

# ***Il monitoraggio del progetto***

**LINEE GUIDA E PRIMI RISULTATI**

**5**





## PROGETTO SPRING

### Soggetto referente

Zona Ovest di Torino srl  
Tel. 011 405 06 06  
[www.zonaovest.to.it](http://www.zonaovest.to.it)  
[patto@zonaovest.to.it](mailto:patto@zonaovest.to.it)

### Hanno collaborato alla realizzazione di questo libro

**Roberto Zanola** [Università Piemonte Orientale  
Dipartimento Politiche Pubbliche e Scelte Collettive]  
**Patrizia Saroglia** [Università Piemonte Orientale]

### Progetto e realizzazione grafica

Studio Andrea Bozzo

### Stampa

Marca - Cooperativa Sociale onlus

# ***Il monitoraggio del progetto***

LINEE GUIDA E PRIMI RISULTATI

PROGETTO  
***Spring***

## Indice

<b>01 PREMESSA</b>	pag. 04
<b>02 LO STRUMENTO DI MONITORAGGIO</b>	pag. 06
2.1 La struttura del monitoraggio	pag. 09
2.2 Obiettivi e strumenti	pag. 10
<b>03 I PRIMI RISULTATI</b>	pag. 17
3.1 La rete d'intervento	pag. 17
3.2 I percorsi attivati	pag. 19
<b>04 ELEMENTI RILEVANTI</b>	pag. 23
4.1 La lettura del bisogno	pag. 23
4.2 Le modalità di aggancio	pag. 24
4.3 Il data base	pag. 25
4.4 Il Pathway Guide	pag. 26
<b>05 RIFLESSIONI</b>	pag. 28
5.1 Occupabilità e occupazione	pag. 28
5.2 Equal e le politiche attive del lavoro	pag. 29



## 01 Premessa



**I**l progetto S.PR.IN.G. si rivolge a giovani con situazioni di disagio, con l'intento di fronteggiarne il rischio crescente di esclusione socio-lavorativa, attraverso l'attivazione di una rete permanente volta a superare la frammentazione dei servizi attivi sul territorio e a innovare le prassi lavorative e gli strumenti d'intervento.

L'obiettivo finale è di dotare il territorio interessato dall'iniziativa di un sistema di prevenzione integrata dell'esclusione socio - lavorativa, in grado di intervenire anche in un'ottica preventiva, leggendo i segnali di disagio prima che si trasformino in fattori di discriminazione, riducendo il rischio che diventino barriere di accesso al mondo del lavoro.

A questo obiettivo si associa quello di realizzare un percorso personalizzato volto all'inserimento lavorativo di ognuno dei 120 giovani beneficiari del progetto.

Il monitoraggio del progetto S.PR.IN.G. intende segnalare ai *partners* il grado di funzionamento, utilità, diffusione, coordinamento e integrazione del modello d'intervento, sperimentato su 130 beneficiari nel corso della Macrofase 3 del Progetto.

Il monitoraggio in questione ha un carattere partecipativo, perché vuole essere uno strumento di supporto per gli attori. Per questo le modalità e gli strumenti di accompagnamento all'azione e di verifica dell'intervento sono stati costruiti in collaborazione con i soggetti impegnati in prima persona nella realizzazione dell'iniziativa comunitaria.

Questo lavoro di sintesi ha l'obiettivo di descrivere brevemente il percorso di monitoraggio seguito e i primi risultati raggiunti, per poter fornire le prime riflessioni in merito e rimanda ai rapporti intermedi l'analisi dettagliata delle risorse, dei processi e dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi previsti dal progetto. In particolar modo, si veda il rapporto di monitoraggio "*I primi risultati della sperimentazione*", per un'analisi in dettaglio dei risultati raggiunti dal progetto<sup>1</sup>.

Il documento è suddiviso in tre parti. La prima parte presenta il piano di monitoraggio utilizzato per analizzare la sperimentazione in oggetto, descrivendone le finalità, gli attori e gli strumenti a esso connessi e i primi risultati raggiunti. La seconda espone gli elementi rilevanti che hanno caratterizzato l'iniziativa e generato processi di apprendimento; mentre la terza parte concentra la riflessione sul grado di influenza che l'iniziativa comunitaria Equal può avere sulle politiche attive del lavoro, una volta consolidati e condivisi i diversi modelli d'intervento a oggi sperimentati.

---

1. Il rapporto "*I primi risultati della sperimentazione*" è disponibile in versione integrale sul sito:

[www.equalspring.it](http://www.equalspring.it)



## 02 Lo strumento di monitoraggio

### ■ A COSA SERVE?

Il monitoraggio, relativo al periodo di sperimentazione sostenuto dal Progetto, viene impostato secondo due accezioni: in qualità di "piano di accompagnamento all'azione" e in qualità di "verifica dello stato di attuazione dell'azione".

Il monitoraggio inteso come "**piano di accompagnamento all'azione**" ha il fine di supportare il coordinamento dell'azione, intervenendo nei processi in atto, rappresentandone analiticamente le modalità di attivazione e gestione.

Attraverso l'analisi periodica delle risorse e dei processi messi in campo, il monitoraggio fornisce gli elementi per poter *descrivere*, *misurare* e *comunicare* lo stato di avanzamento del progetto.

Il monitoraggio inteso come "**verifica dello stato di attuazione**", indica il grado di realizzazione dell'azione e ne segnala eventuali scostamenti dalle previsioni.

