



# Modello di apprendimento

PER L'INCLUSIONE DI GIOVANI NEET NEL MERCATO DEL LAVORO

Social  
Innovation   
Initiative



Co-funded by  
the European Union

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore (degli autori) e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia del Fondo Sociale Europeo. Né l'Unione Europea né l'Autorità concedente possono essere ritenute responsabili per essi.

## Deliverable 2.3

A cura di:

European Association for Social Innovation,  
con il contributo e il support di CESIE ETS,  
GrantXpert Consulting, Institute of  
Entrepreneurship Development, Incoma,  
Comune di Botevgrad.

## YouthPioneer

Numero del progetto: **ESF-SI-2023-SKILLS-01-0018**

Data di inizio del progetto: 1 dicembre 2024 - Durata: 24 mesi



Copyright © 2025 | [Privacy policy](#)

Il modello di apprendimento YouthPioneer è distribuito secondo i termini della licenza [Creative Commons Attribuzione-NonCommerciale-CondividiAlloStessoModo 4.0](#) Internazionale, che consente la condivisione e l'adattamento per scopi non commerciali, a condizione che venga fornita la dovuta attribuzione e che eventuali opere derivate siano distribuite con la stessa licenza.

## INDICE DEI CONTENUTI

|                                                                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPITOLO 1</b>                                                                                                                                                                | <b>7</b>  |
| <b>INTRODUZIONE</b>                                                                                                                                                              | <b>7</b>  |
| <b>1.1 Perché questo modello di apprendimento? A chi è rivolto?</b>                                                                                                              | <b>10</b> |
| <b>1.2 Principi essenziali</b>                                                                                                                                                   | <b>10</b> |
| 1.2.1 Sviluppato a partire da pratiche comprovate                                                                                                                                | 10        |
| 1.2.2 Collaborazione multi- <i>stakeholder</i>                                                                                                                                   | 10        |
| 1.2.3 Centrato sulle e sui giovani                                                                                                                                               | 10        |
| 1.2.4 Metodologia multidimensionale                                                                                                                                              | 11        |
| 1.2.5 Vantaggi per i soggetti coinvolti                                                                                                                                          | 11        |
| <b>1.3 Come usare questo documento</b>                                                                                                                                           | <b>12</b> |
| <b>1.4 Tutela delle e dei giovani e misure di protezione</b>                                                                                                                     | <b>14</b> |
| <b>1.5 Parità di genere e politiche per la non discriminazione</b>                                                                                                               | <b>16</b> |
| <b>fonti</b>                                                                                                                                                                     | <b>17</b> |
| <b>CAPITOLO 2</b>                                                                                                                                                                | <b>19</b> |
| Creare un ecosistema per le opportunità di apprendimento basato sul lavoro (WBL): partenariati pubblico-privato e coinvolgimento delle e degli <i>stakeholder</i> su più livelli | 19        |
| <b>2.1. Forme più comuni di apprendimento basato sul lavoro in Europa</b>                                                                                                        | <b>19</b> |
| <b>2.2. Costruire partenariati pubblico-privato e multi-<i>stakeholder</i> più forti</b>                                                                                         | <b>20</b> |
| <b>2.3. Mappatura delle e degli <i>stakeholder</i> ai fini della gestione delle relazioni e livello di coinvolgimento</b>                                                        | <b>21</b> |
| 2.3.1 Tipologie di <i>stakeholder</i> coinvolte e coinvolti                                                                                                                      | 21        |
| 2.3.2 Livelli di coinvolgimento                                                                                                                                                  | 23        |
| <b>2.4. Coinvolgere le e gli <i>stakeholder</i></b>                                                                                                                              | <b>23</b> |
| 2.4.1 Come attrarre e mantenere l'impegno delle e degli <i>stakeholder</i>                                                                                                       | 24        |
| 2.4.2 Sviluppare strategie di comunicazione efficace                                                                                                                             | 25        |

|                                                                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.5. Riunire le e gli <i>stakeholder</i>: organizzare un evento di networking</b>                                                     | <b>26</b> |
| 2.5.1 Fissare obiettivi chiari: qual è lo scopo dell'evento?                                                                             | 26        |
| 2.5.2 Durata dell'evento, scelta dl luogo e organizzazione                                                                               | 26        |
| 2.5.3 Garantire un coinvolgimento significativo                                                                                          | 27        |
| 2.5.4 <i>Feedback</i> e riflessione                                                                                                      | 27        |
| <b>2.6. Il dialogo tra le parti durante le tavole rotonde</b>                                                                            | <b>27</b> |
| 2.6.1 Obiettivi chiari                                                                                                                   | 28        |
| 2.6.2 Preparazione e <i>follow up</i>                                                                                                    | 28        |
| 2.6.3 Piano d'azione: definire misure e ruoli concreti                                                                                   | 29        |
| <b>2.7. Definire accordi e contratti</b>                                                                                                 | <b>30</b> |
| 2.7.1 Protocollo di intesa                                                                                                               | 30        |
| 2.7.2 Accordo di condivisione dei compiti                                                                                                | 30        |
| 2.7.3 Accordo di partenariato                                                                                                            | 30        |
| <b>2.8. Lista di controllo</b>                                                                                                           | <b>30</b> |
| <b>Capitolo 3 Programma di <i>mentoring</i></b>                                                                                          | <b>33</b> |
| <b>3.1 Strutturare l'esperienza di apprendimento basato sul lavoro</b>                                                                   | <b>33</b> |
| 3.1.1 Processo di <i>onboarding</i> in tre fasi                                                                                          | 33        |
| 3.1.2 Sessioni di <i>mentoring</i> regolari                                                                                              | 34        |
| 3.1.3 Ruolo dei soggetti coinvolti: animatrice/tore socioeducativo, <i>MENTEE</i> , <i>mentor</i> aziendale, altri soggetti (es., tutor) | 34        |
| 3.1.4 Elaborare un piano di sviluppo individuale per la o il NEET                                                                        | 35        |
| <b>3.2. Prima dell'esperienza di apprendimento basato sul lavoro</b>                                                                     | <b>36</b> |
| 3.2.1 Selezionare e preparare le e i NEET per l'esperienza di formazione in azienda                                                      | 36        |
| 3.2.2 Incontro iniziale: fissare obiettivi formativi e aspettative realistiche                                                           | 37        |
| 3.2.3 Selezionare e preparare le e i <i>mentor</i>                                                                                       | 37        |
| <b>3.3. Durante l'esperienza di apprendimento basato sul lavoro</b>                                                                      | <b>40</b> |
| 3.3.1 Monitorare e valutare le e i <i>mentee</i>                                                                                         | 40        |
| 3.3.2 Sviluppare e aggiornare il piano di sviluppo individuale                                                                           | 41        |
| 3.3.3 Garantire che le e i NEET si sentano supportati                                                                                    | 41        |
| <b>3.4. Al termine dell'esperienza di apprendimento basato sul lavoro</b>                                                                | <b>42</b> |
| 3.4.1 Valutazione finale dello sviluppo personale e professionale della e del NEET                                                       | 42        |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.2 Conclusione del rapporto di <i>mentoring</i>                                                      | 42        |
| <b>3.5. Lista di controllo</b>                                                                          | <b>43</b> |
| <b>Fonti</b>                                                                                            | <b>44</b> |
| <b>Capitolo 4</b> Apprendimento esperienziale attraverso la progettazione e l'azione imprenditoriale    | 46        |
| <b>4.1. Perché la progettazione – l'Empowerment attraverso l'esperienza</b>                             | <b>46</b> |
| <b>4.2. Dall'esplorazione all'azione</b>                                                                | <b>47</b> |
| <b>4.3. Erogazione delle sessioni di apprendimento</b>                                                  | <b>47</b> |
| <b>4.4. Coinvolgimento delle e dei giovani</b>                                                          | <b>49</b> |
| <b>4.5. Le basi della Progettazione – il ciclo di un progetto</b>                                       | <b>49</b> |
| 4.5.1 Analizzare le esigenze del mercato o dell'organizzazione ospitante                                | 50        |
| 4.5.2 Individuare l'idea                                                                                | 51        |
| 4.5.3 Formulare l'idea                                                                                  | 53        |
| 4.5.4 Tempi e budget                                                                                    | 54        |
| 4.5.5 Comunicazione del progetto                                                                        | 54        |
| 4.5.6 Sviluppo del <i>pitch</i> imprenditoriale                                                         | 55        |
| 4.5.7 Presentazione finale e gara di <i>pitch</i>                                                       | 56        |
| 4.5.8 Quadri di riferimento per il monitoraggio e la valutazione                                        | 57        |
| <b>4.6. Lista di controllo</b>                                                                          | <b>58</b> |
| <b>Capitolo 5</b> Adattamento e sostenibilità nel lungo termine                                         | 60        |
| <b>5.1 Adattare il modello al contesto nazionale e locale</b>                                           | <b>60</b> |
| <b>5.2 adattarsi a tipologie di NEET differenti</b>                                                     | <b>62</b> |
| <b>5.3 Connessione con le strategie di occupazione locale e coinvolgimento giovanile</b>                | <b>64</b> |
| <b>5.4. Creazione di reti di ex partecipanti per il supporto continuo</b>                               | <b>65</b> |
| <b>5.6. Opportunità di finanziamento e coinvolgimento della responsabilità sociale di impresa (CSR)</b> | <b>66</b> |
| <b>5.7 Un Piano d'azione per la scalabilità e la replicabilità</b>                                      | <b>68</b> |
| <b>5.8 Lista di controllo</b>                                                                           | <b>68</b> |
| <b>Conclusione</b>                                                                                      | <b>69</b> |
| <b>Allegati</b>                                                                                         | <b>71</b> |

**Allegato 1: modello per le strategie di collaborazione pubblico-privato**  
**71**

**Allegato 2: Per la mappatura delle e degli stakeholder** **72**

**Allegato 3: strumenti e attività per un coinvolgimento significativo** **73**

**Allegato 4: modello per il piano d'azione** **77**

**Allegato 5: Modello per il piano di sviluppo individuale** **78**

**Allegato 6: registri di *mentoring*** **83**

**Allegato 7: modulo di valutazione della/del *mentee*** **84**

**Allegato 8: modulo di soddisfazione della/del *mentee*** **86**



# Capitolo 1

INTRODUZIONE



Co-funded by  
the European Union

## CAPITOLO 1

### INTRODUZIONE

Le e i giovani NEET (Not in Education, Employment or Training), ossia che non studiano, non lavorano e che non frequentano alcun corso di formazione, rappresentano un gruppo variegato di persone giovani dell'Unione europea, ciascuna delle quali affronta circostanze, ostacoli e traiettorie di vita uniche. Nonostante le diversità di ciascuno, le e i giovani NEET possono essere generalmente definiti tali in base ad alcune caratteristiche comuni:

- attualmente non lavorano (es., sono [disoccupate](#) o [inattive](#), secondo la definizione dell'[Organizzazione internazionale del lavoro](#));
- non frequentano alcun corso di studio o di formazione formale o non formale;
- solitamente, hanno tra i 15 e i 29 anni.

[Eurofound \(2016\)](#) classifica ulteriormente le e i giovani NEET in alcuni sottogruppi, al fine di riflettere tale diversità interna: "rientranti" (coloro che pianificano di ritornare a lavorare o a studiare), persone disoccupate a breve termine, persone disoccupate a lungo termine, persone giovani con patologie o disabilità, giovani *caregiver*, persone giovani scoraggiate e altre non appartenenti alle categorie elencate. Alcuni tra questi individui smettono precocemente di studiare, non ottenendo le qualificazioni o il supporto necessari a continuare il percorso di studio o ad accedere al mercato del lavoro. Altri, invece, faticano a trovare un primo impiego, a causa della mancanza di esperienza, guida od opportunità, in particolare nelle zone rurali o economicamente svantaggiate. Le problematiche legate alla salute mentale, le responsabilità familiari o i ruoli di cura, soprattutto tra le donne giovani, sono fattori che contribuiscono a limitare l'accesso al lavoro o all'istruzione. Inoltre, discriminazione, contesto migratorio, disabilità o appartenenza a comunità marginalizzate riduce ulteriormente le possibilità di inclusione (Eurostat, 2025).

La situazione varia a seconda della regione esaminata. In Romania, la povertà rurale, l'accesso limitato a un'istruzione adeguata e gli effetti della migrazione di manodopera



concorrono a ridurre le opportunità per le e i giovani, in particolari per le giovani donne, che spesso iniziano precocemente a farsi carico delle responsabilità familiari. In Italia, il divario regionale costante, specialmente al sud, si interseca a sistema di guida alla carriera sottosviluppati e le connessioni insufficienti tra istruzione e mercato del lavoro. In Grecia, i tassi elevati di disoccupazione giovani, l'eredità della crisi economica e le diffuse difficoltà legate alla salute mentale contribuiscono a un senso di disimpegno e di ridotte opportunità future. La Spagna è ancora caratterizzata da disuguaglianze regionali, per cui le disuguaglianze strutturali di aree quali l'Andalusia ed Extremadura si associano a opportunità professionali limitate e scarsa fiducia nei programmi pubblici (OCSE, 2024). La Bulgaria è colpita da forti divisioni tra aree urbane e aree rurali, nonché da ostacoli alla formazione professionale e da discriminazioni persistenti nei confronti delle e dei giovani romani. A Cipro, molte e molti NEET risultano invisibili ai sistemi nazionali, poiché spesso non registrati o scollegati dopo il servizio militare o l'istruzione superiore, il che rende difficile fornire loro assistenza e sostegno.

Sebbene le condizioni locali varino in base al Paese, le sfide delle e dei giovani NEET sono riconosciute all'interno di tutta l'Unione europea, il che ha comportato il lancio di numerose iniziative volte ad affrontarle, nonostante la portata e l'attenzione siano diversi da un Paese all'altro. Al livello dell'Unione europea, l'obiettivo fissato corrisponde alla riduzione della media dei NEET al 9% entro il 2030. Nel 2024, la media UE era dell'11,0%, ma i progressi risultano irregolari: alcuni Paesi, infatti, hanno già raggiunto l'obiettivo del 2030, mentre altri continuano ad affrontare difficoltà significative (Piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali, 2021).

In Paesi come la Romania, la Bulgaria, la Spagna, l'Italia, la Grecia e Cipro, partecipanti alla partnership di YouthPioneer, continuano a registrarsi tassi elevati o moderati di giovani NEET (TABELLA 1).

| Bulgaria | Cipro | Grecia | Italia | Romania | Spagna |
|----------|-------|--------|--------|---------|--------|
| 12,7     | 129   | 14,2   | 15,2   | 19,4    | 12     |

**Tabella 1. Tasso di giovani NEET (anni 15-29) (% , 2024) . Fonte: Eurostat (2025)**

La Romania riporta il tasso più elevato di NEET dell'UE, pari al 19,4%, quattro volte superiore a quello dei Paesi Bassi. La condizione varia in base a fattori quali il genere o l'ambiente di vita. Le e i giovani delle aree rurali, ad esempio, risultano particolarmente svantaggiati: i tassi di NEET nelle zone rurali superano quelli delle città di circa il 17% in Bulgaria e di quasi il 19% in Romania. Malgrado i progressi significativi, in termini di riduzione dei tassi di NEET tra il 2014 e il 2024, persistono ancora alcune sfide, in particolare in Stati come la Grecia (-12,5%) e la Bulgaria (-11,3%). Inoltre, il fenomeno colpisce sproporzionatamente le persone giovani con livelli di istruzione medi o bassi, le giovani donne e gli individui con reddito basso o

provenienti da contesti migratori. In Grecia e in Italia, ad esempio, i tassi di NEET tra le e i giovani con istruzione secondaria e post-secondaria non terziaria superano il 17%, mentre in Romania le giovani donne hanno l'11% in più di probabilità di diventare NEET rispetto agli uomini (Eurostat, 2025).

|        | Bulgaria | Cipro | Grecia   | Italia | Romania | Spagna   |
|--------|----------|-------|----------|--------|---------|----------|
| Donne  | 14,8 (i) | 14,1  | 14,7 (i) | 16,6   | 25,2    | 12,1 (d) |
| Uomini | 10,7 (i) | 11,7  | 13,8 (i) | 13,8   | 14,0    | 11,9 (d) |

Tabella 2. Tasso di NEET (anni 15-29), per genere (%), 2024. Fonte: Eurostat (2025). Legenda: (i) = interruzioni nelle serie temporali, (d) = definizione variabile.

La tabella evidenzia i dati che hanno portato all'elaborazione del progetto YouthPioneer. Finanziato dal Fondo sociale europeo Plus (FSE+), YouthPioneer costituisce un'iniziativa europea volta a supportare e rafforzare le capacità delle e dei giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano, non studiano e che non frequentano alcun corso di formazione. Il progetto offre un percorso strutturato, personalizzato e collaudato che aiuta le e i NEET a entrare in contatto con il mercato del lavoro e che trae ispirazione dal **successo di iniziative quali:**

#### Jove Valor e YOPEVA

Jove Valor era un programma strutturato per l'integrazione professionale sviluppato da Fundesplai e implementato nell'area metropolitana di Barcellona, allo scopo di favorire la transizione delle e dei NEET verso il mercato del lavoro, attraverso un contratto lavorativo retribuito (6-12 mesi) che combinava esperienza sul campo, formazione formale, *mentoring* e guida. Attuando e adattando l'iniziativa in Paesi come Spagna, Portogallo, Italia, Romania, Paesi Bassi e Svezia, YOPEVA ha introdotto una metodologia multi-attore e multidimensionale, che coinvolge le autorità pubbliche, le datrici e i datori di lavoro e le organizzazioni della comunità. Sulla scia di tale iniziativa, YouthPioneer promuove il coinvolgimento di *stakeholder* differenti al fine di attrarre e mantenere le e i NEET all'interno del mercato del lavoro, sviluppando così un modello replicabile e mostrando, al contempo, l'impatto di un approccio coordinato.

#### Erasmus per giovani imprenditori (EYE) e StartUp2

EYE è un programma di scambio economico transfrontaliero che supporta le aspiranti imprenditrici e imprenditori (che presentano già un piano aziendale o con meno di tre anni di esperienza), abbinandoli a imprenditrici e imprenditori ospitanti con esperienza in un altro Paese europeo o partner, per un periodo di tempo limitato. Il progetto StartUp2, che in parte si concentrava sull'imprenditoria, ha supportato lo sviluppo delle competenze trasversali di nuove imprenditrici e imprenditori, o aspiranti tali, attraverso la formazione sul campo e lo sviluppo di capacità. Ispirandosi a EYE e a StartUp2, YouthPioneer ha elaborato l'idea di un percorso di *mentoring* guidato e di un apprendimento imprenditoriale strutturato, nonché

dello sviluppo del progetto come strumento per rafforzare l'autonomia e le competenze trasversali.

Le organizzazioni intermedie (sportelli locali) hanno svolto un ruolo essenziale nell'abbinamento, nell'erogazione dei fondi e nell'offerta di supporto. Nel contesto di YouthPioneer, EYE funge da fonte di ispirazione per il *mentoring* imprenditoriale.

## REBUILD

Un'iniziativa per il rafforzamento delle competenze delle e dei giovani, che mira ad accrescere l'impegno civico, le capacità di elaborazione di progetti e la partecipazione alla transizione verde da parte delle e dei giovani NEET e marginalizzati, nel periodo successivo alla pandemia da COVID-19. Gli strumenti chiave adottati da RIBUILD includono una guida dettagliata alla facilitazione destinata alle animatrici e agli animatori socioeducativi, nonché a un manuale che mira a dotare le e i giovani di competenze relative alla progettazione, l'implementazione e la comunicazione, fungendo da base solida per strutturare la fase di elaborazione progettuale del modello YouthPioneer.

**YouthPioneer raccoglie spunti da queste iniziative passate e mette a frutto gli insegnamenti che ne derivano, al fine di costruire un modello adattabile e replicabile in contesti differenti.** Non punta a imporre un metodo unico, ma propone un punto di partenza per la progettazione di strategie locali che consentano alle e ai NEET di entrare nuovamente in contatto con il mercato del lavoro. Inoltre, il modello incoraggia la flessibilità e l'adattamento alle differenze culturali e contestuali.

Incoraggiamo le lettrici e i lettori a esplorare i progetti sopracitati e a servirsi degli aspetti più pertinenti al contesto locale. Che siano utilizzati come ispirazione o per integrare ciò che offre YouthPioneer, questi approcci possono fornire un supporto all'elaborazione di strategie adeguate alla realtà locale.

### 1.1 PERCHÉ QUESTO MODELLO DI APPRENDIMENTO? A CHI È RIVOLTO?

Il Modello di apprendimento di YouthPioneer è stato ideato al fine di offrire un approccio flessibile, collaborativo e collaudato al lavoro con le e i NEET. Il documento fornisce una guida e strumenti pratici destinati alle autorità locali, alle ONG, alle organizzazioni giovanili, a educatrici ed educatori e a datrici e datori di lavoro che desiderino implementare il programma di YouthPioneer.

Il modello ha particolare rilevanza per chi opera in ambito di:

- servizi e iniziative di sensibilizzazione destinate alle persone giovani,
- programmi per l'impiego locale o per l'inclusione sociale,
- istruzione non formale e formazione professionale,
- responsabilità sociale di impresa (CSR) e coinvolgimento del settore privato.

## 1.2 Principi essenziali

---

### 1.2.1 SVILUPPATO A PARTIRE DA PRATICHE COMPROVATE

YouthPioneer trae ispirazione da altre già citate iniziative europee di successo, che hanno comportato un impatto positivo nel supporto alle e ai giovani NEET, consentendo loro di proseguire gli studi o di accedere al mercato del lavoro. All'interno del documento, tali iniziative sono citate laddove sia rilevante.

---

### 1.2.2 COLLABORAZIONE MULTI-STAKEHOLDER

YouthPioneer riunisce le istituzioni pubbliche, le aziende e le organizzazioni del terzo settore, al fine di creare e implementare soluzioni collaborative. Questo modello promuove una responsabilità condivisa e sistemi di supporto sostenibili e più solidi rivolti alle e ai NEET.

---

### 1.2.3 CENTRATO SULLE E SUI GIOVANI

Il programma pone al centro le esigenze, gli interessi e le aspirazioni delle persone giovani. Riconosce la diversità tra le e i giovani NEET e promuove un approccio flessibile e personalizzato, supportato da piani di sviluppo individuali. Il *mentoring* individuale rappresenta, infatti, il caposaldo di questo approccio, così come il coinvolgimento delle animatrici e degli animatori socioeducativi e delle organizzazioni giovanili quali ambienti di apprendimento.

---

### 1.2.4 METODOLOGIA MULTIDIMENSIONALE

YouthPioneer comprende tre componenti essenziali:



- **Mentoring**, ossia guida e supporto incentrati sulle esigenze e gli obiettivi delle e dei NEET, per come sono stati definiti congiuntamente all'inizio del percorso di *mentoring* e in base all'evoluzione nel corso del programma.
- **L'apprendimento basato sul Lavoro (WBL**, da "work-based learning"), l'apprendimento esperienziale monitorato ed elaborato (*learning by doing*) in ambienti professionali e che permette di sviluppare connessioni tra le loro aspirazioni personali e i potenziali percorsi lavorativi.
- **Progettazione imprenditoriale**, basata sulla formazione pratica che dota le e i NEET degli strumenti e della mentalità necessaria a creare, pianificare e presentare le proprie iniziative e a trasformare le idee in progetti strutturati, presentando l'imprenditoria come un percorso professionale redditizio.

#### 1.2.5 VANTAGGI PER I SOGGETTI COINVOLTI

YouthPioneer punta a creare valore reciproco per tutte le parti coinvolte:

- offre alle e ai NEET opportunità pratiche, crescita personale, un rinnovato senso di scopo e alta occupabilità.
- Integra le azioni di responsabilità sociale di impresa, consente alle società e alle datrici e ai datori di lavoro di modellare lo sviluppo giovanile e consolida il loro ruolo in qualità di attrici e attori attivi.

- Si sviluppa a partire da sforzi esistenti a opera delle istituzioni pubbliche e delle comunità locali, al fine di contrastare la disoccupazione giovanile, promuovere un apprendimento duraturo e migliorare la cooperazione tra i vari settori. Al tempo stesso, supporta lo sviluppo locale, poiché rafforza i legami tra le e i giovani e le loro comunità, incoraggiando la partecipazione e contribuendo a economie locali più inclusive e sostenibili.

### 1.3 COME USARE QUESTO DOCUMENTO

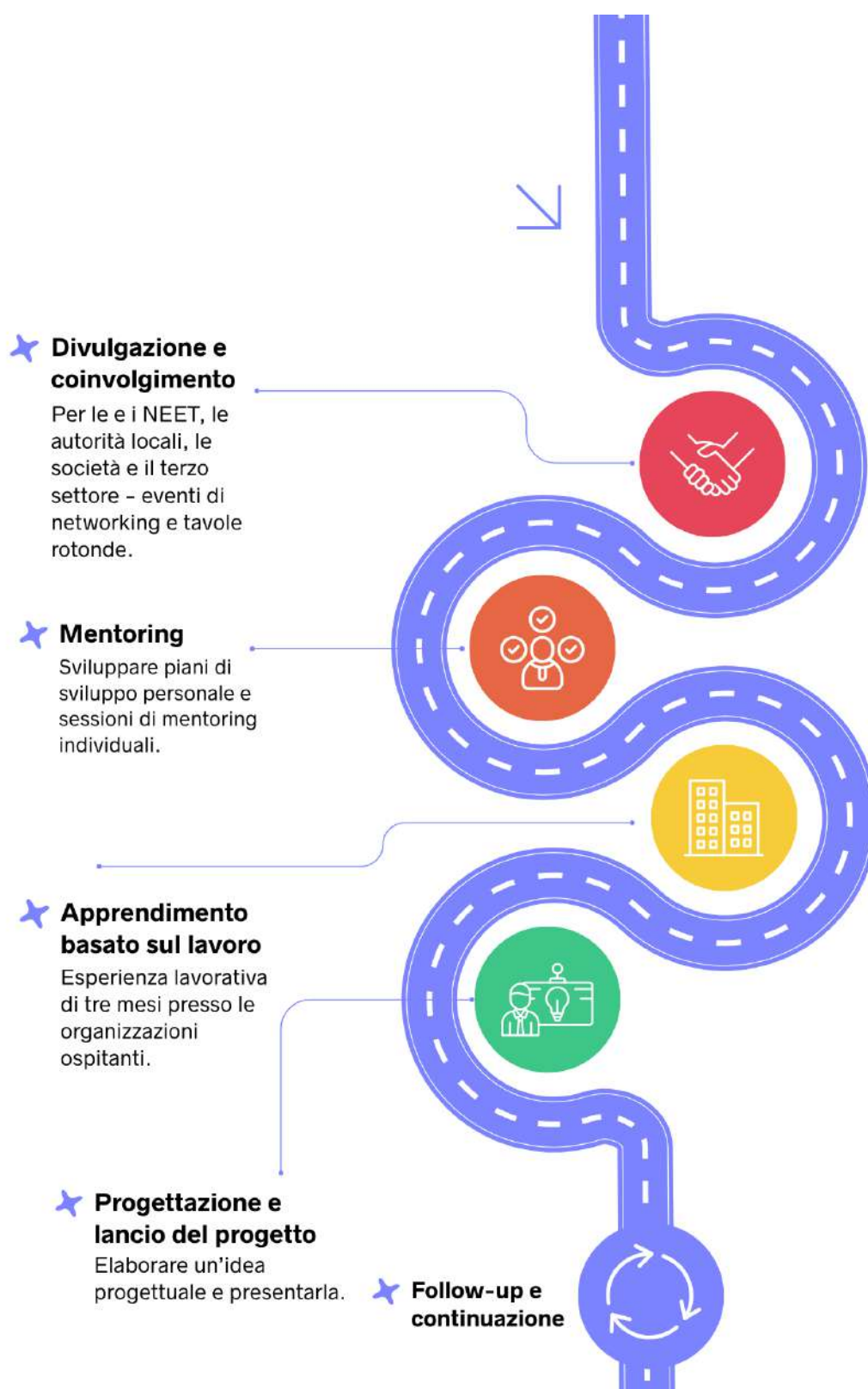
La presente guida è pensata per aiutare le lettrici e i lettori a comprendere, adattare e mettere in pratica il Modello di apprendimento di YouthPioneer nel loro contesto locale, che si tratti di un'organizzazione giovanile, il comune, una società o un istituto di formazione. Il documento offre:

- una struttura dettagliata del Modello di YouthPioneer, dalla costruzione delle collaborazioni, al *mentoring* e all'organizzazione di programmi formativi esperienziali.
- Esempi e strumenti tratti da iniziative europee collaudate.
- Suggerimenti pratici a supporto della pianificazione, implementazione e adattamento, nonché della valutazione dei risultati.



