



# Costruire reti per la transizione scuola-lavoro dei giovani

Come creare un network e un dialogo  
europeo con il Collective Impact

# Sommario

<i>Sebastiano Leo – Assessore all’Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Puglia</i>	3
<i>Petra Kammerevert - Membro del Parlamento Europeo (MEP)</i>	3
<b>Premessa</b>	<b>4</b>
<b>Un manuale che contribuisce a costruire ponti attraverso il Collective Impact</b>	<b>6</b>
<i>Occupazione giovanile e transizione al mondo del lavoro in Europa</i>	6
<b>Collective Impact</b>	<b>8</b>
<i>Che cos’è il Collective Impact?</i>	9
<i>Come far funzionare il Collective Impact</i>	10
<b>Come creare una rete regionale per la transizione tra scuola e lavoro? L’esempio di StartNet nel Sud Italia</b>	<b>13</b>
<i>Impostazione di StartNet Italia</i>	14
<i>Attuazione: Quali sono i fattori di successo?</i>	17
<i>Sostenibilità: finanziamento, sfide e il futuro della rete</i>	19
<b>Come creare una rete europea per la transizione dei giovani verso il mondo del lavoro</b>	<b>21</b>
<i>Impostazione di StartNet Europe</i>	22
<i>Attuazione: come coinvolgere partner e gestire una rete tematica</i>	26
<i>Sostenibilità: finanziamento e advocacy</i>	29
<b>Contatto</b>	<b>32</b>

## SEBASTIANO LEO

Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Puglia

La Regione Puglia è fermamente convinta dell'importanza dell'orientamento professionale per i suoi giovani in modo da costruire un percorso di vita. Dobbiamo continuare a investire nella formazione per la loro futura transizione al mondo del lavoro. Nel 2017 la Regione ha firmato il protocollo d'intesa per il lancio della rete StartNet in Puglia, con l'obiettivo di promuovere processi innovativi dalla scuola verso il lavoro, combattere la disoccupazione giovanile e prevenire l'esodo dei giovani talenti verso altre regioni e paesi.

La collaborazione con una rete multi-stakeholder permette di condividere progetti innovativi mirati con partner qualificati non solo a livello istituzionale ma anche nel mondo del lavoro, delle imprese, del terzo settore, delle scuole e degli studenti. Le iniziative di questa rete mirano a colmare il divario tra il sistema scolastico e formativo e il mercato del lavoro. Esse sostengono l'accesso equo dei giovani alla vita lavorativa e sono pensate su misura sia a livello regionale che in una prospettiva europea. Il progetto promuove un approccio innovativo che può essere implementato anche in altri contesti regionali.

## PETRA KAMMEREVERT

Membro del Parlamento Europeo (MEP)

Sono venuta a conoscenza di StartNet nell'ottobre 2018 durante una visita della Commissione Cultura e Istruzione del Parlamento Europeo al Goethe-Institut di Roma. Da allora ho sostenuto con tutto il cuore il lavoro di questo progetto, che permette ai giovani di vivere la transizione dall'istruzione al lavoro. Sono stata quindi lieta di ospitare un'MEP-Breakfast -un incontro con eurodeputati- per StartNet nel novembre 2019. Ne abbiamo presentato l'approccio e le attività ai miei illustri colleghi della Commissione e del Parlamento Europei.

Vista la grave crescita della disoccupazione giovanile e dell'abbandono scolastico durante la crisi del Covid-19, credo che l'approccio del Collective Impact di StartNet possa servire da modello per altri progetti che affrontano sfide sociali altrettanto urgenti e complesse. Mi auguro che questo progetto continui a crescere, ispirare e contribuire a cambiamenti sostenibili e a creare migliori opportunità per tutti i giovani in Europa.

# Premessa





Troppi giovani in Europa abbandonano la scuola, non trovano un percorso formativo o di carriera adeguato e finiscono disoccupati. Sia la crisi finanziaria ed economica dei primi anni del decennio 2010, sia la più recente recessione economica dovuta alla pandemia globale del Covid-19 hanno dimostrato quanto siano vulnerabili i giovani. La disoccupazione giovanile è una sfida importante non solo per i giovani europei, ma anche per l'economia e la società europea nel suo complesso. Per rispondere a questa sfida, devono essere mobilitate tutte le parti interessate per trovare metodi innovativi e agire di concerto. Se i settori dell'istruzione, della cultura e delle imprese, i responsabili politici, gli esperti e gli operatori del settore, dal livello regionale a quello europeo lavorano insieme, otterranno un "Collective Impact", ovvero un impatto positivo collettivo, come viene illustrato in questa pubblicazione.

Per questo motivo alcuni anni fa il Goethe-Institut ha iniziato a sostenere la formazione professionale dei giovani e il passaggio verso il lavoro come complemento all'apprendimento delle lingue. Da allora, e sulla base di questa esperienza, gli Istituti dell'Europa sud-occidentale, in particolare in Italia, hanno acquisito una crescente competenza nel sostenere la transizione dei giovani verso il mondo del lavoro, non solo aiutandoli ad apprendere una lingua straniera, ma soprattutto organizzando stage, orientamento e formazione in collaborazione con organizzazioni del settore pubblico e privato.

Nel 2017 il progetto StartNet è stato avviato congiuntamente dal Goethe-Institut e dalla Stiftung Mercator, per consolidare i risultati incoraggianti di precedenti iniziative come *Mit Deutsch in den Beruf* (Al lavoro con il tedesco). Nel Sud Italia i giovani spesso non vedono alcuna opportunità nella loro regione d'origine. StartNet Italia sostiene quindi una vasta rete regionale multisettoriale e multistakeholder per realizzare progetti specifici volti al passaggio verso il lavoro di questi giovani. Inoltre, StartNet Europe e la sua rete danno impulso e collegano iniziative simili in tutta Europa, favorendo così lo scambio di buone pratiche e i partenariati a livello europeo.

Attraverso questo manuale il Goethe-Institut è lieto di condividere le pratiche e le conoscenze acquisite nei primi tre anni del progetto StartNet. L'obiettivo è quello di ispirare altri ad unire le forze, a condividere le conoscenze apprese e a dare un contributo alla società civile garantendo opportunità di lavoro sostenibili per tutti i giovani in Europa.

**Dr. Elke Kaschl Mohni**

*Direttrice del Goethe-Institut Brüssel e Europa Sud-Occidentale*

**Dr. Joachim Bernauer**

*Direttore del Goethe-Institut Italien*

# Un manuale che contribuisce a costruire ponti attraverso il Collective Impact

Questo manuale ha lo scopo di ispirare gli operatori e i responsabili politici in campo giovanile, dell'istruzione e dell'occupazione.

A chiunque operi con i giovani sia a livello locale che regionale o europeo questa pubblicazione fornirà informazioni ed esperienze utili su come renderli attori attivi della loro transizione al lavoro. Vogliamo concentrarci su collaborazioni multi-stakeholder e intersettoriali, utilizzando il metodo del **Collective Impact**.

Il contenuto del manuale si basa sugli insegnamenti tratti dalla prima fase del **progetto StartNet** (2017-2020) durante la quale abbiamo creato una rete regionale nel Sud Italia, nutrita da un dialogo europeo per la transizione dei giovani dall'istruzione al lavoro. Le conoscenze apprese possono essere trasferite in qualsiasi regione d'Europa dove i giovani hanno bisogno di essere sostenuti nell'ingresso al mondo del lavoro. Inoltre, l'approccio può essere replicato in altri contesti di sfida sociale e di risposta collettiva attraverso reti regionali o europee. Gli ambiti di applicazione possono variare: dalla sanità, la lotta alla povertà o alla discriminazione. I diversi capitoli sono strutturati per rispondere a domande concrete e sono riassunti attraverso brevi raccomandazioni. Questo aiuterà ad accedere rapidamente alle informazioni più rilevanti per il proprio campo operativo.

## Attraverso questo Manuale, intendiamo:

- ▶ ispirare e dare impulso al lavoro in questo ambito;
- ▶ aiutare a dialogare con altri settori e portatori d'interesse;
- ▶ permettere di potenziare elementi già esistenti di Collective Impact;
- ▶ e, in ultima analisi, generare maggiori e migliori opportunità per i giovani.

## Occupazione giovanile e transizione al mondo del lavoro in Europa

La disoccupazione è diminuita in tutta l'UE dopo il picco del 2013. Tuttavia, con la crisi economica causata dall'epidemia del Covid-19 è tornata a crescere molto rapidamente, soprattutto tra i giovani: la **disoccupazione giovanile** è più del doppio di quella generale<sup>1</sup> e i giovani sono molto più colpiti dalle recessioni economiche rispetto ad altre fasce d'età.<sup>2</sup>

Mentre il tasso di disoccupazione giovanile è più basso negli Stati Membri economicamente più forti, raggiunge oltre il 30% in diversi paesi dell'Europa meridionale – e questo include solo i giovani che sono attivamente alla ricerca di un lavoro: tutti coloro che sono sottoccupati, occupati a breve termine o precari sono esclusi da questa statistica, così come tutti i giovani che hanno rinunciato e non sono nemmeno più attivamente alla ricerca di un lavoro<sup>3</sup>. Paradossalmente, le imprese commerciali in molti settori e paesi si trovano ad affrontare una crescente carenza di giovani lavoratori qualificati. Sia la disoccupazione giovanile strutturalmente elevata che l'**inadeguatezza delle competenze offerte** sottolineano le difficoltà persistenti e quale sia l'importanza strategica della transizione dei giovani verso il lavoro in Europa<sup>4</sup>.

Inoltre, il rapido cambiamento tecnologico, la digitalizzazione e l'automazione sollevano questioni fondamentali sul **futuro del lavoro** e su come preparare le giovani generazioni alle professioni di domani. La recente crisi del Covid-19 ha evidenziato ancora una volta l'importanza della parità di accesso **agli strumenti e alle competenze digitali** per l'apprendimento e per il mercato del lavoro.

