



Guida alle partnership per la Garanzia per i giovani sul territorio

Breve descrizione della relazione sull'azione
preparatoria del Parlamento europeo (APPE) per il
progetto Garanzia per i giovani

Redatto da Anne-Mari Hall (Nevala) con Ruth Santos, Chelo Millan,
Richard Smith, Karolina Jakubowska, Ana Zamfir, Emanuela Carta,
Helen Metcalfe e Inga Pavlovaite



*Occupazione,
affari sociali
e inclusione*

NOTA LEGALE

Questo documento è stato preparato per la Commissione europea ma riflette solo le opinioni degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile di qualsiasi utilizzo che potrebbe essere fatto delle informazioni qui contenute.

Altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili in internet (<http://www.europa.eu>).

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2015

ISBN 978-92-79-50439-6

doi:10.2767/36040

© Unione europea, 2015

La riproduzione è autorizzata sempre che la fonte sia nota.

Contesto

Nel 2012 il Parlamento europeo ha richiesto alla Commissione europea di preparare un'azione preparatoria a sostegno degli Stati membri per la creazione di partnership per il progetto Garanzia per i giovani e per la sperimentazione di servizi associati tra i giovani. Il fondamento logico era la raccolta di esperienze che potessero fornire agli Stati membri raccomandazioni pratiche per lanciare e implementare schemi e azioni collegate più ampi per la Garanzia per i giovani. Nel 2013 è stato lanciato un totale di **18 progetti pilota in sette Paesi** (Irlanda, Italia, Lituania, Polonia, Romania, Spagna e Regno Unito), ciascuno con uno svolgimento lungo un periodo di 12 mesi.

I progetti pilota scelti si trovavano in **regioni e località con tassi di disoccupazione giovanile superiori alla media**. Alcuni progetti hanno testato il modello di Garanzia per i giovani in modo completo mentre **la maggior parte era concentrata sulla prova di aspetti specifici** del modello stesso.

Progetti a sostegno di risultati positivi una volta usciti dalla scuola e per impedire l'abbandono precoce della scuola

Il progetto **Alba County** (ROMANIA) è stato creato per impedire l'abbandono precoce della scuola e migliorare l'occupabilità e la preparazione al mercato del lavoro di studenti mediante "job club".

Il progetto **Croydon** (REGNO UNITO) ha cercato di migliorare la capacità di scuole e aziende di lavorare assieme per migliorare la risposta di apprendimento del mercato del lavoro e preparare gli studenti al passaggio scuola-lavoro.

Il progetto **Hartlepool** (REGNO UNITO) ha sviluppato un modello di mentoring per sostenere il passaggio degli studenti all'ultimo anno, a rischio, al livello successivo di istruzione/formazione.

Il progetto **Lazio** (ITALIA) è stato creato per facilitare il passaggio dalla scuola al lavoro fornendo consulenza in materia di occupazione, eventi incentrati sul lavoro e visite alle aziende.

Il progetto **Legnago** (ITALIA) è stato creato per impedire l'abbandono precoce della scuola tra gli studenti di 15-18 anni che erano ad alto rischio di abbandono, mediante laboratori motivazionali e una migliore collaborazione tra scuole, genitori e servizi sociali (e altro supporto).

Il progetto **Neamt County** (ROMANIA) è stato creato per fornire consulenza sulla professione, mentoring ed esperienze di lavoro per i giovani che lasciano il sistema di tutela dello stato.

Il progetto **Miechów** (POLONIA) ha cercato di creare un ponte per coprire la distanza tra scuole locali, istituzioni di formazione e aziende e preparare gli studenti della scuola secondaria al passaggio verso il mondo del lavoro.

Il progetto **Pembrokeshire** (REGNO UNITO) mira a far sì che i giovani senza lavoro e inattivi nonché quelli a rischio di disoccupazione, siano reimpiegati mediante prove / stage, eventi / presentazioni per datori di lavoro e occupazione sovvenzionata.