Ciascuna sezione mira ad aiutare le lettrici e i lettori ad adattare il programma di YouthPioneer al proprio contesto.

È possibile leggere il documento per intero oppure consultare direttamente i capitoli pertinenti al ruolo o alle esigenze del team di implementazione. Ciascun capitolo include una lista di preparazione per permettere alle lettrici e ai lettori di valutare la posizione della propria organizzazione. Per maggiori dettagli sulle fasi, i processi e il ruolo delle e degli *stakeholder* del progetto YouthPioneer, consultare il Piano d'azione di YouthPioneer, che integra il Modello di apprendimento.



## 1.4 TUTELA DELLE E DEI GIOVANI E MISURE DI PROTEZIONE

*Per le e i giovani NEET sotto i 18 anni coinvolti nelle attività di YouthPioneer*

### 1. Definizione e fundamenta

#### 1.1 Cosa si intende per minore?

Sulla base dei principi della Convenzione ONU sui Diritti dell'infanzia (1989), YouthPioneer riconosce come persone minori tutti gli individui di età inferiore ai 18 anni. Tale iniziativa si rivolge alle persone giovani dai 15 ai 29 anni, di conseguenza le e i partecipanti sotto i 18 anni di età hanno diritto a ulteriori misure di tutela in ragione dell'appartenenza a un gruppo vulnerabile.

#### 1.2 Perché la tutela è importante

Le e i minori che non studiano, non lavorano e non frequentano alcuna formazione potrebbero trovarsi in situazioni di esclusione sociale, povertà, supporto familiare limitato, migrazione o discriminazione. YouthPioneer si impegna a garantire che tutte le attività del progetto che coinvolgono le persone minori siano svolte in contesti sicuri, inclusivi e rispettosi, prive di pericoli e libero da pericoli, negligenza o abusi.

### 2. Principi chiave di tutela

Il team per l'implementazione del programma di YouthPioneer aderisce ai seguenti principi in materia di protezione:

- la prevenzione di abusi, sfruttamento e comportamenti dannosi costituisce una responsabilità comune a qualsiasi livello del Progetto (nessuna tolleranza). Sebbene non sia possibile controllare ciò che avviene all'interno delle società ospitanti, ci impegniamo a garantire la protezione delle e dei partecipanti attraverso un contatto di riferimento designato, un protocollo di tutela della persona minore firmato e un monitoraggio costante del benessere di ciascuna e ciascun minore.
- La trasparenza, la responsabilità e la segnalazione tempestiva di eventuali preoccupazioni.
- Il rispetto della privacy, della dignità e delle capacità in evoluzione della persona minore.
- L'impegno verso un coinvolgimento inclusivo e basato sui diritti.

### 3. Ruoli e responsabilità

#### 3.1 Responsabile locale per la sicurezza della persona minore

Ciascun ente addetto al coordinamento del programma deve nominare una o un responsabile locale per la sicurezza della persona minore, affinché verifichi il rispetto delle politiche

nazionali e di YouthPioneer in materia di protezione dell'infanzia e collabori con le autorità competenti, se necessario.

### 3.2 Supervisione al livello del progetto

Ciascun ente addetto all'organizzazione ha la piena responsabilità dell'attuazione di misure di protezione che siano in linea con la legislazione nazionale e le politiche istituzionali. Un'organizzazione coordinata garantisce che tali misure siano armonizzate tra le parti coinvolte, che le buone pratiche siano condivise e che eventuali domande o preoccupazioni siano affrontate in maniera tempestiva. Tutto il personale e tutte le volontarie e i volontari operanti a stretto contatto con le persone minori devono essere informati delle misure di protezione prima dell'avvio delle attività di YouthPioneer.

### 4. Comportamento sicuro e buone pratiche

Tutto il personale addetto al progetto, nonché le e i *mentor*, le formatrici e i formatori, le volontarie e i volontari e il personale associato devono:

- trattare le persone minori in maniera rispettosa, dignitosa e giusta.
- Astenersi da comportamenti scorretti di natura fisica, emotiva o sessuale.
- Evitare le comunicazioni private con le persone minori al di fuori dei canali ufficiali approvati.
- Non partecipare ad attività relative al *mentoring* o al progetto sotto l'influenza di sostanze o alcol.
- Condividere foto, video o storie personali delle persone minori esclusivamente previo consenso scritto di una tutrice o di un tutore legale.
- Rispettare il diritto delle persone minori di ritirarsi dall'attività in qualsiasi momento, senza alcuna pressione o conseguenza.

### 5. Consenso e partecipazione

Prima di coinvolgere le persone minori nelle attività:

- è necessario il consenso informato in forma scritta da parte della tutrice o del tutore legale della persona minore.
- È inoltre richiesto il consenso della persona minore, al fine di rispettare il suo diritto di comprendere e accettare.
- Occorre ottenere il consenso separato per l'utilizzo di foto, video o dati personali.
- I moduli per il consenso devono affermare chiaramente lo scopo delle attività, la loro portata e il diritto della persona minore di ritirarsi in qualsiasi momento.

### 6. Segnalazione e risposta

In caso di sospetto o segnalazione di abusi:

- Le preoccupazioni devono essere segnalate immediatamente a un membro del team locale di YouthPioneer. In alternativa, è possibile segnalarle alle autorità esterne e obiettive competenti: è opportuno fornire alle e ai giovani un elenco di contatti utili (organizzazioni di sostegno all'infanzia, linee di assistenza telefonica per minori, operatrici e operatori dei servizi sociali, ecc.).
- Tutte le segnalazioni devono essere trattate come riservate e gestite in modo da proteggere la dignità, la sicurezza e il benessere emotivo della persona.
- Ciascun evento deve essere documentato e monitorato in linea con le procedure istituzionali, e in maniera da evitare ulteriori danni, ritraumatizzazione o accuse ingiuste.

## 1.5 PARITÀ DI GENERE E POLITICHE PER LA NON DISCRIMIAZIONE

Nella creazione di collaborazioni tra i settori pubblico e privato e tra le e i vari *stakeholder*, nonché nell'organizzazione e implementazione delle azioni del progetto, è fondamentale adottare un approccio basato sulla parità di genere e sulla non discriminazione. Ciò dovrebbe avvenire mediante l'adozione di una serie di misure che, nel corso di tutto il programma, garantiscano che le esigenze specifiche di ciascuna persona coinvolta siano considerate e rispettate e che assicurino l'accesso a tutte le opportunità offerte, tra cui:

- organizzare eventi, formazioni, riunioni e qualsiasi altra attività in maniera da garantire una partecipazione inclusiva, non discriminatoria ed equilibrata dal punto di vista del genere
- prevedere sessioni sui temi della diversità, dell'uguaglianza e dell'inclusione rivolte a tutte le e gli *stakeholder* e ai gruppi di riferimento coinvolti in qualsiasi attività, nonché al personale interno addetto all'organizzazione e alla messa in atto di tali attività
- strutture che garantiscano l'accesso alle persone con mobilità ridotta
- adottare un approccio centrato sulla persona, integrando il genere, la diversità e l'analisi inclusiva all'interno delle fasi di pianificazione, progettazione, implementazione, monitoraggio e valutazione di tutte le attività
- assicurarsi che le parti e le organizzazioni esterne coinvolte, nonché i gruppi di riferimento selezionati, seguano un approccio basato sull'uguaglianza di genere e sulla non discriminazione sin dal processo di selezione.
- utilizzare un linguaggio inclusive e non giudicante in tutte le comunicazioni interne ed esterne con tutte le e gli *stakeholder* e gruppi di riferimento
- utilizzare rappresentazioni audiovisive inclusive (ad es., includendo i sottotitoli per le persone con disabilità uditiva, usando immagini prive di copyright, riportando la trascrizione audio per le persone con disabilità visive, ecc.)
- equilibrare la partecipazione di tutti i gruppi di persone nelle azioni e nelle attività, nonché nella selezione del personale interno addetto all'organizzazione e all'implementazione

Infine, è utile e opportuno stilare politiche per la parità di genere e la non discriminazione, in cui tutte le misure da adottare siano chiaramente dichiarate e mostrate a ciascuna parte coinvolta in ogni fase e che da tutte queste parti siano rispettate.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L'elenco delle misure da adottare è puramente illustrativo: ulteriori misure possono e dovrebbero essere integrate, laddove risultino necessarie.

## FONTI

OCSE (2024). *Job creation and local economic development 2024: Country notes – Spain*. OECD Publishing. Disponibile al link:  
[https://www.oecd.org/en/publications/job-creation-and-local-economic-development-2024-country-notes\\_ad2806c1-en/spain\\_ca8409d1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/job-creation-and-local-economic-development-2024-country-notes_ad2806c1-en/spain_ca8409d1-en.html)

Eurostat (2025). *Young people neither in employment nor in education and training by sex, age and labour status* [Data set]. European Commission. Disponibile al link:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/edat\\_lfse\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/edat_lfse_20/default/table?lang=en)

Commissione europea (2021). *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Publications Office of the European Union. Disponibile al link:  
<https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/>

Eurostat (2025). *Statistics on young people neither in employment nor in education or training*. European Commission. Disponibile al link:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics\\_on\\_young\\_people\\_neither\\_in\\_employment\\_nor\\_in\\_education\\_or\\_training](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training)

# youthPioneer



Co-funded by  
the European Union

## CAPITOLO 2

Creare un ecosistema per le opportunità di apprendimento basato sul lavoro (WBL): partenariati pubblico-privato e coinvolgimento delle e degli *stakeholder* su più livelli

### 2.1. FORME PIÙ COMUNI DI APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO IN EUROPA

L'apprendimento basato sul lavoro (WBL) è un approccio educativo che integra l'esperienza professionale pratica e l'apprendimento formale, al fine di consentire alle e ai discenti di sviluppare competenze, conoscenze e attitudini lavorative attraverso ambienti professionali reali. Tale metodo mira a colmare il divario tra la teoria e la pratica, rendendo l'istruzione più pertinente rispetto alle richieste del mercato del lavoro.

L'apprendimento basato sul lavoro consente sviluppare competenze tanto tecniche, quanto trasversali: comprendere la cultura del luogo di lavoro, approfondire le conoscenze sul lavoro di squadra, la comunicazione e la responsabilità, costruire fiducia e motivazione e connettere le aspirazioni personali a percorsi professionali nuovi o esistenti.

In Europa, l'apprendimento basato sul lavoro assume varie forme. Tra quelle più comuni, ritroviamo:

- **apprendistato:** programmi strutturati, in cui le e i discenti dedicano una parte del proprio tempo all'apprendimento didattico e l'altra all'occupazione retribuita presso un'azienda. Gli apprendistati spesso consentono di ottenere certificazioni formali e sono ben integrati nei sistemi educativi nazionali, in molti Paesi europei.
- **Tirocinio:** posizioni lavorative di breve durata, generalmente rivolte a studenti universitarie e universitari o persone neolaureate, spesso di natura volontaria. Offrono esperienza pratica e opportunità di networking, ma talvolta non sono parte di un percorso di certificazione formale.
- **Tirocinio curriculare:** esperienza pratica, che costituisce parte integrante di un programma curriculare formale o di una formazione professionale (es., VET). Solitamente obbligatori e di durata maggiore rispetto ai tirocini extracurricolari, sono spesso associati a risultati di apprendimento propedeutici a una data certificazione.
- **Job shadowing:** opportunità a breve termine che consentono di osservare il lavoro quotidiano di professioniste e professionisti. Spesso volto ad aiutare le e i giovani a esplorare possibili percorsi lavorativi.
- **Collaborazioni a progetto:** le collaborazioni tra istituti di formazione e aziende, in cui le e i discenti lavorano a progetti reali o a sfide poste dalle datrici e dai datori di lavoro.

La struttura e l'enfasi dell'apprendimento basato sul lavoro varia tra i diversi Paesi europei, riflettendo le differenze in termini di sistemi educativi, le esigenze del mercato del lavoro e i quadri di riferimento delle politiche. Pur con tali differenze nazionali, il WBL riceve un

riconoscimento sempre maggiore a livello europeo, grazie a iniziative UE come l'Alleanza europea per l'apprendistato<sup>2</sup> e le raccomandazioni della CEDEFOP<sup>3</sup>, come strumento prezioso in grado di assistere le e i giovani nella transizione verso il mercato del lavoro. L'approccio, infatti, consente alle e ai discenti di acquisire competenze tecniche e, al tempo stesso e altrettanto importanti, competenze trasversali, quali comunicazione, lavoro di squadra, risoluzione dei problemi, adattabilità e comprensione della cultura del luogo di lavoro. Le datrici e i datori attribuiscono enorme importanza a tali capacità contribuiscono spesso al successo professionale a lungo termine.

## 2.2. COSTRUIRE PARTENARIATI PUBBLICO-PRIVATO E MULTI-STAKEHOLDER PIÙ FORTI

Una rete solida di stakeholder è essenziale al fine di sviluppare progetti efficaci su più livelli. YouthPioneer, ad esempio, riunisce attrici e attori provenienti da settori differenti, organismi pubblici, società, ONG, organizzazioni giovanili e animatrici e animatori socioeducativi, che contribuiscono in misura diversa al supporto delle e dei NEET nel loro percorso occupazionale.

Quale potrebbe essere il ruolo di queste varie parti? Le istituzioni pubbliche possono fornire i finanziamenti, i quadri di riferimento e la coordinazione necessaria a determinare e sostenere le opportunità di WBL. Le aziende, dal canto loro, possono offrire ambienti e opportunità di lavoro reali che permettano alle persone giovani di ottenere un'esperienza pratica. Le ONG e le organizzazioni giovanili sono in grado di raggiungere le e i NEET e di coinvolgere le e i partecipanti, offrire una guida e fornire supporto costante prima, durante e dopo l'esperienza lavorativa. Le animatrici e gli animatori socioeducativi svolgono un ruolo primario nelle azioni di *mentoring* e potenziamento delle capacità delle e dei partecipanti nel corso di tutto il processo (tali ruoli sono affrontati nel dettaglio nella sezione seguente).

L'approccio multi-*stakeholder* e multi-attore è quindi particolarmente prezioso, in quanto genera un sistema di supporto olistico e flessibile. Nel momento in cui le istituzioni, le aziende e le organizzazioni del terzo settore decidono di cooperare, scelgono di combinare le loro forze, esperienze e conoscenze. In tal modo, le attività di WBL non sono sviluppate in maniera isolata, ma connesse a opportunità professionali reali e supportate da un ecosistema più ampio.

L'esperienza di Jove Valor e YOPEVA mette in luce il successo di questo tipo di collaborazioni. Il progetto ha adottato un modello della tripla elica e ha coinvolto i centri di formazione professionale, datrici e datori di lavoro e organismi pubblici. A partire da ciò, YouthPioneer

---

<sup>2</sup> Alleanza europea per l'apprendistato (EAfA): un'iniziativa dell'UE volta a promuovere la qualità, l'offerta e l'immagine dell'apprendistato in Europa e a supportare i partenariati tra i governi, le aziende e gli istituti di formazione.

<sup>3</sup> CEDEFOP: il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, un'agenzia dell'UE che fornisce supporto alla ricerca, all'analisi e alle politiche al fine di migliorare i sistemi VET per la formazione professionale e allinearli alle esigenze del mercato del lavoro europeo.

espande il proprio approccio, introducendo un quarto attore: **il terzo settore**, il quale comprende le ONG, le organizzazioni giovanili e le animatrici e gli animatori socioeducativi, che apportano spunti ed esperienza essenziali derivanti dal lavoro a diretto contatto con le persone giovani, in particolare con coloro che affrontare ulteriori ostacoli all'occupazione. Il coinvolgimento di tali soggetti consente di garantire che il progetto sia inclusivo, flessibile e reattivo nei confronti delle sfide reali riguardanti le e i NEET. Le ONG e le organizzazioni giovanili svolgono un ruolo cruciale nella divulgazione, nel coinvolgimento e nel supporto costante, mentre le animatrici e gli animatori socioeducativi forniscono *mentoring* pratico e aiutano le e i giovani a riflettere sul loro sviluppo nel corso di tutto il processo di apprendimento basato sul lavoro.

Nonostante non siano sempre considerate come attrici e attori nel contesto di questo modello, le persone giovani ne sono le principali beneficiarie e il loro coinvolgimento attivo nell'elaborazione dell'iniziativa è perciò essenziale. Interpellarle mediante consultazioni, sessioni di *feedback* e attività partecipative permette al progetto di rifletterne le reali esigenze e le aspirazioni. Tale approccio partecipativo è esplorato ulteriormente nella sezione seguente, che esamina nel dettaglio il ruolo della società civile e il coinvolgimento delle e dei giovani.



Nel contesto di YouthPioneer, le collaborazioni con gli organismi pubblici, le datrici e i datori di lavoro e le animatrici e gli animatori socioeducativi garantiscono l'accesso delle e dei giovani al sistema di apprendimento basato sul lavoro e di ricevere il supporto necessario a raggiungere il successo, dal *mentoring* e l'orientamento alla carriera alle competenze professionali pratiche. Tale cooperazione consente, inoltre, di consolidare la sostenibilità del progetto e di potenziarne i risultati nel lungo termine.

Al fine di favorire una collaborazione efficace tra il settore pubblico e quello privato, si consiglia di sviluppare una semplice strategia per un partenariato pubblico-privato a livello locale o progettuale. L'[Allegato 1](#) fornisce un modello che permette alle e ai partner di definire

gli obiettivi comuni, il contributo da apportare, le attività congiunte e i meccanismi di coordinamento.

### 2.3. MAPPATURA DELLE E DEGLI *STAKEHOLDER* AI FINI DELLA GESTIONE DELLE RELAZIONI E LIVELLO DI COINVOLGIMENTO

L'istituzione di collaborazioni significative tra le varie e i vari *stakeholder* necessita di una comprensione chiara delle parti coinvolte e del loro contributo agli obiettivi del progetto. La mappatura delle e degli *stakeholder* ([Allegato 2](#)) costituisce una tappa essenziale del processo, in quanto consente ai team progettuali di individuare *stakeholder* rilevanti, chiarirne i ruoli e gli interessi e determinare le strategie più efficaci per un loro coinvolgimento. È un processo continuo che dovrebbe essere revisionato nel corso dell'evoluzione del progetto.

#### 2.3.1 TIPOLOGIE DI *STAKEHOLDER* COINVOLTE E COINVOLTI

##### IMPRESE E DATRICI E DATORI DI LAVORO (PICCOLE, MEDIE E GRANDI)

Le imprese, che siano piccole, medie o grandi, rappresentano un ottimo ambiente lavorativo reale, in cui le e i NEET possono sviluppare competenze rilevanti. La taglia dell'azienda spesso influenza l'entità e la struttura delle opportunità che questa offre: le piccole e medie imprese (PMI) potrebbero provvedere a esperienze formative più personalizzate e versatili, mentre quelle più grandi potrebbero fornire programmi di formazione strutturati e spesso ben supportati. Dall'altro lato, le società non offrono soltanto esperienza pratica, ma investono anche nella forza lavoro futura, garantendo che le competenze delle e dei potenziali dipendenti futuri siano in linea con le esigenze dell'azienda stessa.

##### AUTORITÀ LOCALI E ORGANISMI PUBBLICI (COMUNE, SERVIZI PER L'IMPIEGO)

Le autorità locali e gli organismi pubblici, come il comune e i servizi per l'impiego, svolgono un ruolo cruciale nell'individuazione delle e dei NEET, offrire loro una guida e metterli in contatto con le opportunità di WBL. Tali organismi sono spesso responsabili dell'erogazione dei fondi e della supervisione di iniziative quali, ad esempio, gli schemi per l'impiego giovanile, i programmi di apprendistato o i tirocini che mirano a generare percorsi professionali destinati alle persone giovani. In taluni casi, gli organismi pubblici sono addetti alla gestione di progetti nazionali o regionali per il supporto all'impiego specifici per le e i giovani NEET. Tuttavia, la carenza di risorse, gli ostacoli burocratici e la coordinazione frammentata rischiano di compromettere l'offerta di un supporto efficace. La stretta collaborazione con dipendenti, ONG e animatrici e animatori socioeducativi consente agli organismi pubblici di superare queste sfide e garantire percorsi più efficaci verso il mercato del lavoro per le e i giovani.

##### ONG E ORGANIZZAZIONI GIOVANILI

Le ONG e le organizzazioni giovanili aiutano le e i giovani ad affrontare ostacoli quali l'esclusione sociale o la mancanza di certificazioni. Tali organizzazioni spesso fungono da

intermediare, assistendo le e i giovani NEET nella messa in contatto con le datrici e i datori di lavoro e favorendone l'accesso alle opportunità di WBL. Il loro coinvolgimento è particolarmente rilevante laddove i servizi pubblici sono limitati, in quanto garantiscono l'accesso delle e dei giovani ai programmi volti alla promozione dell'inclusione e delle pari opportunità.

---

#### ANIMATRICI E ANIMATORI SOCIOEDUCATIVI (*MENTOR*)

Le animatrici e gli animatori socioeducativi forniscono un servizio di *mentoring* diretto e individuale, destinato alle e ai NEET nel corso del loro percorso di WBL. Il supporto offerto inizia ancora prima dell'inizio dell'esperienza di formazione, allo scopo di aiutare le e i giovani a esplorare le proprie aspirazioni, individuare i propri punti di forza e fissare obiettivi realistici. Durante l'esperienza in azienda, queste figure mettono a disposizione una guida personalizzata, conducono valutazioni regolari per garantire che il percorso sia in linea con lo sviluppo delle e dei giovani e li supportano al momento di affrontare le sfide poste dal lavoro. Anche le animatrici e gli animatori socioeducativi forniscono un supporto emotivo, permettono di sviluppare fiducia e motivazione e garantiscono che ciascuna esperienza di WBL rispecchi le esigenze specifiche di ciascun individuo. In seguito all'inizio dell'esperienza formativa, queste figure assistono le e i partecipanti nella riflessione relativa a ciò che hanno svolto e appreso, aiutandoli a trarre conclusione e a definire i passaggi successivi. Il loro ruolo è quindi essenziale al fine di rendere l'esperienza di formazione in azienda delle e dei NEET positiva, significativa e sostenibile.

---

#### ISTITUTI PER L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE

Le scuole professionali e i centri di formazione ricoprono un ruolo cruciale, poiché mettono in contatto le e i giovani con il mercato del lavoro, mediante programmi di apprendimento basato sul lavoro. Tali istituti si assicurano che la formazione sia in linea con le richieste delle aziende e forniscono alle e agli studenti VET le competenze e le certificazioni necessarie. Tali centri offrono anche percorsi di reinserimento educativo e altri tipi di formazione alle persone giovani che si confrontano con ulteriori ostacoli all'accesso del mondo del lavoro. Consentono, inoltre, di individuare potenziali partecipanti NEET, di valutarne l'adeguatezza al processo di WBL e di abbinarle e abbinarli ad aziende e opportunità pertinenti.

Oltre all'istruzione formale, gli istituti professionali offrono formazioni e sessioni di orientamento volte a preparare le e i NEET per il mondo del lavoro e per le aspettative professionali. In tal mondo, tali organismi fungono da ponte tra il sistema educativo e il mercato del lavoro, poiché assistono le e i giovani nello sviluppo delle competenze pratiche necessaria al successo nella carriera che sceglieranno.

---

#### PERSONE GIOVANI

Le persone giovani rappresentano il fulcro del processo di apprendimento basato sul lavoro, il quale risulta maggiormente efficace nel momento in cui le persone giovani si assumono la

responsabilità del proprio apprendimento. Tuttavia, coloro che affrontano ostacoli all'accesso nel mondo lavorativo spesso dimostrano scarsa autostima, livelli di istruzione bassi o circostanze di vita complicate, il che spesso ne compromette l'impegno. In questo contesto, il supporto delle animatrici e degli animatori socioeducativi o delle e dei *mentor* è fondamentale, poiché aiuta le e i giovani ad affrontare tali sfide e ne incoraggia la partecipazione continuativa.

---

### 2.3.2 LIVELLI DI COINVOLGIMENTO

Non tutte le e gli *stakeholder* saranno coinvolti in egual misura nel corso del progetto. Mappare i livelli di coinvolgimento consente di chiarire le aspettative e di garantire che ciascuna e ciascun partner apporti il proprio contributo laddove può generare un impatto maggiore.

Alcune tra le categorie tipiche includono:

1. partner principali: responsabili della progettazione, delle decisioni strategiche, dei finanziamenti e della pianificazione a lungo termine
2. partner responsabili dell'esecuzione: direttamente coinvolte e coinvolti nell'esecuzione
3. partner di supporto: forniscono un contributo mediante risorse o servizi specializzati
4. Responsabili della divulgazione e sensibilizzazione: contribuiscono alla creazione di un ambiente di supporto, sensibilizzano sul progetto o influenzano le politiche in materia (es., camere di commercio, autorità regionali, ministero dell'istruzione)

Una volta individuate le e gli *stakeholder* principali e chiarito il loro livello di partecipazione, il passo successivo è quello di coinvolgerli attivamente e di coltivare una collaborazione forte e duratura per tutta la durata del progetto (consultare l'[Allegato 2](#) per il modello per la mappatura delle e degli *stakeholder*)

## 2.4. COINVOLGERE LE E GLI *STAKEHOLDER*

Le relazioni solide e ben gestite con tutte le parti interessate sono essenziali al fine di sostenere un inserimento lavorativo e progetti collaborativi efficaci. La sfida consiste nell'attrarre partner, dimostrare il valore del loro coinvolgimento e mantenerne l'impegno, allineando gli obiettivi del progetto ai loro interessi.