La cooperazione tra il mondo della scuola e quello delle imprese è essenziale per colmare il divario di innovazione. Tuttavia è anche importante **responsabilizzare**

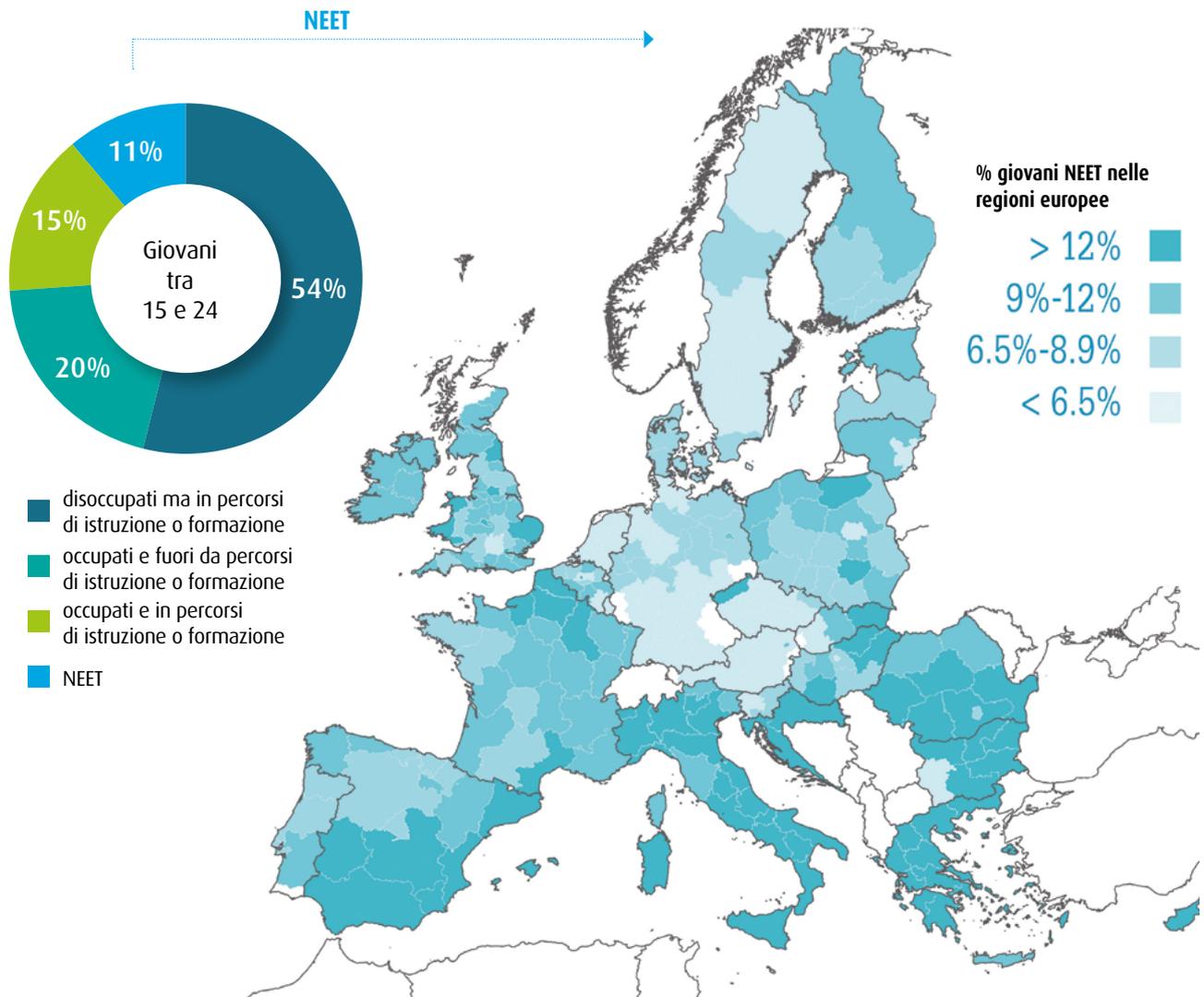
1 Tassi di disoccupazione Eurostat UE-28 nel dicembre 2019: 14,2% dei giovani tra i 15 e i 24 anni contro il 6,2% dei giovani tra i 15 e i 74 anni.

2 [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/video/institutional-videos/WCMS\\_741948/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/video/institutional-videos/WCMS_741948/lang-en/index.htm)

3 <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/long-term-unemployed-youth-the-legacy-of-the-crisis>

4 Per ulteriori informazioni sulle transizioni al lavoro da una prospettiva globale, consulta la nota tecnica dell'UNICEF sulle transizioni scuola-lavoro: <https://www.unicef.org/reports/transitions-from-school-to-work-2019>

## Giovani NEET tra 15 e 24 anni nel 2018



**i giovani come cittadini attivi**, nel senso di un vero e proprio empowerment, in modo da aumentare la loro resilienza ai continui cambiamenti e alle transizioni. L'orientamento e la formazione continua stanno diventando sempre più importanti, dovrebbero iniziare sin dalla più giovane età – durante la scuola dell'obbligo – e continuare per tutta la vita lavorativa. Questi interventi vanno integrati da specifici approcci di **inclusione sociale** che si concentrano sui giovani svantaggiati, prevenendo l'abbandono scolastico o l'abbandono scolastico precoce, il disimpegno e l'estremismo.

Mentre Garanzia Giovani dell'UE<sup>5</sup> ha portato a innovazioni e nuovi approcci in molti Stati Membri, solo meno della metà dei NEET<sup>6</sup> in età adolescenziale sono stati raggiunti finora – e le buone pratiche e le esperienze spesso non vengono condivise o incentivate.

**Il progetto StartNet risponde a questa esigenza di maggiore dialogo e cooperazione europea nel campo della transizione dei giovani al lavoro.**

<sup>5</sup> Garanzia Giovani è un programma dell'UE che offre ai giovani di età inferiore ai 25 anni occupazione, istruzione, un apprendistato o un tirocinio entro un periodo di 4 mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dall'istruzione formale.

<sup>6</sup> NEET è la sigla per *Not in Education, Employment or Training*, in italiano



# Collective Impact





## Che cos'è il Collective Impact?

**Collective Impact** è un approccio metodologico particolarmente efficace per affrontare problemi sociali complessi per i quali non sembrano esistere soluzioni *ad hoc*. Tali problemi sono considerati complessi<sup>7</sup> in quanto caratterizzati da più livelli e causati da diversi fattori e attori. Gli effetti sono difficili da prevedere e non esistono soluzioni semplici.

Il metodo Collective Impact ha la sua origine negli Stati Uniti ed è stato definito per la prima volta in dettaglio nel 2011 da John Kania e Mark Kramer nella *Stanford Social Innovation Review*. Si basa su cinque principi:<sup>8</sup>

- ▶ L'impegno di tutti gli attori coinvolti: dalla politica alle istituzioni, alle associazioni, ai gruppi informali, ecc. a seguire **un'agenda comune**;
- ▶ Un consenso sul **metodo di monitoraggio delle attività e dell'impatto** (misurazione condivisa) e sugli indicatori di successo;

- ▶ **Il sostegno reciproco tra tutti gli attori** (attività che si rafforzano a vicenda);
- ▶ Una **comunicazione continua** tra gli attori;
- ▶ Avere un **ufficio di coordinamento indipendente**, dedicato esclusivamente al buon funzionamento della rete.

L'approccio incentrato sulle soluzioni del metodo Collective Impact permette di combinare gli impegni della società civile con le priorità politiche in un'agenda comune.

Il Collective Impact richiede non solo risorse finanziarie e umane adeguate, ma anche una consapevolezza generale del problema, delle reti esistenti, una collaborazione affidabile e l'impegno dei principali portatori d'interesse<sup>9</sup>.



7 *Acting together. The path to effective cooperation*, Bertelsmann Stiftung (a cura di), 2a edizione, 2016, p. 5 (di seguito «Acting together»).

8 Vedi anche il breve video introduttivo dell'FSG: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=7&v=8CT41uUw8Fc&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=7&v=8CT41uUw8Fc&feature=emb_logo)  
Ulteriori informazioni di FSG sul Collective Impact: <https://www.fsg.org/areas-of-focus/collective-impact>

9 *Acting together*, p. 10.

## Come far funzionare il Collective Impact

### Essere persistenti

In sostanza la creazione di una rete secondo il metodo Collective Impact richiede molta pazienza. In primo luogo gli attori devono essere identificati e raggruppati attraverso valori che creano fiducia reciproca. Devono generare una struttura organizzativa e definire i **campi d'azione comuni**. Questo primo passo richiede spesso diversi anni.

Collective Impact non è un metodo che produce risultati rapidi. Tutti i partner devono essere profondamente impegnati a lungo termine e sono necessarie risorse finanziarie per mantenere l'ufficio di coordinamento, per finanziare progetti comuni e spesso per raccogliere ulteriori fondi volti ai progetti. Ha il grande vantaggio tuttavia di poter portare a **un cambiamento sostenibile e sistemico**, consentendo a una vasta gamma di attori di sviluppare in modo collaborativo soluzioni che attingono alle conoscenze e alle competenze specifiche di ciascuno.

### Creare una base comune

È importante creare fin dall'inizio una **conoscenza condivisa**<sup>10</sup> della materia attraverso workshop tenuti da esperti e viaggi di studio.

È anche utile che tutti i partecipanti alla rete conoscano le altre organizzazioni partecipanti, in modo che tutti comprendano la posizione dell'altro. Questo è particolarmente importante quando la rete riunisce partner di settori molto diversi: le istituzioni pubbliche seguono una logica differente da quella delle aziende private o delle organizzazioni del terzo settore. Comunicano in modi diversi e spesso hanno processi decisionali e di valutazione non omogenei. Ciò che alcuni partecipanti considerano un passo necessario nelle procedure della propria organizzazione sarà magari considerato inutile o burocratico da altri.