Attraverso l'analisi dei prodotti e dei risultati intermedi, il monitoraggio consente di *rilevare i nodi critici da affrontare* per il proseguo del progetto e di anticipare il più possibile i problemi pratici, che possono causare un divario tra gli obiettivi prefissati e i risultati in via di realizzazione.

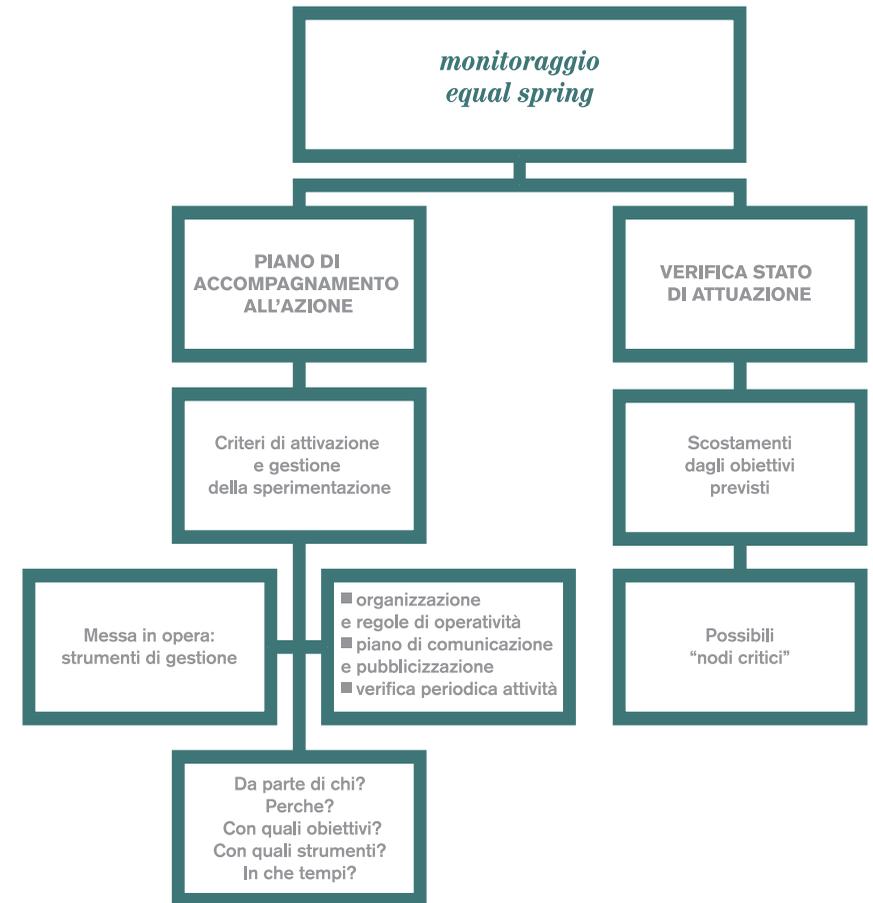


Figura 1: Il piano di monitoraggio: una modellizzazione

### ■ A CHI SERVE?

Il monitoraggio vuole essere uno strumento di supporto per gli attori coinvolti nella fase di implementazione del progetto, non un elemento di controllo esterno. Per questo le modalità di accompagnamento all'azione e di verifica dell'intervento saranno costruite in collaborazione con i soggetti impegnati in prima persona nella realizzazione dell'iniziativa.

I soggetti che condividono gli strumenti, le informazioni e i risultati del monitoraggio sono: il soggetto incaricato di svolgere l'analisi e i soggetti referenti del monitoraggio, uno per ogni Gruppo Rete Territoriale (GRT) dei quattro Patti coinvolti (Pinerolo, Sangone, Stura, Zona Ovest).

I soggetti indicati come referenti del monitoraggio vengono individuati tra i componenti dei GR, poiché essi ricoprono un ruolo centrale nel modello di funzionamento della rete strutturata d'intervento ed essendo coinvolti in tutta la fase di sperimentazione, possiedono una visione globale del progetto (dalle finalità in esso contenute, alle prassi comuni adottate, ai beneficiari selezionati).

### ■ QUALI STRUMENTI UTILIZZA?

Il monitoraggio di questo progetto ha carattere qualitativo e quantitativo. La raccolta dei dati e delle informazioni avviene, a cadenza periodica, attraverso una serie di strumenti propri delle scienze sociali, scelti e formulati in base allo stato di avanzamento del progetto: interviste a testimoni privilegiati, questionari rivolti agli operatori e analisi della documentazione prodotta e utilizzata (scheda di accoglienza, convenzioni, etc.) durante le varie macrofasi.

L'attività di monitoraggio è incentrata sulla raccolta dei dati e delle informazioni necessari ad analizzare *in itinere* il funzionamento della sperimentazione, con particolare riferimento alle **risorse** impiegate, ai **processi** seguiti e ai **risultati** raggiunti (Figura 1).