---

### 2.4.1 COME ATTRARRE E MANTENRE L'IMPEGNO DELLE E DEGLI *STAKEHOLDER*

Le e gli *stakeholder* sono più propensi a rimanere coinvolti quando vedono chiari vantaggi reciproci, ad esempio se:

- le società possono ottenere l'accesso a un ventaglio di talenti e opportunità variegate al fine di incentivare lo sviluppo della forza lavoro

- le autorità locali possono portare avanti obiettivi sociali ed economici, come la riduzione della disoccupazione giovanile o il supporto alle imprese locali
- le ONG e le organizzazioni giovanili possono perseguire la propria missione di *empowerment* e inclusione delle e dei giovani
- le animatrici e gli animatori socioeducativi possono beneficiare della crescita professionale e dello sviluppo delle proprie capacità, al fine di supportare le e i giovani

Il riconoscimento pubblico del contributo delle e degli *stakeholder*, mediante newsletter, social media ed eventi, ne consolida il ruolo e ne enfatizza l'importanza nell'ambito del progetto.

L'offerta di opportunità di *networking* e di sviluppo delle capacità, come laboratori di formazione ed eventi di condivisione delle conoscenze, consentono alle e agli *stakeholder* di crescere al livello professionale e, al tempo stesso, di contribuire alla qualità e alla portata del progetto.

A loro volta, le e i NEET possono beneficiare di un sistema di supporto completo, volto a ottimizzare la loro occupabilità mediante esperienza, *mentoring* e accesso a formazioni adeguate.

---

#### 2.4.2 SVILUPPARE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE EFFICACE

Costruire relazioni solide con le e gli *stakeholder* richiede un approccio attivo, sia quando si stabilisce una nuova collaborazione che al momento di mantenerla nel corso del progetto. Gruppi diversi potrebbero richiedere approcci differenti, in base al ruolo e al livello di coinvolgimento.

Nel caso delle aziende, il contatto personale risulta spesso un approccio efficace. È possibile ottenerlo mediante partner già esistenti, in occasione di eventi aziendali locali o tramite la divulgazione del team di progetto. Inoltre, è consigliabile spiegare loro chiaramente cosa offre il progetto, ad esempio l'accesso a candidate e candidati giovani e motivati, opportunità di visibilità e contributo alla responsabilità sociale di impresa.

Solitamente, l'approccio alle autorità locali avviene tramite comunicazione scritta formale, seguita da un invito a partecipare alle tavole rotonde o agli eventi del progetto. Ciò consente di allinearsi agli obiettivi delle politiche locali e mette in luce la pertinenza del progetto rispetto alle loro priorità.

Le ONG e le organizzazioni possono essere contattate tramite network esistenti, nonché raccomandazione delle e dei partner attuali. Gli inviti alle attività di costruzione di competenze o alle conversazioni informali consentono di costruire fiducia ed esplorare spazi per la collaborazione.

Le animatrici e gli animatori socioeducativi sono solitamente coinvolte mediante le organizzazioni presso cui lavorano, come organizzazioni giovanili od ONG, nonché grazie a contatti di progetto esistenti. Coinvolgere tali soggetti nelle attività di progetto sin dall'inizio incoraggia un senso di responsabilità e supporta l'impegno costante.

È bene ricordare che non esiste un approccio unico per tutte le persone: l'adattamento dipende, infatti, dalle realtà locali e culturali. Una volta stabilite le relazioni con le e gli *stakeholder*, è bene mantenerle nel tempo. Gli inviti alle tavole rotonde, la partecipazione agli eventi di progetto, le sessioni formative e aggiornamenti regolari tramite e-mail contribuiscono a mantenere il contatto tra le e gli *stakeholder* e il progetto. Per partner come aziende e autorità locali, il *follow up* individuale può risultare utile a supportare la collaborazione continua. Al fine di garantire la continuità e la collaborazione efficace per tutta la durata del progetto (ad es., in ambito di soluzione di CRM), è opportuno fissare un calendario di progetto e tenere un registro di quando e come le e gli *stakeholder* sono stati contattati, nonché eventuali azioni di *follow up*.

Se il livello di coinvolgimento di una o uno *stakeholder* diminuisce, una chiamata telefonica o una riunione di *follow up* risulta solitamente più efficace rispetto ad aggiornamenti generale. Riesaminarne gli interessi e le priorità e individuare attività progettuali future che potrebbero incoraggiare un rinnovato coinvolgimento permette di consolidare la relazione. L'approccio al

contatto con le e gli stakeholder come relazione continuativa, anziché come compito circoscritto, permette di costruire partnership solide nel corso del progetto.

## 2.5. RIUNIRE LE E GLI *STAKEHOLDER*: ORGANIZZARE UN EVENTO DI NETWORKING

Gli eventi di *networking* risultano particolarmente efficaci ai fini della costruzione di relazioni solide e produttive tra *stakeholder*, in quanto rappresentano una piattaforma per le aziende, le autorità locali, le ONG, le organizzazioni giovanili, le animatrici e gli animatori socioeducativi per connettersi, condividere spunti ed esplorare potenziali collaborazioni. Per le e i giovani NEET, questi eventi costituiscono un'opportunità per incontrare datrici e datori di lavoro, professioniste e professionisti in un contesto informale, il che contribuisce a ridurre l'ansia, costruire fiducia e sviluppare autostima al momento di accedere al mercato del lavoro. È importante sottolineare che tali eventi rappresentano anche il primo passo delle e dei giovani verso la conoscenza di settori, ruoli professionali e ambienti di lavoro differenti, consentendo loro di ottenere maggiore comprensione in merito al percorso lavorativo che desiderano perseguire.

Perché tali eventi conducano a risultati significativi, tanto per le e i NEET che per le e gli *stakeholder*, è necessario definire obiettivi chiari, sulla base dei quali strutturare l'evento.

### 2.5.1 FISSARE OBIETTIVI CHIARI: QUAL È LO SCOPO DELL'EVENTO?

Gli obiettivi dell'evento dovrebbero modellarne la struttura e garantire il soddisfacimento delle esigenze delle e dei partecipanti. In base al contesto locale e alle priorità del progetto, tali obiettivi potrebbero includere:

- la costruzione di fiducia tra le e i giovani NEET e potenziali imprenditrici e imprenditori, contribuendo a un ambiente favorevole a future collaborazioni.
- L'offerta alle e ai partecipanti di un'esperienza diretta di ruoli lavorativi in settori differenti e di un ambiente professionale, tramite il coinvolgimento diretto con le professioniste e i professionisti. Ciò consente alle e ai giovani di ottenere maggiore comprensione del mercato del lavoro, di riflettere sui propri interessi e di iniziare a individuare la tipologia di professione che desiderano esplorare più nel dettaglio.
- Supportare le persone giovani nella scoperta delle competenze più apprezzate nei vari settori e dei modi per acquisirle.
- Rafforzare le connessioni nate tramite *networking* tra le e i NEET, le aziende, le organizzazioni giovanili e le istituzioni pubbliche, al fine di incrementare le opportunità occupazionali.
- Incoraggiare le aziende e le organizzazioni ad adottare strategie di assunzione inclusive e a creare opportunità in linea con le competenze ed esigenze delle e dei NEET.
- Facilitare lo scambio di conoscenze e l'apprendimento condiviso tra *stakeholder*, al fine di migliorare la cooperazione e consolidare i partenariati futuri.

Garantire che gli obiettivi siano in linea con gli interessi di tutte le parti coinvolte contribuisce a rendere l'evento rilevante e coinvolgente per tutte le e i partecipanti.

---

## 2.5.2 DURATA DELL'EVENTO, SCELTA DL LUOGO E ORGANIZZAZIONE

### Durata

L'evento dovrebbe avere una durata tale da mantenere le e i partecipanti coinvolti e consentire attività strutturate e *networking* informale, senza sovraccargarli. La durata consigliata è fino a 4 ore, ideale per mantenere l'attenzione e l'energia sufficienti.

### Luogo

Scegliere un luogo di incontro che sia facilmente accessibile a tutte le persone, associato a mezzi di trasporto adeguati, parcheggi e alloggi destinati a qualsiasi esigenza specifica.

Il luogo scelto dovrebbe incentivare il movimento e l'interazione, anziché l'organizzazione in modalità "classe" con banchi e sedie fissi, e dovrebbe garantire spazio a sufficienza perché le e i partecipanti possano alzarsi in piedi, spostarsi all'interno e cambiare facilmente posto.

### Facilitazione

Dovrebbe inoltre essere nominata una facilitatrice o un facilitatore competente che guidi l'evento, che sia in grado di orientare correttamente le discussioni, incoraggiare la partecipazione attiva e gestire le dinamiche di gruppo. Tale figura dovrebbe garantire che ciascuna e ciascun partecipante abbia l'opportunità di esprimersi e che l'attenzione si mantenga sugli obiettivi dell'evento. Tale ruolo è cruciale nella costruzione di un'atmosfera inclusiva, in cui chiunque si senta a proprio agio.

L'evento dovrebbe iniziare con attività strutturate, quali brevi presentazioni o panel, e operazioni di *follow up* che includano momenti di *networking* informale. Tale equilibrio consente alle e ai partecipanti di apprendere, interagire e costruire relazioni preziose, all'interno di un contesto rilassato e accogliente.

---

## 2.5.3 GARANTIRE UN COINVOLGIMENTO SIGNIFICATIVO

Perché un evento di *networking* abbia successo, occorre offrire alle e ai partecipanti opportunità di interazione significative. Per esempio, semplici attività rompighiaccio all'inizio dell'evento contribuiscono ad alimentare un'atmosfera rilassata e incoraggiano le e i giovani NEET a interagire con le altre e gli altri partecipanti.

Durante le sessioni di lavoro in piccoli gruppi, attività come simulazioni di carriera, stand per le informazioni e panel forniscono un contatto diretto con le professioniste e i professionisti, consentendo alle e ai NEET di esplorare vari percorsi di carriera. Una sessione di abbinamento strutturata può ulteriormente supportare la creazione di una rete, poiché aiuta le e i partecipanti a individuare gli interessi e le opportunità di collaborazione comuni.

Per esempi più approfonditi di attività volte a rompere il ghiaccio e a coinvolgere le e i partecipanti, consultare l'[allegato 3](#).

---

#### 2.5.4 FEEDBACK E RIFLESSIONE

Al termine dell'evento, è importante raccogliere il *feedback* delle e dei partecipanti, al fine di individuare le attività di successo e le aree di miglioramento. Per farlo, ci si può servire di sondaggi o di *feedback* informale. È inoltre opportuno inviare un'e-mail riassuntiva a tutte le e tutti i partecipanti, ringraziandoli, enfatizzando i risultati principali e delineando le azioni successive volte a mantenere il coinvolgimento e la motivazione.

### 2.6. IL DIALOGO TRA LE PARTI DURANTE LE TAVOLE ROTONDE

Le tavole rotonde costituiscono un metodo efficace per riunire le parti interessate e consentire loro di condividere spunti, affrontare le sfide e sviluppare strategie collaborative, volte a supportare lo sviluppo di competenze da parte delle e dei giovani NEET. Tuttavia, perché queste discussioni conducano a risultati significativi, una pianificazione e una facilitazione attenta risultano cruciali.

Ciascuna categoria di stakeholder partecipante a una tavola rotonda contribuirà con una prospettiva differente: le autorità locali, ad esempio, incrementano la comprensione dei quadri politici e delle strutture esistenti; le aziende forniscono un punto di vista sulle lacune in materia di competenze pratiche e sulle esigenze del mercato del lavoro; le organizzazioni giovanili presentano esperienza diretta con gli ostacoli e le esigenze in termini di supporto delle e dei giovani NEET. Condividendo questi spunti variegati in maniera aperta, il gruppo costruisce una comprensione più completa della problematica, rispetto a una singola organizzazione che opera individualmente.

---

#### 2.6.1 OBIETTIVI CHIARI

Prima di organizzare la tavola rotonda, è importante definirne gli obiettivi in maniera chiara. Nel caso di una tavola rotonda orientata allo sviluppo delle competenze da parte delle e dei giovani NEET, tra gli obiettivi tipici ritroviamo:

- discutere le sfide e gli ostacoli attuali allo sviluppo di competenze.
- Condividere le iniziative di successo e le buone pratiche associati a settori differenti.
- Riflettere sulle varie strategie utili a migliorare l'accesso a ottime opportunità di sviluppo delle competenze.
- Individuare le risorse, le collaborazioni e i meccanismi di supporto disponibili.
- Sviluppare un piano chiaro e attuabile, assegnando varie responsabilità.

---

### 2.6.2 PREPARAZIONE E *FOLLOW UP*

Occorre, innanzitutto, individuare attentamente e invitare le e gli *stakeholder* con competenze rilevanti, esperienza pratica e, laddove possibile, autorità decisionale. Un gruppo di partecipanti bilanciato, composto da rappresentanti delle autorità locali, esperte ed esperti imprenditoriali e del mercato del lavoro, organizzazioni giovani, animatrici e animatori socioeducativi, rende le discussioni più sostanziose e approfondite.

È opportuno condividere in anticipo ordine del giorno e obiettivi, così da permettere alle e ai partecipanti di riflettere sulle tematiche, di raccogliere informazioni pertinenti e di tenere in considerazione potenziali contributi o esempi da portare al gruppo. Al fine di determinare una intesa comune, è bene fornire anche materiali contestuali, quali rapporti recenti, dati raccolti sulle tendenze relative all'occupazione giovanile locale, nonché sommari sulle sfide attuali o sulle iniziative di successo.

È consigliabile scegliere un luogo per l'evento neutro e comodo, adatto a discussioni lunghe e approfondite e a una partecipazione aperta ed equa. Maggiore è l'attenzione alla preparazione dell'evento, più alta sarà la probabilità di ottenere risultati concreti e di costruire relazioni solide con le e gli *stakeholder*.

Al fine di garantire discussioni produttive e inclusive, la presenza di una facilitatrice o di un facilitatore con esperienza e con un piano chiaro per la documentazione è essenziale. Questa figura, infatti, aiuta il gruppo a rimanere concentrato sulle soluzioni, incoraggia la partecipazione equilibrata e garantisce che tutte e tutti si sentano ascoltati. Gli strumenti visivi, come le lavagne a fogli mobili o quelle digitali, possono essere utilizzati per riassumere le idee principali e aggiornare la discussione.

Per registrare i risultati della sessione, potrebbero essere utili strumenti audio o video o trascrizioni delle discussioni. Le e i partecipanti devono essere informati in anticipo e il consenso esplicito deve essere ottenuto in forma verbale o scritta. Occorre, inoltre, rassicurare le e i partecipanti che qualsiasi contributo sarà trattato come riservato, che le registrazioni saranno utilizzate esclusivamente ai fini della documentazione e delle attività di *follow up* e che la decisione di non essere registrate e registrati non comprometterà la loro partecipazione. Potrebbe risultare assegnare a una persona il compito di prendere appunti durante la sessione, dei quali ci si può servire in caso di mancato utilizzo della registrazione o della trascrizione, oppure per integrarle.

Anche la raccolta stessa di un riscontro onesto riguardante la tavola rotonda costituisce un'opportunità di apprendimento. Le e i partecipanti spesso contribuiscono con suggerimenti utili relativi a come migliorare il formato, la preparazione o la facilitazione dell'evento. Fornire un breve *feedback* subito dopo il termine dell'evento permetterà di ottenere spunti utili che rendano le sessioni successive più coinvolgenti e produttive.

Al termine della tavola rotonda, è necessario mettere in pratica le azioni concordate. Per farlo, è consigliabile fissare controlli regolari e incontri per il *follow up*. Inoltre, stabilire le date mentre il gruppo è ancora riunito garantisce maggiore impegno. Tali sessioni consentono a ciascuna e ciascuno di assumersi responsabilità e fornisce uno spazio per la discussione delle sfide.

---

### 2.6.3 PIANO D'AZIONE: DEFINIRE MISURE E RUOLI CONCRETI

Entro la fine della sessione, il gruppo deve stabilire e concordare un piano pratico e chiaro volto a definire misure concrete per supportare l'integrazione delle e dei NEET, che preveda anche l'assegnazione di compiti specifici a stakeholder od organizzazioni individuali. È inoltre necessario che il gruppo definisca scadenze o tappe essenziali, in modo da monitorare i progressi e garantire che le fasi successive rispettino il calendario previsto. Un piano d'azione ben strutturato offre a tutte le e i partner un punto di riferimento comune, consente di mantenere lo slancio dopo la tavola rotonda e garantisce che tutte le e i partecipanti comprendano appieno il proprio ruolo nella realizzazione dei risultati concordati.

Un buon piano d'azione dovrebbe essere chiaro, pratico e dettagliato.

- Obiettivi chiari e specifici: il piano dovrebbe dichiarare gli obiettivi previsti e ciò che il gruppo mira a raggiungere. Gli obiettivi dovrebbero essere specifici, misurabili e realistici, affinché chiunque comprenda quali siano gli esiti attesi.
- Definire le misure: suddividere ogni obiettivo in attività o compiti concreti. Ciascun passaggio deve contenere dettagli sufficienti perché le e i partecipanti sappiano esattamente quali sono le misure necessarie per perseguire l'obiettivo.
- Assegnare responsabilità: assegnare ciascuna attività o compito a una o uno stakeholder od organizzazione specifica. Responsabilità chiare garantiscono responsabilità ed evitano la confusione sui rispettivi ruoli.
- Scadenze realistiche: il piano deve includere scadenze o tappe essenziali per ciascuna attività, al fine di monitorare il lavoro e garantire il rispetto del calendario previsto.
- Risorse e supporto: individuare il materiale e le risorse finanziarie, umane e tecniche necessarie, specificando come e quando saranno ottenute o stanziate.
- Indicatori di successo: stabilire criteri o indicatori chiave per misurare il progresso e il successo. Ciò consente alle e agli stakeholder di valutare se le azioni siano efficaci e se soddisfino gli obiettivi previsti.

Un modello per la stesura di un piano d'azione è disponibile all'interno dell'[allegato 4](#).

### 2.7. DEFINIRE ACCORDI E CONTRATTI

Quando varie organizzazioni collaborano al fine di supportare lo sviluppo delle competenze delle e dei giovani NEET, è importante chiarire tali partenariati sin dall'inizio. Nella pratica, ciò

significa riportare gli accordi presi per iscritto, in modo da definire chiaramente i ruoli e le responsabilità. Il tipo di accordo scelto dipende sui requisiti della collaborazione in termini di formalità e su quanto il progetto sia già stato sviluppato.

---

#### 2.7.1 PROTOCOLLO DI INTESA

Un protocollo di intesa costituisce un buon primo passo, in quanto non è legalmente vincolante, ma consente di chiarire le intenzioni delle e dei partner e di fissare obiettivi comuni. Un protocollo di intesa è utile nella fase in cui la collaborazione è ancora in evoluzione, oppure quando le e i partner lavorano insieme per la prima volta e desiderano costruire fiducia.

---

#### 2.7.2 ACCORDO DI CONDIVISIONE DEI COMPITI

Una volta chiariti ruoli e mansioni, un accordo di condivisione dei compiti può risultare utile. Si tratta di un documento che chiarisce quale organizzazione è responsabile di una data attività e consente di evitare sovrapposizioni o lacune nell'esecuzione, fornendo a tutte e tutti un quadro più chiaro di come si svolgerà il progetto nella pratica.

---

#### 2.7.3 ACCORDO DI PARTENARIATO

Se il partenariato comprende finanziamenti, risorse comuni o responsabilità locali, è spesso necessario siglare un accordo di partenariato formale. Tale contratto definisce gli obblighi, i contributi e le scadenze in maniera chiara. Inoltre, include clausole relative alla riservatezza e alla protezione dei dati, in particolare se le e i partner operano con informazioni sensibili sulle e sui giovani.

Indipendentemente dal formato, un accordo di partenariato di qualità dovrebbe coprire i punti seguenti:

- ruoli e responsabilità: chi si occuperà di cosa, ad esempio le mansioni di leadership o di coordinazione.
- Risorse: il contributo di ciascuna e ciascun partner (orari del personale, finanziamenti, materiale, spazi, ecc.).
- Scadenze e tappe essenziali: date principali, deliverable e punti di revisione.
- Riservatezza: in che modo saranno protette le informazioni sensibili.

#### 2.8. LISTA DI CONTROLLO

- ☐ Sono state mappate le e gli *stakeholder* chiave locali (servizi per le e i giovani, ONG, organizzazioni ospitanti).
- ☐ Sono stati individuati i divari da colmare in termini di supporto.
- ☐ È stato definito il piano volto a mantenere informate le e gli *stakeholder* mediante aggiornamenti regolari o brevi controlli.

- ☐ È stato avviato un processo per ottenere un *feedback* dalle e dai NEET e dalle organizzazioni ospitanti.
- ☐ Sono stati previsti adattamenti basati sulle esigenze delle e dei partecipanti o sulle condizioni locali.

# youthPioneer



Co-funded by  
the European Union

## CAPITOLO 3

### Programma di *mentoring*

Questo capitolo descrive l'approccio strutturato del programma di *mentoring* di YouthPioneer (YPM), volto a supportare le e i NEET (persone giovani che non studiano, non lavoro e non frequentano alcuna formazione) attraverso la loro esperienza di apprendimento basato sul lavoro (WBL). Il capitolo presenta un quadro di riferimento completo che copre l'intero percorso di *mentoring*: prima, durante e dopo l'esperienza di formazione in azienda.

Il *mentoring* fornisce un meccanismo di supporto strutturato ma personalizzato, che mira a sostenere le e i giovani nel loro percorso educativo e professionale. Attraverso la partecipazione regolare, i modelli di riferimento e il supporto emotivo, le e i *mentor* possono sostenere lo sviluppo, da parte delle e dei partecipanti, di autostima, motivazione e capacità di fissare obiettivi, ossia fattori imprescindibili per un'integrazione positiva nel mondo del lavoro.

Al fine di massimizzare il proprio impatto, il programma di *mentoring* di YouthPioneer promuove un modello "doppio", che prevede la partecipazione simultanea di un'animatrice o animatore socioeducativo e di una o un *mentor* dell'azienda: l'animatrice o animatore socioeducativo ha il compito di offrire supporto emotivo ed educativo, per assistere le e i NEET nella preparazione e nella riflessione relative all'esperienza di WBL; la o il *mentor* aziendale, invece, funge da guida e modello di riferimento sul luogo di lavoro, aiutando la o il giovane a integrarsi alla routine professionale, a costruire competenze necessarie ai fini lavorativi e a sviluppare fiducia nei contesti occupazionali reali. Combinando queste due prospettive di *mentoring*, ossia sociale/personale e professionale, il programma di YouthPioneer garantisce alle e ai NEET un supporto olistico durante tutto il percorso.

In primo luogo, questo capitolo presenta la struttura del processo di *mentoring* e le ragioni alla base dei rispettivi ruoli. In seguito, fornisce maggiori dettagli sul formato delle sessioni e sulle strategie impiegate prima, durante e dopo il tirocinio professionale, garantendo un'esperienza che offre occupabilità a lungo termine e sviluppo personale.

#### 3.1 STRUTTURARE L'ESPERIENZA DI APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO

Per offrire alle e ai NEET un'esperienza coerente e di impatto nel contesto dei programmi di WBL, il *mentoring* dovrebbe seguire un modello strutturato e di supporto. Varie strategie possono essere prese a esempio.

---

##### 3.1.1 PROCESSO DI *ONBOARDING* IN TRE FASI

#### Incontro preliminare (Animatrice/tore socioeducativo + NEET)

All'inizio del rapporto di *mentoring*, è essenziale tenere un incontro preparatorio tra l'animatrice o l'animatore socioeducativo e la o il giovane NEET. Lo scopo è quello di delineare le aspettative, esplorare i suoi obiettivi e le sue esigenze e illustrare la struttura del *mentoring* e dell'esperienza di apprendimento basato sul lavoro. Durante queste prime fasi di incontro e di *onboarding*, è fondamentale trattare il valore di azioni quali costruire fiducia, fissare le responsabilità e chiarire i confini dovrebbe.

### Riunione di coordinamento (Animatrice/tore socioeducativo + *mentor* aziendale)

Prima che inizi l'esperienza di formazione in azienda, è bene organizzare una sessione di coordinamento presenziata sia dall'animatrice o animatore socioeducativo che dal *mentor* dell'azienda. In questo modo, le e i *mentor* possono conoscere il contesto di provenienza della o del *mentee*, i suoi obiettivi professionali e le loro responsabilità. Questa riunione fornisce uno spazio che consente alle due figure di allineare le proprie strategie di supporto e di affrontare eventuali preoccupazioni in maniera proattiva.

### Avvio congiunto (NEET + animatrice/tore socioeducativo + *mentor* aziendale)

Il processo di WBL e di *mentoring* dovrebbe essere formalmente lanciato mediante un incontro congiunto in cui siano presenti la o il NEET, l'animatrice o animatore socioeducativo e la o il *mentor* aziendale. Questa sessione di avvio definisce una comprensione comune dei ruoli e delle responsabilità, conferma gli obiettivi di apprendimento e di sviluppo, stabilisce appuntamenti chiari per le sessioni di *mentoring* e la revisione dei progressi e garantisce alla o al giovane *mentee* il supporto di entrambe le componenti, educativa e professionale, del programma. Ciò getta le basi per una comunicazione aperta e una guida coordinate per tutta la durata dell'esperienza formativa.

---

#### 3.1.2 SESSIONI DI *MENTORING* REGOLARI

È bene che la o il *mentor* organizzi sessioni di controllo regolari, adattate all'orario di ciascuna e ciascun NEET, al fine di tracciare i progressi e sostenere il suo impegno. Tali sessioni dovrebbero includere una revisione degli obiettivi, risoluzione dei problemi e verifiche dello stato emotivo, sulla base degli obiettivi prefissati. Maggiori informazioni per un supporto a questi incontri sono disponibili all'interno del **Programma di *mentoring* di YouthPioneer**<sup>4</sup>, sul [sito di YouthPioneer](https://www.youthpioneer.eu).

---

<sup>4</sup> Per altre risorse e strumenti scaricabili sviluppati nell'ambito del progetto YouthPioneer, consultare: <https://www.youthpioneer.eu>

Le sessioni di controllo possono essere seguite da incontri congiunti con l'animatrice o l'animatore, in cui ciascuna e ciascuno riflette sugli aspetti positivi, sulle sfide e su quali dovrebbero essere i passi successivi. Il [programma di mentoring di YouthPioneer](#) fornisce linee guida volte a supportare sia le e i *mentor* che le e i *mentee* nella valutazione dello sviluppo, durante il periodo di WBL.

