Allegato A)

LINEE GUIDA PER IL RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA DI INCLUSIONE LAVORATIVA DEI GIOVANI VULNERABILI

L'AZIONE DEGLI OPERATORI TERRITORIALI E LA GOVERNANCE REGIONALE

Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia

L'analisi dell'attuazione dell'iniziativa «Talenti in Azione» e il confronto con le Agenzie formative toscane, realizzato attraverso i tavoli di lavoro, hanno permesso di individuare elementi utili a rafforzare gli interventi rivolti ai giovani disoccupati e inattivi.
L'indagine ha restituito l'immagine di un dispositivo innovativo e metodologicamente solido, apprezzato per l'ampiezza e l'articolazione dell'offerta formativa, l'integrazione tra attività formali, non formali e di accompagnamento e l'attenzione alla dimensione territoriale. Ha inoltre messo in luce alcuni nodi strutturali che ne condizionano l'attuazione: la difficoltà di intercettare e coinvolgere il target, la disomogeneità operativa dei partenariati, la rigidità di alcuni vincoli organizzativi e la debolezza dei sistemi di follow-up e monitoraggio degli esiti.
Dalle evidenze emerge che l'efficacia degli interventi dipende non soltanto dalla qualità dei singoli progetti, ma anche dalla capacità del sistema di configurarsi come un *ecosistema territoriale integrato, relazionale e continuativo*.
Su questa base, il documento propone orientamenti operativi articolati in due ambiti complementari:

- Linee guida per l'azione degli operatori territoriali a supporto dell'inclusione lavorativa dei giovani vulnerabili;
- Linee guida per la governance del sistema regionale di inclusione lavorativa.

Le linee guida non intendono definire un modello prescrittivo unico, ma individuare condizioni e orientamenti utili alla programmazione futura e a rafforzare la capacità dei territori di promuovere percorsi di attivazione, partecipazione e inclusione per i giovani più vulnerabili.

RAFFORZARE L'AZIONE DEGLI OPERATORI TERRITORIALI PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA DEI GIOVANI VULNERABILI

Le evidenze raccolte mostrano come l'efficacia degli interventi rivolti ai giovani vulnerabili non dipenda esclusivamente dalla qualità dell'offerta formativa, ma dalla capacità di costruire condizioni stabili di accesso, partecipazione e continuità. Assumono, dunque, particolare rilevanza le azioni di intercettazione e ingaggio, la qualità delle relazioni educative e di accompagnamento, la capacità di personalizzare i percorsi, il funzionamento delle reti territoriali e la continuità del sostegno ai giovani anche oltre la conclusione delle attività.
Le indicazioni che seguono sono organizzate attorno a tre dimensioni tra loro strettamente integrate:

- Ingaggio, attivazione e accompagnamento**,** con riferimento alle azioni necessarie per favorire l'accesso, la partecipazione e la permanenza dei giovani nei percorsi**;**
- Costruzione e gestione del partenariato**,** con riferimento all'attivazione operativa delle reti territoriali di intervento**;**

- Apprendimento, valutazione e continuità dei percorsi, con riferimento ai processi di monitoraggio, follow-up e miglioramento continuo.

1. INGAGGIO, ATTIVAZIONE E ACCOMPAGNAMENTO

1.1. Strutturare il pre-ingaggio come fase centrale

L'ingaggio non coincide con la semplice comunicazione dell'offerta formativa, ma rappresenta un processo progressivo di attivazione, costruzione della fiducia e accompagnamento all'accesso. Le evidenze raccolte mostrano come la difficoltà di intercettazione del target rappresenti una delle principali criticità del dispositivo, soprattutto nei confronti dei giovani più fragili e distanti dai servizi.

Le azioni che possono essere intraprese sono:

- sviluppare attività di outreach territoriale nei luoghi frequentati dai giovani;
- rafforzare le attività di orientamento iniziale;
- attivare reti territoriali di prossimità per l'intercettazione del target;
- valorizzare il contributo di associazioni, servizi territoriali e soggetti già in contatto con i giovani;
- costruire percorsi di avvicinamento graduale alle opportunità offerte;
- coinvolgere, ove opportuno, le famiglie e le figure significative presenti nei contesti di vita dei giovani;
- sostenere la motivazione e l'attivazione attraverso azioni preliminari di accompagnamento.

Questa linea guida deriva dalle evidenze che mostrano come l'efficacia degli interventi dipenda dalla capacità di raggiungere i giovani nei loro contesti di vita e di costruire condizioni favorevoli all'accesso e alla partecipazione.

1.2. Rafforzare tutoraggio e accompagnamento

Il tutoraggio sostiene la partecipazione dei giovani disoccupati e inattivi e la continuità dei loro percorsi. Le evidenze raccolte sottolineano il ruolo della relazione educativa e la necessità di figure di riferimento capaci di riconoscere i bisogni dei partecipanti e accompagnarli nelle diverse fasi delle attività.