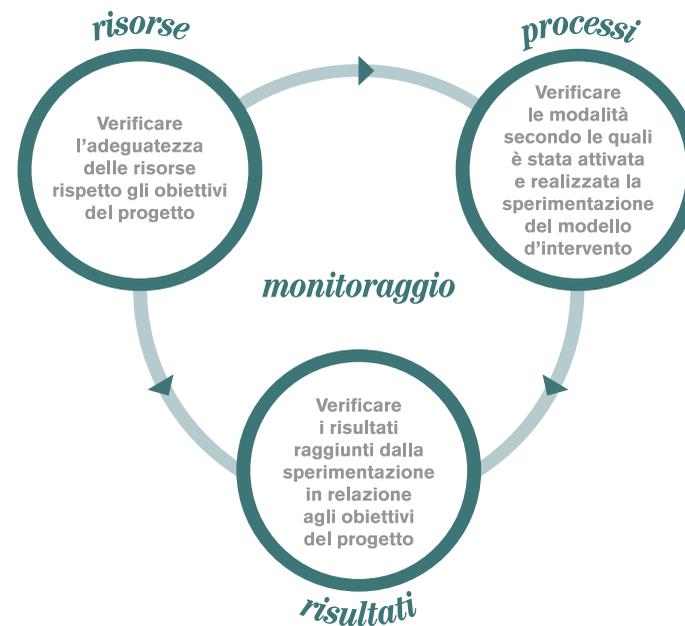


Figura 2: Struttura del monitoraggio: ambiti di analisi

## 2.1 STRUTTURA DEL MONITORAGGIO

Il monitoraggio risulta essere tra gli obiettivi del **Gruppo Rete Territoriale (GRT)**, secondo quanto riportato nel protocollo d'intesa, che assume il compito di raccogliere dati e informazioni necessari ad analizzare *in itinere* il funzionamento della sperimentazione.

I soggetti che condividono gli strumenti, le informazioni e i risultati del monitoraggio sono: il soggetto incaricato di svolgere l'analisi (Università del Piemonte Orientale) e i soggetti referenti del monitoraggio (i responsabili del Gruppo Rete di ognuno dei quattro territori aderenti al progetto).

Il soggetto incaricato di svolgere il monitoraggio ha il compito di:

- predisporre gli strumenti necessari e confrontarli con i referenti del monitoraggio, per verificarne l'adeguatezza e il grado di comprensione;
- svolgere, a cadenza periodica, una serie di interviste ai referenti del monitoraggio di ogni GRT, riformulate in base allo stato di avanzamento del progetto. L'obiettivo consiste nel raccogliere informazioni sullo stato di avanzamento del monitoraggio all'interno dei quattro territori, elaborarle e comunicarle ai Gruppi Rete Territoriale, in modo da poterne condividere le osservazioni e renderle operative qualora indichino suggerimenti o modifiche utili da apportare alla sperimentazione in atto;
- stendere una *relazione intermedia*, alla fine di ogni sessione di analisi, e una *relazione finale*, al termine della sperimentazione del modello d'intervento;
- far leggere i prodotti intermedi e la relazione finale ai referenti del monitoraggio, in modo da condividere le osservazioni e renderle operative qualora indichino suggerimenti o modifiche utili da apportare alla sperimentazione in atto.

I soggetti referenti del monitoraggio hanno il compito di:

- contribuire alla definizione degli strumenti necessari all'analisi;
- somministrare i questionari e gli altri strumenti costruiti ai relativi destinatari;
- raccogliere ed elaborare il materiale utile al monitoraggio;
- mettere a disposizione le informazioni e il materiale necessari all'analisi;
- leggere i prodotti intermedi e la relazione di monitoraggio finale.

## 2.2 OBIETTIVI E STRUMENTI

### L'obiettivo della sperimentazione

Il modello in via di sperimentazione ha l'obiettivo di "consolidare, diffondere, integrare e coordinare le prassi di presa in carico, sostegno, formazione, e inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati"<sup>2</sup>.

### L'obiettivo del monitoraggio della sperimentazione

Il monitoraggio della fase sperimentale ha l'obiettivo di segnalare ai partners il grado di funzionamento, utilità, diffusione, coordinamento e integrazione del modello messo in pratica.

L'analisi svolta si concentra sui due macro obiettivi individuati dal progetto, uno di carattere organizzativo, rivolto alla partnership; l'altro di carattere socio-economico, inerente ai beneficiari del progetto.



L'obiettivo organizzativo risponde al fabbisogno informativo inerente il funzionamento dei gruppi di lavoro che realizzano l'iniziativa e si sviluppa attorno al quesito «è possibile adottare un approccio di rete nella presa in carico dei giovani a disagio»; mentre quello socio-economico risponde all'esigenza di trovare una collocazione lavorativa e o professionale ai 120 beneficiari iniziali del progetto e risponde al quesito «quali azioni si devono intraprendere per favorire l'inserimento lavorativo di giovani in condizioni di disagio sociale?».

**Per quanto riguarda l'obiettivo organizzativo**, il monitoraggio intende analizzare le modalità di costituzione dei gruppi rete territoriale e dei gruppi di lavoro, le procedure e i documenti formali, gli strumenti e le regole di lavoro di cui si sono dotati per la gestione di questa fase; mentre la valutazione di questo obiettivo si focalizzerà sulle modalità di interazione tra i diversi enti facenti parte di uno stesso gruppo, tra Gruppo Territoriale e gruppi di lavoro; sulle forme di comunicazione e diffusione delle prassi lavorative messe in campo e dei risultati raggiunti.

La verifica del grado di raggiungimento dell'obiettivo organizzativo è utile non solo per le indicazioni che può offrire, in itinere, per riformulare alcune prassi lavorative messe in atto nel percorso sperimentale, ma per far emergere sia i processi che permettono alla rete di funzionare, sia gli elementi che causano disaffezione e allontanamento dalla rete.

L'analisi di questi processi, a sua volta, consente di individuare quali interessi gli *stakeholders* hanno in comune, e quindi a esplicitare e investire sui vantaggi del lavoro in rete, che spingono gli attori a restare all'interno del *network*.

