuta a trasporti inadeguati e le difficoltà economiche delle famiglie. Le parti interessate hanno anche notato barriere linguistiche nella comunicazione dei mediatori con le famiglie, nonché disparità di genere nel volontariato, sebbene l'introduzione del "permesso di cittadinanza" abbia incoraggiato una più ampia partecipazione dei giovani.

Per identificare questi problemi, ANI International ha condotto un focus group a Montreuil e ha realizzato interviste con le parti interessate a Val de Reuil e alcune ricerche documentarie. Con circa il 40% della popolazione di Val de Reuil di età compresa tra i 14 e i 25 anni, i risultati hanno sottolineato l'urgenza di un'azione coordinata.

Una delle principali conclusioni è stata che gli attori locali sono disposti a collaborare e molti concordano sul fatto che un centro fisico centralizzato, una "Cité de Métiers", sarebbe il modo più efficace per affrontare queste sfide.

Il caso della Spagna – FEMXA

Promuovere l'occupabilità tra i gruppi vulnerabili in Spagna comporta sfide strutturali e organizzative significative. Il sistema decentralizzato spagnolo delega le responsabilità in materia di occupazione, istruzione e inclusione sociale alle Comunità autonome, creando un panorama frammentato in cui i servizi operano spesso in modo indipendente. I giovani hanno difficoltà ad accedere al mercato del lavoro e ad acquisire una prima esperienza professionale, mentre i professionisti in fase di transizione di carriera necessitano di competenze aggiornate e di orientamento. Spesso mancano competenze trasversali come la capacità decisionale, l'adattabilità e la comunicazione, e la motivazione limitata e la prospettiva sulle future opportunità di lavoro complicano ulteriormente l'occupabilità. Sebbene esistano reti di parti interessate, l'accesso a un sostegno coerente e coordinato è incoerente.

Per identificare i problemi, sono stati utilizzati i seguenti metodi:

- Focus group con giovani e parti interessate
- Interviste con professionisti e attori istituzionali
- Ricerca documentale e revisione della letteratura
- Analisi dei dati pubblici

Un dato significativo è emerso dal fatto che nelle aree urbane come Madrid esistono già reti di parti interessate che coinvolgono università, ONG, associazioni professionali, datori di lavoro e amministrazioni pubbliche. Le parti interessate concordano in generale sul rafforzamento delle collaborazioni esistenti piuttosto che sulla creazione di nuovi

ecosistemi. Un coordinamento efficace tra questi attori è fondamentale per garantire un sostegno coerente e sostenibile ai giovani.

Caso Italia – Città della Scienza

Il progetto si concentra sulla regione Campania, con particolare attenzione a Napoli. Il progetto ha riunito i principali attori della politica sociale, della formazione dei giovani e del sostegno alla carriera, in particolare quelli che lavorano in prima linea nei quartieri emarginati. L'obiettivo è quello di favorire l'inclusione e promuovere lo sviluppo culturale e sociale, garantendo che nessuno venga lasciato indietro e aiutando i giovani a immaginare un futuro migliore. Una mappatura approfondita degli enti pubblici, delle istituzioni e delle associazioni che operano nel campo dell'occupazione, dell'istruzione e della formazione dei giovani (di età compresa tra i 16 e i 35 anni) ha portato all'identificazione dei principali soggetti interessati. Il primo contatto è stato effettuato tramite telefonate e incontri di persona per presentare gli obiettivi del progetto e invitare alla partecipazione. A ciascuna organizzazione è stato chiesto di nominare un referente per collaborare alla co-progettazione di una metodologia per uno sportello unico: un ecosistema integrato e multipartner a sostegno dell'occupazione, dell'istruzione e dell'inclusione dei giovani in Campania. Questo approccio si ispira al modello della Cité des Métiers. Per colmare il divario tra domanda e offerta di lavoro, il progetto mira a sviluppare strumenti innovativi per l'orientamento professionale e lo sviluppo personale. Per raggiungere questo obiettivo è necessario ascoltare le esigenze delle istituzioni e dei responsabili politici, che devono superare i modelli obsoleti e attuare modelli lungimiranti che sostengano realmente le giovani generazioni. Le opportunità attuali sono spesso

insufficienti, poiché sono plasmate dalle esperienze passate e non riescono a soddisfare le esigenze di una società dell'informazione in rapida evoluzione.

Caso dell'Irlanda – Redial Partnership

A Sligo sono emerse tre sfide interconnesse. In primo luogo, le barriere linguistiche, la complessità della documentazione e i vincoli legati ai trasporti o all'assistenza all'infanzia riducono la frequenza e la continuità dei giovani migranti, dei rifugiati e di coloro che beneficiano o escono dal sistema di assistenza diretta (Direct Provision). In secondo luogo, il sovraccarico di informazioni e la frammentazione dei servizi di orientamento rendono difficile per i giovani e le famiglie ucraine orientarsi tra i servizi di istruzione, formazione e occupabilità senza un centro locale coordinato. In terzo luogo, le preoccupazioni relative alla fiducia e allo stigma fanno sì che i programmi di occupazione autonomi attraggano un coinvolgimento minore rispetto ai servizi di sostegno integrati in contesti comunitari familiari e culturalmente sicuri, come gli incontri Aremoja e le cliniche Diversity Sligo.

Per rispondere a questa situazione, l'attività di sensibilizzazione è stata integrata nei punti di contatto esistenti, inviando inviti e organizzando brevi sessioni durante i coffee morning di Aremoja e gli orari delle cliniche Diversity Sligo, per incontrare i giovani nei luoghi in cui già cercano sostegno. Le informazioni provenienti da più agenzie sono state coordinate attraverso il Sligo Ukrainian Community Response Forum, allineando l'orientamento alle linee guida dell'ETB, ai supporti DSP/Intreo, ai servizi sanitari, al volontariato e ai percorsi formativi. Dopo ogni interazione sono stati utilizzati semplici feedback (sondaggi all'uscita, SMS di follow-up, tavole rotonde con i giovani) per adeguare i tempi, la mediazione linguistica e la logistica della sede in base a quanto riportato dai partecipanti.