A livello operativo, gli enti e gli operatori possono:

- individuare tutor o figure di riferimento per i partecipanti;
- garantire contatti regolari durante le diverse fasi del percorso;
- costruire relazioni educative basate sull'ascolto e sulla fiducia;
- adattare il supporto ai bisogni e alle condizioni dei singoli;
- monitorare partecipazione, motivazione e bisogni emergenti, concordando eventuali interventi;
- curare il raccordo con i servizi e le opportunità formative o lavorative successive, favorendo la transizione alla conclusione delle attività;
- aggiornare le competenze degli operatori coinvolti nel tutoraggio e nell'accompagnamento.

Il tutoraggio è parte integrante dell'intervento e contribuisce a sostenere la partecipazione e i passaggi verso nuove opportunità. La continuità delle risorse e delle funzioni di accompagnamento è affrontata nella sezione dedicata alla governance regionale.

1.3. Costruire percorsi concreti e riconoscibili

La partecipazione dei giovani risulta maggiormente sostenuta quando le attività proposte sono percepite come utili, comprensibili e chiaramente collegate a opportunità reali. Le evidenze mostrano una maggiore capacità di attivazione dei percorsi che offrono esperienze pratiche e sbocchi riconoscibili sul piano formativo o professionale.

Le azioni che possono essere intraprese sono:

- adottare approcci pratici e laboratoriali;
- valorizzare esperienze concrete in collaborazione con imprese e organizzazioni del territorio;
- rendere espliciti gli sbocchi formativi e professionali dei percorsi, evitando percorsi astratti;
- collegare le attività a opportunità riconoscibili dai partecipanti;
- favorire il contatto diretto con il mondo del lavoro.

Questa linea guida deriva dalle evidenze che mostrano una maggiore attrattività dei percorsi percepiti come concreti, utili e immediatamente spendibili.

1.4. Aumentare la flessibilità dei percorsi

La flessibilità rappresenta una condizione fondamentale per rispondere all'eterogeneità delle situazioni e dei bisogni dei giovani coinvolti. Le evidenze raccolte mostrano come rigidità organizzative, percorsi standardizzati e vincoli eccessivi possano ridurre la capacità del dispositivo di adattarsi alle caratteristiche del target.

Le azioni che possono essere intraprese sono:

- progettare percorsi modulari e personalizzabili;
- utilizzare micro-gruppi e attività differenziate;
- prevedere forme di adattamento in itinere delle attività;
- valorizzare percorsi graduali e articolati in micro-obiettivi;
- favorire la personalizzazione dei contenuti e delle modalità di partecipazione;
- evitare modelli organizzativi eccessivamente rigidi.

Questa linea guida risponde alla necessità di adattare il dispositivo alla complessità delle traiettorie individuali dei partecipanti.

1.5. Rendere il dispositivo più leggibile e orientato ai giovani

La comprensibilità dell'offerta rappresenta una condizione essenziale per l'attivazione e la partecipazione. Le evidenze mostrano come la complessità dell'offerta e l'utilizzo di linguaggi troppo istituzionali possano ridurre l'efficacia delle azioni di ingaggio.

Le azioni che possono essere intraprese sono:

- utilizzare linguaggi semplici, chiari e accessibili;
- costruire pochi messaggi chiave facilmente riconoscibili;
- rendere evidenti finalità, opportunità e benefici dei percorsi;
- utilizzare strumenti comunicativi vicini ai giovani;
- valorizzare testimonianze, esperienze positive e forme di *peer communication*;
- collegare ogni attività a risultati concreti e comprensibili.

Questa linea guida deriva dalle evidenze che mostrano il ruolo centrale della comunicazione relazionale e della chiarezza dell'offerta nell'attivazione del target.

1.6. Rafforzare l'intercettazione precoce e le azioni di prevenzione

Le evidenze raccolte indicano la necessità di intervenire non soltanto sui giovani già in condizione di inattività, ma anche sulle situazioni a rischio di esclusione e dispersione. L'efficacia degli interventi aumenta infatti quando il contatto con i giovani avviene in una fase precoce delle loro traiettorie.

Le azioni che possono essere intraprese sono:

- rafforzare il raccordo con le istituzioni scolastiche;
- sviluppare azioni rivolte ai giovani a rischio di dispersione;
- promuovere percorsi di orientamento precoce;
- favorire la segnalazione tempestiva delle situazioni di vulnerabilità;
- integrare le misure rivolte ai NEET con le politiche di prevenzione;
- costruire collaborazioni stabili con servizi educativi e territoriali.