### Separare il livello operativo da quello istituzionale

I rappresentanti delle organizzazioni partner sono di solito molto coinvolti, spesso anche personalmente. Questo è molto positivo e fa partire la rete in modo rapido. È tuttavia importante fare in modo che **anche le istituzioni che sostengono le singole persone si facciano carico dell'impegno**. In caso contrario, le organizzazioni rischiano di ritirarsi gradualmente dalla rete perché non si sentono più sufficientemente



«Una buona parte del successo della rete dipende dalle persone che la compongono. Quando si crea una rete è importante lavorare per collegare gli interessi delle persone che vi partecipano e delle loro organizzazioni. Senza un gruppo coeso, è difficile arrivare a buoni risultati. »

Cesare De Palma – Confindustria Puglia

<sup>10</sup> Acting together, p. 30.



rappresentate a livello istituzionale. Ciò può essere evitato assegnando ruoli diversi a livello sia operativo che istituzionale, ovvero attraverso attività sviluppate e realizzate operativamente, ma allo stesso tempo approvate e sostenute istituzionalmente.

### Rafforzare la comunicazione

Le reti implicano un lavoro di comunicazione. Ciò vale soprattutto per la comunicazione tra i partner e con l'ufficio di coordinamento. I partecipanti dovranno trasmettere le informazioni internamente in modo **tempestivo** per mettere al corrente tutti gli altri attori e per evitare vuoti o duplicazioni di notizie. La comunicazione verso l'esterno sul lavoro svolto va in ogni caso **coordinata**: questo ruolo dovrebbe preferibilmente essere gestito dall'ufficio di coordinamento.

### Bilanciare le dimensioni della rete

In termini di numero di partner, l'esperienza dimostra che si verifica un certo grado di «autoselezione», in quanto il lavoro in rete richiede un alto grado di impegno e convinzione da parte dei partner. Oltre ai partner fondatori sarà possibile coinvolgerne altri in un secondo tempo. Questi potrebbero essere aggiunti inizialmente come consulenti per determinati progetti e poi, dimostrata la loro dedizione alla rete, potrebbe essere loro offerto lo status di partner.

Le reti che funzionano secondo il metodo Collective Impact tendono ad essere **relativamente piccole**, perché create per affrontare problemi locali o regionali:

i partecipanti provengono da una specifica regione geografica.

L'implementazione di StartNet nel Mezzogiorno d'Italia non fa eccezione (vedi pag. 13 ), tuttavia abbiamo fatto un passo avanti creando una piattaforma a livello europeo per consentire scambi tra le diverse reti del continente e iniziative che mostrano risultati promettenti (vedi pag. 21 ).

Che la rete sia locale o europea, il successo dipende molto dal coordinamento e dall'impegno dei partner: **la prossimità fisica non è quindi essenziale**, purché tutti i partner diano la massima priorità agli obiettivi e ai risultati positivi auspicati.

### Attenersi ad una metodologia solida

Quando una rete opera a livello locale, c'è il rischio che i partecipanti siano sospettosi nei confronti di nuovi approcci (secondo un atteggiamento culturale del "da noi non si fa così"). Inoltre, le **aspettative** che non sono formulate chiaramente fin dall'inizio possono portare a malintesi e conflitti, che potrebbero in ultima analisi mettere a repentaglio il lavoro svolto. L'ufficio di coordinamento dovrà essere consapevole di ciò ma dovrà comunque attenersi rigorosamente alla metodologia. Nel tempo i risultati positivi convinceranno anche i più critici.

### Garantire l'indipendenza dell'ufficio di coordinamento

**L'indipendenza finanziaria e operativa** dell'ufficio di coordinamento è essenziale per ridurre il rischio che

## Tenere a mente che

- ✓ *Potranno essere necessari diversi anni per identificare i partner, riunirli e costruire la fiducia reciproca per definire gli obiettivi comuni e una struttura adeguata.*
- ✓ *Una comprensione reciproca promuove una collaborazione costruttiva tra tutti i partecipanti. È quindi necessario dedicare un tempo sufficiente al consolidamento delle conoscenze.*
- ✓ *Sia il livello operativo che quello istituzionale dovranno essere rappresentati nella rete se possibile, anche se con compiti diversi.*
- ✓ *La qualità della comunicazione determina l'efficienza della cooperazione.*
- ✓ *Non è la dimensione reticolare che ne determina il successo, ma piuttosto l'impegno delle organizzazioni partner.*
- ✓ *L'adesione al metodo Collective Impact è particolarmente necessaria quando le aspettative non sono chiare o ci sono conflitti tra i partner.*
- ✓ *L'indipendenza dell'ufficio di coordinamento deve essere garantita.*
- ✓ *I partecipanti a una rete ben funzionante che produce risultati positivi devono pensare fin dall'inizio alla sostenibilità finanziaria e organizzativa.*

alcuni partner cerchino di favorire i propri interessi o gli affidino compiti che vanno oltre la sua funzione originaria. Poiché l'ufficio di coordinamento è l'unico organismo all'interno della rete che agisce **in modo neutrale**, è fondamentale deciderne le modalità di finanziamento. Nel momento in cui viene creata la rete questo aspetto deve essere chiarito in modo sufficientemente dettagliato e deve ricevere pieno supporto da tutti i partner<sup>11</sup>.

### Consolidare la rete

Le reti basate sul Collective Impact spesso iniziano come progetti che ricevono finanziamenti per un periodo limitato di tempo, il che garantisce il personale dell'ufficio di coordinamento e il finanziamento iniziale per le attività congiunte. Non appena i primi risultati positivi diventano evidenti e i partner segnalano di voler continuare la collaborazione, è consigliabile pensare alla **sostenibilità futura** della rete. Che forma potrebbe assumere? Chi finanzia le attività future? Chi si assumerà la funzione di coordinamento e come verrà finanziato il personale?

« Avendo sempre lavorato all'orientamento professionale dal punto di vista della scuola, l'esperienza con StartNet mi ha permesso di capire il passaggio verso il lavoro anche dal punto di vista delle imprese - questo è stato molto importante. »

Rosa Scarcia – Rete Scuole GET

<sup>11</sup> Acting together, p. 20.



# Come creare una rete regionale per la transizione tra scuola e lavoro?

L'esempio di StartNet nel Sud Italia



## Impostazione

StartNet - Rete di Transizione Scuola-Lavoro, Italia	
Dove	Italia meridionale (Puglia e Basilicata)
Settore	disoccupazione giovanile
Avviata nel	2017
Obiettivo	migliorare il passaggio dalla scuola al lavoro
Gruppo target	alunni dalla scuola primaria fino al collocamento
Rete	enti pubblici/statali/regionali, scuole, aziende, terzo settore
Numero di alunni raggiunto al 2020	circa 12.000

### La situazione di partenza

Nonostante il programma Garanzia Giovani e gli sforzi compiuti negli ultimi anni, la situazione dei giovani in Italia – in particolare nel Sud – è in media molto più precaria rispetto alla maggior parte degli altri Paesi europei. All’inizio del 2020 e prima della crisi del Covid-19 il tasso di disoccupazione dei giovani tra i 15 e i 24 anni superava già il 50%, mentre quasi il 30% dei giovani tra i 25 e i 34 anni era senza lavoro. Anche se al 2020 le Regioni hanno esaurito quasi tutti i fondi

dedicati a Garanzia Giovani, la quota di NEET in Puglia rimane significativamente superiore alla media nazionale e i giovani qualificati continuano a emigrare in numero crescente verso il Nord Italia o all'estero<sup>12</sup>.

Nonostante la Puglia e la Basilicata stiano vivendo una recente ripresa economica, il settore privato ha difficoltà ad attrarre lavoratori formati e qualificati. Questo ostacola l’innovazione e quindi la crescita delle imprese locali. Mancano un orientamento professionale continuo, il sostegno ai giovani svantaggiati e un sistema di collocamento pubblico funzionante per superare questo squilibrio. StartNet si è posta l’obiettivo di migliorare il passaggio dalla scuola al lavoro.

A tal fine il Goethe-Institut Rom, grazie ai finanziamenti della fondazione tedesca Stiftung Mercator, ha creato una rete di partner e stakeholder che hanno firmato congiuntamente un protocollo d’intesa a Bari nel settembre 2017.

### Quali misure sono state adottate?

La costruzione di una rete regionale richiede tempo: il processo di sviluppo illustrato nel Grafico 1 ha richiesto tre anni.

Inizialmente un gruppo di lavoro istituito presso il Goethe-Institut di Roma ha sviluppato il progetto e preparato le richieste di finanziamento che dovevano essere presentate alla fondazione Stiftung Mercator. Dopo i colloqui preparatori con il Ministero dell’Istruzione italiano,

Grafico 1: Passi compiuti per costruire la rete StartNet



<sup>12</sup> Sugeriamo la lettura del Policy Paper *I NEET in Italia. Dati, esperienze e indicazioni per efficaci politiche di attivazione*, redatto in collaborazione con il demografo Alessandro Rosina. <https://www.start-net.org/sites/start-net.org/files/attachments/366/ineetitaliawebdef.pdf>

con il quale era già stato instaurato un buon rapporto di collaborazione, Puglia e Basilicata sono state selezionate come Regioni target per il progetto pilota nel Sud Italia. Questa scelta è stata fatta non solo per l'evidente necessità di agire, ma anche perché le due Regioni avevano una comprovata capacità organizzativa, che ha aumentato le possibilità di successo.

Una volta selezionate le Regioni, la fondazione Stiftung Mercator ha finanziato un'analisi dei fabbisogni che ha permesso di definire meglio la direzione del progetto. Contemporaneamente si sono svolti colloqui esplorativi con i principali attori di entrambe le Regioni: Assessorati dell'istruzione, formazione e/o del lavoro, Camere di Commercio, scuole, uffici scolastici e rappresentanti del Terzo settore. Di seguito una descrizione di StartNet in Puglia.