Inoltre, è bene che le e i *mentor* siano preparati a fornire supporto emotivo improntato sul fornire empatia, comprensione e uno spazio sicuro per l'espressione delle emozioni e preoccupazioni. I rapporti di *mentoring* psicosociale offrono ascolto attivo, accettazione e guida in relazione alla gestione dello stress e delle sfide e alla costruzione di relazioni sane (Sánchez et al., 2017). Questo stile si adatta particolarmente alle e ai giovani che potrebbero trovarsi in situazioni di difficoltà emotive o personali.

---

### 3.1.3 RUOLO DEI SOGGETTI COINVOLTI: ANIMATRICE/TORE SOCIOEDUCATIVO, *MENTEE*, *MENTOR* AZIENDALE, ALTRI SOGGETTI (ES., TUTOR)

#### ***Mentee***

La o il *mentee* è la o il giovane NEET partecipante all'esperienza di apprendimento basato sul lavoro. Il suo ruolo è quello di prendere parte attiva al processo di *mentoring*, fissando obiettivi di sviluppo personale e di apprendimento, presenziando regolarmente le sessioni e comunicando apertamente con la o il *mentor*. Le e i giovani NEET sono incoraggiati a riflettere sulle proprie aspirazioni, ad assumersi la responsabilità della loro crescita e di mettere in pratica quanto appreso nei contesti tanto personali quanto professionali.

#### ***Mentor aziendale***

La o il *mentor* aziendale, solitamente, è un membro del personale dell'organizzazione ospitante del programma di WBL. Le sue responsabilità principali includono: supportare le e i NEET ad adattarsi al luogo di lavoro, guidarne lo sviluppo di abilità pratiche e fornire un feedback sulle loro prestazioni e progressi. Le e i *mentor* aziendali lavorano a stretto contatto con le animatrici e agli animatori socioeducativi, al fine di garantire che gli obiettivi formativi siano in linea con i compiti professionali. La o il *mentor* aziendale spesso partecipa agli incontri congiunti di pianificazione e valutazione, in modo da monitorare l'esperienza di apprendimento globale.

#### **Animatrice/tore socioeducativo o coordinatrice/tore del programma**

L'animatrice o animatore socioeducativo svolge un ruolo cruciale nel coordinamento e nella supervisione dell'apprendimento basato sul lavoro, in quanto si occupa della preparazione delle e dei *mentor* e delle e dei *mentee*, dell'organizzazione degli incontri iniziali e periodici, nonché della facilitazione della comunicazione tra le parti. I doveri di queste figure includono l'abbinamento della o del *mentor* alla o al giovane NEET, la supervisione dei progressi, la risoluzione di eventuali problematiche e l'attuazione di strutture di supporto emotivo ed educativo. Inoltre, se necessario, possono lavorare a contatto con soggetti esterni, quali genitori od operatrici e operatori dei servizi sociali.

### **Tutor, insegnanti o altre figure di supporto (se applicabile)**

In taluni casi, potrebbero essere coinvolte nel processo ulteriori figure di supporto, quali insegnanti, tutor o consulenti. Il loro coinvolgimento contribuisce a consolidare l'ambiente di apprendimento generale e permette alla o al NEET di mantenere la motivazione e la struttura.

---

#### **3.1.4 ELABORARE UN PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE PER LA O IL NEET**

L'elaborazione di un piano di apprendimento e di sviluppo personalizzato per ciascuna e ciascun *mentee* dovrebbe costituire la fase iniziale dell'esperienza di apprendimento basato sul lavoro, in modo da associare le competenze personali e le conoscenze agli obiettivi del programma di WBL e ai risultati formativi previsti in tal senso. L'[allegato 5](#) contiene un modello per il piano di sviluppo individuale (IDP).

È necessario che tale piano sia creato con il supporto della o del *mentor* e con il coinvolgimento delle o degli stessi *mentee*, al fine di motivarli e di conferire loro un senso di possesso nei confronti dei loro obiettivi personali e formativi. Occorre inoltre fissare i risultati di apprendimento da raggiungere, includendo l'entità dello sviluppo delle competenze da poter integrare all'interno dell'esperienza e dei compiti professionali. Il piano individuale può così rappresentare un modello di riferimento per la misura dei progressi delle e dei partecipanti, durante e al termine del tirocinio.

---

### **3.2. PRIMA DELL'ESPERIENZA DI APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO**

---

#### **3.2.1 SELEZIONARE E PREPARARE LE E I NEET PER L'ESPERIENZA DI FORMAZIONE IN AZIENDA**

Ai fini della selezione delle e dei NEET che parteciperanno al programma di WBL, è necessario sviluppare un invito chiaro e invogliante. Organizzare l'evento con anticipo consente di offrire spunti preziosi.

L'invito alla selezione dovrebbe delineare tutti gli aspetti chiave, seguendo un formato accessibile e giovanile:

- attività precedenti e successi all'esperienza di WBL,
- dettagli sulla posizione lavorativa,
- durata,
- ruoli e responsabilità,
- costi coperti, logistica,
- e obiettivi formativi.

Al fine di raggiungere quante e quanti più giovani possibili, la chiamata alle e ai partecipanti deve rimanere aperta per almeno un mese (o per la durata che il team di implementazione ritiene necessaria) ed essere promossa attraverso vari canali: sito web e social media dell'organizzazione, stampa locale (giornali, siti web) e una campagna di visibilità personalizzata e destinata alle e ai giovani. Le e gli *stakeholder* locali che lavorano con i gruppi di giovani (es., associazioni giovanili, agenzie per l'impiego, centri di coaching e istituti che offrono tirocinio o posizioni professionali) dovrebbero essere coinvolti attivamente, in modo da supportare la promozione e la collaborazione futura. È inoltre possibile servirsi di canali di comunicazione informali popolari tra il pubblico di NEET.

Una volta ricevute le candidature per l'esperienza formativa, le organizzazioni possono avviare la fase di preselezione, basandosi su criteri di ammissibilità di base, quali l'età, il domicilio, lo status di NEET, ecc. Occorre condurre colloqui individuali e stilare una lista di preselezione, idealmente più numerosa rispetto al numero di posti disponibili (come riserva, nel caso di rinuncia oppure di un abbinamento migliore, ecc.).

La selezione dovrebbe privilegiare la motivazione, l'interesse e il potenziale per l'integrazione a livello sociale e professionale dimostrata dalle candidate e dai candidati, rispetto all'istruzione formale o all'esperienza lavorativa pregressa. Le candidate e i candidati preselezionati dovranno, poi, partecipare a un colloquio informale, al quale saranno presenti l'animatrice o animatore socioeducativo e la o il rappresentante dell'organizzazione o azienda ospitante. Le e i partecipanti definitivi saranno scelti congiuntamente, sulla base del numero di posti disponibili. Si consiglia di tenere una lista di riserva.

---

### 3.2.2 INCONTRO INIZIALE: FISSARE OBIETTIVI FORMATIVI E ASPETTATIVE REALISTICHE

Prima dell'inizio dell'esperienza di formazione in azienda, saranno organizzati incontri individuali con la o il *mentor* assegnato dall'azienda/organizzazione e le candidate e i candidati preselezionati, allo scopo di discutere le loro aspettative e possibilità e di fornire alle e ai partecipanti una visione chiara delle fasi successive del progetto.

**Questa fase iniziale** comprende, inoltre, la definizione del contesto di provenienza, degli ostacoli e dei livelli di preparazione delle e dei partecipanti. Comprenderne le esigenze consente di predisporre una fase di preparazione su misura e selezionare posizioni professionali e strutture di supporto adeguate.

**Il passaggio successivo** consiste nell'introdurre le e i giovani NEET a progetti lavorativi strutturati e incentrato sugli obiettivi, permettendo loro di sviluppare competenze

professionali quali l'assunzione di responsabilità, il rispetto delle scadenze, la collaborazione e la risoluzione dei problemi, all'interno di un contesto accogliente. Applicando le nozioni apprese a un'idea di progetto concreta, le e i partecipanti sono in grado di costruire fiducia e di comprendere più a fondo il ruolo di WBL che le e li attende. Questa formazione tratta la pianificazione progettuale di base, i deliverable, la gestione del tempo, le competenze trasversali, il tutto realizzato a partire dal *background* specifico di ciascuna e ciascuno.

La Formazione sulla progettazione deve essere erogata sotto forma di una serie di laboratori brevi e interattivi, adottando l'approccio dell'educazione non formale. Le e i partecipanti devono essere divisi in piccoli gruppi e la formazione può combinare esercizi pratici, discussioni di gruppo e giochi di ruoli, allo scopo di introdurre le e i giovani NEET al pensiero orientato al progetto, in un ambiente di supporto e in assenza di pressione. Entro la fine della formazione, ciascuna e ciascun partecipante o gruppo dovrebbe sviluppare un'idea di progetto semplice associata all'imminente esperienza in azienda, affinché costruiscano fiducia e preparazione all'ambiente professionale.

---

### 3.2.3 SELEZIONARE E PREPARARE LE E I MENTOR

Al momento di contattare le aziende/organizzazioni interessate a fornire una breve esperienza di apprendimento basato sul lavoro a giovani NEET, è bene innanzitutto valutarne le capacità di supportare le e i giovani svantaggiati, nonché le competenze di *mentoring*, supporto sociale e psicopedagogico, comunicazione interculturale e comprensione delle questioni etniche e di genere. È bene verificare anche che abbiano precedentemente lavorato con gruppi di destinazione simili, il che può consolidarne il ruolo all'interno del progetto.

È necessario formalizzare la collaborazione tra le parti (consultare [il capitolo 2 relativo alla realizzazione di accordi e contratti](#)). Inoltre, le organizzazioni responsabili del coordinamento sono incoraggiate a coinvolgere altre e altri stakeholder in qualità di partner associate e associati, al fine di condividere conoscenze e beneficiare di ulteriori spunti relativi al progetto.

---

#### PROFILI DELLE E DEI MENTOR

##### Profilo dell'animatrice o animatore socioeducativo

La selezione delle animatrici e degli animatori socioeducativi per le e i NEET dovrebbero comprendere un colloquio semistrutturato con le candidate e i candidati designati, per valutarne l'esperienza, la motivazione e l'adeguatezza a supportare persone giovani che potrebbero trovarsi in situazione di esclusione sociale o provenire da contesti difficili.

Il colloquio dovrebbe esplorare l'esperienza della candidata o candidato nell'animazione socioeducativa, in particolare in ambito di popolazioni vulnerabili o a rischio, nonché la sua comprensione delle responsabilità della figura di animatrice o animatore socioeducativo, come la costruzione di fiducia, il supporto all'integrazione nella comunità o sul luogo di lavoro e l'incoraggiamento allo sviluppo personale. Le e i candidati devono riflettere sulle proprie motivazioni, sui propri atteggiamenti nei confronti della riabilitazione e del cambiamento e sulla loro capacità di mantenere i confini professionali e gestire la riservatezza, specialmente in situazioni che potrebbero includere rischio o danno.

### Profilo della o del *mentor* aziendale

Il ruolo della e del *mentor* aziendale durante l'esperienza di formazione in azienda è quello di supportare lo sviluppo personale, il benessere e un'integrazione positiva delle e dei partecipanti NEET all'interno di un ambiente professionale. L'obiettivo è quello di combinare guida pratica, supporto emotivo e incoraggiamento ai fini di un apprendimento riflessivo, affinché le e i giovani possano costruire fiducia e competenze per l'occupazione a lungo termine.

La o il *mentor* funge da primo punto di contatto della o del partecipante durante l'esperienza formativa, in quanto la o lo aiuta ad affrontare le eventuali sfide quotidiane. Tra queste, potrebbero figurare tematiche quali l'adattamento alla routine lavorativa, una bassa autostima o difficoltà nelle interazioni con le colleghe e i colleghi. La o il *mentor*, inoltre, ha il compito di guidare la o il partecipante attraverso un processo di autoriflessione, aiutandola o aiutandolo a individuare e articolare le competenze e le conoscenze in via di sviluppo. Tale riflessione può assumere la forma rapporti scritti periodicamente o di una discussione orale e ha lo scopo di assistere la o il NEET nel riconoscimento dei suoi progressi, nella costruzione di autostima e nella preparazione per opportunità professionali future.

In più, la o il *mentor* dovrà fornire supporto in caso di problematiche personali o professionali che potrebbero interferire con il processo formativo. Sarà, quindi, necessario organizzare incontri individuali tra la o il *mentor* e la o il *mentee*, offrendo così uno spazio costante per la comunicazione e la guida.

La o il *mentor* ideale dovrà avere esperienza in ambito di animazione socioeducativa, istruzione o *mentoring* aziendale, nonché nel supporto di persone giovani in condizioni di svantaggio o di esclusione. Tale figura deve essere in grado di mostrare empatia e affidabilità e di costruire relazioni basate sulla fiducia. Deve, inoltre, possedere competenze di comunicazione, sensibilità culturale e comprensione pratica delle dinamiche lavorative, fattori essenziali per guidare efficacemente le e i NEET nella transizione verso il mercato del lavoro.

### Processo di abbinamento *mentor-mentee*



L'abbinamento adeguato di *mentor* e *mentee* è una componente necessaria alla costruzione di relazioni sincere e significative che incoraggino il coinvolgimento e la crescita personale e professionale. Tale processo può essere avviato tramite un'attività di gruppo, ad esempio laboratori o esercizi di *team building*, così da agevolare un'interazione e un'osservazione naturali che permettano di individuare gli accostamenti migliori. Questi dovrebbero tenere in considerazione interessi comuni, obiettivi professionali, stili di comunicazione e vissuto personale, in particolare per le e i *mentee* soggetti a ostacoli sociali o educativi.

Un fattore importante per la valutazione durante questa fase è la “prontezza relazionale” della o del *mentee*, ossia la sua preparazione emotiva e cognitiva a costruire una relazione basata sul supporto e sulla fiducia. Non tutte le e tutti i NEET sono pronti a entrare in connessione con una o un *mentor*, soprattutto se hanno vissuto traumi, relazioni instabili o scarsa fiducia nelle istituzioni. La prontezza relazionale può essere misurata mediante colloqui preparativi e interazioni informali, dove l'animatrice o animatore socioeducativo svolge un ruolo essenziale, consentendo alla o al giovane di comprendere la natura del *mentoring* e ciò che tale pratica richiede.

Una volta individuato l'abbinamento, il rapporto di *mentoring* dovrebbe iniziare con un primo incontro strutturato presenziato dalla o dal *mentor*, dalla o dal *mentee* e dall'animatrice o animatore socioeducativo o coordinatrice o coordinatore del programma. Durante questa sessione, la o il *mentor* e la o il *mentee* dovrebbero sviluppare insieme un semplice “accordo lavorativo”, il quale deve definire le aspettative comuni, le preferenze in termini di comunicazione, gli obiettivi e i confini. Questo accordo collaborativo può, inoltre, includere:

- frequenza e formato degli incontri (in presenza, per telefono, tramite video, ecc.)
- riservatezza e rispetto della privacy
- responsabilità e impegni reciproci
- modalità preferite di dare e ricevere *feedback*
- modalità di gestione di eventuali preoccupazioni o difficoltà

Chiarire, sin dall'inizio, le aspettative e i confini è necessario per evitare incomprensioni e per promuovere il rispetto reciproco. L'accordo lavorativo può costituire un documento dinamico, revisionabile durante il processo di *mentoring* per adattare o riconfermare gli impegni presi man mano che il rapporto si evolve.

Fattori pratici come la disponibilità, il luogo e la durata dell'impegno sono essenziali, in particolare per le esperienze di WBL a breve termine. Un periodo di prova, infatti, consente a entrambe le parti di valutare la compatibilità, insieme al supporto del personale e alla flessibilità di rivedere gli abbinamenti, se necessario. Ad abbinamenti confermati, i controlli periodici e la documentazione garantiscono il progresso e consentono eventuali adattamenti.

### Misure di sicurezza

La sicurezza delle e dei NEET deve avere la priorità e deve essere integrata in ogni aspetto della pianificazione dell'esperienza in azienda. È necessario stabilire e comunicare le procedure per la segnalazione e l'intensificazione di eventuali eventi problematici. Sia le e i *mentor* che le e i *mentee* devono ricevere istruzioni complete sulle norme di sicurezza, partecipare alle esercitazioni o alla formazione pertinenti ed essere preparati a rispondere efficacemente alle emergenze.

Inoltre, tutte le attività del programma di apprendimento basato sul lavoro devono rispettare rigorosamente la Politica di protezione delle persone minori di YouthPioneer, la quale delinea le responsabilità del personale e delle e dei *mentor* nel mantenere un ambiente sicuro, rispettoso e privo di abusi per tutte le e tutti i partecipanti, in particolare le persone minori. Include, inoltre, linee guida chiare per individuare e segnalare eventuali problemi, pratiche di salvaguardia obbligatorie e istruzioni su come mantenere confini professionali appropriati. Tutto il personale coinvolto nel programma di *mentoring* deve familiarizzare con questa politica e seguirne rigorosamente i principi.

### 3.3. DURANTE L'ESPERIENZA DI APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO

#### 3.3.1 MONITARE E VALUTARE LE E I MENTEE

Il monitoraggio e la valutazione delle e dei giovani NEET sono componenti essenziali di un programma di *mentoring* efficace, poiché rende misurabili i progressi compiuti rispetto agli obiettivi di sviluppo personale, sociale e professionale. Tale processo dovrebbe incominciare fissando traguardi chiari e raggiungibili tra la o il *mentore* la o il *mentee*, sin dall'inizio del loro rapporto (consultare il "piano di sviluppo individuale"). Gli obiettivi stabiliti fungono da punti di riferimento da poter revisionare regolarmente, allo scopo di monitorare lo sviluppo e mantenere alta l'attenzione durante tutto il programma.

Lo [strumento di valutazione delle competenze delle e dei NEET](#)<sup>5</sup>, che fa parte delle risorse elaborate nell'ambito di YouthPioneer, dovrebbe essere utilizzato sia prima che dopo l'esperienza formativa in azienda, così da valutare una serie di competenze trasversali. Questo strumento, infatti, consente un confronto strutturato tra le capacità possedute prima e dopo l'esperienza e offre quindi spunti utili in merito al percorso di sviluppo della o del *mentee*. In particolare, lo strumento è incentrato sulle competenze pratiche e trasferibili pertinenti all'occupabilità, supportando anche le e i *mentor* e le coordinatrici e i coordinatori del programma ad adattare le attività di *follow up* alle aree di crescita individuali specifiche.

Oltre agli strumenti di valutazione standardizzati, le e i *mentor* dovrebbero mantenere un contatto costante e di supporto con le e i *mentee*. È inoltre fondamentale fissare sessioni di controllo e di riflessione, in particolare con le e i NEET che si trovano in situazioni di instabilità

<sup>5</sup> Per altre risorse e strumenti scaricabili sviluppati nell'ambito del progetto YouthPioneer, consultare: <https://www.youthpioneer.eu>

o di disimpegno, durante le quali le e i *mentor* possono individuare eventuali problematiche sin da una fase iniziale, celebrare i successi e adattare adeguatamente le strategie di supporto. Le e i *mentor* dovrebbero anche tenere dei registri o semplici schede di monitoraggio (vedere [allegato 6](#)) per registrare la frequenza delle sessioni, la partecipazione delle e dei *mentee* e gli sviluppi degni di nota. Tale documentazione contribuisce a una comprensione generale dei processi di monitoring e influenzano le decisioni relative al supporto futuro o a un potenziale nuovo abbinamento. In particolare, il registro permette di tracciare la partecipazione e, al tempo stesso, garantisce alle e ai *mentee* un supporto costante e orientato agli obiettivi per tutta la durata dell'esperienza di formazione. Gli argomenti trattati potrebbero includere: lo sviluppo delle competenze per la vita e per l'occupabilità, le strategie di comunicazione, la costruzione di relazioni lavorative positive e la gestione di qualsiasi sfida personale o situazionale. Ciò consente, inoltre, alle e ai *mentor* di riflettere sul proprio approccio, allinearsi agli obiettivi del programma e attuare strategie orientate alla gestione delle crisi e alla motivazione delle e dei NEET.

È possibile che si richieda alle e ai *mentor* di mantenere tali registri per tutta la durata del periodo di WBL e di presentarli al termine dell'esperienza. I registri completi supportano, infatti, la valutazione del programma, forniscono spunti utili relativi ai progressi delle e dei *mentee* e permettono di garantire la qualità e la coerenza dell'intero percorso di *mentoring*.

La valutazione dovrebbe comprendere anche indicatori qualitativi, quali la soddisfazione delle e dei *mentee*, i progressi accademici o relativi alle competenze ed eventuali cambiamenti comportamentali. Il *feedback* delle e dei *mentor* e delle e dei *mentee* consente di determinare la qualità generale della loro relazione, nonché la pertinenza delle attività svolte (consultare i moduli per la valutazione degli [allegati 7 e 8](#)).

Infine, il programma di *mentoring* dovrebbe garantire l'attuazione di un sistema di supporto strutturato. In tal senso, le coordinatrici e i coordinatori dovrebbero facilitare una comunicazione periodica con le e i *mentor*, le famiglie e altre parti coinvolte. Tale approccio collaborativo consente una maggiore comprensione dei progressi di ciascuna e ciascun *mentee* e consolida la rete di supporto a loro destinata. Di conseguenza, la valutazione e il monitoraggio devono essere incluse quali parti integranti del processo di *mentoring*, al fine di migliorare la responsabilità, promuovere la crescita e garantire che il programma soddisfi le differenti esigenze delle e dei NEET.

---

### 3.3.2 SVILUPPARE E AGGIORNARE IL PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE

È opportuno elaborare un piano di sviluppo individuale basato sulle competenze, capacità e obiettivi specifici di ciascuna e ciascun partecipante. Il piano individuale deve riconoscere e rispettare le esigenze e i punti di forza di ogni *mentee*, garantendo il rispetto degli standard dell'esperienza di formazione in azienda disponibile e dei risultati di apprendimento auspicati. Tale piano getta le basi per una crescita significativa e una partecipazione positiva al programma.

Il piano individuale deve essere elaborato coinvolgendo le stesse e gli stessi partecipanti, al fine di motivarli e fornire loro un senso di responsabilità dei loro obiettivi personali e formativi. Inoltre, occorre determinare i risultati di apprendimento da perseguire, inclusa la portata dello sviluppo di competenze da integrare all'interno dell'esperienza in azienda e dei compiti lavorativi. Il piano individuale della o del *mentee* può, inoltre, fungere da modello di riferimento per misurare il progresso delle e dei partecipanti durante e alla fine del percorso. La consapevolezza acquisita rappresenta un potenziale fattore di forte motivazione e orienta le e i NEET verso ulteriori corsi di sviluppo personale.

---

### 3.3.3 GARANTIRE CHE LE E I NEET SI SENTANO SUPPORTATI

Il supporto alle e ai giovani NEET richiede un approccio incentrato sullo sviluppo di competenze lavorative e per la vita essenziali. Le e i *mentor* dovrebbero mirare a sostenere tale sviluppo, in particolare di abilità quali gestione del tempo, automotivazione e strategie per mantenere il posto di lavoro, aiutando al tempo stesso le e i *mentee* ad accrescere le capacità di pensiero critico, comunicazione e creazione di relazioni positive e rispettose. Occorre inoltre stilare un piano di gestione proattiva delle crisi, al fine di affrontare le sfide emotive o comportamentali sin dalle prime fasi e in maniera costruttiva.

Ad esempio, se una o un partecipante sta considerando di ritirarsi dal percorso, le e i *mentor* e le animatrici e gli animatori socioeducativi dovrebbero avviare un dialogo di incoraggiamento per comprendere le ragioni alla base di tale decisione, siano esse emotive, logistiche, relazionali o legate all'ambiente di lavoro. In questi casi, è opportuno considerare alternative quali un periodo di pausa temporaneo, una rivalutazione delle aspettative o, se necessario, un cambio di posto di lavoro. Occorre soprattutto riconoscere i sentimenti della o del giovane NEET, enfatizzandone gli obiettivi ed esplorando insieme possibili adattamenti che incoraggino nuovamente la partecipazione al programma. In tal senso, è utile predisporre un protocollo di ritiro e reinserimento che consenta di mantenere la struttura e ridurre la probabilità di abbandono definitivo.

---

## 3.4. AL TERMINE DELL'ESPERIENZA DI APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO

---

### 3.4.1 VALUTAZIONE FINALE DELLO SVILUPPO PERSONALE E PROFESSIONALE DELLA E DEL NEET

Una volta terminata l'esperienza all'interno dell'azienda, il programma prevede una valutazione finale, volta a misurare la crescita globale delle e dei partecipanti, nonché il raggiungimento degli obiettivi. Tale valutazione integra metodi qualitativi e quantitativi e combina dati la valutazione delle competenze delle e dei NEET raccolti prima e dopo l'esperienza, al fine di individuare progressi relativi a competenze chiave.

In più, le e i *mentee* dovrebbero completare un questionario di soddisfazione finale che permetta di raccogliere l'esperienza, la soddisfazione ed eventuali suggerimenti per il miglioramento. Anche i registri delle e dei *mentor* e i *feedback* qualitativi contribuiscono ad

arricchire la valutazione, in quanto forniscono ulteriori dati sulle sfide comportamentali, sulla maggiore autostima e sulla preparazione generale in vista del lavoro delle e dei partecipanti.

È possibile organizzare attività di follow up volte a misurare i progressi formativi e il potenziale delle e dei partecipanti, al fine di integrarli nell'istruzione, nella formazione professionale e/o nel mondo del lavoro. Tra le potenziali attività da organizzare, figurano:

**Colloquio/i di valutazione individuale con l'animatrice o l'animatore socioeducativo** – queste sessioni consentiranno alle e ai partecipanti di effettuare un'autovalutazione, allo scopo di riflettere sulle proprie competenze sociali e sulle capacità e abilità professionali acquisite rispetto al loro livello iniziale nella fase di preparazione.

A questo punto, è possibile aggiornare il piano di sviluppo individuale di ciascuna e ciascun partecipante. Le sessioni individuali dovrebbero comprendere un supporto e informazioni pratiche su come valutare ulteriormente le loro competenze e interessi, su come selezionare un corso di studi o un'opportunità di carriera in linea con i loro obiettivi professionali e su come sviluppare strategie per trovare e mantenere un lavoro.