Un'intuizione chiave è che attività brevi e pratiche di occupabilità integrate nelle routine comunitarie di fiducia, abbinate a passaggi di consegne cordiali e contatti nominativi, riducono significativamente l'abbandono dopo il primo contatto rispetto ai programmi autonomi annunciati separatamente.

Fase 2: Mappatura degli stakeholder

Identificare chi è attivo nello sviluppo giovanile a livello locale:

- Creare un elenco per settore (istruzione, occupazione, assistenza sociale)
- Utilizzare una griglia di mappatura: Alta influenza / Alto interesse

Principali parti interessate identificate:

Caso della Francia – ANI International

L'esercizio di mappatura degli stakeholder ha evidenziato un ecosistema diversificato di organizzazioni attive nello sviluppo giovanile. Tra queste figurano il Comune di Val de Reuil, Hub Emploi, SOS Intérim, Point Jeunesse Val de Reuil, CFA (centro di formazione per apprendisti), Académie de Normandie e Adequation Développement. Ciascuna di esse apporta competenze uniche, dalla leadership politica alla formazione professionale, alla mediazione occupazionale e all'orientamento giovanile. La mappatura ha rivelato che, sebbene il territorio beneficia della presenza di molti attori attivi, i servizi rimangono frammentati a causa dell'assenza di un centro centralizzato per i giovani. Gli stakeholder

hanno concordato fortemente sulla necessità di una struttura unica e visibile per coordinare i servizi, con la "Cité de Métiers" che emerge come la soluzione più promettente. Nonostante le sfide, la volontà di collaborare era evidente in tutti i settori.

Caso della Spagna – FEMXA

L'esercizio di mappatura degli stakeholder in Spagna ha messo in luce un ampio ecosistema che abbraccia l'istruzione (università, centri di formazione professionale), l'occupazione (agenzie di collocamento private, federazioni di datori di lavoro, camere di commercio), l'inclusione sociale (ONG e fondazioni) e le associazioni professionali (psicologi, economisti, sociologi), oltre agli organismi pubblici di rappresentanza (consigli giovanili, consigli scolastici, consigli economici e sociali, osservatori pubblici). Tra gli attori chiave figurano la Fundación ONCE, la Fundación Secretariado Gitano, Acción contra el Hambre, la Cruz Roja, Cáritas, gli ordini professionali degli psicologi, degli economisti e dei sociologi, le università e i centri di formazione professionale, le agenzie di collocamento private, le camere di commercio e le federazioni dei datori di lavoro, nonché enti pubblici con rappresentanza giovanile come il Consejo General de la Juventud de Cantabria. Sebbene la cooperazione sia presente, rimane frammentata; le parti interessate vedono una chiara opportunità di rafforzare le reti attraverso formati di coinvolgimento flessibili e ibridi.

Osservazione chiave: sebbene esista una cooperazione tra le parti interessate, essa è frammentata. Esiste una chiara opportunità di rafforzare le reti attraverso formati di coinvolgimento flessibili e ibridi.

Ostacoli alla mappatura: frammentazione dei servizi tra le regioni; diversità degli attori e degli approcci.

Lezioni apprese sul coinvolgimento delle parti interessate: rafforzare le reti esistenti è più efficace che creare strutture parallele. La comunicazione multicanale (online e di persona) migliora il coinvolgimento delle parti interessate.

Caso dell'Italia – Città della Scienza

La mappatura degli stakeholder in Campania (Napoli) ha rivelato un ricco ecosistema che abbraccia istituzioni pubbliche e attori della comunità: l'Università degli Studi di Napoli Federico II (Dipartimento di Sociologia per l'orientamento), la Regione Campania e il Comune di Napoli (Politiche giovanili, Formazione, Occupazione), l'Ufficio Scolastico Regionale e associazioni focalizzate sulla rigenerazione urbana e l'inclusione lavorativa come La Paranza, Audiovisual Napoli Hub, Apogeo ETS e l'Altra Napoli. Le loro intuizioni combinate hanno evidenziato due profili giovanili dominanti: quelli completamente disorientati sul proprio futuro e quelli con obiettivi chiari ma privi di strumenti, insieme ad approcci di orientamento con cui i giovani spesso non si identificano. Sebbene esistano molte iniziative, i servizi rimangono frammentati; gli stakeholder hanno convenuto sulla necessità di un unico hub coordinato e multipartner per allineare le offerte, rafforzare l'ascolto e la fiducia e sviluppare competenze trasversali. Nonostante la complessità sistemica, l'impegno a proseguire la ricerca-azione e a co-creare il polo è stato forte in tutti i settori.

Caso dell'Irlanda - Redial Partnership

L'esercizio di mappatura delle parti interessate a Sligo ha evidenziato un ecosistema complementare: Redial Partnership (coordinamento, progettazione della formazione, mediazione per il coinvolgimento dei datori di lavoro e monitoraggio/apprendimento leggero), Aremoja Women's Group (impegno basato sulla comunità e sensibile alle differenze culturali per le giovani donne migranti e rifugiate attraverso spazi sociali sicuri e la costruzione della fiducia), Diversity Sligo (consulenza, sostegno e cliniche settimanali che fungono da punti di accesso affidabili per la documentazione, la transizione abitativa, l'accesso all'istruzione/sanità e la preparazione alla formazione o al lavoro) e il Sligo Ukrainian Community Response Forum (informazioni a livello di contea e indicazioni su istruzione, formazione, sostegno sociale e sanitario, volontariato e opportunità locali). Ciascuno di essi apporta un valore distinto: Redial convoca e allinea i calendari delle sessioni, condivide l'accoglienza/triage, il follow-up dei rinvii e le attività rivolte ai datori di lavoro; Aremoja funge da gateway affidabile che intreccia contenuti brevi e pratici sull'occupabilità in incontri familiari; Diversity Sligo fornisce il canale di accesso primario per i richiedenti protezione internazionale attraverso un supporto basato su cliniche che rimuove le barriere immediate; e il Forum garantisce informazioni coerenti e visibili e un orientamento rapido per le comunità ucraine. La mappatura ha anche dimostrato che l'integrazione di attività brevi e pratiche sull'occupabilità in questi punti di contatto esistenti e affidabili dell', abbinate a contatti nominativi e passaggi di consegne cordiali, aumenta significativamente la partecipazione e il follow-up rispetto alle offerte autonome.