Progetti destinati principalmente ai giovani disoccupati e inattivi

Il progetto **Aragón** (SPAGNA) ha concepito e guidato un modello doppio di istruzione, che unisce periodi sul luogo di lavoro e formazione scolastica.

Il progetto **Avilés** (SPAGNA) ha istituito uno schema di coaching mediante il quale i giovani sono stati dotati del supporto individuale e collettivo di cui avevano bisogno per entrare nel mercato del lavoro, compresi stage e formazione specifica per il settore.

Il progetto **Ballymun** (IRLANDA) ha sviluppato e guidato uno schema di Garanzia per i giovani in una delle aree più svantaggiate del Paese da un punto di vista sociale, compresa la sperimentazione di tutti i servizi associati al processo di Garanzia per i giovani.

Il progetto **Cartagena** (SPAGNA) ha istituito una nuova rete di Garanzia per i giovani che ha lavorato assieme per integrare i giovani senza lavoro in progetti di lavoro, istruzione o formazione entro quattro mesi dall'uscita della scuola o dal momento di disoccupazione/inattività.

Il progetto **Galicia** (SPAGNA) ha cercato di sostenere l'integrazione nel mercato del lavoro dei giovani di aree rurali promuovendo l'imprenditorialità mediante formazione, guida, mentoring e stage.

Il progetto **Gijón** (SPAGNA) ha creato una "Agenzia di attivazione e impiego per i giovani" come snodo dei servizi per giovani di 15-30 anni disoccupati e inattivi così da facilitare il loro accesso a formazione lavorativa, impiego, istruzione e formazione.

Il progetto **Tuscany** (ITALIA) è stato creato per ridurre il numero di giovani disoccupati e inattivi nella regione, ottenendo una migliore comprensione della portata del problema, concependo e guidando nuovi servizi personalizzati e sostenendo il miglioramento dei servizi pubblici per l'impiego per i giovani.

Il progetto **Valencia** (SPAGNA) ha istituito un programma completo di quattro fasi per fornire ai giovani le capacità e gli strumenti imprenditoriali per avviare una propria attività.

Il progetto **Veneto** (ITALIA) mirava a creare una rete di esperti all'interno dell'Osservatorio Lavoro Veneto incaricato di coordinare le politiche e le azioni per il lavoro giovanile e di testare servizi per studenti e giovani disoccupati.

Il progetto **Vilnius** (LITUANIA) ha sviluppato una serie di seminari preparatori/motivazionali in tre parti, uniti a stage come modalità di integrazione di giovani disoccupati nel mondo del lavoro.

Partecipanti

L'azione preparatoria **ha coinvolto direttamente 3.300 giovani soprattutto provenienti da contesti svantaggiati** in una serie di misure di attivazione che avevano lo scopo di sostenere il loro passaggio verso risultati positivi una volta usciti dalla scuola o di aiutarli ad accedere al mondo del lavoro. Altri 1600 giovani hanno tratto vantaggio da attività di supporto, come fiere su carriera e lavoro e valutazione delle esigenze.

La grande maggioranza dei **servizi era mirata a gruppi a rischio**: i giovani a rischio di esclusione. Molti erano stati identificati come a rischio di abbandono precoce della scuola e circa la metà dei giovani era disoccupata o inattiva. Un quinto di tutti i partecipanti era disoccupato da molto tempo. La maggioranza dei partecipanti era poco qualificata; il nove per cento aveva una qualificazione di terzo livello. Diversi progetti avevano obiettivi e strategie specifici per il coinvolgimento di membri difficili da raggiungere nei rispettivi gruppi destinatari.

Genere: I maschi giovani costituivano poco più della metà di tutti i partecipanti (52%) mentre le donne giovani costituivano il 48%

Età: Circa due terzi (61%) era di età compresa tra 15-19 anni. I giovani di età compresa tra 20-25 anni costituivano il 38% dei partecipanti e il restante 2% era formato da giovani di 25-29 anni

Stato del mercato del lavoro: Metà era ancora impegnata in istruzione o formazione (51%); il resto (48%) era classificato come disoccupato o inattivo.