Questa linea guida deriva dalle indicazioni emerse nei tavoli di lavoro, che sottolineano l'importanza di agire non soltanto sul recupero delle situazioni di inattività, ma anche sulla loro prevenzione.

2. COSTRUIRE E GESTIRE PARTENARIATI TERRITORIALI

2.1. Trasformare il partenariato in un'alleanza operativa

La presenza formale di un partenariato non garantisce, da sola, una collaborazione effettiva. Le evidenze raccolte mostrano che il suo contributo dipende dalla capacità dei partner di lavorare insieme durante l'attuazione degli interventi, condividendo obiettivi, responsabilità e informazioni.

A livello operativo, i partner possono:

- definire obiettivi comuni e risultati attesi;
- chiarire ruoli, compiti e responsabilità di ciascun soggetto;
- individuare una funzione di coordinamento riconosciuta;
- programmare momenti periodici di confronto e verifica delle attività;
- condividere informazioni e modalità operative utili alla realizzazione degli interventi;
- promuovere la corresponsabilità e la partecipazione attiva di tutti i partner.

Il partenariato diventa così una risorsa effettiva quando la collaborazione si traduce in responsabilità chiare e azioni coordinate a sostegno dei percorsi dei giovani.

2.2. Differenziare e valorizzare i ruoli dei partner

La complementarità tra i soggetti coinvolti rappresenta una risorsa strategica per il funzionamento del dispositivo. Le evidenze raccolte mostrano che i partenariati risultano più efficaci quando ciascun attore svolge una funzione coerente con le proprie competenze e responsabilità, evitando sovrapposizioni, ambiguità e concentrazione eccessiva delle attività sul soggetto capofila.

Le azioni che possono essere intraprese sono:

- definire in modo chiaro ruoli e responsabilità dei partner;
- valorizzare le competenze specifiche presenti nella rete;
- distribuire compiti e responsabilità in modo equilibrato;
- evitare sovrapposizioni operative e duplicazioni di funzioni;
- costruire forme di integrazione funzionale tra i diversi soggetti;
- monitorare periodicamente il contributo effettivo dei partner alle attività.

Questa linea guida risponde alla necessità di superare partenariati caratterizzati da partecipazione disomogenea o prevalentemente formale.

2.3. Attivare i nodi territoriali strategici

L'efficacia degli interventi dipende dalla capacità dei diversi attori territoriali di contribuire in modo attivo e coordinato alla costruzione delle opportunità rivolte ai giovani. Le evidenze raccolte evidenziano il ruolo strategico di alcuni soggetti chiave nella costruzione delle reti territoriali e nell'intercettazione del target.

Le azioni che possono essere intraprese sono:

- rafforzare il ruolo attivo dei Centri per l'Impiego nelle attività di orientamento, intercettazione e accompagnamento;
- coinvolgere le istituzioni scolastiche nelle azioni di prevenzione e contrasto alla dispersione;
- consolidare la funzione di coordinamento e raccordo degli enti locali;
- promuovere l'integrazione con il terzo settore e i soggetti di prossimità;
- valorizzare il contributo di associazioni, organizzazioni territoriali e reti informali;
- favorire il coinvolgimento delle imprese nella costruzione delle opportunità formative e professionali.

Questa linea guida deriva dalle evidenze che mostrano come l'efficacia del dispositivo aumenti quando i diversi attori territoriali partecipano attivamente alla costruzione e gestione delle reti di intervento.

2.4. Integrare comunicazione e rete territoriale

La comunicazione è parte integrante del lavoro del partenariato. Essa inoltre contribuisce a rendere l'offerta comprensibile e a raggiungere i giovani attraverso i canali e le relazioni presenti nei territori. La sua efficacia dipende dalla coerenza dei messaggi e dal coinvolgimento coordinato dei soggetti che entrano in contatto con il target.

I partner possono:

- definire un piano di comunicazione condiviso;
- utilizzare linguaggi semplici, accessibili e adeguati ai giovani;
- combinare canali digitali, comunicazione diretta e presenza nei luoghi di vita e di aggregazione;
- valorizzare il passaparola e i soggetti di prossimità già in relazione con i giovani;
- assegnare ai partner responsabilità specifiche nella diffusione delle informazioni;
- coordinare i messaggi e aggiornarsi sulle opportunità disponibili.

Una comunicazione condivisa e radicata nelle relazioni territoriali rende le opportunità più riconoscibili e accessibili ai giovani.

3. APPRENDIMENTO, VALUTAZIONE E CONTINUITÀ DEI PERCORSI

3.1. Accompagnare la transizione al termine del percorso

La conclusione delle attività formative è un passaggio delicato. Anche quando il percorso è in grado di attivare nuove possibilità, non sempre queste si traducono in opportunità successive. Gli operatori possono preparare per tempo la transizione, aiutando ciascun partecipante a individuare i passi successivi e facilitando il raccordo con i servizi e le opportunità disponibili.