**Incontri per la valutazione di gruppo** – è possibile organizzare un incontro per la valutazione di gruppo che coinvolga tutte le e tutti i partecipanti, in modo da fornire loro la possibilità di condividere impressioni e insegnamenti appresi dall'esperienza di formazione professionale, nonché di interagire e quindi apprendere gli uni dalle altre e viceversa. Le e i giovani avranno, inoltre, l'opportunità di partecipare ad attività congiunte insieme ad altre persone con esperienze di apprendimento diverse. Ciò potrebbe costituire un processo lavorativo ben strutturato, caratterizzato dall'applicazione di metodi non formali, volti a coinvolgere le e i partecipanti nelle discussioni, provarli e incoraggiarli a condividere, porre domande, commentare, puntando così a incrementare il loro livello di interesse e motivazione a favore delle attività successive di *follow up*.

Una riunione di valutazione di gruppo potrebbe essere una buona piattaforma per permettere alle e ai partecipanti di discutere e sviluppare ulteriormente le loro idee di progetti imprenditoriali. Le attività delle riunioni di valutazione di gruppo saranno scelte in modo tale da simulare il coinvolgimento delle e dei partecipanti in compiti che potrebbero svolgere in situazioni "reali".

---

### 3.4.2 CONCLUSIONE DEL RAPPORTO DI MENTORING

Perché il rapporto di *mentoring* si concluda in maniera adeguata, è essenziale che l'animatrice o l'animatore socioeducativo incoraggi la revisione delle tappe essenziali raggiunte e la crescita osservata, in modo da infondere nella o nel *mentee* un senso di realizzazione.

Una componente essenziale di questa fase conclusiva è data dalla revisione formale e dall'aggiornamento del piano di sviluppo individuale della o del giovane NEET. Tale processo collaborativo consente all'animatrice o all'animatore socioeducativo e alla e al *mentee* di

valutare gli obiettivi iniziali fissati all'inizio dell'esperienza formativa e di esaminare i progressi rispetto a questi obiettivi. Insieme, possono individuare nuovi punti di forza, sfide rimanenti e nuovi interessi o aspirazioni.

Il piano di sviluppo individuale dovrebbe essere aggiornato sulla base di questa revisione, così da riflettere la situazione attuale della o del *mentee* e i suoi piani futuri. Il piano aggiornato funge da guida pratica per lo sviluppo personale, educativo e professionale continuato della o del giovane NEET, al di fuori del programma, e può includere raccomandazioni per formazioni, potenziali percorsi professionali o competenze da sviluppare nel futuro.

Il processo potrebbe anche includere la discussione di strategie volte ad aiutare la o il NEET a mantenere la motivazione, ad esempio mettendolo in contatto con reti o risorse di supporto e fornendo supporto emotivo, come il riconoscimento dei sentimenti di perdita e di ansia derivanti dalla conclusione del rapporto di *mentoring* e suggerimenti per gestirli al meglio. L'animatrice o l'animatore socioeducativo dovrebbe guidare la o il *mentee* attraverso un processo riflessivo che ponga l'accento sulle tappe essenziali raggiunte e sulla crescita vissuta nel corso del programma. Questa riflessione infonde un forte senso di realizzazione e, al contempo, consolida l'autostima e la motivazione della o del giovane mentre si prepara alla fase successiva.

Infine, si consiglia alle organizzazioni coordinatrici di comunicare attivamente con le agenzie di collocamento, i centri per l'impiego e le potenziali datrici e datori di lavoro. Un dialogo costante aiuta le e gli *stakeholder* a familiarizzare con le esigenze e i punti di forza specifici delle e dei partecipanti, enfatizzandone il potenziale come dipendenti e incoraggiando le e gli *stakeholder* a supportarne attivamente l'inclusione nel mondo del lavoro.

Le animatrici e gli animatori socioeducativi dovrebbero assister le e i partecipanti nella mappatura delle potenziali fasi successive, fornendo loro informazioni e orientandoli verso servizi locali competenti, gli enti di formazione professionale, i centri per l'orientamento professionale e le datrici e i datori di lavoro. Dovrebbero, inoltre, aiutare le e i mentee a preparare o rivedere il CV, a esercitare le competenze necessarie ai colloqui e a imparare come presentare le esperienze di WBL in modo da attirare future datrici e datori di lavoro o istituti di formazione.

Laddove possibile e in base alla disponibilità della o del *mentor*, è possibile offrire sessioni di *coaching* di *follow up* per supportare l'implementazione di tali percorsi professionali.

### 3.5. LISTA DI CONTROLLO

#### Prima dell'esperienza di WBL

☐ Pubblicazione e promozione di un invito chiaro e inclusivo destinato alle e ai partecipanti NEET.

- ☐ Conduzione di uno screening iniziale e di colloqui motivazionali.
- ☐ Incontro preparatorio condotto dall'animatrice o animatore socioeducativo con la o il *mentee*, al fine di stabilire fiducia e fissare le aspettative.
- ☐ Incontro di coordinamento tra l'animatrice o animatore socioeducativo e la o il *mentor* aziendale.
- ☐ Incontro di avviamento congiunto presenziato dalla o dal *mentee*, dalla o dal *mentor* aziendale e dall'animatrice o animatore socioeducativo.
- ☐ Creazione di un piano di sviluppo individuale in collaborazione con la o il *mentee*.
- ☐ Comunicazione alle e i *mentor* delle informazioni relative agli approcci di tutela e *mentoring*.

#### Durante l'esperienza di WBL

- ☐ Organizzazione e documentazione di sessioni periodiche di *mentoring* (es., settimanali o bimensili).
- ☐ Compilatura di registri e tracciamento dei progressi da parte delle e dei *mentor*.
- ☐ Utilizzo dello strumento di valutazione delle competenze delle e dei NEET e del piano di sviluppo al fine di monitorare la crescita.
- ☐ Valutazioni o controlli intermedi condotti con tutte le parti coinvolte.

#### Dopo l'esperienza di WBL

- ☐ Riunione conclusiva strutturata volta a esaminare i progressi e ad aggiornare il piano di sviluppo individuale.
- ☐ Sessioni di valutazione individuali e di gruppo.
- ☐ Guida alla carriera personalizzata e orientamento alla formazione, istruzione o al lavoro per le e i *mentee*.

#### Buone pratiche al livello del programma

- ☐ Individuazione e selezione di una o un *mentor* aziendale.
- ☐ Integrazione di strumenti di apprendimento strutturati (es., formazione sulla progettazione, registri di *mentoring*).
- ☐ Sessioni sempre inclusive, flessibili e psicologicamente sicure.
- ☐ Mantenimento di una stretta collaborazione tra datrici e datori di lavoro, agenzie per le e i giovani e reti di supporto.

#### FONTI

Sánchez, B., Esparza, P., Colón-Torres, Y., Feuer, R., & Roundfield, K. (2017). *Natural mentoring and psychosocial outcomes: A study with at-risk youth*. American Journal of Community Psychology, 59(1-2), 181-190. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12130>

Rebuild Project. (2020). *Youth work toolbox on project design*. CESIE ETS, EACEA/10/2020, Key Action 3, Support for Policy Reform, European Youth Together.  
<https://cesie.org/en/resources/rebuild-training-toolbox-on-project-design/>

Rebuild Project. (2020). *Rebuild Youth Manual*. CESIE ETS, EACEA/10/2020, Key Action 3, Support for Policy Reform, European Youth Together.  
<https://cesie.org/en/resources/rebuild-youth-manual-designing-implementing-and-communicating-projects-guide/>

# youthPioneer



Co-funded by  
the European Union

## CAPITOLO 4

## Apprendimento esperienziale attraverso la progettazione e l'azione imprenditoriale

## 4.1. PERCHÉ LA PROGETTAZIONE – L'EMPOWERMENT ATTRAVERSO L'ESPERIENZA

La progettazione è una componente chiave del Modello di apprendimento di YouthPioneer, in quanto consente alle e ai giovani di prendere l'iniziativa, costruire fiducia e apprendere a risolvere problemi reali. Promuove il pensiero imprenditoriale come mentalità: individuare le opportunità, prendere l'iniziativa e imparare dagli insuccessi.

L'esperienza di formazione in azienda, della durata di tre mesi (250 ore, come stabilito inizialmente in relazione al programma di YouthPioneer), si articola in due fasi differenti.

- **La prima fase (1,5 mesi):** le e i NEET partecipano a compiti quotidiani nell'ambito dell'organizzazione ospitante. Ciò consente loro di familiarizzare con l'ambiente di lavoro, comprendere la routine e costruire relazioni lavorative.
- **La seconda fase (1,5 mesi):** le e i partecipanti sono supportati nell'elaborazione di piccoli progetti volti ad affrontare un'esigenza o un'opportunità reale dell'organizzazione. Può trattarsi di un'idea innovativa, di un servizio, di una semplice campagna o di un miglioramento interno.

Quella della progettazione è una fase pratica e basata sul contesto, in cui le e i partecipanti propongono soluzioni che rispondono a esigenze reali, sviluppando competenze pratiche e imprenditoriali durante il processo. Il supporto del *mentoring*, offerto sia dalle animatrici e dagli animatori socioeducativi che dalle e dai *mentor* aziendali, garantisce che il progetto rimanga realistico e raggiungibile e che supporti, al tempo stesso, lo sviluppo della o del discente indipendentemente che abbia o meno un'esperienza formativa precedente.

Tale approccio è fortemente radicato nel modello del **ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb**, il quale include:

- **esperienza concreta:** partecipazione al lavoro e ai compiti progettuali quotidiani.
- **Osservazione riflessiva:** riflessione guidata sulle situazioni associate al luogo di lavoro e sulle reazioni personali.
- **Concettualizzazione astratta:** connessione delle riflessioni sviluppate a idee e a una pianificazione progettuale più ampia.
- **Sperimentazione attiva:** testare le idee e rifinire il progetto mediante un *feedback* reale.

Tra i risultati chiave attesi del modello, figurano:





Tale metodologia si fonda sulle pratiche attuate nel contesto dei progetti [REBUILD](#) e [StartUp2](#), i quali hanno messo in luce che le e i NEET traggono vantaggio dall'apprendimento basato sulle sfide e radicato in ambienti sociali e professionali reali.

#### 4.2. DALL'ESPLORAZIONE ALL'AZIONE

Nella seconda parte dell'esperienza in azienda, le e i NEET seguono un processo pratico in cui elaborano e presentano un progetto di entità ridotta, volto a soddisfare un'esigenza reale dell'organizzazione ospitante. Tale processo è guidato dal [programma di formazione alla progettazione \(PDP\)](#)<sup>6</sup>, che è parte integrante del modello di YouthPioneer. Il programma è strutturato in quattro moduli chiave.

1. **Analisi situazionale**, in cui le e i partecipanti apprendono a osservare l'ambiente circostante e a individuare le esigenze reali dell'organizzazione. Per farlo, si servono di strumenti quali l'albero dei problemi o la matrice SWOT per una mappatura chiara delle sfide;
2. **risoluzione dei problemi**, che consente alle e ai partecipanti di elaborare idee di progetto realistiche e creative, che abbiano per loro un significato e che siano coerenti con il contesto lavorativo;
3. **pianificazione e leadership**, in cui le e i giovani trasformano le loro idee in piani concreti, fissando obiettivi chiari, delineando le varie fasi ed elencando gli elementi necessari per realizzarli;
4. **consigli delle e dei mentor**, che offrono suggerimenti pratici utili alle animatrici e agli animatori socioeducativi e alle e ai mentor aziendali per guidare le e i NEET durante il processo, in maniera flessibile e incoraggiante.

#### 4.3. EROGAZIONE DELLE SESSIONI DI APPRENDIMENTO

<sup>6</sup> Per altre risorse e strumenti scaricabili sviluppati nell'ambito del progetto YouthPioneer, consultare: <https://www.youthpioneer.eu>

Le sessioni di apprendimento di YouthPioneer traggono ispirazione dai metodi comprovati del progetto REBUILD, che punta a rendere l'apprendimento accessibile, inclusivo e pratico. Tali sessioni sono pensate per attivare la curiosità e promuovere la collaborazione.

Ciascuna sessione presenta una struttura partecipativa:

chiari obiettivi formativi

illustrati sin dall'inizio

metodi interattivi

*brainstorming* di gruppo, giochi di ruolo, strumenti visivi, mappa a quadranti e modelli semplificati

opportunità di riflessione e *debriefing*

in cui le e i partecipanti condividono spunti ed esperienze associate a obiettivi reali

*mentoring* guidato

offerto sia dalle animatrici e dagli animatori socioeducativi che dalle e dai tutor aziendali per supportare l'apprendimento e la motivazione

Al fine di riflettere i vari contesti di provenienza delle e dei partecipanti, ad esempio i diversi livelli di istruzione, l'alfabetizzazione e l'esperienza migratoria, le sessioni sono state elaborate in modo da risultare flessibili tanto nel contenuto quanto nel formato. Inoltre, le e i *mentor* sono incoraggiati a fare uso di supporti visivi (es., icone, diagrammi, lavagne a fogli mobili), a facilitare il lavoro in piccoli gruppi per ridurre la pressione della condivisione, a sostituire il linguaggio tecnico con termini di uso corrente o a incoraggiare l'apprendimento tra pari mediante la rotazione dei ruoli e i compiti condivisi.

Le sessioni di apprendimento includono anche l'uso di strumenti pratici, che possono essere ottenuti a partire da **REBUILD** o dal [programma di formazione alla progettazione](#):

- modelli del grafico di Gantt per una pianificazione base del tempo;
- modelli di budget per gestire l'allocazione delle risorse;
- esempi di presentazione della proposta imprenditoriale per sviluppare una comunicazione persuasiva.

L'obiettivo è quello di rendere concetti astratti tangibili e realizzabili, in modo che, durante la fase di progettazione dell'esperienza formativa, la o il NEET disporrà già non soltanto di idee ma anche della fiducia e della struttura necessaria a trasformarle in risultati reali.

#### 4.4. COINVOLGIMENTO DELLE E DEI GIOVANI

Anziché considerare le e i NEET come destinatari passivi della formazione, il modello di YouthPioneer assegna loro il ruolo di partecipanti attivi e co-creatori del proprio percorso di apprendimento. L'impegno verso il coinvolgimento giovanile si manifesta a partire dalle prime sessioni ed è mantenuto durante tutta l'esperienza di apprendimento basato sul lavoro, fino alla presentazione finale (pitch).

Sin dalle prime fasi del programma, le facilitatrici e i facilitatori si servono di attività che invitano all'espressione di sé, alla connessione e a fissare obiettivi. Ispirandosi al *Toolbox* di REBUILD, metodi come “Il cerchio dei superpoteri” e “La mongolfiera delle aspettative” consentono alle e ai partecipanti di riflettere sui propri punti di forza, di individuare le motivazioni personali e condividere paure o dubbi. Questi esercizi preliminari contribuiscono a creare un ambiente sicuro e non giudicante, in cui la voce di ciascuna e ciascun partecipante è valorizzata.

Il coinvolgimento delle e dei giovani è un processo costante. Durante la fase di apprendimento basato sul lavoro, le e i NEET sono incoraggiati a prendere l'iniziativa, a contribuire con le proprie idee perché siano integrate dall'organizzazione ospitante e a collaborare con le e i *mentor* sui compiti reali. Nel corso della fase di progettazione, le e i partecipanti apprendono nuove competenze e forniscono una direzione al proprio lavoro, sulla base delle proprie osservazioni, punti di vista e aspirazioni.

Al fine di garantire l'inclusività, le facilitatrici e i facilitatori dovrebbero adattare il proprio approccio al contesto di provenienza, agli interessi e alle capacità di ciascuna e ciascun NEET. Alcune e alcuni potrebbero trarre beneficio da supporti visivi, collaborazioni di gruppo o da attività di *storytelling*; altre e altri potrebbero necessitare di più tempo per la costruzione di fiducia, oppure preferire compiti pratici. Le e i partecipanti con competenze più avanzate o con maggiore esperienza possono essere incoraggiati a prendere l'iniziativa o a guidare parti del processo, a seconda della loro preparazione.

La fase di preparazione del pitch imprenditoriale prevede un coinvolgimento giovanile ancora più solido, in quanto ciascuna e ciascun partecipante è assistito nello sviluppo e nell'espressione della propria idea progettuale, nel formato che ritiene più autentico o accessibile. Ciò potrebbe includere il *visual storytelling*, la presentazione collaborativa con le e i pari o l'uso di strumenti digitali, in funzione del livello di comfort e dello stile comunicativo. Si consiglia di prevedere, in questa fase, momenti di riflessione sistematici, allo scopo di incoraggiare la partecipazione e la motivazione.

#### 4.5. LE BASI DELLA PROGETTAZIONE – IL CICLO DI UN PROGETTO

Comprendere la struttura di un progetto è essenziale ai fini dello sviluppo del pensiero imprenditoriale tra le e i giovani. Questa fase punta a presentare alle e ai partecipanti il ciclo di un progetto, ossia un approccio dettagliato alla pianificazione e all'implementazione di idee che rispondano a sfide reali. Anziché presentare tale ciclo secondo un quadro teorico, YouthPioneer si ispira alla metodologia di **REBUILD** per illustrarlo in maniera concreta, riconoscibile e direttamente legata all'esperienza di apprendimento basato sul lavoro delle e dei partecipanti.

In tal senso, l'attenzione viene posta sulle fasi preliminari di un progetto: dall'individuazione di un'esigenza alla formulazione di un piano coerente. Ciò è in linea con il Modulo 1 del programma di [programma di formazione alla progettazione](#) "Analisi situazionale", il quale spiega alle e ai giovani come osservare, valutare e definire i problemi mediante strumenti quali l'albero dei problemi, la matrice SWOT e l'analisi degli obiettivi.

Le e i partecipanti esplorano le fasi chiave del ciclo di un progetto:

1. analisi del contesto – comprendere l'ambito in cui si svolgerà il progetto (es., le esigenze dell'organizzazione ospitante);
2. identificazione del problema – delineare le modifiche necessarie;
3. definizione degli obiettivi – formulare obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e definiti nel tempo);
4. definizione delle attività e delle risorse – elencare i passaggi e gli strumenti pratici necessari;
5. risultati attesi – visualizzare in che modo si presenterà il successo e come sarà misurato.

Per rendere accessibili questi concetti astratti, le facilitatrici e i facilitatori si servono di supporti quali diagrammi di flusso e semplici modelli di progetto, nonché alcuni esempi di progetti passati realizzati dalle e dai partecipanti di REBUILD, per mostrare come un'idea semplice può trasformarsi in un risultato reale.

La o il *mentor* aziendale svolge un ruolo chiave in questa fase, poiché aiuta la o il NEET a comprendere le esigenze organizzative interne e i vincoli realistici. Al tempo stesso, le animatrici e gli animatori socioeducativi garantiscono che la o il partecipante non si senta sovraccaricato dal linguaggio tecnico o dagli strumenti di pianificazione. Insieme, queste figure generano un sistema di supporto che permette a ogni NEET di mettere in pratica un pensiero strutturato, pur non avendo esperienza nella progettazione.

È importante segnalare che questa fase consente lo sviluppo di:

- competenze in materia di pianificazione e organizzazione, essenziali per l'imprenditoria e l'occupazione;
- pensiero strategico, inclusa la capacità di fissare obiettivi e mappare i passaggi logici;
- un passaggio da un atteggiamento basato sui compiti a uno basato sull'iniziativa e la risoluzione dei problemi attive.

Entro la fine di questa fase, le e i partecipanti iniziano a comprendere che la progettazione non riguarda soltanto la creatività, ma anche la chiarezza, la coerenza e la fattibilità. Questa comprensione diventa il fondamento dello sviluppo successivo del loro progetto, durante l'esperienza di formazione in azienda.

#### 4.5.1 ANALIZZARE LE ESIGENZE DEL MERCATO O DELL'ORGANIZZAZIONE OSPITANTE

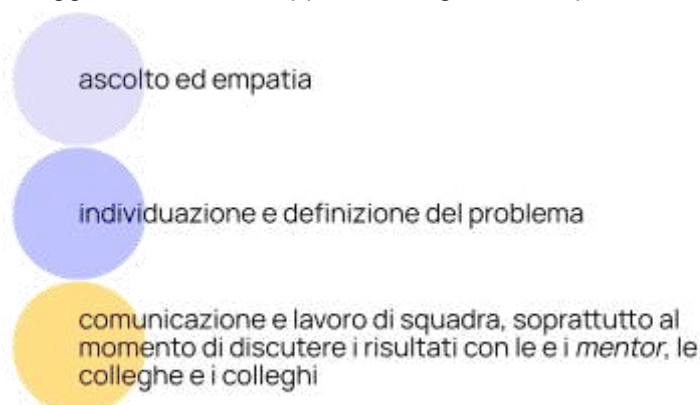
Individuare le esigenze è un passaggio essenziale del processo di sviluppo progettuale di YouthPioneer, in quanto consente alle e ai giovani NEET di passare da uno sguardo generale a un'indagine mirata, incoraggiandoli a diventare ricercatori attivi all'interno della loro organizzazione ospitante. Questa fase si svolge solitamente durante le prime settimane dell'esperienza formativa e spiana la strada a idee progettuali significative.

La fase di "analisi situazionale" dota le e i giovani di strumenti semplici ma efficaci che consentono loro di comprendere il contesto in cui operano. Tra questi, ritroviamo:

- l'albero dei problemi, che consente di individuare le cause alla base e le conseguenze;
- l'analisi SWOT, volta a valutare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce nell'ambito dell'organizzazione;
- la mappa dell'empatia o la mappa delle e degli stakeholder, grazie alla quale è possibile comprendere le esigenze e le prospettive dei soggetti colpiti dal problema.

L'obiettivo non è quello di effettuare un'analisi aziendale, ma di insegnare alle e ai giovani a osservare gli schemi ricorrenti, porre domande e collegare ciò che vedono ad aree in cui possono offrire un contributo. Imparando a cercare i divari, le inefficienze o le esigenze non soddisfatte, possono cominciare a riflettere in maniera critica su come avviene il cambiamento all'interno delle organizzazioni e delle comunità.

Questa fase incoraggia, inoltre, lo sviluppo delle seguenti competenze:



YouthPioneer riconosce che non tutte le e tutti i giovani NEET sono uguali, né tutti i posti di lavoro. Nel contesto di una microimpresa o un'azienda familiare, le e i partecipanti potrebbero esplorare come migliorarne la visibilità mediante i social media, oppure ottimizzare un processo logistico interno. Nel caso di una ONG, potrebbero individuare un divario di comunicazione con le e i beneficiari del progetto o apprendere a migliorare il coinvolgimento delle volontarie e dei volontari. In un'azienda più grande, potrebbero concentrarsi sulla comunicazione interna, le pratiche sostenibili o il benessere sul luogo di lavoro.

Approcci diversi possono essere adattati a stili lavorativi e preferenze di apprendimento individuali. Alcune e alcuni partecipanti potrebbero trarre vantaggio dall'osservazione guidata e da strumenti riflessione, come foto, disegni o conversazioni. Altre e altri, invece, potrebbero preferire compiti più strutturati, ad esempio offrire i propri spunti in materia di miglioramenti di piccola portata. Ciò che conta è abbinare il punto di partenza di ogni partecipante a opportunità di crescita significative.

Il sistema di doppio *mentoring* supporta tale flessibilità:

- l'animatrice o animatore socioeducativo garantisce che ciascuna e ciascun NEET possieda gli strumenti per riflettere significativamente sulla propria esperienza;
- la o il *mentor* aziendale mira a colmare il divario tra le osservazioni della o del discente e le realtà dell'organizzazione, offrendo spunti in materia di fattibilità, priorità e dinamiche interne.

Al termine di questa fase, le e i giovani dovrebbero aver ottenuto informazioni importanti sull'organizzazione ospitante e, al tempo stesso, iniziato a considerarsi capaci di generare idee rilevanti e orientate al valore. Tale processo consente loro di costruire fiducia, preparandole e preparandoli alla fase successiva: trasformare le idee in proposte progettuali concrete.

---

#### 4.5.2 INDIVIDUARE L'IDEA

Una volta che le e i giovani hanno analizzato il contesto ed esplorato le esigenze dell'organizzazione ospitante, il passaggio successivo permette loro di individuare un'idea di progetto che le soddisfi in maniera significativa. È durante questa fase che l'osservazione diventa innovazione, trasformando i "problemi" in opportunità di azione creativa e costruttiva.

Questo passaggio è contenuto nel **Modulo sulla risoluzione dei problemi** del [programma di formazione alla progettazione](#) e invita le e i partecipanti a partecipare ad attività strutturate per l'elaborazione di idee, che sono in linea con le loro competenze e interessi, nonché con il contesto reale del luogo di lavoro.

Le facilitatrici e i facilitatori si servono solitamente di strumenti partecipativi, per esempio:

- *brainstorming* di gruppo: per generare un ampio ventaglio di idee senza giudizio.

- sistemi di votazione come il *Dot voting* o una classifica delle idee: per ordinarle secondo la fattibilità e l'impatto;
- Il metodo delle 5 W: per chiarire le idee chiedendosi “chi” (who), “cosa” (what), “perché” (why) e “quando” (when).

Le e i partecipanti sono incoraggiati a chiedersi:

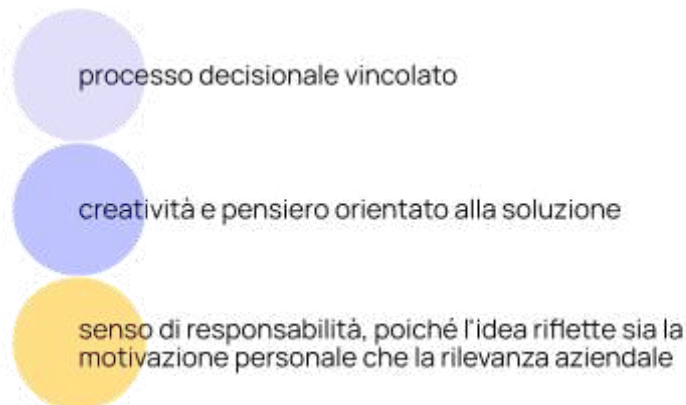
- quale problematica desidero fortemente risolvere?
- È un'idea realistica considerando un arco di tempo di un mese e mezzo?
- La soluzione avvantaggerà l'organizzazione, le sue e i suoi beneficiari o la comunità più ampia?

A questo punto, il ruolo delle e dei *mentor* diventa essenziale:

- la o il *mentor* aziendale aiuta a convalidare la pertinenza e la fattibilità dell'idea nel contesto dell'organizzazione;
- l'animatrice o animatore socioeducativo garantisce che la o il partecipante rimanga fiducioso, in linea con gli obiettivi personali e supportato nell'espressione della propria opinione.

Nel caso in cui una o un partecipante abbia difficoltà a elaborare un'idea, il team potrebbe aiutarlo a scomporla in componenti attuabili più piccole. Per esempio, un'idea generica come “accrescere la consapevolezza sulla salute mentale” potrebbe trasformarsi in una breve campagna video o nella proposta di una “settimana di benessere per il personale”.

Il processo di identificazione promuove anche le seguenti competenze personali e imprenditoriali:



Le e i discenti dovrebbero comprendere che l'obiettivo è il progresso significativo, non la perfezione: l'idea da elaborare non deve cambiare il mondo, ma fare la differenza in modo specifico e misurabile nel contesto dell'esperienza formativa.