Lezioni apprese sul coinvolgimento delle parti interessate: partire dalle reti di fiducia esistenti e dalle routine familiari, co-progettare strumenti semplici e condivisi

(accoglienza, triage, passaggio di consegne cordiale) che ogni organizzazione possa utilizzare senza ulteriori burocrazie e mantenere un coordinamento breve e regolare con un feedback visibile del tipo "tu hai detto, noi abbiamo fatto", in modo che i partner e i giovani vedano rapidi miglioramenti, sostenendo la motivazione e lo slancio collaborativo nel tempo.

Fase 3: Coinvolgimento e creazione di partnership

Questa fase mira a riunire le parti interessate, allinearle su obiettivi e valori condivisi e garantire impegni concreti per un'azione coordinata.

Passaggi

- **Contattare le parti interessate** (via e-mail o telefono) e condividere una breve sintesi che illustri lo scopo, i tempi previsti e i risultati desiderati.
- **Organizza una sessione informativa o una tavola rotonda** per presentare il contesto, ascoltare le esigenze e individuare opportunità di collaborazione.
- **Presentare obiettivi e valori condivisi** e verificare l'allineamento.
- **Raccogliere gli impegni e i passi successivi** (chi fa cosa, entro quando) e concordare il canale di follow-up (mailing list o gruppo di messaggistica).

Attività svolte dai partner e risultati

Caso della Francia – ANI International

ANI International ha organizzato diversi scambi con associazioni e istituzioni a Val de Reuil, integrati da un focus group, per rafforzare il dialogo tra le parti interessate. Questi incontri hanno fornito una panoramica completa delle sfide dei giovani e delle iniziative esistenti. Uno dei principali risultati è stato il riconoscimento condiviso della necessità di implementare la metodologia Cité de Métiers come quadro unificante. Le parti interessate hanno inoltre sottolineato l'importanza di strutturare la cooperazione attorno ad attori come Hub Emploi, che potrebbero fungere da collegamento fondamentale all'interno dell'ecosistema. Il processo ha confermato che le parti interessate sono motivate a collaborare, a condizione che i ruoli siano chiariti e che l'identità di ciascuna organizzazione sia rispettata.

Caso della Spagna – FEMXA

Abbiamo organizzato seminari online e in loco per presentare la metodologia STRONGER e, attraverso diversi workshop, abbiamo promosso e diffuso la metodologia e i risultati ottenuti durante il progetto (ad esempio, il workshop Gamecomp tenutosi il 27 maggio 2025 a Vigo e tre sessioni nel dicembre 2023 e gennaio 2024 presso Greenhive, a cui hanno partecipato nove insegnanti di scuole professionali e un consulente educativo). Abbiamo effettuato visite di persona alle associazioni professionali e ai servizi di orientamento universitario di Madrid. Abbiamo anche organizzato incontri online con associazioni rappresentative dei giovani (Consejo General Cantabria) e altri soggetti interessati al

settore dell' e giovanile (ONG come la Fondazione Emaús e la YMCA) a livello locale e nazionale. Inoltre, Femxa ha contattato e incontrato associazioni internazionali nel campo dei migranti e dell'inclusione (Charter of Diversity Greece-KEAN), associazioni nazionali nel campo delle disabilità (AEDIS - Asociación Nacional para la Discapacidad) e un'associazione regionale (AMICA - Asociación para la discapacidad de la región de Cantabria). Infine, abbiamo diffuso il progetto attraverso un video promozionale e presentazioni in forum internazionali.

Queste attività hanno consentito un'interazione dinamica con le parti interessate e la raccolta di feedback qualitativi, hanno sostenuto il consolidamento delle collaborazioni senza creare ecosistemi paralleli e hanno informato gli adeguamenti in corso delle strategie di coinvolgimento sulla base di un feedback continuo.

Gli stakeholder hanno apprezzato la metodologia e hanno mostrato la volontà di cooperare all'interno delle reti esistenti.

Caso dell'Italia – Città della Scienza

Dalle attività svolte, quali l'analisi delle esigenze dei giovani, la scelta dei partner locali, gli incontri con le parti interessate e l'organizzazione di focus group e interviste, abbiamo creato non solo uno spazio, ma un ecosistema multi-partner. Questa rete riunisce le organizzazioni locali che operano nella stessa area, tutte collegate a un hub centrale (il Desk di Città della Scienza). Qui progettiamo iniziative e offriamo servizi di occupazione e formazione, con regole chiare, strumenti moderni e strutture in tutta la regione per sostenere e condividere le nuove iniziative man mano che emergono. Per il

coinvolgimento e la collaborazione con gli stakeholder locali, la strategia più appropriata per il nostro territorio di riferimento è quella della rete, della cooperazione, per sistematizzare una serie di attività di condivisione e collaborazione volte a sviluppare iniziative innovative che rispondano alle esigenze dei giovani.

Una lezione preziosa che abbiamo imparato durante questa fase è stata la necessità di trovare altri fondi e immaginare di riconoscere dei token economici agli stakeholder che saranno coinvolti in futuro.

Caso dell'Irlanda - Redial Partnership

Il primo contatto è stato effettuato da Redial Partnership tramite e-mail e telefono per confermare i punti di contatto e proporre una breve sessione informativa congiunta con Aremoja Women's Group, Diversity Sligo e Sligo Ukrainian Community Response Forum, basandosi sui canali di comunicazione consolidati e sulle routine comunitarie consolidate a Sligo. È stata quindi organizzata una riunione online per concordare un semplice modulo condiviso di accoglienza/triage, una pratica di passaggio di consegne con un referente designato e un breve calendario di sessioni a misura di giovane da integrare negli incontri di Aremoja e negli orari della clinica Diversity Sligo, con l'indicazione del Forum utilizzata per mantenere coerenti le informazioni per le famiglie e i giovani ucraini. Sono stati presentati obiettivi e valori condivisi in materia di neutralità, sensibilità culturale, incontro con i giovani là dove si trovano e priorità data a piccoli passi pratici che accompagnino i giovani dal primo contatto ai corsi di lingua, ai corsi di formazione, al volontariato o ai colloqui con i datori di lavoro all'interno dei punti di contatto esistenti nella comunità.