A livello operativo, è possibile:

- avviare la progettazione dell'uscita prima della conclusione delle attività;
- definire con il partecipante obiettivi e possibili passaggi successivi;
- orientarlo verso opportunità formative, lavorative o di politica attiva coerenti con i suoi bisogni;
- prevedere forme di sostegno ai partecipanti post-percorso
- facilitare il contatto con i servizi e i soggetti che possono proseguire l'accompagnamento;
- concordare, ove possibile, modalità e tempi di un contatto successivo alla conclusione del percorso.

Queste azioni rispondono a una criticità emersa dall'indagine. La capacità di attivare i percorsi non garantisce, da sola, la continuità delle traiettorie dei partecipanti.

3.2. Valutare i processi e adattare gli interventi

A livello di progetto, il monitoraggio e la valutazione di processo consentono di comprendere come si svolgono le attività e quali condizioni ne favoriscono o ne ostacolano l'attuazione. L'analisi considera la coerenza tra quanto progettato e quanto realizzato, le modalità di partecipazione, l'accessibilità delle attività, il funzionamento dell'accompagnamento e la collaborazione tra i soggetti coinvolti.

Le informazioni raccolte aiutano gli operatori a riconoscere criticità e bisogni emergenti e a orientare le decisioni durante lo svolgimento degli interventi. A questo scopo, possono:

- documentare le attività realizzate e confrontarle con quelle previste;
- rilevare presenze, partecipazione e accessibilità delle attività;
- raccogliere le valutazioni dei giovani e degli operatori sull'organizzazione delle attività e sulle modalità di accompagnamento;
- individuare ostacoli, risorse e condizioni che incidono sull'attuazione, comprese le modalità di collaborazione tra i partner;
- prevedere momenti periodici di confronto tra operatori e partecipanti;
- utilizzare quanto emerso per adattare contenuti, tempi e supporti.

La valutazione di processo sostiene il miglioramento delle attività durante la loro realizzazione. Gli esiti immediati dei percorsi sono esaminati nella sezione 3.3; gli indicatori comuni, la comparabilità delle evidenze e il follow-up sono affrontati nella sezione dedicata alla governance regionale.

3.3. Valutare gli esiti immediati dei percorsi

La valutazione degli esiti considera i cambiamenti osservabili alla conclusione del percorso e li mette in relazione con gli obiettivi formativi ed educativi definiti. Permette così di affiancare alla valutazione di come si sono svolte le attività una lettura dei risultati raggiunti dai partecipanti.

Gli operatori possono:

- confrontare gli obiettivi individuati all'avvio con i risultati raggiunti al termine del percorso;
- rilevare gli apprendimenti e le competenze sviluppate;
- documentare cambiamenti nell'attivazione, nella motivazione e nella capacità di definire i passi successivi;
- raccogliere le valutazioni dei partecipanti sul contributo del percorso al raggiungimento dei propri obiettivi;
- integrare queste informazioni con le osservazioni degli operatori e con la documentazione del progetto;

- discutere gli esiti con i partner per individuare aspetti da consolidare o migliorare.

La valutazione degli esiti immediati aiuta a comprendere il contributo del progetto ai percorsi dei partecipanti. Il follow-up nel medio periodo e l'analisi degli impatti complessivi sono approfonditi nella sezione dedicata alla governance regionale.

RAFFORZARE LA GOVERNANCE REGIONALE PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA DEI GIOVANI VULNERABILI

Per consolidare un *ecosistema territoriale integrato, relazionale e continuativo*, l'ente pubblico svolge una funzione di regia: coordina gli interventi, connette gli attori, sostiene la continuità delle azioni e promuove l'apprendimento attraverso l'uso delle evidenze.
La tabella sintetizza queste funzioni e i principali strumenti per realizzarle.

Funzione	Strumenti chiave
Coordinare	Tavoli territoriali, cabine di regia, piani integrati
Connettere	Coprogettazione, protocolli condivisi, reti di prossimità, piattaforme collaborative
Sostenere nel tempo	Programmazione pluriennale, finanziamento delle funzioni strategiche, accompagnamento, incentivi e sviluppo delle competenze
Apprendere dai dati	Monitoraggio, follow-up, banche dati integrate, valutazione e restituzione degli esiti

Le sezioni che seguono approfondiscono ciascuna funzione e i relativi strumenti operativi.