**Per quanto riguarda l'obiettivo socio-economico**, il monitoraggio si propone di si analizzare in primo luogo la modalità di selezione dei 120 giovani beneficiari del progetto (che sono poi diventati 130 come precisato nei libri precedenti). Dalle procedure di selezione, si passa all'analisi dei percorsi che i beneficiari scelti andranno a compiere e delle figure preposte a seguirne il progetto individuato per ogni caso preso in carico. Infine si intende verificare il coinvolgimento delle aziende nella fase sperimentale e a progetto concluso.

Il modello di monitoraggio costruito risponde ai due principali obiettivi sopra descritti, facendo riferimento alle **risorse** impiegate, ai **processi** seguiti e ai **risultati** raggiunti<sup>3</sup>, secondo tre punti di osservazione: quello degli operatori, quello dei beneficiari e quello delle aziende coinvolte.

## I PROCESSI

### ■ GLI OBIETTIVI

Verificare le modalità secondo le quali è stata attivata e realizzata la sperimentazione del modello d'intervento

### ■ LE DOMANDE

#### ■ I beneficiari

Quale ente segnala i nominativi?

Quanto tempo è servito per arrivare ad avere gli 80 nominativi?

Da chi e secondo quali criteri sono stati selezionati?

Quali strumenti sono stati utilizzati (valutazione occupazione, orientamento, etc.) per decidere quale percorso abbinare a ogni utente?

Come sono stati seguiti durante la parte di tirocinio? E dopo?

#### ■ Gli operatori

Come sono state costituite le équipe d'intervento?

I soggetti inseriti nel progetto vengono presi in carico da un singolo servizio o dalla rete di Spring? Esiste una rete dei servizi? Come funziona e coordina?

Le équipe d'intervento comunicano tra loro? Come?

Come sono stati organizzati e strutturati i momenti di incontro tra operatori e tra operatori e beneficiari (singoli, di gruppo etc.)?

Quali attività finalizzate a facilitare e supportare l'inserimento lavorativo dei beneficiari del progetto sono state svolte (orientamento, valutazione competenze, etc.)? Da parte di quali figure professionali?

#### ■ Le aziende

Com'è stato attivato il contatto con le aziende?

Come sono state informate dell'iniziativa, da parte di chi?

Quanto tempo è servito per trovare le aziende necessarie ad attivare i tirocini previsti?

## ■ I POSSIBILI INDICATORI

### ■ I beneficiari

- ▶ Sottoscrizione di accordi, protocolli, convenzioni
- ▶ Numero e composizione delle équipes
- ▶ Sede degli incontri

### ■ Gli operatori

- ▶ Frequenza e continuità delle riunioni
- ▶ Esistenza di un “regolamento” di lavoro
- ▶ Suddivisione compiti e responsabilità (*es. chi segue i casi, chi ricerca le aziende, chi si occupa dei rapporti con le istituzioni etc.*)
- ▶ Esistenza di riunioni plenarie
- ▶ Coinvolgimento degli altri partner
- ▶ Scambio e integrazione di materiali
- ▶ Attivazione strumenti di coordinamento all’interno della stessa équipe e tra le diverse équipes territoriali
- ▶ Numero e tipologia degli incontri svolti tra operatori e beneficiari
- ▶ Numero e tipologia delle attività svolte

### ■ Le aziende

- ▶ Opuscoli informativi rivolti alle aziende
- ▶ Seminari organizzati

## I RISULTATI

### ■ GLI OBIETTIVI

Verificare i risultati raggiunti dalla sperimentazione in relazione agli obiettivi del progetto

### ■ LE DOMANDE

#### ■ I beneficiari

Quanti beneficiari sono stati inseriti in tirocini osservativi o pre-lavorativi?  
 I percorsi attivati rispondono alle esigenze dei beneficiari?  
 Le iniziative intraprese rispondono alle problematiche espresse dal progetto?  
 Quanti tirocini sono stati portati a termine nel periodo della sperimentazione?  
 Quanti in modo positivo?  
 Quanti invece sono stati interrotti?  
 Perché?  
 Quanti beneficiari sono stati assunti al termine del tirocinio

#### ■ Gli operatori

Le équipes d’intervento sono uno strumento utile per attivare la presa in carico in rete dei soggetti disagiati?  
 Sono riuscite a svolgere il compito per il quale sono state ideate?  
 È stata costruita una rete dei servizi in grado di funzionare stabilmente anche al termine del progetto?

#### ■ Le aziende

Le aziende sono state sensibilizzate?  
 Quante aziende sono state disponibili ad attivare tirocini?  
 Quante hanno trasformato i tirocini in assunzioni?

## ■ I POSSIBILI INDICATORI

### ■ I beneficiari

- ▶ Numero tirocini osservativi /prelavorativi attivati
- ▶ Numero tirocini osservativi/prelavorativi portati a termine
- ▶ Numero tirocini osservativi/prelavorativi interrotti
- ▶ Numero tirocini osservativi /prelavorativi trasformati in assunzioni a tempo determinato
- ▶ Numero tirocini osservativi /prelavorativi trasformati in assunzioni a tempo indeterminato (numero e tipologia di contratti attivati)

### ■ Gli operatori

- ▶ Formalizzazione del protocollo
- ▶ Formalizzazione della costituzione e composizione delle équipes

### ■ Le aziende

- ▶ Numero e tipologia delle aziende che hanno ospitato tirocinanti
- ▶ Numero e tipologia delle aziende che hanno assunto tirocinanti Lapis nuove rispetto a quelle in elenco ai servizi prima dell'inizio del progetto
- ▶ Numero e tipologia delle aziende che hanno assunto tirocinanti Lapis già in elenco ai servizi prima dell'inizio del progetto

2. "Documento di lavoro gruppo di progettazione Macro Fase 3", Collegno, 4 luglio 2003.