I partner hanno concordato un ritmo di coordinamento e una cartella online condivisa per i modelli attuali di accoglienza/triage, un tracker di referral e un registro decisionale/d'azione continuo per mantenere il lavoro leggero e trasparente tra le organizzazioni con capacità limitate.

La leva più efficace è stata l'integrazione dei contenuti relativi all'occupabilità nelle routine comunitarie esistenti e consolidate (i coffee morning di Aremoja, gli appuntamenti della Diversity Sligo Clinic e gli aggiornamenti coordinati del Forum), perché ciò ha permesso di superare l'esitazione e gli attriti logistici che tipicamente limitano la partecipazione a programmi autonomi.

Dalla nostra esperienza, abbiamo visto che una strategia alternativa che potrebbe funzionare è, quando sorgono problemi di capacità o di tempistica, creare brevi angoli informativi "pop-up" nelle cliniche o negli eventi della comunità, micro-briefing di cinque minuti all'inizio/alla fine degli incontri e note vocali WhatsApp a rotazione in più lingue per mantenere il coinvolgimento senza richiedere sessioni separate.

Fase 4: Modelli di governance e coordinamento

Lo scopo è quello di mantenere la collaborazione leggera, chiara e praticabile. Adottate un accordo semplice e praticabile che mantenga la collaborazione leggera e chiara. **Un gruppo di lavoro informale** può coordinare le attività senza strutture pesanti, mentre **riunioni di coordinamento regolari** (ad esempio mensili) mantengono un ritmo costante per esaminare le azioni, condividere gli aggiornamenti e concordare i passi successivi.

Qualunque sia il formato scelto, assicuratevi che ci sia un breve registro delle azioni (chi fa cosa, entro quando) e un unico punto di contatto per il follow-up, in modo che le decisioni si traducano in compiti concreti e i partner rimangano allineati.

Modelli scelti dai partner e come hanno funzionato:

Caso della Francia – ANI International

Nonostante l'interesse iniziale di alcuni partner, ANI non è passata a una fase di governance strutturata a Val de Reuil. L'ostacolo principale era l'assenza di impegni finanziari e istituzionali a lungo termine: le parti interessate erano aperte alla collaborazione, ma non pronte ad assumersi le responsabilità finanziarie o amministrative richieste da un ecosistema formale. A livello locale, molti servizi per i giovani operano già in modo indipendente con un coordinamento limitato e gli attori hanno preferito preservare la loro autonomia piuttosto che investire in una struttura condivisa; le difficoltà economiche e l'incertezza dei finanziamenti hanno ulteriormente ridotto la propensione al rischio.

La lezione chiave è stata quella di non tentare una governance troppo precoce: gli stakeholder hanno prima bisogno di collaborazioni pratiche e a basso rischio (ad esempio, workshop congiunti o eventi pilota) che dimostrino un chiaro valore aggiunto. La nostra raccomandazione è quindi quella di iniziare con attività congiunte piccole e concrete, raccogliere prove chiare dell'impatto sui giovani per motivare i decisori e proporre una governance formale solo dopo che gli stakeholder hanno visto benefici tangibili.

Caso della Spagna – FEMXA

La metodologia non è stata implementata completamente perché la Spagna dispone già di strutture pubbliche centralizzate (dipartimenti locali/regionali) che coordinano l'integrazione dei migranti, dei giovani e socio-lavorativa. Non era necessario creare un quadro di governance parallelo, anche se gli attori pubblici hanno mostrato interesse ad adottare parti dell'approccio.

Ostacolo. Un ostacolo fondamentale era il requisito dell'anonimizzazione dei dati: la pubblica amministrazione spagnola necessita di registrazioni identificabili delle attività per la rendicontazione e la responsabilità, rendendo impraticabile l'anonimizzazione. Anche le risorse finanziarie limitate hanno ostacolato la creazione di nuove strutture.

Modello scelto. Coordinamento partecipativo e informale tramite gruppi di lavoro ibridi e riunioni ad hoc. Le parti interessate condividono le informazioni e pianificano le attività in modo flessibile senza un organo di governance formale.

Vantaggi e sfide.

- **Vantaggi:** adattabile, rapido da adeguare, basso onere amministrativo.
- **Sfide:** nessuna struttura formale; dipendenza dall'impegno volontario.

Raccomandazione. Prima di adottare una nuova governance, valutare se i sistemi pubblici esistenti soddisfano già gli obiettivi e **adattarli piuttosto che duplicarli**. Garantire che le pratiche relative ai dati siano in linea con gli standard nazionali; laddove l'anonimizzazione sia in conflitto con i requisiti, esplorare misure di protezione alternative. Assicurarsi in anticipo risorse dedicate. Nota: **la formazione collaborativa e basata sul mentoring** è stata ampiamente apprezzata e ha rafforzato l'apprendimento tra pari e le reti.

Caso dell'Italia – Città della Scienza

L'approccio scelto è stato quello di una rete cooperativa e multistakeholder coordinata con le autorità locali, con un hub fisico previsto presso Città della Scienza. La governance si è basata sulla co-progettazione partecipativa, coinvolgendo dipendenti, partner, cittadini e utenti finali nella definizione condivisa dei problemi, nello sviluppo di soluzioni e nella valutazione, in modo che i servizi riflettessero le reali esigenze dei giovani e fossero di proprietà comune.

L'obiettivo della governance era quello di allineare gli attori attorno alle quattro fasi concordate (comprendere il contesto locale - sviluppare un concetto - co-creare un progetto condiviso - attuare la soluzione), riconoscendo al contempo il continuum fisico-digitale nella vita dei giovani e dando priorità a informazioni affidabili, pensiero critico/alfabetizzazione mediatica e istruzione digitale (compreso il miglioramento delle competenze degli adulti per supportare meglio gli adolescenti online).

I principali ostacoli alla formalizzazione della governance erano di natura economica (finanziamenti insufficienti) e operativa (assenza di locali adeguati), che alla fine hanno impedito la creazione dell'hub, nonostante gli stakeholder fossero orientati alla cooperazione.