1. COORDINARE (non solo finanziare)

Funzione: dare direzione, coerenza e integrazione al sistema

1.1. Coordinamento permanente regionale

La costruzione di un sistema territoriale integrato richiede un dispositivo stabile di coordinamento regionale, capace di garantire indirizzo strategico, raccordo tra territori e accompagnamento continuo dei processi di implementazione. In questa prospettiva, il coordinamento non svolge soltanto una funzione amministrativa, ma rappresenta uno spazio permanente di confronto, integrazione e apprendimento tra i soggetti coinvolti nelle politiche rivolte ai giovani vulnerabili.
La Regione Toscana può promuovere tale dispositivo con il supporto tecnico di soggetti di ricerca e analisi, quali università e IRPET, prevedendo la partecipazione di rappresentanti dei Centri per l'Impiego, delle istituzioni scolastiche, degli enti locali, degli organismi formativi, del terzo settore, delle imprese e degli altri attori territoriali coinvolti.
Le principali funzioni del coordinamento possono riguardare:

- l'allineamento strategico delle politiche e degli interventi tra i territori;
- il monitoraggio delle attività, delle criticità emergenti e dei bisogni territoriali;
- la valorizzazione delle evidenze prodotte da IRPET, università e altri soggetti di ricerca a supporto della programmazione regionale;
- la condivisione di dati, evidenze e pratiche efficaci;
- il coordinamento delle azioni territoriali;

- il supporto alla programmazione e alla riprogettazione degli interventi.

Risultati attesi

- definizione di indirizzi comuni e linee guida operative per i territori;
- individuazione di standard minimi di intervento e di qualità dei dispositivi;
- maggiore capacità della programmazione regionale di adattarsi ai bisogni emergenti dei territori sulla base di evidenze empiriche e dati aggiornati;
- maggiore coerenza e integrazione tra gli interventi sviluppati nei diversi territori;
- rafforzamento della capacità dei dispositivi territoriali di rispondere ai bisogni dei giovani e dei contesti locali;
- consolidamento del coordinamento regionale e territoriale delle politiche rivolte ai giovani vulnerabili.

1.2. Rafforzare l'integrazione territoriale dei partenariati

La Regione può sostenere l'integrazione delle reti definendo, nei bandi e nei dispositivi di attuazione, condizioni che favoriscano il coordinamento tra i soggetti e il raccordo con gli altri servizi territoriali. Può inoltre promuovere accordi istituzionali e protocolli tra Centri per l'Impiego, scuole, enti locali, organismi formativi, servizi sociali e terzo settore, così da rendere più chiari i riferimenti e le modalità di collaborazione.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda il raccordo tra i dispositivi rivolti ai giovani, tra cui le politiche educative zonali (PEZ), le misure di contrasto alla dispersione scolastica e gli interventi di orientamento e transizione scuola-lavoro. La Regione può favorire l'integrazione di queste iniziative nella programmazione territoriale, promuovendo continuità tra le opportunità e riducendo sovrapposizioni e vuoti di intervento.

Risultati attesi

- maggiore chiarezza nei ruoli e nelle modalità di collaborazione dei partenariati;
- rafforzamento del raccordo tra servizi per il lavoro, servizi sociali, sistema educativo e terzo settore;
- maggiore coerenza tra le politiche e i dispositivi territoriali rivolti ai giovani;
- migliore coordinamento delle azioni e dei passaggi tra servizi;
- riduzione della frammentazione degli interventi e maggiore continuità delle opportunità.

2. CONNETTERE (non solo selezionare)

Funzione: sostenere le connessioni tra attori, reti, politiche e dispositivi territoriali

2.1. Promuovere dispositivi di coprogettazione

La Regione può favorire una progettazione più integrata prevedendo momenti di confronto e coprogettazione prima della pubblicazione dei bandi e durante l'attuazione degli interventi. Questi spazi permettono di mettere in relazione i bisogni dei territori con le caratteristiche dei dispositivi, favorendo proposte coerenti e complementari.

Perché la coprogettazione sia effettiva, è utile che i bandi ne riconoscano tempi e costi e definiscano modalità chiare per coinvolgere i soggetti territoriali. In questo modo, la collaborazione può essere considerata una componente della progettazione e dell'attuazione, anziché un requisito solo formale.

Risultati attesi

- maggiore coerenza tra i dispositivi regionali e i bisogni dei territori;

- proposte progettuali più integrate e complementari;
- più occasioni di confronto tra i soggetti territoriali;
- riconoscimento della coprogettazione come parte del processo di attuazione.

2.2. Sostenere le reti di prossimità

L'intercettazione dei giovani più distanti dai servizi può essere facilitata da soggetti radicati nei territori e riconosciuti dalle comunità locali, come associazioni, centri sportivi, spazi di aggregazione e organizzazioni del terzo settore. La Regione può sostenerne il coinvolgimento attraverso strumenti flessibili, quali micro-finanziamenti, convenzioni territoriali, avvisi dedicati e procedure semplificate di collaborazione.
Questi strumenti possono aiutare i territori a valorizzare le risorse di prossimità e a integrarle nelle reti che si occupano di formazione, lavoro e inclusione.