Al termine di questa fase, le e i giovani dovrebbero essere in grado di assumere un nuovo ruolo, cioè quello di catalizzatori di cambiamento, pronte e pronti a dare forma alle loro proposte di progetto.

#### 4.5.3 FORMULARE L'IDEA

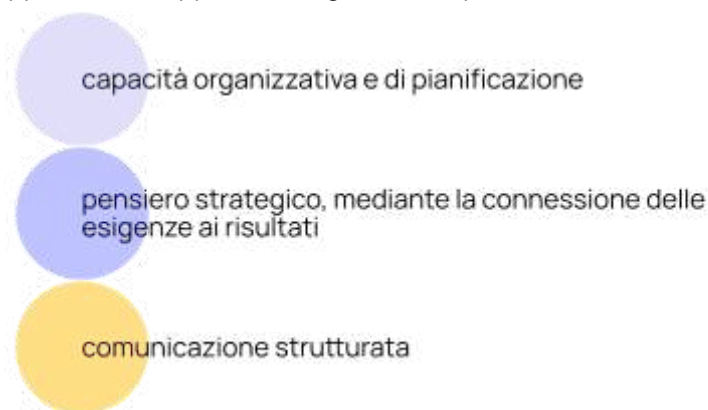
Dopo aver selezionato un'idea valida e significativa, le e i NEET passano alla fase di formulazione, in cui iniziano a dare forma al loro concetto, trasformandolo in un progetto strutturato. È qui che la creatività incontra la chiarezza: le e i giovani imparano a tradurre l'ispirazione in azione, definendo obiettivi, attività, risultati attesi e risorse necessarie.

Questa fase è in linea con il modulo relativo alla pianificazione e alla leadership del **programma di formazione alla progettazione**<sup>7</sup> e introduce i concetti base della logica e della struttura progettuali. Le facilitatrici e i facilitatori le e li aiutano a scomporre il processo in passaggi semplici e accessibili, spesso mediante modelli o fogli di lavoro.

Le componenti chiave del processo di formulazione includono:

- titolo e obiettivo: cosa punta a raggiungere il progetto?
- Gruppo di destinazione: chi può trarre vantaggio dal progetto?
- Attività pianificate: quali azioni saranno messe in atto per raggiungere l'obiettivo?
- Risorse: quali strumenti, materiali o supporti sono necessari?
- Risultati attesi: cosa cambierebbe se il progetto avesse successo?

Questa fase supporta lo sviluppo delle seguenti competenze trasferibili:



La o il *mentor* aziendale dovrebbe garantire che l'idea di progetto sia realistica rispetto ai vincoli dell'organizzazione ospitante e che fornisca accesso alle risorse necessarie o al feedback del personale, mentre l'animatrice o animatore socioeducativo aiuta la o il NEET a rimanere concentrato, positivo e connesso al proprio pensiero, assicurandosi che il processo non diventi troppo tecnico o disorientante.

Le e i giovani sono, inoltre, incoraggiati a testare la bozza dell'idea progettuale illustrandole alle e ai pari, simulando domande che potrebbero ricevere durante la presentazione finale, in modo da consolidare la chiarezza, la coerenza e la fiducia.

<sup>7</sup> Per altre risorse e strumenti scaricabili sviluppati nell'ambito del progetto YouthPioneer, consultare: <https://www.youthpioneer.eu>

---

#### 4.5.4 TEMPI E BUDGET

Creare una semplice tabella di marcia aiuta le e i NEET a suddividere il progetto in fasi chiare e a gestire il loro tempo in modo realistico. **Le risorse di YouthPioneer, insieme al Toolbox di REBUILD, includono strumenti, come i diagrammi di Gantt**, che consentono di pianificare le attività settimana per settimana, mostrando cosa deve essere fatto, quando e chi ne è responsabile. Questa struttura riduce lo stress e rende visibili i progressi costanti, facilitando al contempo il controllo da parte delle e dei mentor e l'offerta di un supporto tempestivo.

La definizione del budget dovrebbe essere introdotta in modo semplice e pratico. Le e i NEET imparano a riflettere sulle risorse di base di cui avranno bisogno, come materiali, stampa o trasporti, e a stimarne i costi approssimativi. Un semplice modello di budget fa parte del **programma di formazione alla progettazione di YouthPioneer ed è riportato anche nel Toolbox di REBUILD<sup>8</sup>**. L'obiettivo non è l'accuratezza finanziaria, ma la consapevolezza e la pianificazione. In questa fase è fortemente incoraggiato il lavoro di gruppo, poiché rafforza lo scambio tra pari.

#### Spunti per le facilitatrici e i facilitatori:

- “Quali sono i passaggi principali del vostro progetto? E quali sono i primi?”
- “Quali compiti necessitano più tempo e come si inseriscono all'interno tempistiche?”
- “Di quali materiali o supporti avrete bisogno?”
- “Se aveste 50 euro da spendere, a cosa li destinereste prima e perché?”

Questi spunti consentono alle e ai NEET di pensare in maniera critica al tempo e alle risorse, rimanendo al tempo stesso flessibili e concentrati sulle proprie capacità.

---

#### 4.5.5 COMUNICAZIONE DEL PROGETTO

In YouthPioneer, la comunicazione relativa al progetto non si limita alle presentazioni formali. Le e i partecipanti sono anche incoraggiati a condividere le loro idee attraverso micro-campagne sui social media, acquisendo così una preziosa esperienza nella comunicazione digitale, nel targeting del pubblico e nell'espressione creativa di sé. Questa attività si basa sulle abitudini digitali quotidiane delle e dei giovani, preparandoli al contempo a impegnarsi in una comunicazione online più professionale e mirata.

Durante l'esperienza di apprendimento basato sul lavoro, le e i giovani possono lavorare individualmente o in piccoli gruppi per progettare una breve campagna che presenti il loro progetto a un pubblico più ampio, che si tratti di pari, dell'organizzazione ospitante o della

---

<sup>8</sup> Per altre risorse e strumenti scaricabili sviluppati nell'ambito del progetto YouthPioneer, consultare:  
<https://www.youthpioneer.eu>

comunità locale. Le facilitatrici e i facilitatori hanno il compito di guidarli attraverso le basi della progettazione del messaggio, aiutandoli a riflettere su domande quali:

- Qual è il messaggio chiave del mio progetto?
- A quale tipo di pubblico mi sto rivolgendo?
- Quale piattaforma è più adeguata a questo messaggio?
- Come possono catturare l'attenzione visiva?

Queste domande possono essere introdotte utilizzando gli strumenti del *Toolbox* di REBUILD e il materiale formativo YouthPioneer. Le e i partecipanti esplorano la struttura di una campagna, inclusi post, immagini, hashtag e le *call to action*. Possono creare una serie di post su Instagram o Facebook, un video TikTok che illustri la sfida che affrontano, un volantino digitale o una storia da condividere all'interno dell'organizzazione ospitante.

Oltre alle competenze tecniche, questo processo permette di coltivare:



La o il *mentor* aziendale può fornire un *feedback* sull'adeguatezza, il tono o la pertinenza rispetto al pubblico dell'organizzazione ospitante.

È importante sottolineare che questa fase consente alle e ai giovani di sperimentare il passaggio da un uso informale dei social media a una comunicazione strategica e basata sui valori, consentendo loro al contempo di costruire un portfolio digitale che potrà supportarli nella ricerca di un lavoro o nella promozione di progetti futuri.

Al termine di questa fase, le e i partecipanti non solo avranno sviluppato un risultato tangibile a corredo del loro progetto, ma avranno anche acquisito una comprensione approfondita di come le idee acquistano slancio e visibilità online e offline.

---

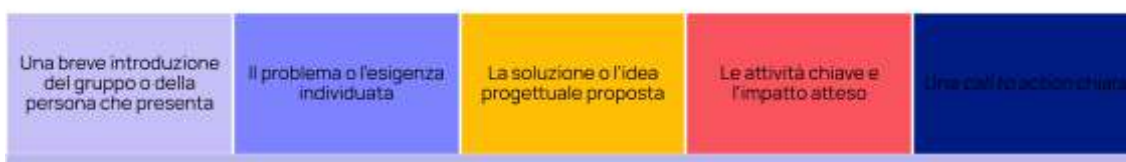
#### 4.5.6 SVILUPPO DEL *PITCH* IMPRENDITORIALE

Man mano che il progetto volge al termine, le e i giovani vengono guidati nello sviluppo di un *pitch* imprenditoriale chiaro e convincente. Questo processo consente loro di riflettere sul

percorso di apprendimento, perfezionare la comunicazione e prepararsi a presentare il loro progetto in modo conciso, sicuro e di grande impatto. Non si tratta solo del culmine del processo di progettazione, ma anche di un'opportunità fondamentale per rafforzare le capacità di espressione personale, di parlare in pubblico e di presentazione professionale.

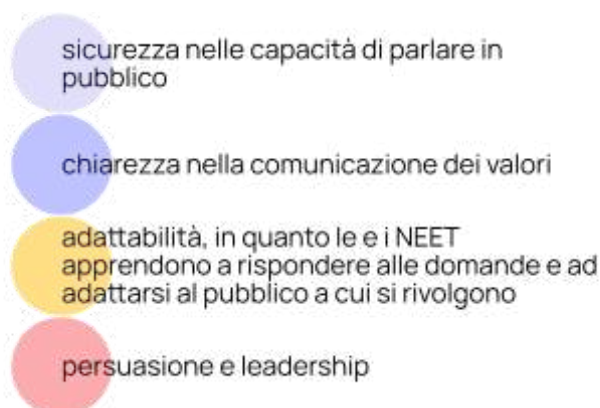
Il processo di creazione del pitch è strutturato sulla base del "Manuale del *pitch* imprenditoriale" di YouthPioneer, sviluppato nel WP3. Questa risorsa offre una guida accessibile che aiuta le e i giovani a organizzare i propri pensieri, esercitarsi nella presentazione e anticipare le domande del pubblico. Si ispira a formati reali (come i pitch delle startup), mantenendo un linguaggio e una struttura comprensibili e accessibili a partecipanti di ogni provenienza.

Ciascun *pitch* solitamente comprende:



Anziché memorizzare un copione, le e i partecipanti sono incoraggiati a interiorizzare la logica del loro progetto e a parlare con la propria voce. Le facilitatrici e i facilitatori si servono di giochi di ruolo, feedback tra pari e prove di presentazione in piccoli gruppi per creare un clima di comfort e fiducia. Particolare attenzione è riservata al tono, al linguaggio del corpo e alla narrazione, che sono importanti tanto quanto il contenuto stesso.

La fase di creazione del pitch contribuisce allo sviluppo di un'ampia gamma di competenze trasferibili, tra cui:



L'obiettivo non è quello di mostrare una presentazione impeccabile, ma di aiutare ogni NEET a esprimere il proprio progetto con autenticità, struttura e determinazione.

In questa fase, le e i *mentor* continuano a fornire un supporto mirato: l'animatrice o animatore socioeducativo dovrebbe aiutare la o il NEET a riflettere sui propri progressi personali e a

superare il nervosismo, mentre la o il *mentor* aziendale dovrebbe fornire una prospettiva lavorativa, aiutandolo a strutturare il *pitch* in modo che si adatti alle e agli *stakeholder* della vita reale.

---

#### 4.5.7 PRESENTAZIONE FINALE E GARA DI *PITCH*

Il percorso di sviluppo del progetto si conclude con la presentazione finale o la gara di *pitch*, un momento celebrativo e stimolante integrato nel programma di YouthPioneer. Questo evento segna il culmine del processo di apprendimento esperienziale delle e dei giovani, offrendo a ciascuna e ciascun partecipante la possibilità di presentare la propria idea di progetto a un pubblico che può includere pari, *mentor*, organizzazioni ospitanti e *stakeholder* della comunità.

Più che una semplice presentazione, questa fase finale funge da rito di passaggio, uno spazio in cui le e i giovani vengono pubblicamente riconosciuti per l'impegno, la creatività e la crescita. Ogni partecipante o gruppo presenta la propria idea utilizzando il formato che ha provato, che si tratti di una presentazione orale, visiva, di prototipi oppure di una sessione di *storytelling*. Il formato è flessibile: le e i giovani possono presentare insieme a una o un pari, utilizzare contenuti preregistrati o servirsi di altri modi creativi per combinare la capacità di parlare in pubblico e la visione creativa.

L'evento finale prevede anche un feedback strutturato e una riflessione. Una piccola commissione, composta da membri del personale addetto al progetto, mentor aziendali e ospiti esterni, è invitata a fornire commenti costruttivi incentrati su:

- la chiarezza del problema e della soluzione;
- rispetto alla comunità o all'organizzazione ospitante;
- fattibilità e creatività del piano;
- competenze di comunicazione e presentazione.

A tutte le e tutti i partecipanti dovrebbe essere fornito un riconoscimento simbolico, come certificati, badge digitali o piccoli premi. In alcuni casi, le organizzazioni ospitanti possono offrirsi di sperimentare o attuare alcune idee di progetto selezionate, valorizzando ulteriormente il contributo delle e dei giovani (assicurandosi di dare il giusto riconoscimento alla persona ideatrice).

La fase di presentazione finale genera molteplici risultati positivi:

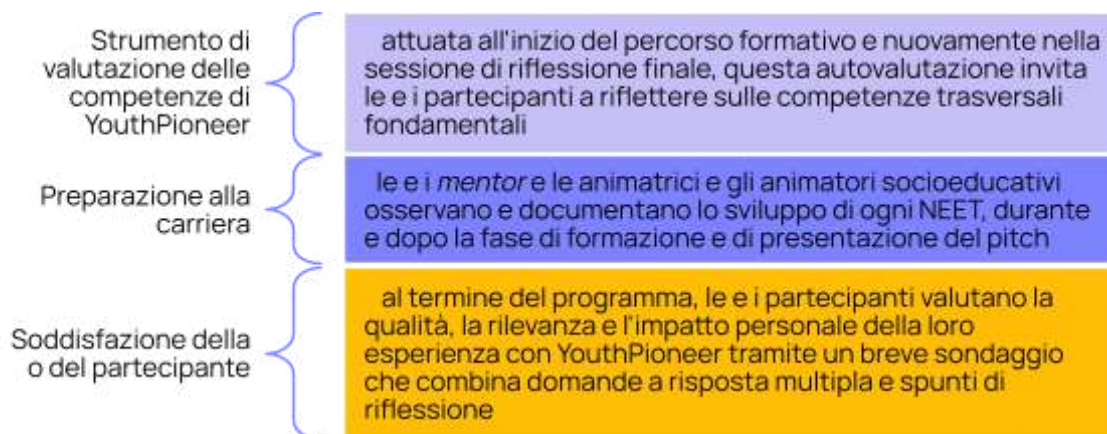


Le facilitatrici, i facilitatori e le e i *mentor* contribuiscono a garantire che l'evento sia di supporto, inclusivo e volto a rafforzare la fiducia, soprattutto delle e dei giovani che potrebbero presentare in pubblico per la prima volta. Indipendentemente dal risultato, ogni giovane dovrebbe concludere il programma con l'esperienza di aver sviluppato, pianificato e presentato un progetto reale, dimostrando non solo l'apprendimento tecnico, ma anche una trasformazione personale.

#### 4.5.8 QUADRI DI RIFERIMENTO PER IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE

Al fine di garantire che il processo di apprendimento YouthPioneer sia efficace e in linea con i suoi obiettivi, è necessario utilizzare un quadro di monitoraggio e valutazione (M&E) conciso e pratico. Il quadro integra lo strumento di valutazione delle competenze di YouthPioneer, che fornisce criteri strutturati per monitorare lo [sviluppo delle competenze trasversali](#) e imprenditoriali durante l'esperienza di apprendimento basato sul lavoro.

Tale quadro si compone di tre strumenti interconnessi:



YouthPioneer fornisce una serie di strumenti dedicati all'interno del **programma di formazione sulla progettazione**<sup>9</sup> sul [sito web del progetto](#). Combinate, queste risorse garantiscono che l'impatto del progetto sia misurato in modo coerente e possa essere utilizzato per sostenere sia l'apprendimento individuale che i miglioramenti a livello di programma.

#### 4.6. LISTA DI CONTROLLO

- ☐ Ciascuna e ciascun partecipante ha ricevuto supporto per l'individuazione di almeno un'esigenza od opportunità del luogo di lavoro, sulla base delle sue osservazioni.
- ☐ Utilizzo di strumenti (es., albero dei problemi, analisi SWOT) durante le sessioni e documentazione dei risultati (foto, fogli di lavoro).
- ☐ Brainstorming e selezione di una singola idea progettuale con il supporto delle e dei *mentore* e delle animatrici e degli animatori socioeducativi.
- ☐ Ciascuna e ciascun partecipante ha completato un piano progettuale (obiettivi, attività, risorse).
- ☐ Le animatrici e gli animatori socioeducativi e le e i *mentor* aziendali hanno concordato sui rispettivi ruoli di supporto durante il progetto (es., chi è responsabile di monitorare le tempistiche, chi di fornire il *feedback* tecnico).
- ☐ Pianificazione e documentazione di controlli periodici dei progressi.
- ☐ Adattamenti dei piani in funzione del *feedback* delle e dei partecipanti o di cambiamenti relativi al posto di lavoro.
- ☐ Le e i partecipanti hanno provato la presentazione del progetto almeno una volta e hanno ricevuto il *feedback* della facilitatrice o del facilitatore.
- ☐ Il feedback delle e dei mentor, delle e dei pari e delle animatrici e animatori socioeducativi è stato comunicato e condiviso in maniera costruttiva dopo la presentazione del *pitch*.

---

<sup>9</sup> Per altre risorse e strumenti scaricabili sviluppati nell'ambito del progetto YouthPioneer, consultare:  
<https://www.youthpioneer.eu>

# youthPioneer



Co-funded by  
the European Union

## CAPITOLO 5

### ADATTAMENTO E SOSTENIBILITÀ NEL LUNGO TERMINE

Questo capitolo mira a fornire indicazioni e ispirazione alle e ai partner di YouthPioneer e alle principali parti interessate su come adattare il modello di apprendimento alle diverse realtà nazionali e locali, garantirne la pertinenza alle diverse categorie di NEET e assicurarne la sostenibilità a lungo termine.

L'approccio generale che informa le sezioni seguenti è che la conclusione delle attività del progetto dovrebbe essere vista come il punto di partenza di uno sforzo più ampio e sostenuto per rafforzare ed espandere il concetto originale.

Come evinto anche dall'approccio di YouthPioneer, le e i giovani NEET costituiscono un segmento della popolazione il cui potenziale non è stato ancora pienamente sfruttato, ma che può contribuire in modo significativo alla risposta dell'economia europea alla carenza di competenze, in particolare attraverso iniziative mirate di riqualificazione e aggiornamento professionale. Ciò è particolarmente rilevante per i gruppi sociali che devono affrontare ostacoli strutturali alla partecipazione al mercato del lavoro ([Anno europeo delle competenze 2023](#)).

Il raggiungimento di tale obiettivo richiede una forte collaborazione tra il settore privato e quello pubblico, nonché un coinvolgimento attivo della comunità.

La sezione seguente delinea le raccomandazioni chiave fondamentali per sostenere questa direzione.

#### 5.1 ADATTARE IL MODELLO AL CONTESTO NAZIONALE E LOCALE

Questo modello di apprendimento è stato concepito per essere adattabile, al fine di consentire a ciascun Paese e regione partecipante di allinearne ai propri contesti politici specifici, alle condizioni del mercato del lavoro, alle infrastrutture educative e all'attivazione della società civile. Nel valutare l'attuazione a livello nazionale o locale, le parti interessate dovrebbero tenere conto di:

##### **5.1.1 I quadri di riferimento esistenti per l'apprendimento basato sul lavoro e i partenariati pubblico-privato**

In alcuni Paesi e regioni, la cultura dell'apprendimento basato sul lavoro è particolarmente sviluppata, mentre in altri potrebbero essere necessari ulteriori sforzi per informare e sensibilizzare le imprese e le parti interessate.

Inoltre, alcuni settori e ambiti professionali integrano tipicamente il sistema di WBL come componente essenziale dei loro servizi, ad esempio i dipartimenti universitari collaborano

spesso con le aziende per offrire stage alle proprie e ai propri studenti. Questa pratica può tuttavia limitare le opportunità a disposizione delle e dei giovani NEET di accedere a servizi ed esperienze simili.

È anche importante non trascurare l'esistenza di una cultura di collaborazione, o la sua mancanza, tra il settore pubblico e quello privato. Una comprensione superficiale di questa dinamica locale può portare a ignorare opportunità reali, che potrebbero invece andare a beneficio dei gruppi di destinazione pertinenti. Anziché basarsi su supposizioni, occorrerebbe esplorare possibilità realistiche e cercare attivamente le e i partner più appropriati.

### **5.1.2 La disponibilità di servizi di supporto destinati alle e ai giovani**

Questi servizi possono essere richiesti sia nel settore pubblico che in quello privato, nonché nel terzo settore. Possono includere azioni di promozione dell'occupazione offerta da istituti pubblici e università, fornitori di servizi educativi privati, uffici di orientamento professionale o centri comunitari e giovanili comunali.

Allo stesso tempo, possono coinvolgere organizzazioni a scopo di lucro o senza scopo di lucro che lavorano con le e i giovani su questioni più ampie, ad esempio centri di prevenzione e servizi per il benessere psicosociale, organizzazioni giovanili che promuovono la cittadinanza attiva, la partecipazione ad attività culturali e sportive, o gruppi formali e informali del terzo settore impegnati in settori quali la sostenibilità ambientale, l'accessibilità o l'impegno democratico.

La scelta delle entità con cui collaborare dovrebbe tenere conto della loro rilevanza e attrattiva percepita dal gruppo target, le e i giovani NEET. La fiducia e la vicinanza culturale giocano un ruolo fondamentale nel determinare se queste strutture siano accessibili e avvicinabili dalle e dai giovani. Non dovrebbe sorprendere, ad esempio, che in alcuni contesti un collettivo informale di arte di strada possa raggiungere più giovani NEET rispetto a un centro giovanile comunale. Allo stesso modo, un centro di promozione della salute mentale può avere un maggiore accesso alle e ai giovani che hanno bisogno di entrare nel mercato del lavoro o di reinserirsi nell'apprendimento permanente a causa di fattori psicosociali.

### **5.1.3 La capacità delle imprese locali di ospitare NEET e di offrire loro servizi di *mentoring***

Quando l'economia locale è prevalentemente composta da microimprese e piccole e medie imprese (PMI), l'apprendimento basato sul lavoro e il *mentoring* possono spesso assumere un carattere più diretto e personalizzato. Tuttavia, tali contesti non sempre consentono un elevato grado di specializzazione, poiché il modello di lavoro tipico delle piccole imprese segue spesso un approccio in cui una persona si occupa di più mansioni.

D'altra parte, nelle aree in cui sono presenti grandi industrie e imprese, può essere più fattibile fornire una formazione specializzata e potenzialmente creare opportunità di lavoro oltre il periodo di formativo in azienda. Tuttavia, in tali contesti, lo sviluppo delle relazioni

personali essenziali per un apprendimento basato sul lavoro e un mentoring efficaci tende ad essere più difficile.

Nella realtà odierna, occorre prestare particolare attenzione anche alle imprese che possono offrire opportunità di apprendimento basato sul lavoro e *mentoring* alle e ai NEET attraverso strumenti e metodologie di lavoro a distanza.

#### **5.1.4 Le normative legali e amministrative che potrebbero influire sulla qualità della formazione e sugli accordi di apprendimento basato sul lavoro.**

A seconda del quadro giuridico e normativo di ciascun Paese o regione, l'apprendimento basato sul lavoro può variare da praticamente irrealizzabile a fortemente promosso e persino sovvenzionato con fondi pubblici. Il fatto che alcune forme di WBL siano sostenute da strategie di occupazione ufficiali non deve portare a ritenere che tutte le forme di attuazione di tale sistema siano automaticamente ammissibili. Oppure, al contrario, le restrizioni esistenti non devono far pensare che l'apprendimento basato sul lavoro nelle imprese sia severamente vietato.

Prima di lasciarsi trasportare dall'entusiasmo o scoraggiarsi prematuramente, è importante raccogliere informazioni accurate e capire chi gode delle tutele normative giuridiche e amministrative pertinenti. Le e i giovani NEET che svolgono periodi di formazione in azienda a fini formativi devono essere tutelati dal rischio di essere percepiti come manodopera a basso costo, a breve termine o stagionale. Le aziende non dovrebbero utilizzare i tirocini di apprendimento basato sul lavoro per coprire esigenze operative continuative che normalmente richiederebbero contratti di lavoro formali.

Allo stesso tempo, le imprese stanno investendo risorse nella formazione delle e dei giovani NEET. Sarebbe ingiusto che i benefici di questo investimento fossero acquisiti esclusivamente dal tirocinante o da un'altra impresa che non ha contribuito allo sforzo formativo. Pertanto, è altrettanto importante istituire meccanismi che offrano protezione e incentivi alle aziende che si impegnano in buona fede in attività di apprendimento basato sul lavoro.

\*

Lo scopo delle raccomandazioni sopra esposte è quello di rafforzare la collaborazione e la reciprocità tra i numerosi e diversi soggetti coinvolti in questo modello di apprendimento. Una valutazione errata del ruolo o delle capacità delle parti chiave può compromettere la cultura di cooperazione auspicata e potenzialmente portare a competizione o addirittura a conflitti.

Non è mai una cattiva idea che i potenziali soggetti interessati si riuniscano attorno a un tavolo comune, simile alle tavole rotonde realizzate nell'ambito del progetto YouthPioneer, dove, attraverso un processo coordinato e trasparente, possono impegnarsi in un dialogo paritario sui punti di forza e di debolezza di una determinata strategia, nonché sulle

opportunità e minacce che essa comporta. Una matrice SWOT basata su tali discussioni potrebbe costituire uno strumento altamente efficace per l'analisi e lo sviluppo di un piano d'azione sostenibile adattato alle specificità e alle condizioni locali.

Tali incontri dovrebbero essere organizzati regolarmente per garantire che l'analisi e i suoi risultati rimangano attuali e pertinenti alla luce delle trasformazioni in atto nella società, nell'economia, nell'istruzione, nell'ambiente, nella politica, nella digitalizzazione, nell'imprenditoria e nei sistemi di produzione.

## 5.2 ADATTARSI A TIPOLOGIE DI NEET DIFFERENTI

Le e i NEET costituiscono un gruppo molto eterogeneo. Data la diversità tra i sottogruppi di NEET, questo modello non mira a fornire una soluzione valida per tutti, quanto piuttosto un quadro flessibile che può essere adattato per rispondere a esigenze e circostanze specifiche.

Per garantire l'inclusività e la reattività, il modello di apprendimento dovrebbe integrare interventi su misura.