Caso dell'Irlanda - Redial Partnership

È stato scelto un gruppo di lavoro informale con riunioni di coordinamento regolari e documenti/piani d'azione condivisi per mantenere la governance leggera, flessibile e reattiva per un ecosistema di quattro organizzazioni composto da Redial Partnership, Aremoja Women's Group, Diversity Sligo e Sligo Ukrainian Community Response Forum. Ciò bilancia la necessità di una struttura (routine chiare e strumenti condivisi) con la realtà di una capacità limitata e i punti di forza di punti di contatto affidabili e guidati dalla comunità.

I quattro partner terranno un check-in operativo di 45 minuti ogni 4 settimane per confermare le prossime sessioni, i ruoli di sensibilizzazione e gli eventuali passaggi di consegne, seguito da una breve sessione di "micro-apprendimento" per esaminare ciò che ha funzionato e ciò che deve essere modificato sulla base della partecipazione e del feedback. Ogni organizzazione guida il coinvolgimento attraverso i propri punti di forza esistenti (riunioni Aremoja, cliniche Diversity, flussi di informazioni del Forum, formazione/interfaccia con i datori di lavoro di Redial).

I vantaggi includono la rapidità (decisioni prese rapidamente in riunioni brevi), la bassa amministrazione (nessun statuto o comitato pesante) e l'alta fiducia (il lavoro si svolge in contesti comunitari familiari), che insieme aumentano la partecipazione e il follow-up. Le sfide includono la dipendenza dal tempo limitato del personale di ciascuna organizzazione, la vulnerabilità ai cambiamenti dell'ultimo minuto (ad esempio, trasferimenti di alloggi, appuntamenti per la documentazione) e la necessità di aggiornamenti frequenti per mantenere le informazioni aggiornate tra i quattro partner.

Raccomandazione per gli altri: iniziare con la struttura più piccola possibile: un gruppo di lavoro informale, un ritmo di coordinamento fisso di 45 minuti e tre strumenti condivisi

(modulo di accoglienza/triage, tracker dei referral con contatti nominativi e un dashboard di una pagina).

Fase 5: Co-creazione e azioni pilota

Questa fase trasforma la collaborazione in pratica. Lo scopo è quello di **co-progettare e testare 1-2 attività piccole e visibili** con i partner per convalidare le vostre ipotesi, standardizzare semplici routine (accoglienza condivisa, triage, passaggio di consegne) e **convertire l'interesse in passi concreti** per i giovani (con un contatto nominativo). Mantene le azioni pilota leggere e mirate in modo da poter imparare rapidamente, adeguarsi insieme e mostrare i primi risultati (presenze, prenotazioni effettuate, follow-up) che creano fiducia e giustificano l'ampliamento.

È possibile organizzare attività quali:

- **Giornata di orientamento:** panoramica dei servizi locali con iscrizioni in tempo reale per il passo successivo.
- **Fiera del lavoro o circolo di mentoring:** brevi interazioni con datori di lavoro/mentori che si concludono con appuntamenti per prove, colloqui o sessioni di orientamento.
- **Workshop sulle competenze dei giovani:** una sessione pratica (ad esempio, CV/portfolio, nozioni di base sul digitale) che si conclude con un'attività di follow-up programmata.

Progetti pilota creati dai partner:

Caso della Francia – ANI International

Durante il periodo di realizzazione del progetto, ci siamo concentrati sullo **sviluppo della governance e sugli incontri con le parti interessate**, quindi non siamo riusciti a implementare le attività pilota. Abbiamo **discusso e definito** diverse azioni di piccola portata e a basso rischio con il Comune di Val-de-Reuil, Hub Emploi e SOS Intérim, ma **non è stato avviato alcun progetto pilota** a causa della mancanza di un budget operativo di base e dell'assenza di una struttura ospitante. Queste azioni rimangono le nostre opzioni **pronte per essere attivate** in un ciclo futuro. Progetti pilota co-creati: nessuno implementato durante il periodo di durata del progetto.

Esempi di azioni discusse:

- Ecosystem Open Day (2 ore, stand condiviso): incontro con i servizi per i giovani.
- Prova di accoglienza congiunta (2-3 settimane): un modulo di segnalazione condiviso + passaggi di consegne cordiali.
- Incontri con i datori di lavoro (60-90 min): colloqui rapidi con aziende locali; raccolta di impegni.
- Circolo di feedback dei giovani (45 min): testare il processo e cogliere i miglioramenti

Caso della Spagna – FEMXA

Non è stato implementato alcun progetto pilota su larga scala; le attività si sono concentrate sulla co-creazione e sul consolidamento della rete. L'attenzione si è concentrata sul rafforzamento delle reti e sulla preparazione del terreno per future azioni congiunte. La formazione basata sul mentoring ha dimostrato di essere di grande interesse e valore per tutti i partner partecipanti.

Ciò ha portato al rafforzamento delle reti esistenti e alla preparazione di formati di collaborazione ibridi.

Caso dell'Italia – Città della Scienza

Durante il periodo di durata del progetto non sono state svolte attività pilota. Il lavoro si è concentrato sulla revisione delle iniziative comunali esistenti e sull'incontro con gli stakeholder locali (ad esempio, Comune di Napoli: Dipartimento delle Politiche Giovanili) per comprendere i servizi e le opportunità attuali; questa mappatura ha fornito informazioni utili per potenziali progetti pilota futuri, ma non ha portato a un'attività co-creata.

Caso dell'Irlanda – Redial Partnership

I partner irlandesi hanno pianificato un workshop sulle competenze dei giovani integrato

in un incontro comunitario esistente, con brevi segmenti pratici sulla creazione del CV, esercitazioni di colloquio e cultura del posto di lavoro, tenuti in un ambiente familiare per massimizzare la partecipazione e ridurre lo stigma nei confronti dei giovani migranti e rifugiati a Sligo. Redial Partnership avrebbe coordinato la progettazione del workshop " " e i contributi rivolti ai datori di lavoro; Aremoja Women's Group avrebbe ospitato e mobilitato i partecipanti attraverso la sua rete di coffee morning; Diversity Sligo avrebbe invitato i giovani idonei durante l'orario di apertura della clinica e avrebbe fornito assistenza per le richieste di documentazione; e lo Sligo Ukrainian Community Response Forum avrebbe condiviso informazioni coerenti e indicazioni per garantire la visibilità delle famiglie e dei giovani ucraini. Il risultato atteso era un maggiore coinvolgimento e un follow-up più forte.