Risultati attesi

- ampliamento e maggiore capillarità delle reti territoriali;
- maggiore capacità del sistema di raggiungere i giovani distanti dai servizi;
- più accessibilità delle opportunità e dei dispositivi;
- coinvolgimento di soggetti radicati nei territori e vicini ai giovani.

2.3. Sviluppare strumenti collaborativi di rete

La Regione può favorire la collaborazione tra i soggetti territoriali promuovendo strumenti condivisi per lo scambio di informazioni e la conoscenza delle opportunità disponibili. Piattaforme collaborative o altri strumenti digitali comuni possono supportare il raccordo tra servizi e partner, la mappatura delle risorse territoriali e il monitoraggio delle attività.
Perché siano utili, questi strumenti dovrebbero rispondere a esigenze condivise e prevedere modalità chiare di aggiornamento e accesso alle informazioni. Possono così contribuire alla circolazione delle conoscenze e delle pratiche efficaci tra territori.

Risultati attesi

- migliore conoscenza delle opportunità e delle risorse territoriali;
- maggiore circolazione delle informazioni tra servizi e partner;
- rafforzamento del raccordo tra i dispositivi attivi nei territori;
- diffusione delle pratiche efficaci.

2.4. Favorire l'integrazione tra politiche e dispositivi territoriali

La Regione può svolgere una funzione di raccordo tra le politiche formative, del lavoro, sociali ed educative, favorendo una programmazione più coerente dei dispositivi rivolti ai giovani. A questo scopo, può promuovere il coordinamento tra misure, tempi e modalità di accesso, così da rendere più agevoli i passaggi tra le diverse opportunità disponibili nei territori.
Particolare attenzione può essere dedicata al raccordo con le politiche educative zonali (PEZ), alle misure di contrasto alla dispersione scolastica e agli interventi di orientamento e transizione scuola-lavoro. L'integrazione di questi dispositivi nella programmazione regionale e territoriale può ridurre sovrapposizioni e discontinuità.

Risultati attesi

- maggiore coerenza tra politiche e dispositivi territoriali;
- riduzione delle sovrapposizioni e dei vuoti di intervento;
- passaggi più chiari tra le opportunità formative, educative e lavorative;

- migliore utilizzo delle risorse disponibili;
- maggiore capacità del sistema di rispondere ai bisogni dei giovani.

3. SOSTENERE NEL TEMPO (non solo avviare)
Funzione: garantire continuità, stabilità e sostenibilità al sistema

3.1 Promuovere una programmazione pluriennale
Le evidenze raccolte mostrano come la continuità rappresenti una delle condizioni essenziali per l'efficacia degli interventi rivolti ai giovani NEET. La previsione di cicli di finanziamento continuativi e maggiormente raccordati tra loro può contribuire a superare logiche di intervento discontinue e frammentate, favorendo una maggiore stabilità organizzativa e progettuale dei soggetti coinvolti. La programmazione pluriennale non consente soltanto una maggiore stabilità finanziaria degli interventi, ma rappresenta una condizione essenziale per consolidare le reti territoriali, preservare le competenze costruite e garantire continuità alle relazioni tra i soggetti coinvolti.
Risultati attesi
- maggiore continuità delle azioni territoriali;
- rafforzamento della programmazione locale;
- riduzione della frammentazione degli interventi;
- consolidamento delle reti territoriali;
- maggiore capacità di pianificazione da parte dei soggetti attuatori;
- stabilizzazione delle competenze e delle collaborazioni sviluppate nel tempo.

3.2. Sostenere le funzioni strategiche del dispositivo
Le evidenze raccolte indicano che l'efficacia degli interventi non dipende esclusivamente dall'offerta formativa, ma anche dalla presenza di funzioni organizzative, educative e relazionali che rendono possibile l'attivazione, la partecipazione e la continuità dei percorsi. In questa prospettiva, il sostegno economico non dovrebbe riguardare soltanto l'erogazione delle attività formative, ma anche le funzioni che ne garantiscono il funzionamento e la continuità nel tempo.
Tra le funzioni strategiche da sostenere rientrano:
- attività di outreach e ingaggio del target;
- tutoraggio e accompagnamento;
- orientamento e supporto individualizzato;
- coordinamento delle reti territoriali;
- attività di comunicazione e animazione territoriale;
- follow-up e monitoraggio delle traiettorie dei partecipanti;
- accompagnamento post-percorso e raccordo con i servizi territoriali per la formazione e il lavoro.