3. I risultati dell'analisi sono contenuti in tre report intermedi e una relazione finale, scaricabili dal sito internet: [www.equalspring.it](http://www.equalspring.it)



## 03 I primi risultati

### 3.1 LA RETE D'INTERVENTO

**Per quanto riguarda l'obiettivo organizzativo**, è possibile affermare che il progetto è riuscito a mettere in atto una rete d'intervento tra gli enti che a vario titolo si occupano di disagio giovanile sul territorio.

La rete ha preso forma attraverso il lavoro di coordinamento del Gruppo Rete Territoriale che ha svolto la funzione di nodo centrale tra gli enti distribuiti all'interno dei due principali gruppi di lavoro, uno dedicato al rapporto con i ragazzi e i rispettivi tutor (Gruppo *Pathway Guide*; l'altro preposto a coinvolgere le aziende nell'iniziativa, in modo da creare le premesse per collaborazioni stabili e possibili assunzioni al termine dei tirocini svolti con esiti positivi.

Si tratta di una rete policentrica, all'interno della quale coesistono diversi "centri di gravità mobili", si tratta di enti o figure particolari che assumono un peso diverso a seconda dell'azione necessaria in un determinato momento. Alcuni esempi: il CPI e le Cooperative sociali sono nodi principali nella fase di aggancio dei beneficiari al progetto, il CPI per quanto riguarda i ragazzi già conosciuti dai circuiti istituzionali, le Cooperative per i ragazzi al di fuori di qualsiasi rete istituzionale. Il CPI ritorna ad esserlo nella fase di orientamento, assieme agli psicologi degli enti che avevano già in carica il soggetto che entra a far parte dell'iniziativa. Mentre la figura che viene percepita come nucleo centrale della rete durante la sperimentazione del modello d'intervento è quella del *Pathway Guide*, che è stata principalmente ricoperta dagli educatori delle Cooperative e gli assistenti sociali dei diversi Consorzi partner del progetto.

Questa rete d'intervento è composta dagli operatori dei diversi servizi ed enti, che ormai hanno raggiunto una discreta capacità di interazione. Mentre non si può dire altrettanto del livello istituzionale della rete, il quale appare ancora sfumato e talvolta in contrapposizione al primo. La contrapposizione è evidente quando la legittimità di azione degli operatori viene messa in discussione dall'organizzazione di appartenenza o quando tra due o più enti non si ha la stessa visione del problema e delle soluzioni da abbinare.

Sebbene siano due sistemi di rapporti distinti, sono interdipendenti e il mancato sviluppo di quella che dovrebbe diventare una vera e propria rete istituzionale, condiziona il lavoro di quella tra gli operatori e soprattutto ne limita la legittimità e causa una duplicazione dei centri decisionali, che a sua volta genera difficoltà di interpretazione e attuazione degli interventi stessi.

Se si vuole mantenere la rete creata e potenziarla occorre strutturare i rapporti tra i due livelli (operatori-organizzazioni di appartenenza) affinché sopravvivano al progetto. Il grado di sostenibilità di Spring, infatti, si misurerà anche sulla capacità della sua partnership di avviare, e soprattutto di mantenere a progetto finito, rapporti duraturi e di condividere strumenti di lavoro comuni.

Nonostante queste criticità e il mancato raggiungimento della piena autonomia operativa, la rete degli operatori, è riuscita ad affrontare la presa in carico dei beneficiari in quanto rete e non più come singolo servizio. Tale azione è molto significativa e rappresenta il rovesciamento del modello d'intervento tradizionale, primo risultato del mutamento organizzativo e culturale in corso.

Una caratteristica peculiare di Spring infatti è quella di aver adottato l'approccio di rete dalla fase di segnalazione a quella di definizione dell'intervento da abbinare ai giovani selezionati.



Quello che manca ancora per mettere a sistema le pratiche di lavoro comuni è la formalizzazione di tali prassi, per esempio attraverso protocolli, convenzioni e altri strumenti in grado di garantire la continuità dei rapporti anche una volta terminata l'esperienza di Spring.

### 3.2 I PERCORSI ATTIVATI E I PRIMI RISULTATI RAGGIUNTI

Per quanto riguarda l'obiettivo socio-economico, ricondotto all'inserimento lavorativo dei 120 beneficiari selezionati, occorre compiere una serie di valutazioni distinte, per non imputare al progetto responsabilità nell'esito dei percorsi proposti che dipendono invece da fattori esterni.

Prima di analizzare il grado di raggiungimento dell'obiettivo in questione, soffermiamoci sulla tipologia di percorsi proposti e sui risultati conseguiti dai beneficiari in essi inseriti.

Dopo una fase di orientamento dove vengono valutate le competenze e le aspettative di ogni beneficiario, i cui risultati vengono discussi al Tavolo Rete, sono stati at-

tivati una serie di percorsi riconducibili a tirocini osservativi, tirocini lavorativi, formazione, sostegno nella ricerca del lavoro, accompagnamento e sostegno.