Se il progetto pilota non fosse stato realizzato entro il periodo di riferimento, era previsto per ottobre, in modo da allinearsi con i calendari delle cliniche e delle comunità dei partner e confermare la disponibilità della traduzione, assicurando che il workshop coincidesse con le routine consolidate e raggiungesse i giovani attraverso punti di contatto affidabili per una maggiore adesione iniziale. Per i cicli futuri, i partner hanno anche discusso l'aggiunta di brevi micro-introduzioni all'inizio degli incontri e la diffusione di brevi note vocali WhatsApp nelle lingue principali per annunciare le prossime sessioni.

Fase 6: Monitoraggio, valutazione e impatto

Questa fase mostra se la collaborazione sta funzionando e dove è necessario apportare modifiche. Mantienila leggera e regolare: utilizza una routine breve e ripetibile per registrare ciò che hai fatto, cosa è cambiato per i giovani e come i partner hanno percepito il processo. L'obiettivo è quello di imparare rapidamente, dimostrare il valore e reimmettere i miglioramenti nel ciclo successivo.

- **Numero di giovani raggiunti:** semplice conteggio dei partecipanti e dei primi contatti per attività/periodo.
- **Soddisfazione delle parti interessate:** una rapida valutazione (ad esempio, un controllo di un minuto alla fine o un breve follow-up) sulla chiarezza, l'utilità e il coordinamento.
- **Risultati per i giovani:** annotare i risultati concreti, come **offerte di lavoro e iscrizioni a corsi** (e qualsiasi altro progresso tangibile concordato a livello locale), con un breve follow-up per confermare che si siano verificati.

Chiudere ogni ciclo con una sintesi di una pagina ("cosa abbiamo fatto, cosa è cambiato, cosa miglioreremo in futuro") in modo che l'apprendimento sia condiviso e messo in pratica.

Come i partner hanno valutato il loro lavoro:

Caso della Francia – ANI International

Dato che né il progetto pilota né gli organi di governance formali sono stati avviati, durante il periodo del progetto non è stato possibile effettuare un monitoraggio a livello di risultati. La nostra valutazione si è quindi concentrata solo sulle prove relative al processo (verbali delle riunioni, scambi di e-mail e bozze di lavoro), che hanno costantemente dimostrato l'interesse delle parti interessate, ma condizioni insufficienti per procedere, principalmente l'assenza di finanziamenti condivisi e ricorrenti e di una struttura ospitante adeguata. Abbiamo monitorato gli indicatori a livello di processo, come il numero di scambi bilaterali e di gruppo effettuati, la percentuale di parti interessate che hanno espresso un interesse condizionato e gli ostacoli individuati (finanziamenti, ospitalità, condivisione dei dati).

Le lezioni principali sono state due:

- In primo luogo, la disponibilità è importante: la buona volontà senza risorse raramente si traduce in azione;
- In secondo luogo, in questo contesto è più realistico un percorso graduale, che passi da micro-azioni a un protocollo d'intesa leggero prima di istituire un organismo formale.

Guardando al futuro, il nostro quadro di monitoraggio è definito e pronto per essere implementato al lancio del progetto pilota, concentrandosi sui giovani raggiunti, sui referral positivi effettuati, sul tempo necessario per il primo contatto, sui tassi di partecipazione delle parti interessate e sui semplici punteggi di soddisfazione sia dei giovani che dei partner. Se dovessimo ripetere il lavoro, daremmo la priorità alla

generazione di prove operative iniziali e solo successivamente formalizzeremmo la governance, in modo che le decisioni si basino su dati concreti e locali relativi alle prestazioni.

Caso della Spagna – FEMXA

La Spagna ha monitorato i progressi attraverso feedback qualitativi forniti dalle parti interessate e dai giovani, basandosi su registri delle attività e feedback basati sugli eventi piuttosto che su riunioni formali regolari o relazioni strutturate. Questo approccio adattivo e continuo ha consentito di apportare modifiche in tempo reale durante l'attuazione. Le parti interessate hanno ritenuto l'approccio STRONGER pertinente e utile, e l'esperienza ha dimostrato che i formati flessibili sono essenziali per raggiungere tutti gli attori e i beneficiari. Il monitoraggio è stato fattibile per tutto il periodo, quindi non sono state necessarie eccezioni.

In prospettiva, il team darebbe priorità alla misurazione dei risultati in termini di occupabilità dei giovani, al miglioramento delle competenze trasversali e all'efficacia del coordinamento tra le parti interessate.

Caso dell'Italia – Città della Scienza

Qui abbiamo delineato un approccio di monitoraggio basato sul feedback incentrato sull'individuazione precoce dei problemi, sulla comunicazione aperta con le parti interessate e la comunità locale e sulla gestione di base dei rischi. Gli strumenti descritti

erano questionari/sondaggi, interviste individuali o di gruppo e osservazione diretta, seguiti da una relazione sintetica che valutava se le attività avessero creato opportunità di lavoro e contribuito allo sviluppo socioeconomico locale.

Caso dell'Irlanda – Redial Partnership

Proponiamo un semplice piano di monitoraggio per il progetto pilota post-progetto: registrare il numero di giovani raggiunti per attività e cumulativamente al punto di contatto, utilizzando registrazioni o rapidi conteggi per i drop-in aperti. Poiché il progetto pilota è previsto dopo il periodo di progetto, non ci sono risultati di monitoraggio nel progetto da riportare.

Fase 7: Garantire la sostenibilità

Questa fase trasforma lo lancio del progetto in una pratica abituale. L'obiettivo è quello di consolidare ciò che ha funzionato all'interno delle strutture locali, garantire le risorse per continuare e mantenere il dialogo tra i partner in modo che la collaborazione non si esaurisca una volta terminato il progetto.