Particolare attenzione dovrebbe essere dedicata alla fase successiva alla conclusione delle attività formative. Le evidenze raccolte mostrano infatti come una delle principali criticità del dispositivo riguardi la difficoltà di garantire continuità alle traiettorie dei partecipanti una volta terminati i percorsi. In questa prospettiva, il sostegno a dispositivi strutturati di accompagnamento post-percorso, orientamento e follow-up rappresenta una condizione essenziale per rafforzare la continuità degli interventi e la stabilizzazione degli esiti raggiunti.
Risultati attesi

- rafforzamento della capacità di presa in carico;
- maggiore continuità dell'accompagnamento;
- consolidamento delle reti territoriali;
- miglioramento della sostenibilità organizzativa dei dispositivi;
- maggiore efficacia degli interventi rivolti ai giovani più fragili;
- rafforzamento del raccordo con i servizi territoriali;
- riduzione del rischio di dispersione successiva ai percorsi;
- maggiore stabilizzazione delle traiettorie formative e professionali.

3.3. Ridurre rigidità e semplificare le procedure

Le evidenze emerse dall'indagine mostrano come alcuni vincoli organizzativi e procedurali possano limitare la capacità dei dispositivi di adattarsi alle caratteristiche del target e dei contesti territoriali. Soglie minime elevate, rigidità amministrative e requisiti poco flessibili rischiano infatti di ridurre l'accessibilità e la capacità di attivazione degli interventi.

In questa prospettiva, la Regione può favorire una maggiore adattabilità dei dispositivi attraverso interventi orientati a:

- ridurre le soglie minime di partecipazione;
- introdurre maggiore flessibilità nei requisiti di accesso;
- differenziare maggiormente le regole tra percorsi formali e non formali;
- semplificare procedure amministrative e adempimenti burocratici;
- favorire l'adattamento degli interventi alle specificità dei territori.

Risultati attesi

- ampliamento del bacino potenziale dei destinatari;
- maggiore adattabilità dei dispositivi ai contesti locali;
- riduzione delle difficoltà di attivazione dei percorsi;
- miglioramento dell'accessibilità e dell'inclusività degli interventi;
- maggiore efficacia nell'intercettazione dei giovani più vulnerabili.

3.4. Rafforzare il sistema di incentivi

Gli incentivi economici rappresentano una leva di supporto alla partecipazione e alla continuità dei percorsi. La loro efficacia risulta tuttavia strettamente connessa alla presenza di attività di orientamento, accompagnamento e tutoraggio, che consentono di trasformare la partecipazione iniziale in un percorso effettivo di attivazione e inclusione.

In questa prospettiva, la Regione può:

- chiarire la funzione degli incentivi come strumento di attivazione e sostegno;
- semplificare le modalità di accesso e di erogazione;
- integrare maggiormente gli incentivi con le attività formative e di accompagnamento;
- migliorare la comunicazione delle opportunità disponibili;
- favorire un utilizzo coerente degli incentivi rispetto agli obiettivi educativi e formativi del dispositivo.

Risultati attesi

- maggiore capacità di attrazione dei percorsi;
- rafforzamento della continuità della partecipazione;
- riduzione del rischio di abbandono;
- migliore integrazione tra sostegno economico e obiettivi educativi;

- maggiore efficacia dei dispositivi di attivazione.

3.5. Rafforzare le competenze degli operatori e dei partenariati

Le evidenze raccolte mostrano come l'efficacia degli interventi dipenda in misura significativa dalle competenze degli operatori coinvolti nelle attività di ingaggio, accompagnamento, coordinamento e valutazione. La crescente complessità delle traiettorie dei giovani NEET richiede infatti professionalità capaci di integrare competenze educative, orientative, relazionali, organizzative e valutative, non sempre già presenti all'interno delle organizzazioni coinvolte.
In questa prospettiva, la Regione può promuovere:

- percorsi di formazione continua per operatori e tutor;
- attività di aggiornamento sulle metodologie di ingaggio e accompagnamento dei giovani fragili;
- formazione sulla coprogettazione e sul lavoro di rete;
- sviluppo di competenze relative al monitoraggio, alla valutazione e all'utilizzo dei dati;
- scambi di pratiche ed esperienze tra territori e partenariati;
- comunità professionali di apprendimento tra operatori.

Risultati attesi

- rafforzamento delle competenze professionali degli operatori;
- maggiore qualità delle attività di accompagnamento;
- miglioramento della capacità di lavoro in rete;
- maggiore efficacia nell'intercettazione e nel coinvolgimento del target;
- diffusione di pratiche condivise e innovative.

4. APPRENDERE DAI DATI (non solo rendicontare)

Funzione: trasformare dati, evidenze e conoscenze in decisioni.