### 5.2.1 Orari di formazione flessibili per *caregive* e persone in condizioni di salute precarie

Orari di apprendimento flessibili sono essenziali per le e i NEET con responsabilità di assistenza o problemi di salute, poiché queste persone spesso devono affrontare routine quotidiane imprevedibili o impegnative che ne limitano la capacità di partecipare a formati di formazione tradizionali. Offrire orari adattabili, opzioni di apprendimento asincrono o erogazione modulare consente loro di partecipare al programma secondo i propri ritmi e in base alla propria disponibilità. Inoltre, le aziende che offrono opportunità di lavoro da remoto possono essere efficacemente coinvolte per sostenere l'apprendimento basato sul lavoro a distanza, migliorando ulteriormente l'accessibilità per questi gruppi. Tale flessibilità non solo aumenta la partecipazione, ma promuove anche l'equità e l'inclusione, garantendo che nessuno sia escluso dalle opportunità di aggiornamento professionale a causa di circostanze personali al di fuori del proprio controllo.

### 5.2.2 *Mentoring* motivazionale per le e i giovani scoraggiati

Il *mentoring* motivazionale svolge un ruolo cruciale nel coinvolgere nuovamente le e i giovani scoraggiati che potrebbero sentirsi distaccati dall'istruzione, dall'occupazione o dalle opportunità di formazione. Le relazioni di *mentoring* personalizzate forniscono sostegno emotivo, rafforzano la fiducia e aiutano i mentori ad affrontare le sfide che ostacolano il loro progresso. Le e i *mentor* possono ispirare le e i giovani a fissare obiettivi realistici, riconoscere i propri punti di forza e perseverare nonostante le difficoltà. Inoltre, l'integrazione di gruppi di mutuo aiuto, reti di sostegno tra pari in cui le e i partecipanti condividono

esperienze e incoraggiamento, può aumentare la motivazione e la resilienza. Questo approccio collettivo crea un senso di comunità e di *empowerment* reciproco, trasformando lo scoraggiamento in motivazione e migliorando la partecipazione e i risultati all'interno del modello di apprendimento.

### **5.2.3 Sessioni di onboarding per chi rientra nel mondo del lavoro e per coloro con legame debole con il mercato del lavoro**

Queste sessioni aiutano le e i partecipanti a comprendere gli obiettivi del programma, le risorse disponibili e le aspettative, riducendo l'ansia e l'incertezza e definendo fin dall'inizio le aspettative in termini di coinvolgimento e impegno. Inoltre, il supporto personalizzato durante l'inserimento permette di affrontare gli ostacoli specifici che questi gruppi devono affrontare, come le lacune nelle competenze o nella fiducia in se stesse e se stessi, mettendo le e i giovani in contatto con opportunità di mentoring e di apprendimento basato sul lavoro adeguate e migliorando così le loro possibilità di reinserimento nel mercato del lavoro. È inoltre fondamentale garantire uno spazio di creazione collaborativa durante l'inserimento, in cui le e i partecipanti e le parti interessate possano identificare e affrontare congiuntamente le potenziali sfide sin dalle prime fasi, creando un ambiente di apprendimento più reattivo ed efficace.

### **5.2.4 Approcci inclusivi e strumenti per l'accessibilità destinati alle e ai giovani con disabilità**

Fornire tecnologie di assistenza adeguate, come screen reader, software per convertire la voce in testo, interfacce utente regolabili e dispositivi di input alternativi, permette di rimuovere gli ostacoli all'apprendimento e alla comunicazione. Inoltre, la selezione delle aziende partner e delle sedi di formazione deve garantire l'accessibilità alle persone con disabilità motorie (es., in sedia a rotelle), disabilità sensoriali e neurodiversità (es., gli individui sensibili alla luce, al rumore o agli ambienti affollati). La creazione di materiali e attività secondo i principi universali della progettazione garantisce che i contenuti siano accessibili a tutti le e i partecipanti, indipendentemente dalle loro capacità.

### **5.2.5 Disposizioni per gruppi con *background* etnici e linguistici diversi**

Particolare attenzione dovrebbe essere riservata alle persone con *background* da rifugiate, che potrebbero trovarsi ad affrontare non solo barriere linguistiche, ma anche difficoltà emotive quali timidezza o esitazioni legate a traumi subiti. Inoltre, le differenze culturali, in particolare per quanto riguarda le interazioni di genere e le norme sociali, devono essere attentamente rispettate e prese in considerazione. La creazione di un ambiente sicuro, sensibile alle differenze culturali e favorevole, che possa includere l'accesso a interpreti,

mentor consapevoli delle differenze culturali e approcci comunicativi personalizzati, contribuisce a instaurare un clima di fiducia e incoraggia un coinvolgimento attivo.

Le raccomandazioni di cui sopra dovrebbero essere prese in considerazione almeno durante la fase di progettazione delle azioni. La loro attuazione fa parte di un processo decisionale consapevole e globale e/o della necessità di coinvolgere soggetti interessati aggiuntivi o più mirati. Si consiglia di applicare queste considerazioni ove possibile e laddove esistano le risorse necessarie. Questo approccio garantisce che i nostri sforzi non si concentrino esclusivamente sui rappresentanti più privilegiati delle e dei giovani NEET, ma contribuiscano anche a promuovere l'inclusione e un'economia senza esclusione.

### 5.3 CONNESSIONE CON LE STRATEGIE DI OCCUPAZIONE LOCALE E COINVOLGIMENTO GIOVANILE

Per massimizzare l'impatto e l'allineamento con le iniziative in corso, il modello di apprendimento dovrebbe essere collegato ai programmi nazionali e dell'UE pertinenti, quali:

#### **5.3.1 Le iniziative della Garanzia per i giovani in materia di esperienze di apprendimento basato sul lavoro**

L'allineamento delle attività di apprendimento basato sul lavoro con i quadri della Garanzia per i giovani consente ai programmi di beneficiare dei partenariati pubblico-privato esistenti e delle strutture di finanziamento che offrono percorsi tempestivi verso l'occupazione. La [Garanzia per i giovani](#) assicura che le e i giovani ricevano un'offerta di lavoro, di istruzione superiore, di apprendistato o di tirocinio poco dopo aver lasciato il sistema scolastico o essere diventati disoccupati. L'integrazione degli elementi di formazione e mentoring del modello di apprendimento in questo sistema rafforza il sostegno alle e ai NEET e aumenta la permanenza nei tirocini. Inoltre, amplia la rete di datrici e datori di lavoro coinvolti, contribuendo alla sostenibilità a lungo termine.

#### **5.3.2 Erasmus+ per la mobilità delle e dei discenti e del personale**

Erasmus+ sostiene la mobilità internazionale delle e degli studenti e del personale, arricchendo il loro sviluppo professionale e personale. Le e i NEET ne traggono vantaggio entrando in contatto con nuove culture e pratiche lavorative, migliorando la loro occupabilità e adattabilità. La mobilità del personale promuove lo scambio di conoscenze, il miglioramento della metodologia e partnership più solide tra i paesi. L'integrazione di Erasmus+ nel modello di apprendimento stimola l'innovazione e garantisce che il programma rimanga reattivo ai cambiamenti del mercato del lavoro in tutta Europa.

#### **5.3.3 Erasmus per giovani imprenditori (EYE) per il *mentoring* aziendale**

Il programma EYE mette in contatto giovani aspiranti imprenditrici e imprenditori con imprenditrici e imprenditori esperti di tutta Europa, consentendo il trasferimento di conoscenze pratiche e competenze imprenditoriali. Questo mentoring rafforza la fiducia, incoraggia l'innovazione e consolida le reti professionali. L'integrazione di EYE nel modello di apprendimento fornisce alle e ai NEET strumenti ed esperienze imprenditoriali, incoraggiando il lavoro autonomo e lo sviluppo economico locale.

### **5.3.4 Programmi del Fondo sociale europeo Plus (FSE+) per l'occupazione giovanile**

Il FSE+ fornisce finanziamenti mirati per migliorare l'occupabilità delle e dei giovani attraverso la formazione, lo sviluppo delle competenze e l'apprendimento basato sul lavoro. Le e gli stakeholder sono incoraggiati a integrare le risorse del FSE+ nelle strategie relative ai modelli di apprendimento, per sostenere la scalabilità e l'impatto a lungo termine. Questi programmi promuovono l'accesso inclusivo al mercato del lavoro per le e i giovani svantaggiati, incoraggiando al contempo la cooperazione intersettoriale e gli investimenti in percorsi sostenibili verso l'occupazione.

### **5.3.5 Altri programmi locali, regionali e nazionali per l'occupazione e l'imprenditorialità giovanile**

Oltre agli strumenti a livello europeo, anche i programmi locali, regionali e nazionali offrono un sostegno fondamentale per l'occupazione giovanile e l'imprenditorialità. Le parti interessate dovrebbero esplorare queste opzioni per diversificare le risorse, rafforzare i partenariati comunitari e adattare gli interventi alle esigenze locali. Sfruttare tali programmi migliora l'impatto complessivo e la sostenibilità del modello di apprendimento, creando un ecosistema più integrato per l'inclusione e l'empowerment delle e dei NEET.

I partenariati con i centri locali per l'impiego, le camere di commercio e i consigli comunali giovanili sono essenziali per radicare il modello di apprendimento nelle esigenze e nelle dinamiche specifiche di ciascuna comunità. Queste collaborazioni possono migliorare la sensibilizzazione delle e dei NEET, individuare organizzazioni ospitanti adeguate alle formazioni lavorative e sbloccare opportunità di finanziamento locali. Inoltre, la creazione di consorzi locali incoraggia la condivisione della responsabilità, l'azione coordinata e l'impegno a lungo termine tra le principali parti interessate, aumentando sia la pertinenza che la sostenibilità degli interventi.

## **5.4. CREAZIONE DI RETI DI EX PARTECIPANTI PER IL SUPPORTO CONTINUO**

La creazione di una rete di ex partecipanti è una strategia semplice ma efficace per garantire continuità e impatto tra pari. Una rete di questo tipo può:

#### 5.4.1 Incoraggiare le e i partecipanti precedenti a fungere da *mentor* o ambasciatori

Coinvolgere le e gli ex partecipanti come mentor o ambasciatori permette di sfruttare la loro esperienza diretta per ispirare e sostenere le nuove e i nuovi partecipanti. Avendo affrontato con successo sfide simili, le e gli ex NEET possono offrire una guida comprensibile, aumentare la motivazione e creare fiducia tra i pari. Il loro coinvolgimento rafforza anche il senso di comunità e continuità all'interno del modello di apprendimento, promuovendo al contempo l'apprendimento guidato tra pari e la difesa dei diritti. Questo approccio responsabilizza le e gli ex partecipanti e rafforza l'impatto sociale a lungo termine del programma.

#### 5.4.2 Fornire una piattaforma per ex NEET per condividere le storie di successo

Creare opportunità per le e gli ex partecipanti di condividere i loro percorsi personali, attraverso eventi, video, blog o social media, può essere un potente strumento motivazionale per le e i NEET attuali. Le storie di successo consentono di normalizzare le battute d'arresto, mettono in evidenza percorsi diversi e dimostrano i risultati tangibili della formazione, del *mentoring* e dell'apprendimento basato sul lavoro. La narrazione pubblica migliora anche la visibilità del programma, rafforza la credibilità presso le e gli *stakeholder* e crea una cultura di aspirazione e incoraggiamento reciproco all'interno della comunità NEET.

#### 5.4.3 Organizzare raduni, webinar ed eventi di *networking* su base annuale

Eventi regolari come incontri tra ex partecipanti, webinar online o sessioni di *networking* aiutano a mantenere un coinvolgimento a lungo termine con le e i partecipanti precedenti e creano un senso di appartenenza a una comunità più ampia. Questi incontri offrono anche opportunità di apprendimento tra pari, scambio di conoscenze e collaborazione su nuove iniziative. Inoltre, rafforzano il ciclo di *feedback*, consentendo alle progettiste e ai progettisti del programma di raccogliere spunti per migliorarlo, celebrando al contempo i progressi compiuti e rafforzando l'impatto collettivo del modello di apprendimento.

#### 5.4.4 Promuovere una comunità di pratica tra formatrici/formatori-*mentor* e *stakeholder* locali

Ciò potrebbe incoraggiare lo sviluppo professionale continuo e la collaborazione tra quante e quanti sono coinvolti nella realizzazione di questo modello di apprendimento. Riunendo formatrici e formatori, *mentor*, animatrici e animatori socioeducativi e rappresentanti del settore imprenditoriale, delle autorità locali e del terzo settore, questa rete può favorire la condivisione di metodologie efficaci, la gestione di sfide comuni e lo sviluppo congiunto di soluzioni innovative su misura per le esigenze delle e dei NEET. Una struttura di questo tipo contribuisce anche a creare fiducia e allineamento tra le e i partner, garantendo che il sostegno rimanga coerente, informato e reattivo alle realtà locali in evoluzione.

Per sostenere l'impegno a lungo termine e facilitare la collaborazione continua, piattaforme digitali come i gruppi LinkedIn, i server Discord o i portali dedicati alle e agli ex studenti possono fungere da strumenti essenziali. Questi spazi consentono alle e agli ex partecipanti, alle e ai *mentor* e alle parti interessate di rimanere in contatto, scambiarsi opportunità e condividere aggiornamenti in tempo reale, indipendentemente dalla posizione geografica. L'integrazione di tali piattaforme nel modello di apprendimento migliora la continuità, il sostegno tra pari e la resilienza complessiva della comunità.

## 5.6. OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO E COINVOLGIMENTO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA (CSR)

Per garantire che le iniziative future ispirate al "Modello di apprendimento" rimangano sostenibili, è essenziale assicurare finanziamenti continui e sostegno istituzionale che si basino sull'eredità e sui risultati del progetto.

Le raccomandazioni chiave includono:

### 5.6.1 Usufruire degli schemi di finanziamento dell'UE come Erasmus+, EYE e FSE+

Possono migliorare significativamente la sostenibilità e la scalabilità delle iniziative rivolte alle e ai giovani. Come illustrato nella Sezione 3, allineare tali programmi alle strategie locali in materia di occupazione e coinvolgimento giovanili contribuisce a sviluppare partenariati più solidi, ad accedere a risorse diversificate e a garantire l'impatto a lungo termine del modello di apprendimento di YouthPioneer.

### 5.6.2 Coinvolgere le autorità locali per integrare il modello nelle politiche pubbliche

Il coinvolgimento delle autorità locali è fondamentale al fine di integrare il modello di apprendimento nelle politiche pubbliche a lungo termine e garantire un sostegno strutturale. Quando i comuni e i governi regionali riconoscono il valore di tali iniziative, possono stanziare risorse, integrarle nei piani di sviluppo locale e promuoverle attraverso partenariati pubblico-privato.

### 5.6.3 Approcciare le imprese attraverso il loro quadro CSR per supportare la formazione, il *mentoring* o le attività di formazione aziendale

Le grandi aziende con politiche CSR attive e [obblighi di rendicontazione ESG](#) offrono significative opportunità di collaborazione. Allineando le attività di formazione, mentoring o inserimento lavorativo ai propri obiettivi di impatto sociale, in particolare quelli relativi all'inclusione, all'occupazione giovanile e al coinvolgimento della comunità, le organizzazioni possono attrarre il sostegno e le risorse del settore privato. Inquadrare tale coinvolgimento

come un contributo significativo alla propria strategia di sostenibilità migliora la reputazione del marchio, rafforzando al contempo la portata e la redditività a lungo termine di questo modello di apprendimento.

#### 5.6.4 Disporre piattaforme regionali *multi-stakeholder* per co-finanziare le attività del programma

La creazione di piattaforme regionali *multi-stakeholder* può contribuire a sviluppare uno spirito di solidarietà e responsabilità utili a sostenere l'occupabilità delle e dei giovani. Riunendo autorità pubbliche, soggetti del settore privato e organizzazioni del terzo settore, queste piattaforme possono consentire meccanismi di finanziamento collettivo che mettono in comune le risorse e allineano gli sforzi. Tali strutture collaborative non solo riducono l'onere finanziario individuale, ma garantiscono anche che il modello di apprendimento di YouthPioneer rifletta le priorità locali e goda di una più ampia titolarità, gettando le basi per un impatto a lungo termine e un cambiamento sistemico.

Per garantire la sostenibilità a lungo termine delle iniziative basate sul modello di apprendimento, una strategia di finanziamento diversificata risulta essenziale. Usufruire dei programmi dell'UE, coinvolgere le autorità locali, applicare quadri CSR, in particolare all'interno delle grandi imprese, e creare piattaforme regionali di cofinanziamento sono azioni che contribuiscono a creare un ecosistema più sostenibile. Inoltre, l'esplorazione di fonti alternative, come il *crowdfunding* o le campagne di sponsorizzazione, può offrire un sostegno mirato ad azioni specifiche o a programmi di riconoscimento. Una tendenza in crescita in questo settore è quella delle campagne di [crowdfunding civico](#), che mobilitano le cittadine, i cittadini e le e gli *stakeholder* locali attorno a progetti in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite, migliorando la trasparenza, la titolarità della comunità e l'impatto.

#### 5.7 UN PIANO D'AZIONE PER LA SCALABILITÀ E LA REPLICABILITÀ

L'ambizione a lungo termine è quella di estendere il modello di apprendimento di YouthPioneer a diverse regioni e contesti socioeconomici, garantendone l'adattabilità a vari ambienti lavorativi, amministrativi e di coinvolgimento dei giovani. Proprio come l'iniziativa YouthPioneer è nata dall'esperienza combinata di precedenti progetti finanziati dall'UE (REBUILD, StartUp2, YOPEVA), i futuri sforzi di adattamento, scalabilità e replicabilità dovrebbero considerare il modello di apprendimento di YouthPioneer non come uno strumento isolato, ma come una componente preziosa all'interno di strategie più ampie e integrate. Dovrebbe fungere da catalizzatore per l'innovazione sistemica piuttosto che da intervento autonomo.

Il modello promuove essenzialmente una cultura di collaborazione intersettoriale e innovazione sociale tra diversi soggetti interessati, formando un ecosistema coerente che sostiene la transizione delle e dei NEET verso l'occupazione e l'imprenditorialità. I benefici si estendono oltre il gruppo di destinazione diretto, contribuendo alla resilienza economica locale, affrontando la carenza di competenze per le imprese e migliorando la coesione sociale. Per migliorare l'efficacia e sostenere il miglioramento continuo, si raccomanda di sviluppare una tabella di marcia che includa strumenti di valutazione della preparazione, linee guida chiare per il potenziamento, meccanismi di monitoraggio e *toolkit* trasferibili. I risultati delle attività pilota e delle tavole rotonde con le parti interessate offriranno un contributo prezioso per sostenere l'integrazione e l'integrazione delle politiche a lungo termine.

#### 5.8 LISTA DI CONTROLLO

- ☐ È stato sviluppato un piano di follow up per il periodo successivo al termine del programma (contatto con ex partecipanti, referenze, monitoraggio dei risultati).
- ☐ Sono stati raccolti i dati sui progressi delle e dei partecipanti e sui risultati in materia di occupazione/formazione, ai fini della documentazione e dell'*advocacy*.
- ☐ Sono state esplorate opportunità di scalabilità o replicabilità del modello in altre regioni.
- ☐ Sono state mappate e perseguite opzioni di finanziamento (pubblico, privato, UE) per supportare i cicli futuri.
- ☐ Le tendenze del mercato locale e le esigenze delle e dei giovani sono state revisionate prima dell'inizio di ciascun ciclo di programma.
- ☐ Sono state tenute in considerazione le differenze culturali e linguistiche durante la pianificazione della sessione e dei materiali.

## CONCLUSIONE

Il modello proposto da YouthPioneer rappresenta una risposta concreta alla sfida persistente delle e dei NEET in Europa, poiché combina l'apprendimento basato sul lavoro, il *mentoring* strutturato e la formazione imprenditoriale basata su progetti in un quadro coerente. Anziché considerare il disimpegno delle e dei giovani come un difetto individuale, questo approccio lo riconosce come un problema sistemico che richiede un'azione coordinata tra più parti interessate.

Il vero potenziale del modello risiede nella sua scalabilità e adattabilità: man mano che un numero crescente di regioni sviluppa la propria capacità di collaborazione tra più parti interessate, l'approccio può evolversi, da progetti isolati a pratica standard nell'ambito delle strategie nazionali destinate alle e ai giovani. I risultati delle precedenti implementazioni pilota suggeriscono che il modello funziona se attuato con sufficiente impegno: le e i giovani partecipanti sviluppano competenze pratiche, fiducia professionale e reti sociali più ampie, i tassi di completamento migliorano quando i rapporti di *mentoring* sono adeguatamente strutturati e mantenuti, i risultati occupazionali aumentano quando le esperienze di apprendimento basato sul lavoro sono collegate a percorsi di carriera reali piuttosto che a posizioni temporanee.

Ciò rappresenta un cambiamento sistemico: il passaggio da servizi giovanili frammentati a sistemi di sostegno integrati che riconoscono la natura interconnessa dello sviluppo economico e dell'inclusione sociale. Ogni implementazione di successo crea un effetto a catena, dimostrando ad altre regioni che un'azione coordinata può superare sfide persistenti.

Guardando al futuro, tre sviluppi potrebbero determinare l'impatto duraturo del modello.

- In primo luogo, l'integrazione con i quadri esistenti fornirà la stabilità istituzionale e la maggiore portata necessarie per spingersi oltre gli interventi basati su progetti specifici.
- In secondo luogo, l'impegno delle aziende ha il potenziale per maturare dalle tradizionali iniziative di CSR a partnership strategiche per lo sviluppo della forza lavoro, in cui le imprese riconoscono l'integrazione delle e dei giovani come essenziale per la loro competitività a lungo termine.
- In terzo luogo, le reti di ex partecipanti potrebbero trasformarsi in comunità professionali autosufficienti in cui le e gli ex NEET diventano mentor e figure di supporto, assistendo i nuovi gruppi e dimostrando al contempo il valore continuo per le datrici e i datori di lavoro e i soggetti responsabili delle politiche.

Ci auguriamo che le lettrici e i lettori abbiano trovato nel modello di YouthPioneer un supporto sufficiente per acquisire la sicurezza necessaria ad avviare una propria iniziativa o a

continuare un processo di integrazione e miglioramento all'interno dei servizi giovanili, dei programmi per l'occupazione o delle strutture educative esistenti.

# youthPioneer



Co-funded by  
the European Union



## ALLEGATI

## ALLEGATO 1: MODELLO PER LE STRATEGIE DI COLLABORAZIONE PUBBLICO-PRIVATO

Obiettivo: definire il tipo di collaborazione tra soggetti pubblici e privati che supporterà le e i NEET nell'accesso alle opportunità di WBL mediante il programma di YouthPioneer

| SEZIONE                                        | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obiettivi comuni</b>                        | <i>Quali sono gli obiettivi condivisi dal soggetto pubblico e dal soggetto privato nel progetto? (Es., maggiore occupabilità delle e dei NEET, maggiore disponibilità di opportunità di WBL, garanzia di un accesso inclusivo)</i> |
| <b>Contributi della o del partner pubblico</b> | <i>In che modo i soggetti pubblici (autorità locali, servizi per l'impiego) contribuiranno al progetto? (Es., finanziamento, dati, accesso ai gruppi di destinazione, supporto politico)</i>                                       |
| <b>Contributi della o del partner privato</b>  | <i>In che modo i soggetti privati (imprese, datrici e datori di lavoro, reti aziendali) contribuiranno al progetto? (Es., opportunità di WBL, mentoring, conoscenza approfondita delle esigenze del mercato del lavoro)</i>        |
| <b>Attività congiunte</b>                      | <i>Quali attività congiunte concrete sono previste? (Tavole rotonde, costruzione di competenze, gare di idee progettuali, forum sul lavoro e l'innovazione)</i>                                                                    |
| <b>Comunicazione e coordinamento</b>           | <i>In che modo le e i partner comunicheranno e coordineranno? (Riunioni periodiche, referenti di contatto, aggiornamento sui progressi)</i>                                                                                        |
| <b>Sostenibilità</b>                           | <i>In che modo sarà sostenuta la collaborazione oltre il progetto? (Integrazione in strategie di impiego locali, accordi di cooperazione a lungo termine)</i>                                                                      |

**ALLEGATO 2: PER LA MAPPATURA DELLE E DEGLI STAKEHOLDER**

| Stakeholder                                               | Tipo di attore                 | Coinvolgimento attuale | Interessi/aspettative                                                      | Potenziale contributo                                                                                 | Livello di coinvolgimento <sup>10</sup> | Referente     | Note                                      |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|-------------------------------------------|
| <i>es., servizio per l'impiego locale</i>                 | <i>Pubblico</i>                | <i>Alto</i>            | <i>Inclusione sociale delle e dei NEET, riduzione della disoccupazione</i> | <i>Finanziamenti, identificazione delle e dei partecipanti, allineamento con le politiche</i>         | <i>Principale</i>                       | <i>[Nome]</i> | <i>Già coinvolta/o nella fase pilota</i>  |
| <i>es., Camera di commercio</i>                           | <i>Privato/ret e aziendale</i> | <i>Medio</i>           | <i>Sviluppo di forza lavoro competente</i>                                 | <i>Mobilizzazione delle datrici e dei datori di lavoro, advocacy, offerte di formazione aziendale</i> | <i>Divulgazione</i>                     | <i>[Nome]</i> | <i>Necessita ulteriore coinvolgimento</i> |
| <i>es., ONG operante con persone giovani svantaggiate</i> | <i>ONG/terzo settore</i>       | <i>Basso</i>           | <i>Empowerment giovanile, inclusione</i>                                   | <i>Raggiungere le e i NEET, supporto mediante mentoring</i>                                           | <i>Esecuzione</i>                       | <i>[Nome]</i> | <i>Nuove e nuovi partner potenziali</i>   |

<sup>10</sup> Principale / Esecuzione / Supporto / Divulgazione

### ALLEGATO 3: STRUMENTI E ATTIVITÀ PER UN COINVOLGIMENTO SIGNIFICATIVO

Il successo di un evento di networking di qualità consiste nel fornire alle e ai partecipanti molteplici opportunità di interagire tra loro. Se le interazioni non sono facilitate in maniera adeguata, l'evento potrebbe rapidamente perdere lo slancio iniziale.

#### A. IL GHIACCIO E AVVIARE LA CONVERSAZIONE

È bene cominciare l'evento con semplici attività rompighiaccio che incoraggino le persone a interagire sin dall'inizio, ad esempio brevi introduzioni, esercizi divertenti o conversazioni rapide riguardo ad argomenti interessanti.

#### ATTIVITÀ ROMPIGHIACCIO: DOMANDE RAPIDE

Un modo semplice per incoraggiare l'interazione iniziale è quello di cominciare con domande non impegnative per rompere il ghiaccio, allo scopo di evitare le tipiche chiacchiere e di offrire alle e ai partecipanti l'opportunità di condividere qualcosa di personale o divertente in modo rilassato. Questo consente di rompere il ghiaccio, crea un'atmosfera amichevole all'interno del gruppo e rende più facile alle e ai NEET interagire tra loro durante il resto della sessione.