Contesto delle competenze: Metà (50%) aveva una qualificazione di livello ISCED 1-2 (al massimo), mentre un altro terzo (34%) aveva una qualificazione di livello ISCED 3-4.

I progetti pilota **hanno avuto prestazioni positive rispetto agli obiettivi di prestazione fondamentali** in relazione alla sperimentazione dei servizi tra i giovani. Dei diciotto progetti, solo quattro avevano un risultato acquisito (la misura in cui i progetti avevano raggiunto il numero target di partecipanti) inferiore al 100%.

Risultati

L'azione preparatoria ha portato a un esito positivo per la maggior parte dei partecipanti. Circa un quarto dei partecipanti dei progetti che interessavano principalmente giovani disoccupati e inattivi ha trovato un lavoro sul mercato aperto del lavoro (23%). In questi progetti, solo poco più di un terzo (36%) ha occupato una posizione in istruzione o formazione in seguito alla partecipazione, il 18% ha trovato un lavoro sovvenzionato e un ulteriore 4% ha fondato, o stava fondando, la propria attività. Il resto non era stato in grado di trovare una soluzione oppure la situazione era sconosciuta.

RISULTATI OCCUPAZIONALI

- 331 giovani, provenienti principalmente da contesti svantaggiati, sostenuti nella ricerca di lavoro
- 255 giovani sostenuti in progetti di formazione o di lavoro sovvenzionato dopo aver partecipato al test

RISULTATI IMPRENDITORIALI

- 22 nuove attività fondate da giovani
- 30 nuove attività in corso di creazione
- 57 giovani intenzionati a mettere su una nuova attività in un futuro prossimo o lontano

RISULTATI IN RELAZIONE ALL'ISTRUZIONE

- Oltre 1700 persone sostenute in una maggiore istruzione o formazione in seguito alla partecipazione al test
- Fino a 480 casi potenziali prevenuti di abbandono precoce degli studi
- Centinaia di giovani con una migliore preparazione per il passaggio scuola-lavoro

La soddisfazione dei partecipanti è stata dimostrata dalla sensazione di un maggiore supporto. Essi apprezzavano il fatto **di avere qualcuno che impiegava del tempo per ascoltarli, che si preoccupava della loro situazione e dava loro fiducia nel fatto di non essere soli**. Tutti i partecipanti nel corso di tutti i progetti consideravano questo elemento come quello più importante.

QUALITÀ PERSONALI

Fiducia in se stessi e autostima migliorate
 Consapevolezza accresciuta in competenze personali, punti di forza e punti deboli
 Maggiore motivazione (cioè ricerca di lavoro, continuazione della formazione, preparazione per gli esami)
 Un atteggiamento più positivo verso il futuro

COMPETENZE INTERPERSONALI E ABILITÀ

Migliori competenze sociali (per es. la capacità di avviare nuove relazioni)
 Nuove competenze e desiderio di comunicare con chi è in posizione di autorità
 Esperienza nella comunicazione con i dipendenti
 Modalità di gestione delle finanze e viaggi verso luoghi diversi per cogliere il massimo dalle opportunità

COMPETENZE DI GESTIONE DELLA CARRIERA

Migliore comprensione delle carriere e del mercato del lavoro, compresi competenze richieste, aspettative salariali, contratti di lavoro, ecc.
 Conoscenza della modalità di preparazione di un CV, del comportamento nei colloqui, della

NUOVE COMPETENZE VOCAZIONALI E OCCUPAZIONALI

Nuove o migliorate competenze vocazionali specifiche di un settore
 Competenze occupazionali (per es. lavoro di squadra, gestione del tempo)

I test che avevano l'obiettivo specifico di mettere alla prova la capacità di fornire una offerta di buona qualità di lavoro (compreso lavoro sovvenzionato), istruzione, formazione o tirocinio entro quattro mesi, sono stati in grado di creare **un'offerta così all'83-98% dei partecipanti entro il periodo di tempo definito**. Molti partecipanti richiedevano **più di un'offerta** e in molti casi le offerte rappresentavano l'avvio di un processo di integrazione, non la fine.