## ESITO DEI PERCORSI

	Tirocinio	Job Club Orientamento	Rientro in formazione	Sostegno scolastico	Totale
<b>Situazioni positive</b> in cui la rete è riuscita a fornire risposte efficaci	20		12	6	<b>38</b>
<b>Situazioni positive, ma ancora da seguire</b> individuando risorse e servizi	43	9	4	2	<b>58</b>
<b>Situazioni critiche non risolte</b> che necessitano di ulteriori sostegni	17	6			<b>23</b>
<b>Uscita dal progetto</b>	4	7			<b>11</b>
<b>Totale generale</b>	<b>84</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>130</b>

I risultati riportati in tabella indicano un raggiungimento non completo, rispetto a quanto dichiarato in fase progettuale, dell'obiettivo di trovare occupazione per 120 beneficiari selezionati, che nel corso della sperimentazione sono saliti a 130.

Infatti solo il 23% degli 84 tirocini ha dato esito positivo, nel senso che l'esperienza di tirocinio si è trasformata in un'assunzione.

Prima di tutto, però bisogna precisare che 37 ragazzi su 130 beneficiari sono minorenni e per loro non era quindi previsto un inserimento lavorativo.

Inoltre occorre tenere presente che la scelta di differenziare i percorsi e attivare oltre ai tirocini lavorativi un alto numero di tirocini esclusivamente osservativi (43), indica l'attenzione per il progetto verso una percentuale di casi (circa il 40%) che presenta un forte disagio, in alcuni casi conclamato, in altri reso riconoscibile e riconosciuto (es. alcuni casi di invalidità) grazie al supporto dei rispettivi *tutor* e PWG. Si registrano inoltre dalle rilevazioni del monitoraggio numerosi (40) interventi formativi, messi in atto per recuperare casi di drop-out segnalati dalle scuole o per aumentare le competenze da spendere in ambito lavorativo di soggetti sprovvisti di titoli di studio base (licenza media inferiore) o bisognosi di reinserirsi nel mondo del lavoro con un risorse conoscitive adeguate. Per questi interventi si segnalano 16 casi di rientro in formazione e 8 casi di sostegno scolastico che hanno agito come prevenzione dell'abbandono scolastico.

Questi dati mostrano che sebbene il progetto non sia stato in grado di rispondere in modo sufficiente all'obiettivo di inserire 120 giovani nel mondo del lavoro, ha saputo far fronte alle problematiche emerse nel corso della sperimentazione predisponendo una serie di interventi ad hoc, che rispondono alle problematiche dei soggetti selezionati. In tal senso va letto come dato positivo il fatto che ben 96 giovani hanno comunque migliorato la loro situazione di partenza, perché hanno trovato lavoro, sono rientrati in formazione, hanno comunque fatto un'esperienza significativa di preparazione al lavoro durata 4 mesi oppure hanno ricevuto un sostegno scolastico in una fase critica del loro percorso che poteva preludere all'abbandono degli studi. Questi casi rappresentano il 73% del totale dei beneficiari coinvolti.

In tal senso si può concludere che il progetto ha commesso, forse, l'errore di darsi un obiettivo troppo ambizioso e non del tutto adatto al target di beneficiari che ha scelto di coinvolgere nell'iniziativa, ma nello stesso tempo ha saputo mettere in pista alternative adeguate.

Molti sono gli aspetti che influiscono sulle condizioni di disagio giovanili (esclusione lavorativa, deprivazione culturale, scarse competenze, assenza di una rete di relazioni sociali etc.) e di conseguenza molti sono i livelli d'azione da mettere in campo per cercare soluzioni valide e pertinenti. L'inserimento lavorativo è dunque solo uno degli aspetti che concorrono a creare una situazione di esclusione sociale. Per questo motivo, il modello d'intervento sperimentato va osservato da più punti di vista, con particolare attenzione alle dinamiche di processo e agli elementi che conferiscono sostenibilità al progetto, ovvero la capacità di continuare ad influire sui fattori di disagio una volta finita l'esperienza Equal.



## 04 Elementi rilevanti

### 4.1 LA LETTURA DEL BISOGNO

Durante la prima Macrofase del progetto è stata condotta una ricerca per osservare le modalità di manifestazione dei fattori di disagio, in particolare modo sono stati osservati i fattori che ostacolano l'inserimento lavorativo dei giovani e, nello stesso tempo, si è cercato di ricostruire una mappa dei servizi presenti sul territorio e sulle loro prassi lavorative.

Da questa duplice analisi emerge:

#### ■ Una difficile e multiforme definizione di disagio accanto alla difficile definizione delle categorie d'utenza

Si presentano infatti forme di disagio spesso non riconosciute o riconoscibili, di svariata natura e difficilmente (se non erroneamente) riconducibili ad una precisa classificazione. Perciò diventano segmenti di un'utenza più ampia, come quella che si rivolge al Centro per l'Impiego o all'Informalavoro.

Il disagio giovanile non è dunque causato unicamente alla mancanza di lavoro, ma dipende da un insieme multiforme di aspetti (deprivazione culturale, scarse capacità lavorative e sociali, assenza di una rete di relazioni sociali etc.) che interessano non solo l'individuo ma, in primo luogo, la famiglia e tutti gli ambienti che il giovane frequenta, non da ultimo la scuola.

Perciò va affrontato in modo sistemico: alla multidimensionalità del problema corrisponde la multidimensionalità delle soluzioni. Gli attori del progetto hanno perciò attivato modalità di lavoro (équipe multidisciplinari d'intervento nel momento della sele-

zione, prima accoglienza e definizione del percorso da abbinare al ragazzo) e azioni orientate ad affrontare su più piani contemporaneamente il mix di fattori di disagio presenti in un solo individuo.