- **Integrare le attività nella strategia locale:** allineare i progetti pilota e le routine con i piani comunali/giovanili in modo che diventino parte integrante dell'offerta standard.
- **Richiedere finanziamenti congiunti:** presentare proposte congiunte per sostenere e ampliare le attività concordate.

- **Continuare gli incontri informali dopo il progetto:** mantenere un ritmo di coordinamento leggero per condividere aggiornamenti, risolvere problemi e pianificare le prossime azioni.

Azioni di sostenibilità pianificate:

Caso della Francia – ANI International

Per mantenere lo slancio senza un cofinanziamento immediato, manterremo aggiornato l'elenco delle parti interessate e invieremo un breve aggiornamento trimestrale (e-mail o check-in online di 30 minuti) per condividere notizie, piccoli successi e opportunità imminenti. Questo ritmo leggero preserva le relazioni e rende facile per i partner reimpegnarsi quando si presenta un'opportunità concreta.

Anziché impegnarci ora in una pianificazione aziendale completa, redigeremo una **nota** di una pagina **con le opzioni** per un hub in stile Cité des Métiers a Val-de-Reuil che delinea una configurazione minima "start-small" e le risorse indicative necessarie. Parallelamente, terremo traccia di un breve elenco di finestre di finanziamento realistiche e avremo conversazioni esplorative con uno o due potenziali ospiti per valutare l'interesse a fornire una scrivania/stanza e una copertura di coordinamento per una fase iniziale a basso costo. Le risorse necessarie sono modeste e per lo più in natura (coordinamento degli aggiornamenti, preparazione della nota sulle opzioni e attività di sensibilizzazione di base); se sarà disponibile un piccolo fondo, lo utilizzeremo per una singola azione

congiunta di visibilità (ad esempio, una giornata porte aperte) per dimostrare il valore prima di un'e offerta più ampia. Ciò mantiene viva la coalizione, offre ai decisori qualcosa di concreto su cui reagire e posiziona l'ecosistema per un rilancio credibile quando le condizioni saranno favorevoli.

Caso della Spagna – FEMXA

La Spagna non ha implementato una struttura di governance completa, ma rafforzerà la metodologia all'interno del quadro pubblico esistente integrando la formazione collaborativa basata sul mentoring nello sviluppo professionale continuo, coordinandosi con i servizi locali e regionali attuali per evitare duplicazioni, esplorando soluzioni di gestione dei dati che soddisfino i requisiti amministrativi nazionali nel rispetto della privacy e cercando finanziamenti per adottare gradualmente elementi selezionati dell'approccio. Questi passaggi richiedono un supporto di coordinamento e assistenza tecnica e logistica e si basano sulla volontà delle parti interessate di collaborare e mantenere aperta la comunicazione.

La sostenibilità è attualmente limitata da ostacoli finanziari, organizzativi e amministrativi, tra cui il fatto che le strutture pubbliche coprono già le aree fondamentali della metodologia e che i requisiti di anonimizzazione sono in conflitto con le norme dettagliate in materia di rendicontazione. Per il futuro sarebbero necessari finanziamenti dedicati, flessibilità nei requisiti relativi ai dati, riconoscimento/integrazione delle strutture esistenti (in modo che le nuove azioni siano complementari anziché duplicative) e un fermo impegno politico/istituzionale.

Caso dell'Italia – Città della Scienza

Abbiamo definito un piano di sviluppo strategico e comunicato i suoi obiettivi al territorio, con particolare attenzione ai NEET di età compresa tra i 16 e i 30 anni. Sulla base della nostra analisi del contesto (mercato del lavoro giovanile, tendenze, esigenze e SWOT dell'ecosistema), sosterremo il lavoro continuando la collaborazione con organizzazioni locali simili e parti interessate al progetto per ampliare la nostra portata. La nostra comunicazione sottolinea il sostegno all'inserimento lavorativo, allo sviluppo delle competenze e alle opportunità di formazione. Per garantire la continuità, abbiamo definito indicatori chiave di prestazione (ad esempio, numero di utenti del servizio di assistenza, partecipanti agli eventi) e raccoglieremo e analizzeremo questi dati per valutare i progressi e adeguare le attività di conseguenza.

Caso dell'Irlanda – Redial Partnership

Integreremo attività brevi e pratiche per l'occupabilità dei giovani nelle routine esistenti dei partner (caffè mattutini Aremoja, appuntamenti clinici Diversity Sligo e aggiornamenti informativi del Forum) in modo che continuino oltre il progetto senza creare nuovi eventi autonomi. Per fare ciò, abbiamo bisogno di accedere ai locali durante questi incontri regolari e cliniche per evitare i costi della sede. La continuità si basa sull'integrazione delle attività in punti di contatto affidabili con un ritmo di coordinamento leggero e

regolare e strumenti semplici e condivisi (accoglienza/triage, follow-up dei referral con contatti nominativi e un dashboard di una pagina), in modo che lo slancio non dipenda da nuove infrastrutture o da un'amministrazione pesante.

Al momento, l'ostacolo principale è la capacità organizzativa; in prospettiva, una piccola micro-sovvenzione ricorrente per il coordinamento, l'accesso continuativo agli spazi comunitari condivisi durante gli eventi regolari e un calendario condiviso stabile degli eventi consentirebbero la sostenibilità.

Sezione 3: Lezioni apprese dal progetto STRONGER

Questa sezione condivide le lezioni apprese dal mondo reale dai tentativi di ciascun partner di costruire (o prepararsi a costruire) un ecosistema locale: cosa hanno affrontato, cosa hanno provato, cosa è successo realmente e cosa farebbero in modo diverso. Ha lo scopo di aiutarti a evitare le insidie comuni e a concentrarti su ciò che funziona: uno scopo chiaro, piccole azioni realizzabili, un coordinamento costante e risorse realistiche. Leggi queste brevi note come una **pratica lista** di controllo dei fattori abilitanti e degli ostacoli da tenere a mente quando crei il tuo ecosistema.