Il profilo delle **offerte tendeva a riflettere il contesto dei partecipanti** e molti di quelli poco qualificati erano guidati verso opzioni di stage e formazione. Il profilo delle offerte ai membri con formazione più elevata del gruppo presentava tassi di impiego molto superiori e maggiori offerte di istruzione e formazione.

Le difficoltà principali relative alla garanzia di offerte erano collegate all'esigenza di accrescere il volume e la gamma di opzioni disponibili per rispondere alle necessità disparate della base cliente e trovare le offerte di istruzione e formazione idonee a causa dell'inflessibilità dei sistemi di istruzione ad accettare nuovi studenti nel corso dell'anno. Inoltre, anche le barriere pratiche all'accesso agli schemi di supporto dell'occupazione (come i limiti di età) e la mancanza di opportunità di lavoro e stage, che spingevano molte partnership pilota a intraprendere un'azione proattiva con i datori di lavoro per identificare tali opportunità, erano sfide importanti a questo proposito.

La maggior parte dei progetti cercava di intraprendere un certo grado di riforma strutturale nella speranza di ottenere cambiamenti positivi duraturi nel modo in cui sono erogati i servizi ai giovani. Essi contribuivano allo sviluppo e al test delle attività relative alla Garanzia per i giovani. E portarono anche a una **maggiore gamma di opportunità disponibili per i gruppi target nelle comunità pilota** rispetto ai provvedimenti standard. In pratica, ciò voleva dire, per esempio, risorse maggiori o migliori per la guida al lavoro, consulenza e mentoring personali, pianificazione dell'azione individuale, formazione, supporto alla creazione di attività e impegno dei datori di lavoro.

STRUMENTI

- Strumenti e guide
- Materiali per la formazione
- Portali e app IT/smartphone
- Database migliorati

SERVIZI MIGLIORATI (servizi nuovi o migliorati)

- Modelli di erogazione della Garanzia per i giovani
- Agenzie dedicate al lavoro giovanile (sportello unico)
- Nuovi modelli di supporto a giovani disoccupati/inattivi
- Miglioramenti nelle scuole in relazione alla risoluzione dell'abbandono precoce della scuola e miglioramento al supporto della transizione scuola-lavoro

INFLUENZA DELLA POLITICA

- Nuove partnership e reti
- Lezioni che influenzano le strategie e finanziano priorità e programmi

La maggior parte delle partnership pilota ha istituito un'ampia struttura pubblico-privato-terzo settore in cui le autorità che si occupano di istruzione e formazione, nonché di lavoro, tendevano a giocare un ruolo chiave. Organizzazioni PES e datori di lavoro erano i partner tipici, così come scuole e enti di formazione. Dodici dei diciotto progetti pilota hanno istituito relazioni formali con organizzazioni giovanili e altre ONG. Molte di quelle partnership che non avevano collegamenti con il settore giovanile identificavano quel settore come l'anello mancante.

Da una parte la partnership mirava a **facilitare lo sviluppo di esercizi di condivisione di nuove reti, relazioni e informazioni** avviato in precedenza. D'altra parte forniva anche l'opportunità per queste organizzazioni di migliorare il funzionamento accrescendo **la capacità e le competenze del personale**, facilitando una migliore comunicazione all'interno dell'organizzazione e ampliando strumenti, risorse ed esperienza a loro disposizione per affrontare la disoccupazione giovanile.

Lezioni dai progetti pilota APPE su...