A quanto detto segue una duplice difficoltà:

- scegliere i servizi giusti a cui rivolgersi (*da parte degli utenti*);
- strutturare i servizi in modo adeguato alla tipologia d'utenza (*da parte degli operatori*) abbinata a una **scarsa conoscenza, e di conseguenza uno scarso utilizzo, dei servizi da parte dei giovani**. Non a caso i giovani nella ricerca del lavoro, per esempio, si affidano alle conoscenze familiari o sempre più spesso alle agenzie interinali, e non fanno affidamento ai servizi istituzionalmente preposti, come quelli attivati nei Centri per l'Impiego (dall'obbligo formativo ai percorsi di orientamento, alla valutazione delle competenze etc.) con figure professionali in grado di supportare il ragazzo non solo nella ricerca dell'impiego, ma nell'impostazione di un percorso, anche formativo, teso a migliorare le competenze del soggetto e a inserirlo in una situazione lavorativa presumibilmente stabile.

#### 4.2 LE MODALITÀ DI AGGANCIAMENTO

L'elemento maggiormente innovativo dell'iniziativa Spring è dato dalle modalità di ricerca e aggancio dei possibili beneficiari.

Il progetto, tra i suoi obiettivi, si prefigge di prevenire - o almeno di raccogliere, captare - i segnali che anticipano (o confermano) situazioni di disagio.

Gli attori di Spring rispondono a questa esigenza associando il momento dell'aggancio al concetto di prevenzione:

- **Prevenzione** intesa come **momento di individuazione** dei segnali di discriminazione, prima che si trasformino in situazioni di disagio, che avviene attraverso l'**aggancio**, inteso come il **momento di contatto** dei soggetti a rischio, che restano sconosciuti alla rete istituzionale.

#### ■ Ma come "fare prevenzione"?

La prevenzione intesa come momento di osservazione e individuazione degli ele-

menti che rendono i giovani "soggetti a rischio di esclusione sociale", non è parte di interventi definiti e riconducibili ad agenzie o enti specificamente preposti.

Inoltre si riferisce a ragazzi che si trovano al di fuori dei circuiti istituzionali, perché la loro situazione, che sia di disagio conclamato o meno, non è "arrivata" ai servizi di riferimento.

La risposta che il progetto si è data è stata quella di *invertire la modalità di approccio tradizionale*: invece di pensare che i ragazzi devono rivolgersi ai servizi, ha pensato a come "portare i servizi ai ragazzi", ovvero di andare a **cercare i ragazzi nel loro ambiente di vita**.

#### ■ Quali risorse servono per questa azione?

Il progetto si è affidato a una risorsa che da anni è attiva sul territorio lavorando a stretto contatto con i ragazzi nel loro ambiente di vita: **l'educatore di strada**. Gli educatori di strada infatti sono stati gli unici attori in grado di raggiungere e "agganciare" tutta quella fascia di popolazione che resta sconosciuta alla rete istituzionale dei servizi, creando rapporti di fiducia e collaborazione, diventando figure di riferimento, spesso in sostituzione di altre figure fondamentali nella vita di un ragazzo (genitore, insegnante etc.).

Un altro degli attori che dovrebbe presiedere all'attività di prevenzione è *la scuola*, che invece è risultata essere scarsamente partecipativa. Questo aspetto è stato evidenziato dagli intervistatori, che nel momento di rintracciare i nominativi da intervistare si sono rivolti alle scuole (in particolare le medie inferiori) scoprendo che non conoscono i percorsi intrapresi dai loro ex allievi (es. più di un caso segnalato come dropout dalla scuola media inferiore era iscritto all'università).

#### 4.3 IL DATA BASE

Il *data base* può essere considerato il prodotto della Fase 1 di questa terza macrofase di S.PR.IN.G.

La creazione di questo strumento rafforza la concezione della presa in carico del tema del disagio da parte della rete dei servizi che a vario titolo se ne occupano. Esso permette di condividere le principali informazioni su di un soggetto che entra nella rete istituzionale, consentendo ad ogni servizio di essere aggiornato sui percorsi che

esso compie, in modo da elaborare soluzioni concertate e non contrastanti (si evita, per esempio, che uno stesso soggetto si rivolga a più servizi contemporaneamente, che riceva più borse lavoro etc.).

Inoltre il data base può diventare un “Osservatorio del disagio”. Il Gruppo Rete Territoriale si muove in questa direzione e ha infatti deciso di includervi non solo i nominativi che una volta selezionati verranno inseriti nei percorsi attivati dal progetto, ma anche tutti quelli per i quali occorre trovare soluzioni allo stato di disagio (inserimenti in altri progetti, segnalazione ai servizi territoriali competenti, etc.) in modo da “tenerli” nella rete istituzionale, e monitorarne costantemente la situazione.

#### 4.4 IL PATHWAY GUIDE

Tra gli elementi rilevanti e innovativi, il progetto Spring inserisce **il regista di processo** o “*Pathway Guide*” (PWG), secondo la terminologia utilizzata dalla partnership transnazionale.

Non si tratta di una figura nuova, sebbene la terminologia anglosassone tenda a personificare questo ruolo, ma di una **nuova funzione** che può essere espletata da soggetti diversi.

Il regista di processo ha la funzione di assemblare risorse diverse e mantenere una comunicazione costante tra il beneficiario del progetto e la rete di operatori alla quale il beneficiario si trova in carico, diventando un punto di riferimento per entrambe le parti.

È il punto di snodo della rete degli operatori.

Il progetto ha dunque intuito il bisogno di un regista di processo nel momento in cui intendeva dare una risposta al disagio giovanile utilizzando lo strumento della rete.