Il caso della Francia – ANI International

A Val-de-Reuil abbiamo constatato che la cooperazione è reale, ma senza un punto focale neutrale e una struttura operativa snella rischia di arenarsi. Un hub visibile e unico offre ai partner e ai giovani un punto di riferimento chiaro; piccole azioni progettate congiuntamente in luoghi affidabili creano slancio; le strutture formali hanno senso solo quando il valore è visibile. Gli ostacoli che i giovani devono affrontare (motivazione, lingua, trasporti, situazione economica familiare) devono essere pianificati fin dall'inizio, e l'allineamento con i ritmi istituzionali locali è importante quanto il contenuto delle attività. Concretamente, ciò significa:

- **Ancorare la collaborazione in un hub neutrale:** utilizzare un punto di accesso in stile Cité des Métiers per unificare gli attori e semplificare l'accesso dei giovani.

- **Iniziare con una collaborazione minima praticabile:** sperimentare l'accoglienza/triage condiviso, i passaggi di consegne cordiali e un semplice calendario congiunto prima della governance.
- **Assicurare fin dall'inizio una struttura di base leggera:** identificare uno spazio ospitante e un ruolo di coordinamento in modo che i partner possano passare dalle riunioni alla realizzazione.
- **Lavorare attraverso punti di contatto affidabili:** integrare le prime azioni nei luoghi già frequentati dai giovani per ridurre lo stigma e le assenze.
- **Progettare barriere a più livelli:** pianificare fin dall'inizio il supporto linguistico, i tempi/i trasporti e i vincoli economici.
- **Adeguatevi ai ritmi istituzionali:** sincronizzate le azioni con i cicli municipali per sbloccare la cooperazione e la visibilità.
- **Misurate quanto basta per imparare:** monitorate la partecipazione, le prenotazioni per il passo successivo e il follow-up, quindi condividete una pagina intitolata "voi avete detto, noi abbiamo fatto".
- **Formalizza dopo i successi:** usa i primi risultati per giustificare le misure di governance e le richieste di risorse, non partire dalla struttura.

Caso della Spagna - FEMXA

Il progetto STRONGER in Spagna ha dimostrato che rafforzare le reti esistenti è più efficace che crearne di nuove. Basarsi su collaborazioni consolidate ha contribuito a evitare duplicazioni e ha favorito sinergie tra diversi soggetti interessati.

La metodologia della Cité des Métiers si è dimostrata altamente adattabile, offrendo un prezioso quadro di riferimento per il coordinamento locale. Tuttavia, sono emerse diverse sfide: la frammentazione territoriale e la diversità degli stakeholder hanno complicato gli sforzi di coordinamento e l'accesso ai giovani vulnerabili è rimasta una difficoltà persistente. Inoltre, molte collaborazioni sono rimaste informali, il che ha limitato la loro sostenibilità a lungo termine.

Uno degli elementi più apprezzati è stata la formazione collaborativa basata sul co-mentoring, molto apprezzata da tutti i partner. Questo approccio ha favorito l'apprendimento tra pari, rafforzato le relazioni professionali e contribuito a creare fiducia tra le istituzioni.

Nonostante questi punti di forza, la mancanza di finanziamenti dedicati ha rappresentato un ostacolo importante alla scalabilità e alla sostenibilità dell'iniziativa. Senza sostegno finanziario, non era possibile formalizzare le strutture o espandere le pratiche di successo al di là delle azioni pilota.

La raccomandazione principale è quella di rafforzare gli ecosistemi esistenti attraverso piccole iniziative pilota e un coordinamento adattivo, dando priorità all'apprendimento e alla flessibilità prima di passare a strutture di governance formali. Garantire la

sostenibilità finanziaria e investire in modelli di formazione collaborativa sarà fondamentale per ottenere un impatto a lungo termine.

Caso dell'Italia – Città della Scienza

Durante il progetto, non è stato sempre facile mettere in atto nuove pratiche. Abbiamo imparato che il coinvolgimento dei giovani migliora quando la formazione rimane pratica e pertinente (orientamento al lavoro, ricerca di lavoro, sviluppo delle competenze, creazione di imprese) e quando eventi di networking strutturati creano un contatto diretto con le aziende per opportunità di inserimento lavorativo; tuttavia, mantenere un coinvolgimento costante dei datori di lavoro è stata una sfida. Una comunicazione chiara e a misura di giovane che evidenzia i vantaggi concreti ha funzionato meglio rispetto a messaggi generici, ma adattare i messaggi ai diversi gruppi e canali si è rivelato impegnativo. Il monitoraggio dei risultati dei diversi approcci di reclutamento ci ha aiutato a concentrare gli sforzi dove conta, ma la raccolta sistematica e tempestiva dei feedback - attraverso sondaggi online, questionari cartacei durante gli eventi e interviste individuali - è stata inizialmente irregolare e ha richiesto obiettivi di valutazione più chiari.

Nel complesso, la lezione da trarre è quella di mantenere le offerte pratiche, rendere visibili i percorsi dei datori di lavoro, definire tempestivamente gli obiettivi di feedback e semplificare gli strumenti in modo che la raccolta dei dati diventi una routine piuttosto che un compito aggiuntivo.

Caso dell'Irlanda - Redial Partnership

La lezione chiave che abbiamo imparato è che la creazione di un ecosistema funziona meglio quando si parte in piccolo con uno scopo chiaro e condiviso e si integrano attività semplici e pratiche in routine affidabili (riunioni Aremoja, cliniche Diversity Sligo e flussi di informazioni del Forum), supportate da un ritmo di coordinamento leggero e da un feedback visibile del tipo "voi avete detto, noi abbiamo fatto" che ha mostrato rapidi miglioramenti senza aggiungere burocrazia.

Sfide affrontate: limiti di tempo, vincoli di budget.

Riferimenti e fonti

I riferimenti includono appunti delle riunioni dei partner, sintesi delle attività e interviste agli stakeholder condotte durante STRONGER (2023-2025). Le statistiche pubbliche e i dati contestuali sono stati ricavati dalle pubblicazioni delle autorità locali e dai materiali forniti dai partner. I modelli interni dettagliati sono esclusi da questa guida pubblica per mantenere l'attenzione sulle pratiche replicabili piuttosto che sull'amministrazione del progetto.

Crediti e contatti

Coordinamento: ANI International.

Collaboratori: partner del progetto e parti interessate locali citati nelle note sui paesi.

Contatto per informazioni o materiali modificabili su richiesta: contact@ani-international.org