1. Punti di forza

I punti di forza peculiari sono stati l'impegno a **erogare attività condotte dai partecipanti**, concentrandosi su guida / mentoring a livello personale e assicurando la risposta delle attività sul mercato del lavoro. In effetti un fattore comune tra progetti 'di successo' è stato il coinvolgimento dei datori di lavoro attraverso stage e altre attività. Un altro elemento comune riguardava i provvedimenti per percorsi di sostegno all'impiego di giovani a rischio. Questo spesso implicava livelli di guida e consulenza superiori alla media, programmi preparatori e altri interventi prima di avere un'offerta di lavoro, istruzione, formazione o tirocinio. Ciò implicava anche una risposta alla mancanza da parte dei partecipanti delle competenze di occupabilità fondamentali (come capacità di rispetto delle scadenze, atteggiamenti positivi verso il lavoro, capacità interpersonali).

L'utilizzo dei canali e della lingua corretti per la comunicazione, adatti ai giovani, è stato importante per veicolare il messaggio. **Strategie efficaci di comunicazione** con destinatari appropriati, toni e valori positivi hanno portato a vantaggi multipli per gli attori del progetto pilota. Le strategie di comunicazione, però, devono essere unite ad attività di sensibilizzazione idonee al fine di garantire un approccio completo che non lasci fuori gruppi di giovani che hanno tutto da guadagnare dalla Garanzia per i giovani.

Diverse partnership hanno apportato **importanti miglioramenti al modo di avvicinarsi ai datori di lavoro locali e di comunicare con loro**. Uno dei modi più efficaci per garantire il coinvolgimento di un datore di lavoro è stato attraverso l'offerta di una *smörgåsbord* ('una raccolta varia') di modi diversi per essere coinvolti nella Garanzia per i giovani. Questo vuol dire un ampio portafoglio di 'interventi lievi' (per es. invitare i datori di lavoro a partecipare a fiere sul lavoro o aiutare gli studenti e chi cerca lavoro a migliorare le loro capacità di affrontare un colloquio di lavoro) nonché opzioni più approfondite (per es. tirocini, apprendistati). Tale approccio riconosce in modo esplicito che i datori di lavoro hanno esigenze, tradizioni e motivazioni diverse, nonché risorse limitate in termini di personale e tempo.

Inoltre, le relazioni con i datori di lavoro erano promosse stabilendo punti di contatto singoli per il progetto locale o il servizio pubblico per l'impiego con cui i datori di lavoro possano comunicare. Questa persona ha intrapreso un 'lavoro di sensibilizzazione' con i datori di lavoro locali ed era consapevole di tutto il supporto a loro disposizione. Tutto ciò, comunque, era **difficile da ottenere poiché molte persone impegnate in prima linea mancavano di formazione ed esperienza in questo campo**.

Non solo i giovani hanno tratto vantaggio dalla collaborazione con i datori di lavoro, ma **i datori di lavoro stessi hanno acquisito una vasta gamma di vantaggi dalla partecipazione** quando il loro coinvolgimento è stato ben facilitato e sostenuto. In alcuni casi il coinvolgimento ha portato a una migliore comprensione del supporto disponibile per l'assunzione, inclusi sovvenzioni e servizi di selezione dei candidati. In altri casi la partecipazione ha accresciuto la consapevolezza delle sfide affrontate dai

giovani oggi quando accedono al mercato del lavoro per la prima volta e pertanto ha migliorato l'immagine dei giovani disoccupati.

La misura in cui le risorse messe in campo attraverso l'azione preparatoria sono state usate con efficacia è stata variabile. Molti di quei progetti per cui erano disponibili dati sui comparatori di costi, eseguiti a un costo inferiore per partecipante rispetto ai comparatori (progetti a tempo determinato in opera con gruppi target simili mediante l'implementazione di attività simili di supporto), sebbene un piccolo numero di test pilota presentava costi 'per partecipante' superiori a quelli previsti. I progetti con il miglior rapporto qualità-prezzo hanno erogato le loro attività a meno di 500 euro a persona. I fattori che hanno influenzato tali costi includevano: tipi di attività offerti (cioè guida di gruppo contro mentoring individuale e pianificazione di azione individuale); complessità delle esigenze di supporto del gruppo target; e anche livello di finanziamento e tempo necessari per la costruzione di un nuovo modello di servizio e di partnership. Ci sono state anche due differenze nel modo in cui i fondi sono stati utilizzati: alcuni test pilota hanno finanziato misure di attivazione che erano completamente nuove o non altrimenti disponibili al momento mentre altri progetti hanno indirizzato la maggior parte dei fondi per migliorare i servizi esistenti (per es. accrescere il numero delle sessioni individuali disponibili per i giovani).