- **Se foste invisibili per un giorno, cosa fareste?** *Una domanda leggera che spesso suscita risate, aiutando le e i partecipanti a sentirsi a proprio agio.*
- **Qual è la cosa più strana che avete mai fatto al lavoro?** *Questa domanda suscita storie divertenti e facilmente riconoscibili, incoraggiando le e i partecipanti a condividere le loro esperienze.*
- **Qual è la cosa più insolita che avete mai mangiato?** *Questo può portare ad aneddoti divertenti e mantiene l'atmosfera leggera e coinvolgente.*
- **Qual è l'errore più divertente che avete commesso al lavoro?** *Una domanda che invita le e i partecipanti a stringere legami attraverso errori umani condivisi, contribuendo ad abbattere le barriere.*
- **Qual è il lavoro dei vostri sogni?** *Ciò permette alle e ai partecipanti di esprimere le loro aspirazioni e offre una visione dei loro interessi professionali.*
- **Cosa c'è nella vostra borsa?** *Una domanda giocosa e inaspettata che spesso rivela fatti divertenti sulla vita quotidiana delle e dei partecipanti.*
- **Qual è il vostro superpotere?** *Incoraggia le e i partecipanti a riflettere sui propri punti di forza e sulle proprie qualità uniche, aiutandoli a costruire la fiducia in se stessi.*

#### ATTIVITÀ ROMPIGHIACCIO: PUNTI IN COMUNE

Un'altra attività per rompere il ghiaccio è giocare a "Punti in comune": abbinare le e i partecipanti a una persona che non conoscono. Chiedere loro di trovare tre cose in comune (ad esempio, hobby, cibi preferiti, difficoltà comuni). Successivamente, ogni coppia condivide le proprie scoperte con l'intero gruppo.

Questa attività consente alle e ai NEET di trovare esperienze condivise, creando un senso di connessione all'interno del gruppo. Incoraggia l'ascolto attivo e mette in evidenza le somiglianze delle e dei partecipanti piuttosto che le differenze, favorendo un senso di unità. Può anche servire come spunto naturale di conversazione per ulteriori interazioni.

#### ATTIVITÀ ROMPIGHIACCIO: UNA VERITÀ, DUE BUGIE

Un rompighiaccio efficace è l'attività "Una verità, due bugie": le e i partecipanti condividono una verità e due bugie su loro stessi. Anziché rispondere semplicemente "sì" o "no", possono usare gesti delle mani o posture del corpo prestabiliti per segnalare quale è la verità e quali sono le bugie, rendendo l'attività più interattiva e coinvolgente.

#### B. "QUAL È IL MIO RUOLO?" ATTIVITÀ DI SIMULAZIONE LAVORATIVA

La partecipazione attiva può essere incoraggiata anche durante le discussioni o le attività di gruppo. Ciò consente alle e ai giovani di entrare in contatto diretto con le professioniste e i professionisti e di esplorare diversi settori in modo informale ma strutturato. Queste sessioni dovrebbero incoraggiare il coinvolgimento, l'apprendimento e la definizione dei percorsi professionali, permettendo alle e ai NEET di scoprire i settori potenzialmente interessanti e fornendo loro informazioni sulle competenze e le opportunità offerte da tali settori.

Nell'attività di simulazione lavorativa, le e i NEET hanno la possibilità di sperimentare un ruolo o un compito che potrebbe essere tipico di un determinato settore, fornendo loro una visione pratica di ciò che il lavoro comporta. Le professioniste e i professionisti preparano un compito o una sfida simulata relativa al loro settore. Ad esempio, una persona che lavora come grafica o grafico potrebbe mostrare come sviluppare un logo di base, oppure un'operatrice o un operatore sanitario potrebbe dimostrare le tecniche essenziali di primo soccorso. Le e i NEET partecipano al compito, individualmente o in piccoli gruppi, con la guida delle professioniste e dei professionisti. Dopo il compito, la o il professionista fornisce un *feedback*, spiega in che modo questo si collega al lavoro quotidiano e illustra le competenze necessarie per quel particolare ruolo. Ciò aiuta le e i NEET ad avere un'idea pratica del lavoro svolto in un determinato settore, rendendolo meno astratto e più tangibile, anche perché possono porre domande più informate sulla possibilità di intraprendere questa carriera e, a loro volta, le professioniste e i professionisti possono valutare se le e i NEET mostrano interesse o attitudine per il settore.

#### C. STAND DI INFORMAZIONI SUI PERCORSI PROFESSIONALI

Se i tipi di settori rappresentati all'evento di *networking* non consentono una simulazione attiva, un approccio più tradizionale per aumentare il coinvolgimento durante la discussione di gruppo o la sessione di attività di gruppo consiste nell'allestire stand o postazioni dedicate. Qui, le professioniste e i professionisti possono fornire informazioni dettagliate sui diversi percorsi di carriera nel loro settore. Gli stand possono disporre di brochure, mappe di carriera e strumenti interattivi per aiutare le e i NEET a comprendere la progressione di carriera.

Ogni stand si concentra su un settore particolare, offrendo sia informazioni generali che percorsi di carriera specifici (ad esempio, dalle posizioni di livello base a quelle senior). Le professioniste e i professionisti del settore sono disponibili a rispondere a domande sulle qualifiche richieste, sulle opportunità di crescita professionale e sui passi pratici per entrare nel settore. In questo modo, le e i NEET apprendono a interagire in un ambiente poco stressante, a raccogliere risorse e a porre domande specifiche sull'ingresso nel settore.

---

#### D. PANEL PER L'ESPLORAZIONE DEI RUOLI LAVORATIVI

Un formato semplice per la discussione di gruppo o la sessione di attività di gruppo consiste nell'organizzare una tavola rotonda in cui professioniste e professionisti di vari settori condividono i loro percorsi di carriera e le loro esperienze. Le e i NEET potranno porre domande al panel al termine della discussione. Sebbene questo approccio sia meno interattivo rispetto alle attività di simulazione o agli stand informativi, è più facile da organizzare e può comunque fornire preziose informazioni. Figure esperte di vari settori (come sanità, tecnologia, ingegneria ed economia) sono invitate a parlare dei loro ruoli, di come sono entrate nel proprio ambito di lavoro e dei percorsi di carriera disponibili. La tavola rotonda offre alle e ai NEET la possibilità di ascoltare esperienze vissute in prima persona e di acquisire una comprensione realistica dei diversi settori.

Al termine del panel, una sessione di domande e risposte consente alle e ai NEET di porre domande sulle qualifiche, sui modi per acquisire esperienza e su come si svolge il lavoro quotidiano nel settore. Questo formato è particolarmente utile quando il tempo, lo spazio o il personale per attività più interattive sono limitati e offre comunque alle e ai partecipanti la possibilità di conoscere una vasta gamma di settori e potenziali percorsi di carriera.

---

#### E. "TROVA IL GIUSTO MATCH": SEMPLIFICARE L'ABBINAMENTO TRA PARTECIPANTI

Una sessione informale di *networking* o di abbinamento funziona meglio quando ha una certa struttura, poiché offre alle e ai partecipanti un chiaro punto di partenza per la conversazione e può facilitarne coinvolgimento, soprattutto nel caso di giovani NEET che potrebbero provare timidezza o insicurezza in contesti del genere. La sessione di abbinamento utilizza un semplice sistema di profili e di codici basati sul colore per aiutare le e i NEET e le professioniste e i professionisti a individuare rapidamente interessi, competenze e opportunità comuni, rendendo il *networking* più strutturato, intuitivo e in grado di rafforzare la fiducia di tutte le e tutti i partecipanti.

### 3. QUESTIONARIO DEL PROFILO DELLA O DEL NEET

Ciascuna e ciascun NEET deve compilare un questionario per comunicare competenze, interessi e aspirazioni professionali.

- Competenze: gli esempi includono capacità tecniche ma anche trasversali, come leadership, comunicazione o creatività.
- Interessi: potrebbero coprire settori come sanità, informatica, vendita al dettaglio, artigianato e arte, ingegneria, ecc.

- Aspirazioni professionali: obiettivi di carriera a breve e lungo termine, ad esempio desiderio di lavorare nella gestione, in ambito creativo o nell'assistenza al cliente.
- Esperienza attuale: informazioni su eventuale esperienza lavorativa pregressa, tirocini o progetti.

#### 4. [QUESTIONARIO DEL PROFILO DELLA O DEL PROFESSIONISTA](#)

Ciascuna e ciascun professionista compila un questionario separato per indicare il settore che rappresenta e le competenze che ricerca.

- Settore: es., tecnologia, vendita al dettaglio, istruzione, ecc.
- Competenze ricercate: capacità tecniche specifiche, assistenza al cliente, lavoro di squadra o risoluzione dei problemi. Questa sezione dovrebbe includere anche le competenze trasversali applicabili a tutti i settori.
- Ruoli od opportunità di livello base disponibili: descrizione delle posizioni o delle opportunità disponibili nella sua azienda.
- Traiettorie di crescita professionale: possibilità di crescita nel dato settore o nell'azienda di riferimento e opportunità di sviluppo esistenti.

#### 5. [PROGETTARE LE SCHEDE PROFILO](#)

Ogni NEET e ogni professionista avrà una scheda profilo con categorie suddivise in base al colore, che facilitano l'individuazione di potenziali abbinamenti.

##### **Colore per settore**

- Blu: tecnologia
- Verde: sanità
- Rosso: vendita al dettaglio e ospitalità
- Giallo: settori creativi (design, media, arte)
- Arancione: economia e finanza

##### **Colori per livello di esperienza**

- Azzurro: comunicazione
- Verde chiaro: competenze tecniche (es., coding, analisi dei dati)
- Viola: leadership
- Rosa: risoluzione dei problemi
- Giallo: lavoro di squadra

##### **Colori per aspirazioni lavorative**

- Azzurro: nessuna esperienza
- Blu elettrico: volontariato o esperienza informale
- Blu scuro: precedente esperienza lavorativa

Ogni scheda profilo conterrà una breve descrizione dell'esperienza, delle competenze, del settore e dei ruoli o delle competenze che la persona sta cercando.

Il codice colore rende più facile per le e i NEET rintracciare le professioniste e i professionisti con cui desiderano entrare in contatto e viceversa. Questa sessione è

semi-strutturata e le e i partecipanti possono interagire per tutto il tempo che desiderano, consentendo una conversazione naturale e la possibilità di cercare altri potenziali abbinamenti.

Il sistema di codifica a colori permette sia alle e ai NEET che alle figure professioniste di individuare rapidamente le corrispondenze e assicura che le interazioni siano più incentrate sugli interessi e sulle competenze reciproche, così da rendere le conversazioni più pertinenti e significative. Questo approccio non solo rafforza la fiducia, ma aiuta anche le e i NEET ad acquisire maggiore fiducia per l'interazione con le esperte e gli esperti. Inoltre, tenendo conto delle competenze trasversali insieme alle esigenze specifiche del settore, il sistema garantisce una corrispondenza completa basata sia sulle competenze che sul potenziale. L'intero processo è progettato per essere intuitivo, garantendo che tutte le e tutti i partecipanti possano navigare facilmente nella sessione di abbinamento e creare connessioni di valore.

## ALLEGATO 4: MODELLO PER IL PIANO D'AZIONE

| N. | Stakeholder responsabile              | Ruolo o impegno                                                           | Descrizione dell'azione                                                                          | Frequenza/Tempistiche                                           | Risultato atteso                                                           | Metodo per il monitoraggio                                                                     |
|----|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Animatrice o animatore socioeducativo | Individuare i servizi, le ONG e le organizzazioni ospitanti locali chiave | Contattare le e i partner disponibili e documentare i potenziali ruoli all'interno del programma | Durante l'organizzazione del programma; aggiornata mensilmente. | Panoramica chiara della rete di supporto per le referenze e i partenariati | Mappa delle e degli stakeholder approvata dalla coordinatrice o dal coordinatore del programma |
|    |                                       |                                                                           |                                                                                                  |                                                                 |                                                                            |                                                                                                |
|    |                                       |                                                                           |                                                                                                  |                                                                 |                                                                            |                                                                                                |

**ALLEGATO 5: MODELLO PER IL PIANO DI SVILUPPO INDIVIDUALE**

Il piano di sviluppo individuale serve a preparare l'esperienza di apprendimento basata sul lavoro della o del NEET, nonché il piano di azione individuale, ed è composto da un'introduzione e da altre 5 sezioni.

| Informazioni introduttive                                                                                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Età                                                                                                                                                                                                  |  |
| Contesto di provenienza<br><br><i>(breve descrizione che rispetti la privacy, il genere, i livelli di istruzione, la storia professionale e il contesto socioeconomico della o del partecipante)</i> |  |
| Mentor                                                                                                                                                                                               |  |

| I. Interessi e preferenze personali                                                                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <i>Inserire qui una sintesi, sotto forma di elenco puntato. Servirsi delle domande sotto riportate per guidare e approfondire la conversazione.</i>                            |  |
| Cosa ti fa sentire "nel tuo elemento"? Pensa a un momento in cui ti sei sentita o sentito sicuro, utile od orgoglioso: cosa stavi facendo?                                     |  |
| Hai degli hobby che ami particolarmente? Se sì, potresti dirmi di più? Se invece no, parliamo delle attività che ti fanno sentire bene o che ti infondono energia. Quali sono? |  |
| Quale tipo di persone o contesti preferisci frequentare? (Es., rumorose, calme, altruiste, lavoro pratico)                                                                     |  |
| Hai mai vissuto un momento difficile che ti ha insegnato qualcosa su di te?                                                                                                    |  |
| Se avessi la possibilità vorresti provare o imparare qualcosa in particolare?                                                                                                  |  |

|                                                                                                |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Se avessi una somma di denaro sufficiente ad avviare un piccolo progetto o idea, cosa faresti? |  |
| Dove ti vedi tra cinque anni?                                                                  |  |

| II. Obiettivi e aspirazioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p><i>Inserire qui una sintesi, sotto forma di elenco puntato. Servirsi delle domande sotto riportate per guidare e approfondire la conversazione.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| <p><b>Aspirazioni di vita e di carriera</b></p> <p>Cosa ti piacerebbe fare, nella vita?</p> <p>Quale tipo di lavoro o vita quotidiana potrebbe essere significativa o soddisfacente per te tra qualche anno?</p> <p>C'è una persona che ammiri, e cosa ti colpisce di questa persona?</p> <p><i>Suggerimenti per la o il mentor: ascolta i valori, gli interessi o le ambizioni. Guida gradualmente la o il giovane a individuare i modelli senza fretta. Le competenze e le conoscenze personali potrebbero non rispecchiare i suoi interessi.</i></p> |  |
| <p><b>Aree di esplorazione (TOP 3)</b></p> <p>C'è qualche lavoro, compito o competenze di cui sei curiosa o curioso o che ti piacerebbe provare? Quale tipo di lavoro ha attirato la tua attenzione, anche per breve tempo?</p> <p>In quale settore/ambito vorresti mettere in pratica le tue competenze?</p> <p><i>Suggerimenti per la o il mentor: suggerisci modi di esplorare tali idee durante l'esperienza di WBL (es., affiancando una o un dipendente, provando a eseguire un</i></p>                                                           |  |

*compito, visitare un ufficio). Concentrati sulla scoperta anziché sulle decisioni.*

| III. <b>Panoramica delle competenze generali attuali</b>                                                                                          | <b>Sicurezza / Insicurezza / Necessità di supporto</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Vita indipendente</b><br><br><i>(es., livello di indipendenza, quanto conosce le responsabilità quotidiane, ecc.)</i>                          |                                                        |
| <b>Luogo di lavoro</b><br><br><i>(es., scrivere un CV, linguaggio del luogo di lavoro)</i>                                                        |                                                        |
| <b>Competenze trasversali e comunicazione</b><br><br><i>(es., lavoro di squadra, affidabilità, rispetto degli orari e delle istruzioni, ecc.)</i> |                                                        |
| <b>Competenze digitali</b><br><br><i>(es., capacità di utilizzare un computer/telefono, altri dispositivi, quali software conosce, ecc.)</i>      |                                                        |
| <b>Linguaggio</b><br><br><i>(padronanza linguistica, conoscenza di altre lingue)</i>                                                              |                                                        |
| <b>Altro</b>                                                                                                                                      |                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <p>IV. <b>Panoramica delle competenze settoriali specifiche</b></p> <p><b>Settore scelto (dalla TOP 3 o altro):</b> _____</p> <p>(se la o il giovane non riesce a scegliere, è possibile esplorare vari settori utilizzando lo stesso modello)</p>           | <p><b>Sicurezza / Insicurezza /</b><br/><b>Necessità di supporto</b></p> |
| <p><b>Comportamento e valori legati al luogo di lavoro</b></p> <p><i>Quali valori o comportamenti condividi con questo settore?</i></p>                                                                                                                      |                                                                          |
| <p><b>Conoscenza delle aspettative</b></p> <p><i>Sai cosa ci si aspetta di solito da una persona che ha appena iniziato a lavorare, in generale e in questo settore?</i></p> <p><i>Riesci a fornire alcuni compiti o ruoli tipici di questo settore?</i></p> |                                                                          |
| <p><b>Abilità e certificazioni necessarie</b></p> <p><i>Sai se questo tipo di lavoro richiede un diploma, una licenza o una formazione specifica?</i></p>                                                                                                    |                                                                          |
| <p><b>Conoscenza delle opportunità offerte del settore</b></p> <p><i>Sai quali opportunità professionali offre questo settore?</i></p>                                                                                                                       |                                                                          |
| <p><b>Esperienza pregressa nel settore</b></p> <p><i>Hai mai provato attività legate al settore, ad esempio volontariato, supporto o apprendimento relativo?</i></p>                                                                                         |                                                                          |
| <p><b>Fiducia e motivazione</b></p> <p><i>Saresti curiosa o curioso di esplorare questo settore durante l'esperienza di WBL o nel futuro?</i></p> <p><i>Ti senti pronta o pronto a candidarti per un tirocinio in questo ambito?</i></p>                     |                                                                          |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

| V. Strategia per lo sviluppo di competenze                   |                                       |                                                                                                                                                                           |                                                                                       |                                                                |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Settore scelto (dalla TOP 3 o altri): _____ (es. ospitalità) |                                       |                                                                                                                                                                           |                                                                                       |                                                                |
| N.                                                           | Competenza da sviluppare              | Misure nel breve termine (1-3 mesi)                                                                                                                                       | Misure nel lungo termine (4-9 mesi)                                                   | Supporto e risorse necessarie                                  |
| 1                                                            | es., comunicazione con le e i clienti | gioco di ruolo con persone amiche, guardare video o film brevi, osservare in ambienti commerciali/aperti o di strutture ricettive                                         | pratica durante l'esperienza di WBL, effettuare telefonate per porre domande          | feedback, accesso a contesti legati al settore dell'ospitalità |
| 2                                                            | es., svegliarsi in tempo e puntualità | fissare un orario per dormire e per la routine mattutina, servirsi della sveglia del telefono, monitorare gli orari del risveglio, prevedere di arrivare sempre in orario | svegliarsi ogni giorno alla stessa ora, indipendentemente dagli orari di lavoro, ecc. | controlli della o del mentor, sveglia                          |
| 3                                                            | ...                                   | ...                                                                                                                                                                       | ...                                                                                   | ...                                                            |

Piano sviluppato

Nome e firma (NEET):

Nome e firma (mentor):

Data: clicca o premi per inserire una data

# ALLEGATO 6: REGISTRI DI MENTORING

Istruzioni: tieni traccia di ogni incontro formale tra la o il *mentore* e la o il *mentee* mediante il registro di *mentoring*. Questo registro sarà consegnato al termine del periodo di WBL. Assicurati di avere tutte le copie necessarie, al fine di riflettere gli incontri con la o il *mentor*. Il registro può essere compilato in forma digitale o analogica.

**Mentor:** \_\_\_\_\_ **Mentee:** \_\_\_\_\_

| Data                              | Tipo di incontro<br>(controllo,<br>risoluzione di<br>problemi,<br>riflessione<br>congiunta, ecc.) | Durata (minuti) | Argomenti<br>chiave discussi | Prossimi<br>passaggi o azioni<br>di follo up |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------------------------|
|                                   |                                                                                                   |                 |                              |                                              |
|                                   |                                                                                                   |                 |                              |                                              |
| Data del<br>prossimo<br>incontro: |                                                                                                   |                 |                              |                                              |
|                                   |                                                                                                   |                 |                              |                                              |
| Data del<br>prossimo<br>incontro: |                                                                                                   |                 |                              |                                              |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

**ALLEGATO 7: MODULO DI VALUTAZIONE DELLA/DEL MENTEE**

Inserisci informazioni e punti di vista in merito all'esperienza di WBL, fornendo una valutazione per ciascuna domanda riguardante le attività della settimana scorsa e la natura del processo di *mentoring*.

**Mentor:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Mentee:**

**Azienda/organizzazione:** \_\_\_\_\_

| Domande                                                                                                                                    | Fortemente<br>in<br>disaccordo<br>-1 | In<br>disaccordo<br>-2 | Neutrale<br>-3 | D'accordo<br>-4 | Fortement<br>e<br>d'accordo-<br>5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| La/il <i>mentee</i> era<br>accessibile e disponibile                                                                                       |                                      |                        |                |                 |                                   |
| La/il <i>mentee</i> ha<br>comunicato con me<br>regolarmente                                                                                |                                      |                        |                |                 |                                   |
| La/il <i>mentee</i> mi ha<br>contattato regolarmente<br>se aveva bisogno di<br>migliorare la prestazione<br>durante l'esperienza di<br>WBL |                                      |                        |                |                 |                                   |

|                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| La/il <i>mentee</i> ha dimostrato ragionevole interesse/preoccupazione nei miei confronti nella mia mansione di offerta di supporto |  |  |  |  |  |
| Il comportamento e l'atteggiamento della/del <i>mentee</i> erano globalmente professionali e gentili                                |  |  |  |  |  |
| La/il <i>mentee</i> ha appreso almeno un insegnamento chiave dall'esperienza lavorativa e dall'ambiente professionale               |  |  |  |  |  |
| Raccomando la/il <i>mentee</i> per futuri programmi di <i>mentoring</i>                                                             |  |  |  |  |  |
| In generale, la/il <i>mentee</i> ha partecipato alla maggior parte delle attività di <i>mentoring</i>                               |  |  |  |  |  |
| Prevedo un rapporto futuro duraturo con la/il <i>mentee</i>                                                                         |  |  |  |  |  |

**ALLEGATO 8: MODULO DI SODDISFAZIONE DELLA/DEL MENTEE**
**Istruzioni:**

Valuta le seguenti affermazioni sulla base della tua esperienza durante il programma di WBL.

**Sezione 1**

Indica, per ciascuna delle 8 affermazioni, la valutazione che più rispecchia la tua esperienza personale durante il programma di WBL.

|                                                                           | <b>Fortemente<br/>in<br/>disaccordo<br/>-1</b> | <b>In<br/>disaccordo<br/>-2</b> | <b>Neutrale-<br/>3</b> | <b>D'accordo<br/>-4</b> | <b>Fortement<br/>e<br/>d'accordo-<br/>5</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|
| ... Mi sono sentita/o<br>allegra/o e di buon<br>umore                     |                                                |                                 |                        |                         |                                             |
| ... Mi sono sentita/o<br>calma/o e rilassata/o                            |                                                |                                 |                        |                         |                                             |
| ... Mi sono sentita/o<br>attiva/o e vigorosa/o                            |                                                |                                 |                        |                         |                                             |
| .. Mi svegliavo<br>sentendomi<br>rilassata/o e<br>riposata/o              |                                                |                                 |                        |                         |                                             |
| ... La mia vita<br>quotidiana si è<br>riempita di aspetti<br>interessanti |                                                |                                 |                        |                         |                                             |
| ... Ho avvertito un<br>senso di scopo                                     |                                                |                                 |                        |                         |                                             |
| ... Mi sono sentita/o<br>più sicura/o riguardo<br>al mio futuro           |                                                |                                 |                        |                         |                                             |

|                                                                         |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| ... Mi sono sentita/o<br>motivata/o a<br>perseguire i miei<br>obiettivi |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

## Sezione 2

### Scala di valutazione:

① = Fortemente in disaccordo    ② = In disaccordo    ③ = Neutrale    ④ = D'accordo    ⑤ = Fortemente d'accordo

| # | Affermazione                                                                                  | Cerchiare la risposta desiderata |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Il programma mi ha consentito di sviluppare importanti competenze trasversali.                | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 2 | Mi sento più sicura/o riguardo al mio futuro percorso professionale o formativo.              | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 3 | Le sessioni erano coinvolgenti e chiare.                                                      | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 4 | Ho ricevuto un sostegno adeguato dalle animatrici e animatori e/o dalle e dai <i>mentor</i> . | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 5 | L'esperienza di apprendimento basato sul lavoro è stata preziosa.                             | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 6 | Ho compreso la struttura e lo scopo delle attività del progetto.                              | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 7 | Durante il programma, mi sono sentita/o parte di un gruppo o di una comunità.                 | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 8 | Ho avuto l'opportunità di esprimere le mie idee e prendere l'iniziativa.                      | ①   ②   ③   ④   ⑤                |
| 9 | Ho imparato a utilizzare strumenti digitali e di comunicazione utili.                         | ①   ②   ③   ④   ⑤                |

|    |                                                                                        |           |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 10 | Mi sento più consapevole delle opportunità di lavoro o di imprenditorialità.           | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 11 | Ho scoperto o avuto accesso a nuove opportunità di <i>networking</i> o collaborazione. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 12 | Consiglierei questo programma ad altre persone.                                        | ① ② ③ ④ ⑤ |

### Sezione 3

Rispondi alle seguenti domande a parole tue.

1. Quale competenza o conoscenza importante hai acquisito grazie al programma?

---

2. Quale parte del programma è stata più significativa o influente per te e perché?

---

3. Quali nuove opportunità (ad esempio lavoro, formazione, collaborazione) ti senti più preparata/o a perseguire dopo questo programma?

---

4. Hai stretto relazioni utili o ti sei sentita/o parte di una nuova rete durante il programma?

---

5. Cosa si potrebbe migliorare nelle future edizioni del programma?

---

6. Ti senti più preparata/o a lavorare, studiare o avviare un tuo progetto dopo questa esperienza? Perché sì o perché no?

---

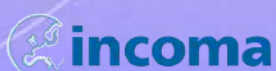
Grazie per averci fornito il tuo *feedback*!

Le tue riflessioni sono importanti per noi e contribuiranno a plasmare il futuro del programma di YouthPioneer.





[youthpioneer.eu](http://youthpioneer.eu)



Co-funded by  
the European Union

Social  
Innovation   
Initiative