Dato come presupposto che il disagio sia un problema con molte facce, le risorse da attivare per trovare adeguate risposte al problema saranno molteplici, come gli interventi da realizzare. Si rende perciò necessario una figura di raccordo, che sappia tenere insieme le risorse messe in campo e che sappia farle dialogare tra loro.

Nel corso della sperimentazione del modello d'intervento di Spring, questa funzione è stata esercitata alcune volte da educatori, altre da soggetti incaricati di svolgere anche il ruolo di tutor. In questo ultimo caso, si è venuta a creare una sovrapposizione di compiti e responsabilità che ha generato notevole stress organizzativo ed emotivo.

La proposta a cui si il progetto è arrivato distingue tra<sup>4</sup>:

01. l’“operatore - regista”, riconosciuto dalla rete, che lavora a livello di dettaglio, pur essendo consapevole del quadro generale in cui opera, con il compito di intervenire tempestivamente sui problemi dell'utenza;
02. il “gruppo - regia”, che lavora a livello “macro”, con il compito di sostenere e facilitare l'azione dei singoli operatori - registi nell'individuare e mobilitare mezzi e risorse d'intervento.

A questo punto, se si vuole formalizzare questo ulteriore elemento di innovazione introdotto, la domanda è:

**■ il PWG nasce a livello progettuale come funzione e diventa, sul piano sperimentale, una nuova figura a tutti gli effetti?**

La distinzione a livello operativo tra funzione e figura professionale è importante perché la scelta di una o dell'altra comporta una diversa ricaduta sull'organizzazione in termini di risorse da impiegare.

Se si mantiene l'idea che il PWG debba essere una funzione, occorre chiedersi a quale figura professionale sia possibile abbinarla senza causare un sovraccarico di lavoro che penalizzerebbe la qualità del lavoro stesso. Inoltre, occorre anche domandarsi quale figura professionale possieda le competenze necessarie a svolgere anche quella funzione.

Se invece il PWG diventa una nuova figura, occorre pensare a come reperirla, eventualmente formarla, come equipararla, dal momento che non è inserita in nessun organico.

---

4. Nel documento “*Sintesi elaborazione ruoli e funzioni del Pathway Guide*”, del 25 ottobre 2004, a cura di Daniela e Paola Bruno.



## 05 Riflessioni

### 5.1 OCCUPABILITÀ E OCCUPAZIONE

Visti i primi risultati raggiunti, si può leggere l'esito complessivo del progetto facendo ricorso a due termini: occupazione e occupabilità.

Equal S.PR.IN.G. dimostra infatti come per affrontare le politiche del lavoro occorra adottare una visione d'insieme del problema, che nel caso specifico riguarda i giovani a rischio, capace di tenere conto (e nello stesso tempo distingue tra) delle politiche per l'*occupazione*, finalizzate a incrementare la domanda di lavoro e, nello stesso tempo, delle politiche per l'*occupabilità*, finalizzate a influenzare positivamente la capacità d'inserimento lavorativo e sociale degli individui.

Data questa premessa si può affermare che il progetto abbia tutte le caratteristiche per influire sull'occupabilità, mentre incontra qualche difficoltà ad influire in modo evidente sul problema dell'occupazione, dal momento che si tratta di un fattore condizionato da elementi esterni che solo in parte possono essere governati da un progetto come S.PR.IN.G. La ricerca delle aziende, per esempio, poteva essere un'azione sulla quale gli attori dovevano investire maggiori risorse, da intraprendere con anticipo (nella maggior parte dei casi infatti l'errore commesso è stato quello di cercare le aziende al momento dell'avvio della sperimentazione e non in una fase precedente).

### 5.2 EQUAL E LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

#### ■ Cosa suggerisce Equal alle politiche attive del lavoro?

L'importanza di questa domanda è legata al bisogno di considerare Equal non come un intervento straordinario, ma come una strategia volta a innescare meccanismi virtuosi in grado di perpetuarsi nel tempo.

Il tentativo di rispondere a questo quesito necessita di una premessa teorica.

Le politiche attive del lavoro nascono con l'obiettivo di favorire il massimo impiego possibile attraverso azioni volte a influenzare i meccanismi alla base del mercato del lavoro.

Seguendo la classificazione delle politiche attive del lavoro data da Ciravegna (1993) e ripresa da Negri-Saraceno (1996), si possono distinguere cinque diverse tipologie:

- 01.** politiche connesse all'informazione alla conoscenza del mercato del lavoro;
- 02.** politiche che operano indirettamente sull'occupazione, con l'obiettivo di adeguare domanda - offerta, senza azioni formative;
- 03.** politiche che operano indirettamente sull'occupazione, con l'obiettivo di adeguare domanda - offerta, con l'ausilio di strategie formative;
- 04.** azioni volte sensibilizzare le imprese e a incentivare la domanda di lavoro;
- 05.** azioni dirette a creare occasioni di lavoro, indipendentemente dalla domanda di mercato.

La strategia adottata da Equal si presta a rispondere, in modo più o meno integrato a seconda della misura sulla quale si costruisce l'intervento specifico, a tutte le tipologie individuate.

In tal senso, il valore aggiunto dei progetti Equal e di S.PR.IN.G. in particolare, poggia su due principali elementi che caratterizzano la filosofia dell'iniziativa:

- a.** la prevenzione, attraverso diverse strategie di "aggancio" dei giovani al di fuori dei circuiti istituzionali;
- b.** la presa in carico del soggetto da parte della rete d'intervento.







*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo



## *Promotori*



Patto Territoriale Pinerolo



Patto Territoriale Sangone