2. Punti deboli

Nonostante l'enorme potenziale di molti strumenti, servizi e partnership creati, alcuni progetti **hanno funzionato molto bene in una situazione di isolamento 'basato sul progetto'** concentrandosi sull'erogazione del progetto senza, allo stesso tempo, considerare e pianificare l'assicurazione della sostenibilità delle azioni oltre la durata del progetto. Questo era a volte evidente a causa della mancanza di pianificazione precoce di una sostenibilità successiva al test pilota e di assunzioni di nuovo personale per la durata specifica del progetto, piuttosto che assegnare le attività al personale esistente. **I progetti futuri devono essere in grado di dimostrare già durante la fase di applicazione in che modo i risultati pianificati e gli esiti siano sostenibili** e in che modo essi cattureranno e condivideranno l'apprendimento ottenuto e contribuiranno alle migliori pratiche. A questo proposito la maggior parte delle **partnership potrebbe anche aver tratto vantaggio da collegamenti più stretti con autorità di più alto livello** – autorità che operano a un livello in cui è presa la maggior parte delle decisioni politiche, normative e finanziarie e in cui le modifiche possono essere introdotte.

In molti casi gli obiettivi avrebbero potuto essere più ambiziosi per consentire di provare i nuovi servizi e metodi tra un gruppo più ampio e consistente di giovani. Il numero medio dei partecipanti per ciascun progetto era 183 ma metà dei progetti pilota testava le misure fondamentali con meno di 100 partecipanti. Alcuni test pilota avrebbero potuto **fare di più per evitare gli effetti 'di scrematura'**, il che in questo contesto si riferisce ai funzionari del progetto, agli insegnanti o altri singoli incaricati della selezione dei partecipanti, che hanno scelto persone 'meno difficili' ('quick-win'), includendo i candidati più motivati, che hanno maggiori probabilità di restare e ottenere risultati positivi dal progetto.

Un migliore approccio proattivo per lavorare con i datori di lavoro era un punto di forza importante ma, complessivamente, molto altro lavoro è necessario per ottenere un cambiamento più ampio e completo nel modo in cui le **autorità lavorano e comunicano – a livello di strategia e di servizi in prima linea - con i datori di lavoro** attorno alla creazione di familiarità con la vita lavorativa, di formazione e opportunità per giovani. Sono stati identificati alcuni punti deboli nell'impegno dei datori di lavoro. Per esempio: mancanza di incentivi per i datori di lavoro; coordinamento scadente dei servizi per i datori di lavoro da parte del servizio pubblico per l'impiego e delle autorità locali; mancanza di formazione ed esperienza tra il personale in prima linea per impegnare i datori di lavoro e conflitti tra le priorità (non ultimo a causa della crisi generale del mercato del lavoro).

Un'altra area in cui molti test pilota individuali non hanno soddisfatto le aspettative è rappresentata dal basso numero di test pilota finanziati con collegamenti diretti / precoci ai piani nazionali di Garanzia per i giovani, il che vuol dire che la maggior parte dei test pilota **operava in isolamento** senza piani concreti sul modo in cui collegare i risultati con il progetto e l'implementazione di schemi più ampi di Garanzia per i giovani. Questo includeva anche la **considerazione limitata del modo in cui collegare scuola e attività post-scuola** in un'unica struttura.

La maggior parte delle partnership andava oltre gli obiettivi di risultati previsti dalle collaborazioni stesse. In molti altri casi, però, non era stato previsto alcun obiettivo o gli obiettivi erano stati presi in considerazione solo durante l'implementazione; essi erano invece istituiti una volta che era stata raggiunta una comprensione di ciò che era possibile ottenere piuttosto che **la premessa da cui partire mirando al risultato**.