### Chi sono gli attori di StartNet Italia e qual è la struttura della rete?

Nel settembre 2017 i seguenti partner hanno firmato il protocollo d'intesa, che è alla base delle attività di StartNet in Puglia:

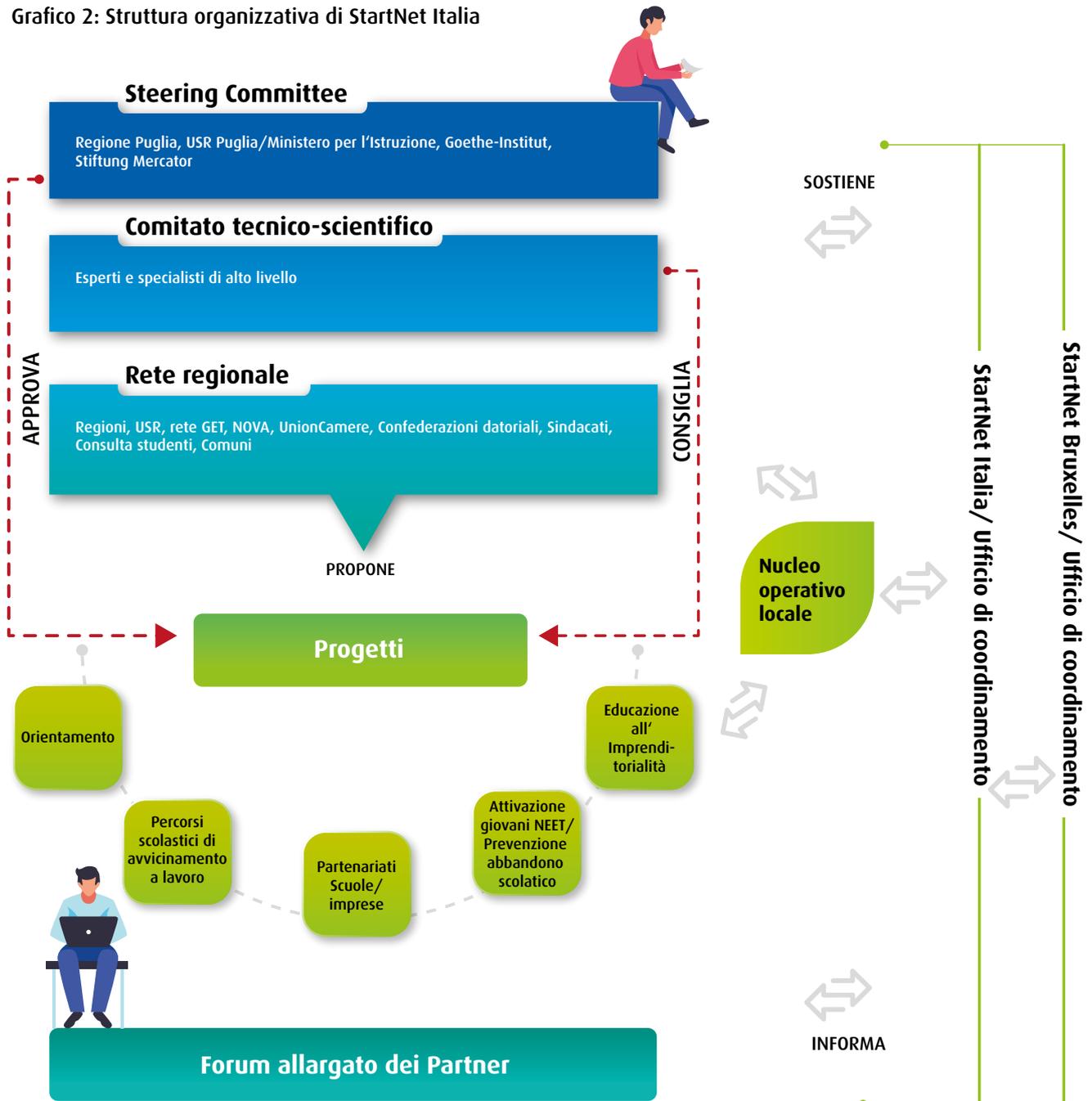
In seguito sono stati scelti i membri delle strutture di governance, di consulenza e di rappresentanza della rete ed è stato selezionato il personale per l'ufficio di coordinamento. La struttura organizzativa di StartNet Italia è la seguente:

- ▶ **Rete dei partner:** tutte le parti cooperanti che hanno firmato il protocollo d'intesa.
- ▶ **Comitato Tecnico-Scientifico:** rappresentanti del mondo accademico ed esperti provenienti dall'Italia e dalla Germania. Il Comitato Tecnico-Scientifico si riunisce due volte l'anno e fornisce consulenza sulle proposte di progetto e sull'orientamento strategico.
- ▶ **Steering Committee (Cabina di Regia):** rappresentanti del Ministero della Pubblica Istruzione, l'Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Puglia, il Goethe-Institut Rom e la Stiftung Mercator. Lo Steering Committee decide circa la direzione strategica del progetto e l'utilizzo dei fondi. Si riunisce quattro volte all'anno.
- ▶ **Forum dei Partner:** l'insieme delle organizzazioni/enti interessati al tema che partecipano almeno una volta all'anno a un evento congiunto.

Finanziatori	Istruzione	Istituzioni (Stato/Regione)	Mondo del Lavoro	Terzo settore
Stiftung Mercator	Ufficio Scolastico Regionale Puglia	Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR)	Confindustria Puglia	Consorzio Nazionale per l'Innovazione Sociale (NOVA)
Goethe-Institut e.V.	Green Education & Training - Rete delle scuole pugliesi (GET) Consulta degli Studenti Puglia	Regione Puglia con l'Assessorato Regionale all'Istruzione, Formazione e Lavoro	Camere di Commercio della Regione Puglia (Unioncamere Puglia)	

« Se vogliamo trattenere i giovani di talento nel sud Italia dobbiamo prima creare sinergie tra gli stakeholder che non sono ancora collegati. Una rete come StartNet li mette in contatto con le scuole e i giovani, per lavorare verso un obiettivo comune. »

Grafico 2: Struttura organizzativa di StartNet Italia



L'ufficio di coordinamento ha la responsabilità di organizzare riunioni, gestire la comunicazione, il trasferimento di conoscenze all'interno e all'esterno della rete e il monitoraggio di tutte le attività. Gestisce anche le risorse finanziarie. In StartNet Italia l'ufficio di coordinamento prevede tre incarichi a tempo pieno più uno a tempo parziale dedicati al coordinamento,

alla comunicazione e alla gestione degli eventi, all'amministrazione e al monitoraggio.

L'ufficio di coordinamento ha elaborato un piano di monitoraggio insieme alla rete dei partner secondo il quale tutte le attività del progetto vengono monitorate e valutate.



« L'idea di avere studenti seduti allo stesso tavolo con imprenditori, insegnanti e presidi è un successo. I giovani devono essere messi sullo stesso piano perché le loro esigenze siano ascoltate. »

Insegnante al campo StartNet

### Un programma comune e una responsabilità condivisa

All'inizio del 2018 la rete aveva già sviluppato un programma comune e concordato cinque aree d'azione che riflettevano accuratamente le esigenze della Regione e per le quali dovevano essere realizzati progetti concreti:

1. Orientamento consapevole ("verticale") dalla scuola elementare all'inserimento nel mondo del lavoro.
2. Ottimizzazione degli stage e dei programmi di apprendimento legati al lavoro nelle scuole (ad esempio i cosiddetti PCTO – percorsi per le competenze trasversali per l'orientamento).
3. Partenariati tra scuole e imprese.
4. Attivazione dei giovani NEET, prevenzione dell'abbandono scolastico.

5. Promozione dell'imprenditorialità, educazione all'imprenditorialità e promozione delle start-up.

Per ogni ambito di azione è stato designato un partner come soggetto responsabile.

Per trarre il massimo beneficio dal principio guida dell'azione congiunta è stato concordato che tutte le attività sviluppate dalla rete devono coinvolgere **almeno tre partner di diversi settori**: questa *conditio sine qua non* si è rivelata molto utile.

### Gruppi target StartNet Italia

- ▶ Genitori
- ▶ Insegnanti
- ▶ Alunni e alunne della scuola elementare (6-10 anni)
- ▶ Alunni e alunne del livello secondario inferiore (età 11-13 anni)
- ▶ Alunni e alunne del livello secondario superiore (età 14-16 o 14-18 anni)
- ▶ NEET

**Nota:** Le fasce d'età sono indicative e non comprendono gli studenti e le studentesse che hanno cambiato indirizzo o ripetuto determinati anni scolastici.

### Attuazione: Quali sono i fattori di successo?

#### Comunicazione interna

- ▶ La **comunicazione continua tra i partner** è fondamentale. Nel primo anno gli incontri moderati della rete si sono svolti quasi **ogni mese**: ciò è stato necessario per garantire il rapido sviluppo dell'agenda comune e del protocollo d'intesa.
- ▶ A partire dal **secondo anno**, il ritmo è stato meno frequente. Ora la rete si riunisce solo **ogni due mesi**.
- ▶ Per rendere il processo il più efficiente possibile, tra una riunione e l'altra si tengono incontri di progetto con i partner coinvolti.

- ▶ Durante il periodo di emergenza sanitaria legata al Covid-19 i partner si sono incontrati online ogni due/tre settimane per garantire la continuità delle attività anche da remoto.

### Sviluppo di capacità di sistema, trasferimento di conoscenze e processi partecipativi

- ▶ Per garantire che tutti i partner del progetto abbiano una base di conoscenze simili e una comprensione esaustiva delle tematiche, StartNet ha organizzato **diversi viaggi di studio e incontri con esperti** a Bruxelles e in Germania al fine di far conoscere a tutti i partner l'intera varietà di questioni relative alla transizione dalla scuola al lavoro.
- ▶ È stato sviluppato insieme ai partner un **formato di conferenza interattiva** denominato StartNet Camp. Si svolge ogni anno e offre l'opportunità di trasmettere

conoscenze a un gran numero di partecipanti, soprattutto giovani, e allo stesso tempo di sviluppare soluzioni di concerto all'interno di workshop moderati.

- ▶ Gli argomenti scelti sono basati sulle esigenze dei partner, i quali sono stati coinvolti insieme ad esperti locali e internazionali, istituzioni, scuole e studenti/studentesse.