4.1. Definire un quadro regionale comune di monitoraggio

La Regione può definire un quadro comune per monitorare gli interventi rivolti ai giovani NEET, stabilendo indicatori, criteri di rilevazione e tempi di raccolta. Indicatori condivisi su attivazione, partecipazione, formazione, lavoro e benessere possono favorire una lettura comparabile dei progetti e dei territori, tenendo conto delle loro diverse caratteristiche.
Il monitoraggio dovrebbe riguardare l'insieme degli interventi rivolti a questo target nei singoli territori. In questo modo, i dati raccolti possono contribuire a una lettura complessiva delle politiche e a orientare le decisioni regionali.

Risultati attesi

- maggiore comparabilità tra progetti e territori;
- disponibilità di informazioni sistematiche sugli interventi;
- rafforzamento della capacità di lettura delle politiche;
- uso dei dati a supporto della programmazione regionale.

4.2. Sviluppare un sistema integrato di dati

La Regione può promuovere strumenti che facilitino la raccolta e l'integrazione delle informazioni provenienti dai sistemi dell'istruzione, della formazione, del lavoro e dei servizi sociali. Una base

informativa condivisa può contribuire a descrivere i bisogni, le opportunità disponibili e le traiettorie dei giovani, offrendo elementi utili alla programmazione territoriale.
Per sostenerne l'utilizzo, è necessario definire modalità comuni di aggiornamento e accesso ai dati, insieme alle responsabilità dei soggetti coinvolti e alle regole per la loro gestione.

Risultati attesi

- migliore conoscenza dei bisogni e delle opportunità territoriali;
- informazioni più integrate tra i diversi ambiti di intervento;
- maggiore capacità di analizzare le traiettorie dei giovani;
- dati più utili alla programmazione regionale e territoriale.

4.3. Strutturare il follow-up degli interventi

Le evidenze raccolte segnalano una limitata disponibilità di informazioni sulle traiettorie dei partecipanti dopo la conclusione delle attività. La Regione può definire modalità comuni di follow-up per rilevare gli esiti nel tempo e comprendere quali opportunità formative, lavorative o di altra natura siano state attivate.
Il follow-up può prevedere momenti di rilevazione, ad esempio a 3, 6 e 12 mesi dalla conclusione del percorso, in raccordo con i Centri per l'Impiego e gli altri servizi territoriali. Tempi e modalità dovrebbero essere definiti in modo da rendere i dati confrontabili tra interventi e territori.

Risultati attesi

- maggiore conoscenza degli esiti successivi ai percorsi;
- disponibilità di informazioni sulle traiettorie formative e lavorative;
- rafforzamento del raccordo informativo tra servizi;
- dati utili alla valutazione e alla programmazione degli interventi.

4.4. Costruire un sistema regionale di valutazione e apprendimento

La valutazione regionale integra le evidenze raccolte dai progetti sui processi di attuazione e sugli esiti immediati con gli indicatori comuni e i dati del follow-up. Attraverso analisi quantitative e qualitative, esamina gli effetti degli interventi e le condizioni che ne favoriscono o ne limitano l'efficacia nei diversi contesti territoriali, secondo criteri e metodologie condivisi.

Accanto ai risultati formativi e occupazionali, la valutazione considera dimensioni quali attivazione, inclusione, autonomia, benessere, partecipazione sociale e continuità delle traiettorie. La loro analisi aiuta a comprendere i cambiamenti osservati, il contributo degli interventi e le pratiche e condizioni organizzative che possono essere valorizzate nei diversi territori.

Le evidenze alimentano momenti periodici di confronto tra Regione e territori e sostengono la revisione delle politiche e l'adattamento degli interventi ai bisogni che emergono.

Risultati attesi

- quadro sistematico e comparabile degli esiti degli interventi;
- migliore comprensione dei cambiamenti nelle traiettorie dei giovani;
- individuazione delle condizioni che favoriscono l'efficacia;
- diffusione delle pratiche più promettenti;
- uso delle evidenze nella programmazione e nella revisione delle politiche.

4.5. Restituire gli esiti e gli apprendimenti ai territori

La Regione può rendere disponibili gli esiti del monitoraggio e della valutazione attraverso report, strumenti di consultazione e momenti di confronto con gli attori territoriali. La restituzione consente ai soggetti coinvolti di conoscere i risultati, discutere le criticità e mettere in comune le esperienze maturate.

La diffusione pubblica dei risultati, nel rispetto della riservatezza delle informazioni individuali, può inoltre rafforzare la trasparenza delle politiche e rendere accessibili le conoscenze prodotte.

Risultati attesi

- maggiore accessibilità delle evidenze per i territori;
- rafforzamento della trasparenza e della partecipazione;
- confronto tra attori sui risultati e sulle criticità;
- diffusione delle pratiche efficaci e sostegno all'apprendimento condiviso.