La sottovalutazione del tempo necessario per la formazione della partnership e il chiarimento di obiettivi e responsabilità erano abbastanza comuni, in parte come risultato della pressione di erogare i progetti entro un periodo di 12 mesi. Offrire un ruolo di partner alla pari a organizzazioni giovanili con risultati ed esperienze pratici e strategici pertinenti, con il supporto di un'appropriata condivisione delle risorse dal finanziamento complessivo del progetto, avrebbe potuto portare a risparmi ancora maggiori in termini di efficacia in relazione a identificazione, impegno, mantenimento e attivazione di giovani per i test pilota in cui le organizzazioni giovanili non avevano un ruolo.

3. La Garanzia per i giovani dalla prospettiva dei servizi

Quei progetti pilota coinvolti nel prevedere 'offerte' ai loro clienti si sono impegnati in discussioni sulla definizione di una 'buona offerta di qualità' nel contesto della Garanzia per i giovani. C'è stato consenso sul fatto che la definizione è soggettiva; 'buona qualità' può essere qualcosa di diverso per ogni persona. Il filo conduttore, comunque, era che **'le offerte di buona qualità' dovevano sostenere i risultati che miglioravano le prospettive di lavoro dei partecipanti sul più lungo termine**.

Si considerava, inoltre, che 'le offerte di buona qualità':

- ...non rappresentano solo offerte presentate per la buona riuscita degli obiettivi.
- ...non sono necessariamente la fine del processo di integrazione del mercato del lavoro; qualche volta rappresentano solo il punto di partenza di un cammino.
- ...tengono conto non solo delle capacità dei giovani ma anche delle loro motivazioni personali e allo stesso tempo prendono in considerazione i requisiti delle attività locali.
- ...riconoscono opportunità di progressione sia verticale (per es. qualifiche superiori) che orizzontale (per es. qualifiche allo stesso livello di cui la persona è già in possesso ma in un campo diverso).
- ...rappresentano un'azione di equilibrio: questo si riferisce alla sfida di assicurare che opportunità migliori per il gruppo target della Garanzia per i giovani non deteriorino le opportunità di altri. In realtà, l'effetto di trasferimento della formazione può essere evitato accrescendo il numero totale dei posti per la formazione soprattutto se tali posti ricevono la priorità da parte dei clienti della Garanzia per i giovani sugli altri gruppi. Altrimenti la situazione dei giovani disoccupati potrebbe migliorare a spese di altri gruppi clienti.
- ...danno flessibilità ai consulenti incaricati per far corrispondere l'identificazione e il supporto alle soluzioni giuste. A questo proposito, una quantità 'discrezionale' dei finanziamenti che consentono ai consulenti di risolvere barriere pratiche e uniche alla partecipazione incontrate da singole persone giovani (per es. la capacità di pagare il trasporto pubblico per partecipare al progetto) è stata vista come fondamentale dai gestori dei singoli casi e dai consulenti intervistati per diversi progetti pilota.

Molti tra i tanti partecipanti svantaggiati hanno mostrato un interesse molto più forte a intraprendere un lavoro o uno stage rispetto a un corso di formazione. Spesso ciò è generato dalla storia dei fallimenti dell'istruzione. Quando tali opportunità di stage si sono rese disponibili per questo gruppo target, il mantenimento tendeva a essere forte/più forte. Questa può essere una lezione importante soprattutto per quei Paesi che hanno adottato un orientamento forte basato su 'prima la formazione'. Il fondamento logico alla base di questo modello è il desiderio di migliorare l'occupabilità di tali persone su una

base più ampia, ma se il modello basato sulla scuola non funziona per loro, è essenziale avere opportunità di formazione disponibili che includano **un forte elemento di apprendimento basato sulla formazione**.