### Impegno ed effetti di sinergia

L'impegno e il sostegno reciproco degli stakeholder sono assolutamente essenziali. Anche il **sostegno politico** è molto importante: l'amministrazione regionale pugliese considera StartNet un organo consultivo e fornisce un supporto strutturale: un referente permanente, un ufficio e delle sale per le riunioni periodiche della rete. Il supporto del Ministero dell'Istruzione rappresenta un ulteriore vantaggio per creare reti a livello politico.

## Progetti di punta di StartNet Italia



Building Futures rafforza e sostiene l'orientamento professionale nella scuola. Il progetto prevede 30 ore di formazione potenziata per gli insegnanti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, basate sugli studi di StartNet sulle prospettive future del mercato del lavoro e su interventi di esperti. Istituisce inoltre dei team di coordinamento a livello regionale.

GO4STEM Lab offre un percorso di esperimenti e attività dove gli studenti delle scuole superiori devono risolvere problemi tecnici e scientifici mettendo alla prova il loro talento nelle materie STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria, Matematica) scoprendo nuovi mestieri e opportunità di carriera.

Il progetto Or.Co. (Orientamento consapevole al tempo digitale e sistemico) durerà quattro anni, fino al 2023, e prevede la graduale costituzione di comunità educanti locali per sostenere i bambini della scuola primaria, durante la scuola secondaria di primo grado e fino all'ingresso nella scuola secondaria superiore. Il monitoraggio, l'orientamento individuale e un'app di orientamento professionale («APPorienta») sono specificamente rivolti ai bambini e ai giovani che si trovano in contesti socio-economici vulnerabili e a rischio di diventare NEET.

Proactive Training è un progetto che promuove l'educazione all'imprenditorialità, il lavoro di squadra e la creatività tra i giovani attraverso un processo di orientamento professionale, consapevolezza di sé e il riconoscimento delle abilità personali nelle scuole. Il progetto comprende due iniziative: Simula-Impresa per gli studenti e gli insegnanti della scuola secondaria di primo grado (principalmente del terzo anno), e Impresa in Classe per gli studenti della scuola secondaria superiore.

Maggiori informazioni sui vari progetti e attività di StartNet Italia sono disponibili qui:

<https://www.start-net.org/it/portfolio>



StartNet ha ricevuto anche il riconoscimento come Best Practice nell'ambito dell'accordo di cooperazione italo-tedesca sulla formazione professionale tra i Ministeri dell'Istruzione e del Lavoro<sup>13</sup>.

### Cosa ha realizzato StartNet in Italia nei suoi primi tre anni di vita?

**Anno uno:** dopo la fondazione della rete, l'accento è stato posto sulla creazione della struttura organizzativa, sullo sviluppo degli ambiti di azione, sul rafforzamento delle conoscenze e sullo sviluppo dei progetti.

**Anno due:** acquisizione di finanziamenti da parte di terzi per progetti, sviluppo di progetti e realizzazione delle prime attività progettuali.

**Anno tre:** StartNet ha lanciato una serie di strumenti di orientamento per i suoi gruppi target, cioè gli alunni e le alunne dalla scuola primaria alla secondaria superiore, le famiglie, gli insegnanti, le imprese e le agenzie di collocamento.

I progetti si rivolgono a tutti i gruppi target:

- ▶ **Insegnanti delle scuole secondarie di I e II grado:** corso di formazione di 30 ore per l'orientamento professionale in classe;
- ▶ **Insegnanti, genitori e alunni/alunne:** una guida facilmente accessibile che fornisce una panoramica del mercato del lavoro regionale e dello sviluppo previsto nei prossimi anni;
- ▶ **Studenti e studentesse del livello secondario superiore:** una app di autovalutazione che permette di indicare i loro interessi e talenti su base individuale e che fornisce suggerimenti per incanalarli verso una carriera professionale;

- ▶ **Alunni e alunne e i genitori della scuola primaria e secondaria di I grado:** orientamento sistemico precoce a partire dalla scuola primaria e sostegno individuale per bambini/bambine e giovani a rischio di insuccesso o di abbandono scolastico;
- ▶ **Alunni e alunne delle scuole secondarie di I e II grado:** un laboratorio itinerante che promuove un approccio ludico alle materie STEM attraverso 15 stazioni sperimentali;
- ▶ **Alunni e alunne del livello secondario superiore:** visita o esperienza di job shadowing in aziende selezionate;
- ▶ **Alunni e alunne delle scuole secondarie di I e II grado:** progetti sull'imprenditorialità in collaborazione con aziende locali.

## Sostenibilità

### Come funziona StartNet a livello sistemico?

Mentre in precedenza i vari partner comunicavano solo bilateralmente e in misura limitata, il lavoro in rete ha portato a forme di cooperazione completamente nuove che possono essere viste anche al di fuori delle attività di StartNet (vedi grafico y):

- ▶ le organizzazioni partner si consultano tra loro prima di lanciare nuovi progetti o iniziative;
- ▶ sia i politici che l'amministrazione riconoscono la competenza di StartNet, che viene di conseguenza finanziata per la realizzazione di progetti pilota;
- ▶ i partner di almeno tre diversi settori devono collaborare alla realizzazione dei progetti.

<sup>13</sup> <https://www.bibb.de/govet/de/2358.php/project/detail/454>

### E per quanto riguarda i finanziamenti?

StartNet ha quasi raddoppiato il budget originale di €1,7 milioni fornito da Stiftung Mercator, raccogliendo fondi da fonti terze.

La configurazione di StartNet come rete e i suoi forti effetti di sinergia hanno contribuito ad attrarre ulteriori finanziamenti. Il fondo italiano contro la povertà educativa Con i Bambini della Fondazione Con il Sud ha stanziato €1,4 milioni per Or.Co. Quest'ultimo è un importante progetto di orientamento scolastico e professionale rivolto ad una fascia di età molto giovane (dai 9 ai 13 anni), volto a prevenire l'abbandono scolastico durante i delicati processi di transizione dalla scuola primaria alla scuola secondaria inferiore e poi alla secondaria superiore. Inoltre sono stati istituiti due progetti Erasmus + tra partner a livello europeo, per un totale di €455.000.

Più di due terzi dei fondi disponibili per StartNet Italia vengono spesi per progetti e attività, mentre meno di un terzo copre i costi dell'ufficio di coordinamento.

## Tenere a mente che

- ✓ *Una collaborazione riuscita in una rete o tra reti ha un effetto positivo sull'acquisizione di fondi.*
- ✓ *È necessario stanziare risorse finanziarie sufficienti per la gestione, il coordinamento, il monitoraggio e la comunicazione.*
- ✓ *Le sfide possono essere risolte al meglio se i partner di almeno tre diversi settori pianificano e realizzano attività insieme.*
- ✓ *La pianificazione e la realizzazione di progetti comuni porta a sinergie che vanno anche oltre il lavoro effettivo in rete.*
- ✓ *La continuità della rete deve essere voluta e sostenuta da tutti i partner.*

### Quali sfide rimangono?

#### *Coinvolgere i giovani*

L'obiettivo di StartNet non era solo quello di rivolgersi ai giovani come gruppo target, ma anche dare loro l'opportunità di partecipare al lavoro di StartNet stesso. La messa in opera di questa idea si è rivelata non facile: spesso i giovani hanno la sensazione che le istituzioni non li rappresentino. Utilizzano canali di comunicazione diversi, possono parlare una «diversa lingua» e hanno aspettative diverse. StartNet ha quindi deciso in futuro di investire maggiormente nell'operatività con i giovani, organizzando attività per e con loro e sperimentando nuove modalità di partecipazione giovanile, anche informali.

#### *La resilienza di fronte a nuove sfide*

La crisi del Covid-19 ha aggravato la già precaria situazione occupazionale dei giovani in Puglia e in Basilicata, soprattutto per i giovani NEET. Come risposta, StartNet ha recentemente pubblicato un documento programmatico su come coinvolgere meglio i NEET nel mercato del lavoro, utilizzando in modo più efficace i meccanismi di networking strategico (come StartNet), insieme ai finanziamenti del programma EU Garanzia Giovani. StartNet ha anche sviluppato in tempi brevi un progetto di orientamento professionale online per le classi che si sono diplomate nel giugno 2020, che verrà replicato nel 2021, per aiutare i giovani a scoprire e testare i loro punti di forza, la loro resistenza e proattività. Questo progetto offre ai giovani anche una consulenza individuale di orientamento professionale con esperti, un servizio che prima non esisteva.

In futuro, StartNet prenderà in considerazione la possibilità di concentrarsi su nuovi ambiti occupazionali quali le competenze digitali, la partecipazione, l'innovazione e la green economy.

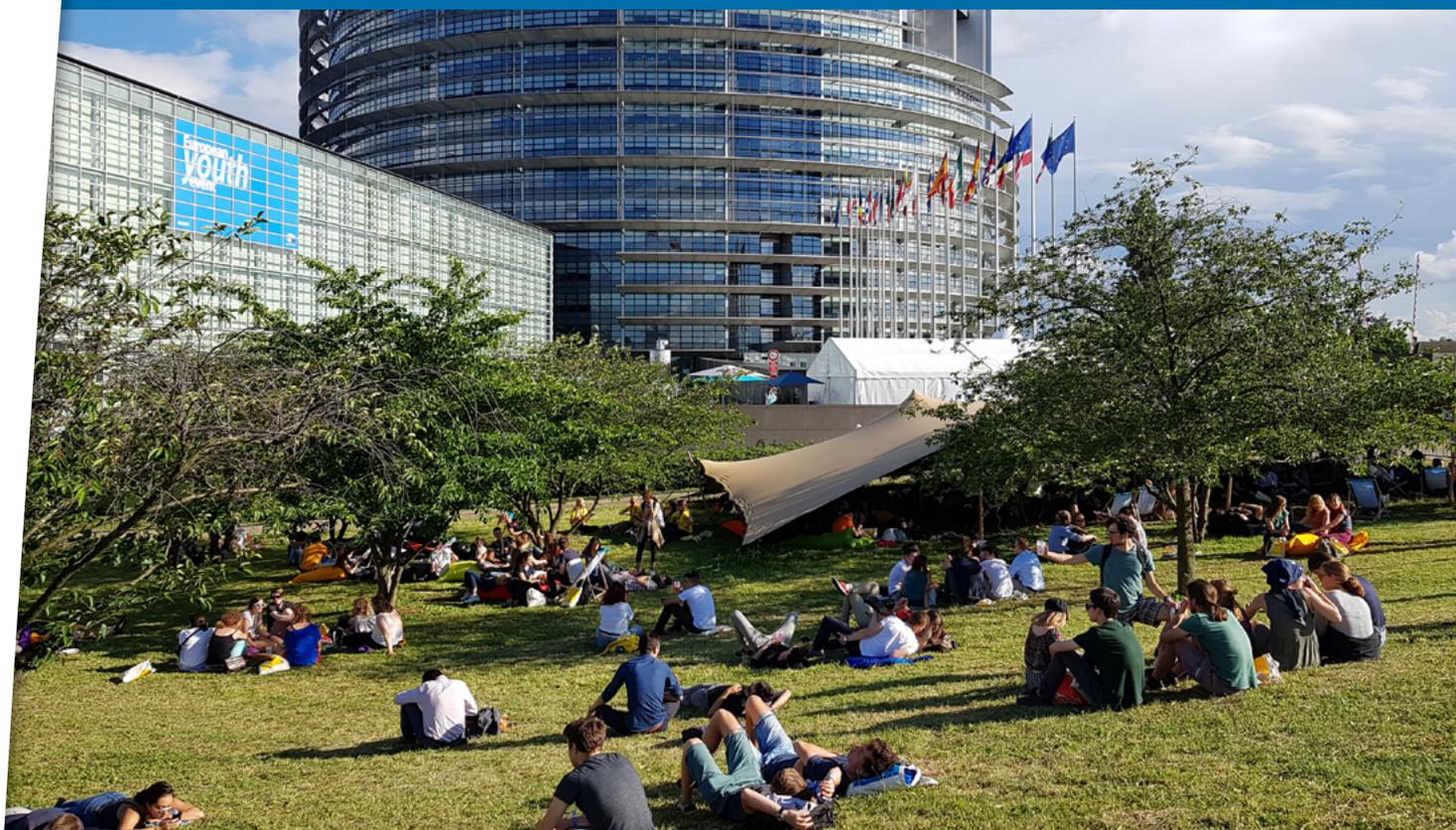
La rete stessa ha sviluppato molto rapidamente metodi di lavoro a distanza e online molto efficaci, che influenzeranno positivamente le nostre future metodologie di lavoro collaborativo.

### Quale sarà il futuro di questa rete?

Dopo una fase iniziale di finanziamento, StartNet può contare su ulteriori finanziamenti da parte della fondazione Stiftung Mercator per altri tre anni. Durante questo tempo la rete si configurerà in una nuova forma istituzionale con l'obiettivo di garantire la sua sostenibilità organizzativa e finanziaria.



# Come creare una rete europea per la transizione dei giovani verso il mondo del lavoro



## Impostazione

StartNet Europa	
Dove	AT, BE, DE, CH, ES, FI, FR, HR, IT, LT, MK, RO, SK (18 partner da 13 paesi)
Settore	Giovani, istruzione e occupazione
Avviata nel	2017
Obiettivo	Scambio di buone pratiche, progetto di partnership, advocacy
Gruppo di riferimento	Iniziative europee per la transizione dei giovani verso il lavoro
Rete	Autorità locali o regionali, agenzie pubbliche, fondazioni, ONG
Partecipanti ad eventi pubblici entro il 2020	5,000
Membro di	Alleanza Europea per l'Apprendistato; Coalizione Europea per le Competenze Digitali e per l'Occupazione

### Perché creare uno scambio europeo di buone pratiche?

In tutta Europa esiste una grande quantità di buone pratiche e progetti innovativi per promuovere **la transizione dei giovani dall'istruzione al lavoro**. Sebbene le realtà differiscano molto da un paese all'altro, le sfide e le soluzioni sono spesso simili: c'è un alto potenziale di apprendimento reciproco, anche oltreconfine. Purtroppo gli spazi per gli scambi internazionali sono limitati e molte competenze che potrebbero essere utili in altri contesti rimangono isolate. Troppo spesso le buone pratiche non hanno modo di diffondersi a sufficienza, generare benefici di scala e contribuire al cambiamento sistemico in Europa.

Il progetto StartNet è nato con l'intento di identificare e collegare le **buone pratiche** in tutta Europa, facilitando la cooperazione tra i partner e sostenendoli, la loro visibilità e il loro impegno per migliorare le politiche e le pratiche di transizione non solo nel Sud Italia, ma anche in tutta Europa.

### Come creare una rete europea di partner?

I **partenariati europei** sono essenziali per superare l'isolamento. Essi consentono l'apprendimento reciproco, l'innovazione e il miglioramento sistemico. Ma come trovare i partner giusti per creare una rete di questo tipo?

Nell'esperienza della rete StartNet Europe, ciò richiede da un lato l'attenta definizione della portata della rete e di partner mirati e, dall'altro di identificare e coinvolgere tali partner.

Alice Barbieri & Francesco Isetta  
#Progettiamocilfuturo

« Attraverso StartNet abbiamo fatto crescere la nostra esperienza, competenza e conoscenza. Gli scambi con gli altri partner ci hanno anche aiutato ad ampliare l'operatività e l'offerta del nostro progetto. »

### *Qual è la portata della rete?*

Già dall'inizio è importante identificare la durata e la **finalità** della rete: ha un obiettivo specifico e limitato nel tempo o deve essere un processo continuo e auto-sufficiente? Anche se gli obiettivi possono essere adattati, è utile sapere a cosa si tende in tutte le attività della rete e in quale lasso di tempo. Queste domande sono fondamentali e influenzeranno la natura della partnership. In primo luogo quindi, è importante definire chiaramente **la portata, gli scopi e gli obiettivi** della rete che si andrà a costruire.

### *Che tipo di partner includere?*

È utile identificare il profilo dei vostri partner ideali: quali caratteristiche, valori e attività contribuirebbero meglio agli obiettivi della rete e trarrebbero vantaggio da una cooperazione europea?

Un criterio può essere **la dimensione regionale**: i partner attivi a livello regionale possono consentire di includere iniziative che siano vicine al lavoro operativo sul campo, ma che abbiano anche un impatto strategico a livello più ampio. Essere attivi a questo livello permette anche di tenere conto di una varietà di realtà: i paesaggi educativi e le situazioni del mercato del lavoro possono differire in modo significativo da regione a regione, anche all'interno di un paese. I programmi nazionali a volte non riescono ad affrontare le circostanze di specifiche regioni;

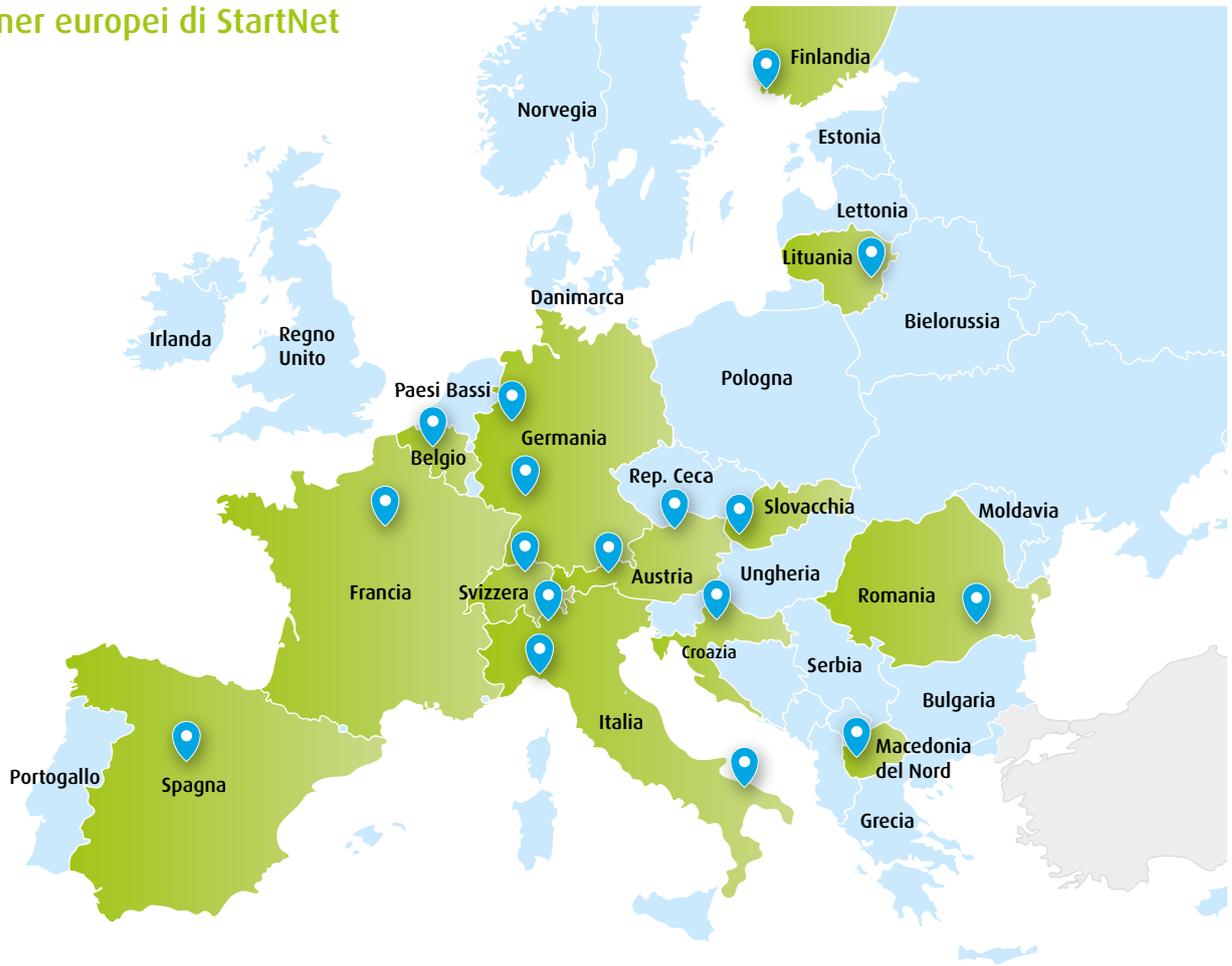
allo stesso modo, le reti europee i cui principali partner operano a livello nazionale possono avere difficoltà ad affrontare la diversità regionale e l'innovazione.

Un'altra questione chiave è quanto possano o debbano essere **omogenei o eterogenei** i partner della rete e i criteri da utilizzare per la selezione dei partner. Nel caso di StartNet Europe, poiché l'attenzione si è concentrata sul metodo del Collective Impact, abbiamo cercato di **coinvolgere una varietà di settori** per costruire ponti tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro. Tuttavia, è stato anche importante lasciare aperto l'ambito delle attività specifiche dei partner, al fine di avere una diversità di partner con approcci differenti che possano ispirarsi a vicenda.

L'esperienza di StartNet dimostra che un certo livello di eterogeneità è molto proficuo per gli scambi sul tema più ampio del passaggio dei giovani verso il lavoro. Il coinvolgimento di portatori d'interesse provenienti da settori diversi o con provenienze diverse può portare a soluzioni inaspettate e a nuovi approcci lavorativi. Tuttavia, questa eterogeneità deve essere bilanciata con una certa omogeneità di interessi, o sarà difficile trovare un sufficiente terreno comune. Le organizzazioni possono variare in termini di dimensioni, esperienza, status giuridico o portata, ma se le loro **sfide, i loro obiettivi e i loro interessi** si allineano, una rete può generare soluzioni efficaci per tutti gli appartenenti.



### Partner europei di StartNet



Chi?	Dove?	Cosa?
Apprentis d'Auteuil	Francia	Inclusione sociale dei giovani svantaggiati
ARNO	Macedonia del Nord	Organizzazione per l'innovazione sociale, economia sociale e green
Check your Chance	Svizzera	Coordinamento della transizione giovanile
Cometa Formazione	Como, Italia	Laboratorio di innovazione e inclusione sociale
EPIC Slovakia	Slovacchia	No profit per l'occupazione e l'inclusione di persone svantaggiate o emarginate
Fundación Secretariado Gitano	Spagna	Programmi educativi e occupazionali per l'inclusione dei Rom
Jugendnetzwerke Oberösterreich	Alta Austria	Rete giovanile della Camera del Lavoro per l'inclusione dei giovani e la transizione dalla scuola al lavoro
Jump naar werk	Bruxelles, Belgio	Formazione professionale per studenti
KOST Tirol	Tirolo, Austria	Coordinamento regionale dell'apprendistato e della transizione dalla scuola al lavoro
Lanzaderas de Empleo	Spagna	Trampolino di lancio per la collaborazione e la transizione occupazionale
Vilniaus kolegija/UAS department «Simulith» and Association «LIBA»	Lituania	Lithuanian Practice Enterprise Network
City of Mannheim – Education Department	Mannheim, Germania	Istruzione, formazione professionale e transizione dalla scuola al lavoro
#Progettiamocilfuturo	Liguria, Italia	Orientamento e guida vocazionale per alunni e studenti
RuhrFutur	Regione della Ruhr, Germania	Collective Impact senza scopo di lucro per la cooperazione educativa
Școala de Valori	Romania	ONG per l'educazione e la formazione dei giovani basata sui valori
City of Turku – Education Division	Turku, Finlandia	Dalla prima infanzia alla scuola secondaria superiore e all'istruzione professionale
StartNet – Transizione Scuola-Lavoro	Puglia, Italia	Rete regionale per la transizione dalla scuola al lavoro
Znanje na djelu / Wissen am Werk	Croazia	Fondazione Knowledge at Work per la transizione dalla scuola al lavoro

### Come trovare partner rilevanti in Europa nel campo della transizione al lavoro?

L'ubicazione del team di StartNet Europe a **Bruxelles** si è rivelata un grande vantaggio in quanto molte organizzazioni e piattaforme europee hanno i loro uffici ubicati nella capitale belga e sono spesso a conoscenza di buone pratiche in opera tra i membri. Le **istituzioni europee**, le **banche dati** sui progetti Erasmus+ e il

Fondo Sociale Europeo sono ulteriori preziose fonti di informazioni<sup>14</sup>. Inoltre le raccomandazioni dei partner sono molto utili: le organizzazioni nazionali e le parti interessate sono spesso di aiuto per identificare le iniziative regionali, permettendoci di trovare partner con attività innovative meno collegate a livello europeo. StartNet ha anche potuto basarsi su uno studio preparatorio commissionato dalla Stiftung Mercator, che aveva già individuato diverse iniziative idonee.

<sup>14</sup> Risultati del progetto Erasmus+: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects_en)  
 Progetti del Fondo Sociale Europeo: <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=46&langId=en>

## Attuazione

### Come coinvolgere i partner in una rete?

#### *Coinvolgere gli attori e costruire fiducia*

Anche se in generale i membri delle reti sono di solito organizzazioni, esse sono comunque rappresentate da **persone**. Pertanto è prezioso l'incontro con persone che sono appassionate al loro lavoro. Se la **motivazione intrinseca a cooperare in una rete tematica** è troppo debole, i partner potrebbero diventare demotivati o lo sforzo richiesto per mantenerli impegnati potrebbe diventare troppo grande. Questo è particolarmente importante se l'obiettivo non è quello di costruire una cooperazione *una tantum*, ma un partenariato duraturo.

Per facilitare il processo di comunicazione è anche consigliabile avere una persona di contatto specifica all'interno di ogni organizzazione partner che funga da **moltiplicatore**. Ciò contribuirà a stabilire un rapporto di fiducia e faciliterà la comunicazione. Queste persone di contatto dovrebbero per quanto possibile essere abbastanza in alto nella propria **gerarchia** organizzativa per prendere decisioni riguardanti la partecipazione dei partner: se hanno costantemente bisogno di chiedere approvazione, la cooperazione sarà più lenta e più limitata. Ciò dovrebbe essere bilanciato con la necessità che le persone di contatto siano consapevoli del lavoro pratico sul campo, nonché della direzione strategica, delle esigenze e degli interessi della loro organizzazione.

**Trasparenza e fiducia** sono fondamentali quando si tratta di costruire una rete internazionale e scambi significativi di buone pratiche. Pertanto gli obiettivi della rete, come pure gli interessi e le aspettative devono essere chiari fin dall'inizio. È essenziale raggiungere una comprensione comune di ciò che la rete si prefigge e del contributo di ciascun partner.

Anche se non è una pratica comune, la condivisione e l'apprendimento dei reciproci fallimenti è spesso più istruttiva della promozione di buone pratiche messe in opera apparentemente senza intoppi. Naturalmente questo richiede un alto grado di fiducia reciproca. Un tale atteggiamento di partnership invece che di competizione ha bisogno di tempo per essere costruito.

#### *Concentrarsi sul valore aggiunto*

Nel decidere se impegnarsi nelle attività di una rete internazionale i partner valuteranno i potenziali benefici, ma anche il tempo e le risorse che dovranno investire. Per questo motivo il **valore aggiunto** per i partner deve essere evidente e comunicato in modo chiaro. Minore è il tempo e le risorse necessarie per partecipare alla rete, maggiore è l'attrattiva della rete e quindi la disponibilità a partecipare. Tuttavia vanno evitate le **aspettative** non realistiche. Come regola generale dovrebbe essere chiaro che più qualcuno investe in una rete più ne beneficia. In generale gli scambi internazionali si traducono in un guadagno per ciascuno sia sotto forma di nuove opportunità di cooperazione sia di nuovi approcci per affrontare le loro proprie sfide.

## Tenere a mente che

- ✓ *Una rete europea può aprire nuovi orizzonti, favorire la cooperazione e l'innovazione.*
- ✓ *È essenziale definire con chiarezza l'obiettivo/gli obiettivi e la finalità della rete fin dall'inizio.*
- ✓ *È necessario identificare i partner adatti in termini di focus tematico, approcci, valori, dimensioni ed esperienza.*
- ✓ *Un certo grado di eterogeneità può ispirare nuovi approcci, ma questo deve essere bilanciato da una comunanza di intenti.*
- ✓ *La focalizzazione su scala regionale garantisce l'allineamento con il contesto locale e aumenta l'impatto.*
- ✓ *Le organizzazioni aggregative europee, le istituzioni e le banche dati dei programmi sono una ricca fonte di ispirazione per la ricerca dei partner.*
- ✓ *Può essere utile contattare persone di riferimento e cercare ulteriori segnalazioni o riferimenti per trovare nuovi partner regionali.*

### *Leadership equilibrata e responsabilizzazione*

Un'altra questione è se la **direzione e la leadership** debbano provenire dal promotore della rete e quanto la rete debba adattarsi in modo flessibile alle proposte e ai suggerimenti dei partner. Da un lato proporre una direzione e uno scopo chiari è importante per attrarre e coinvolgere i partner. Assicura efficienza e presenta la rete in modo più strutturato verso gli stakeholder esterni. È altrettanto importante però che i partner siano in grado di partecipare attivamente, di co-creare e di progettare insieme l'agenda della rete, in modo che risponda il più possibile alle loro esigenze e ai loro interessi. Questo atto di equilibrio tra leadership e impegno da una parte e autonomia dei partner dall'altra richiede adattamenti e una continua comunicazione interna.

All'inizio potrebbe essere utile non imporre troppo ai partner o aspettarsi un impegno immediato a lungo termine, ma piuttosto farli conoscere e partecipare in modo informale all'inizio. Una volta confermati la fiducia e l'interesse, la rete può essere formalizzata con un maggiore impegno da parte dei partner.

### **Come si gestisce una rete tematica?**

Una volta trovati i partner, rimane la questione di come gestire una rete tematica. Questo si collega alla questione dei diversi temi e formati e a quella della comunicazione interna ed esterna.

### *Comprensione reciproca e terreno comune*

All'inizio la rete deve facilitare una **comprensione reciproca** più profonda del lavoro di ciascun partner. Questo aiuterà a identificare meglio potenziali scambi bilaterali, focus tematici e progetti comuni per tutta la durata del progetto.

L'analisi delle buone pratiche di tutti i partner, degli interessi specifici di apprendimento e dei piani di sviluppo futuri aiuterà a identificare il sostrato comune, a trovare sinergie e ad attribuirle a partenariati specifici. Questo può anche servire come base per lo sviluppo di un'agenda di apprendimento che sia utile ad un numero massimo di partner possibile. La cooperazione può essere approfondita attraverso progetti UE, scambi bilaterali, visite, conferenze esterne e azioni congiunte di advocacy.

Vincent Verrydt – Jump naar Werk

« StartNet ci permette di collegarci strategicamente con i principali portatori d'interesse dell'UE e con le organizzazioni deputate alla formazione in modo da migliorare il nostro lavoro insieme e allo stesso tempo trarre ispirazione per nuovi progetti all'interno della nostra organizzazione. »





## Tenere a mente che

- ✓ *Il referente deve essere realmente interessato e deve poter svolgere un ruolo moltiplicatore nell'organizzazione partner.*
- ✓ *Costruire fiducia è un prerequisito per scambi significativi; questo include la capacità di apprendere anche dagli errori.*
- ✓ *Le reti devono concentrarsi su un chiaro valore aggiunto per i partner, i quali hanno tempo e risorse limitate.*
- ✓ *Le reti possono essere più o meno gerarchiche, ma occorre dare spazio ai partner per crescere nella loro assunzione di responsabilità, nella direzione della co-creazione.*

### *Diversi formati di scambio e cooperazione*

Per quanto riguarda i **formati**, l'esperienza di StartNet Europe ha dimostrato che gli incontri di persona sono essenziali per costruire fiducia e relazioni efficaci, soprattutto all'inizio della formazione della rete. Ciò riguarda sia le relazioni tra i partner sia il collegamento tra i partner e la struttura di coordinamento. In una fase successiva gli **scambi online, webinar** ecc. possono sempre più spesso sostituire gli incontri di persona.

Una combinazione di formati in plenaria e attività *ad hoc* o sottogruppi tematici si è rivelata la formula migliore per offrire un impulso sufficientemente vario ma completo a un gruppo di attori piuttosto eterogeneo.

Le **visite sul campo** sono un modo eccellente per combinare un'esperienza pratica di apprendimento con l'opportunità di rafforzare ulteriormente la rete attraverso il potenziamento delle capacità.

« Questa visita sul campo è stata un'esperienza molto formativa e interessante in quanto abbiamo avuto modo di conoscere a fondo due dei nostri partner e l'ottimo lavoro che stanno facendo. Possiamo trasferire molto di quello che abbiamo imparato sui progetti attivi nei nostri Paesi. »

I partner tendono a preferire un fitto programma di incontri, contributi di esperti e visite sul campo, abbinati a opportunità di scambi reciproci informali: ciò fornisce il massimo del valore in un minimo di tempo. Due giorni o due giorni e mezzo si sono dimostrati la durata migliore, giustificando il viaggio ed evitando al tempo stesso assenze troppo lunghe dal proprio posto di lavoro.

Per rafforzare il senso di appartenenza ad una rete è consigliabile incontrarsi fisicamente almeno due volte all'anno. StartNet di solito invita 1-2 persone per organizzazione agli incontri di networking: questo assicura un buon equilibrio tra concentrazione di informazioni e diversificazione, mantenendo una dimensione gestibile ed efficace. Se i rappresentanti dei partner cambiano troppo spesso, è più difficile garantire la continuità e la coesione.

### Comunicazione

La **comunicazione interna** tra le riunioni può essere impegnativa in quanto le attività della rete si aggiungono al regolare carico di lavoro dei partner. Si è dimostrata efficace una combinazione di canali tra cui le email di gruppo, un gruppo LinkedIn e cadenzate videoconferenze o telefonate, o anche incontri personali con i partner che si trovano nelle vicinanze. Quando gli incontri di persona non sono possibili, come durante la crisi del Covid-19, è importante mantenere il contatto e fornire formati online alternativi. La cessazione forzata delle attività di persona ci ha permesso infatti di riflettere insieme e di scambiarsi soluzioni online, di riorientarci strategicamente e di lavorare su progetti comuni.

La **comunicazione esterna** di una rete ampia e diversificata può essere piuttosto lenta soprattutto quando i contenuti devono essere coordinati internamente, ma molto può essere affidato all'ufficio di coordinamento. Una tabella di marcia e una strategia di comunicazione definite in modo chiaro e congiunto aiutano a gestire la comunicazione esterna nel modo più efficace; inoltre, rafforzano il lavoro di comunicazione di ciascun partner.

Creare uno slancio attorno alle pubblicazioni congiunte e alle attività di divulgazione è molto utile anche per la comunicazione esterna. Ad esempio, le raccolte di buone pratiche o gli eventi congiunti possono riunire le competenze di tutti i partner e moltiplicare la loro visibilità.

## Sostenibilità

### Come finanziare una rete europea di apprendimento e garantire la sostenibilità?

Il finanziamento di una rete internazionale influisce anche sul suo assetto strutturale. Può essere una cooperazione più libera senza coordinamento centrale in cui tutti i partner finanziano a rotazione la propria partecipazione e il ruolo ospitante. La rete dell'Unione delle Città Baltiche T2W ("Transition 2 Work": transizione al lavoro) è un esempio di tale struttura.

In alternativa ci può essere un'orchestrazione generale eseguita da un ufficio di coordinamento dedicato, cofinanziato da quote associative e finanziamenti esterni, come nel caso dell'Associazione Europea delle Autorità Regionali e Locali per l'Apprendimento Permanente (EARLALL). Un ufficio di coordinamento di solito agisce come referente delle attività e mediatore all'interno della rete, assicurandone l'efficacia, occupandosi della gestione quotidiana e mediando in modo neutrale eventuali disaccordi tra i partner.

Nel caso di StartNet, un finanziamento dedicato da parte della Stiftung Mercator e del partner ospitante Goethe-Institut permette ad un ufficio di coordinamento di operare e realizzare le diverse attività. I partner contribuiscono principalmente con il loro tempo e la loro esperienza. Tuttavia l'obiettivo è quello di diversificare le fonti di finanziamento per garantire la sostenibilità della rete. Una possibilità per diversificare i finanziamenti è quella di

### Formati di scambio in rete:

- ▶ Visite sul campo alle organizzazioni partner
- ▶ Riunioni plenarie
- ▶ Workshop tematici con il contributo di esperti
- ▶ Tavole rotonde con i decisori politici
- ▶ Riunioni in sottogruppo o lavoro di squadra in stile world café
- ▶ Incontri online
- ▶ Webinar

#TransitionToWork

GOETHE  
INSTITUT  
MERCATOR



## Tenere a mente che

- ✓ *Una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità fin dall'inizio è la chiave per una cooperazione di successo.*
- ✓ *Offrire un mix di formati specifici come laboratori, visite sul campo, scambi informali o webinar mantiene vivo l'interesse dei partner.*
- ✓ *La comunicazione interna si basa in primo luogo su regolari incontri di persona e può essere integrata da scambi online (teleconferenze, email, webinar, ecc.).*
- ✓ *Le reti hanno un grande potenziale nella costruzione e nel rafforzamento della comunicazione esterna. Le campagne congiunte, la produzione di contenuti o eventi possono moltiplicare la visibilità e l'impatto dei partner e della rete.*
- ✓ *Il finanziamento spesso definisce la natura della rete. Il coordinamento centralizzato è costoso, ma aumenta anche notevolmente l'efficacia della rete.*

richiedere fondi europei per progetti specifici. Programmi come Erasmus+ e anche l'FSE possono essere fonti preziose. I partner dei vari paesi possono richiedere congiuntamente sovvenzioni per progetti, che possono garantire un'ulteriore collaborazione per diversi anni, anche oltre la durata della rete formale.

### **Advocacy per le politiche e i programmi futuri/ cambiamento positivo**

Una rete europea di apprendimento rappresenta una raccolta unica di competenze su un tema specifico di diversi paesi e regioni, che ha un grande valore aggiunto a livello politico. Le esperienze e gli input dal campo possono essere raccolti, analizzati, razionalizzati e presentati molto più agevolmente ai decisori politici, che difficilmente potrebbero ricevere altrimenti queste preziose informazioni. Le reti europee di apprendimento possono quindi avere un impatto considerevole sulla definizione delle politiche pertinenti nel loro settore, e anche facilitare lo sviluppo di stretti legami con i decisori politici europei e con altri soggetti interessati o reti attive a questo livello.

«Una comunicazione chiara assieme al lavoro di coordinamento e la gestione del progetto da parte del team del Goethe-Institut sono la chiave del successo.»

Dragos Belduganu – Școala de Valori

## Si ringraziano i partner della rete europea:



## I partner in Italia:



### Redazione:

Angelika Bartholomäi  
Antonia Blau  
Gesa Spätling  
Ulrike Tietze  
Jan Wilker  
Perla Zanini

### Editing:

Stephanie Racette

### Traduzione:

Martin Esposito

### Fotografie:

Jan Wilker: p. 2, 10, 13, 21, 23,  
24, 27, 28  
Luca Brunetti: p. 8, p. 11  
Emmanuele Contini: p. 17  
EU Regions Week 2018: p. 19  
EU Regions Week 2019: p. 30

# Contatto

Per maggiori informazioni sul progetto non esitate a contattare il team di StartNet.

startnet-italien@goethe.de

 @startnet scuolalavoro

 @\_StartNet

[www.start-net.org](http://www.start-net.org)