I metodi di sensibilizzazione di solito coinvolgono un'interazione a due in un'impostazione di comunità e di conseguenza implicano costi più elevati per persona rispetto alle pratiche generali ma potrebbero rappresentare l'unico modo di attivare i gruppi più difficili da raggiungere. Approcci di sensibilizzazione di successo collegati alla Garanzia per i giovani includono:

- Revisioni incrociate di database per identificare i giovani a rischio;
- Utilizzo di partner locali, come organizzazioni giovanili e altre organizzazioni di comunità, perché siano di sostegno; e
- impiego di 'consulenti di strada' per impegnare i giovani a rischio.

Una **pratica di sensibilizzazione di successo abbraccia i principi e l'ethos del lavoro giovanile** soprattutto per ciò che entra in relazione tra professionisti e giovani, partecipazione volontaria e approccio che non giudica a livello morale, che non esclude nessuno.

Le esperienze del progetto pilota **hanno evidenziato imprenditorialità e auto-impiego come opzioni valide per i giovani. Ma hanno anche riconosciuto che questa opzione non è per tutti**; gli sforzi più riusciti cominciano con l'iniziativa che deriva dai giovani stessi. Per gli altri, c'è una fase iniziale in cui il sostegno fa accrescere la consapevolezza tra i giovani su che cosa sia un'impresa e che cosa significa possedere e gestire un'attività. Questa comprensione consente ai giovani di prendere in considerazione l'auto-impiego come un'opzione realistica di carriera. Formazione per lo sviluppo dell'attività, fornitura di consulenza personalizzata, sostegno per accedere ai finanziamenti e valore del supporto intergenerazionale sono stati citati come sostegno importante da conseguire per rendere questa opzione una realtà. Tutto questo sostegno, però, deve anche tenere conto delle esigenze aggiuntive e delle sfide che alcuni giovani potrebbero affrontare, che potrebbero richiedere (a volte) concreto sostegno ampio e aggiuntivo per risolvere barriere personali, sociali e di competenze prima di essere in grado di passare agli aspetti pratici collegati all'imprenditorialità.

4. La Garanzia per i giovani come intervento politico

I progetti pilota hanno dimostrato che la Garanzia per i giovani non è una riforma unica o una soluzione rapida. Al contrario essa deve essere vista come **un processo per rivedere e migliorare con continuità il modo in cui il lavoro e i servizi per i giovani sono erogati**. Nella maggior parte dei Paesi l'implementazione richiede una notevole riforma strutturale, mentre in altri potrebbe essere sufficiente concentrarsi sul miglioramento e il coordinamento dei servizi esistenti e sulla risoluzione di rallentamenti e barriere all'accesso.

La progettazione di uno schema di Garanzia per i giovani deve partire da un'analisi sistematica di fornitura e domanda (vedere la casella a destra). I partner chiave, compresi i rappresentanti del gruppo target, devono essere coinvolti fin dall'inizio. Altri messaggi chiave per la progettazione degli schemi della Garanzia per i giovani includono:

- Identificare obiettivi e risultati chiari per lo schema; ma anche considerare esiti e risultati target nonché interessi di complementarità e di rapporto costo/efficacia già nella fase di pianificazione.

Un'analisi delle esigenze per stabilire una comprensione delle necessità e dei desideri del gruppo target.

Un'analisi di gruppo per comprendere scala (quanti giovani attualmente appartengono al gruppo target e quanti lo faranno in futuro) e ambito (profilo) del gruppo target.

Un'analisi del servizio per delineare la profondità e l'ampiezza dei servizi esistenti e la misura in cui è sufficiente/non sufficiente nella risoluzione delle esigenze dei giovani disoccupati.

Un'analisi delle risorse per valutare il livello corrente di finanziamento dedicato ai servizi per i giovani da diversi fornitori di servizio.

- Laddove possibile, prendere in considerazione l'assegnazione della partnership di un fondo dedicato di cui la partnership sia responsabile. Questo può accrescere proprietà e affidabilità.
- Pianificare fin dall'inizio i mezzi e il metodo per raccogliere i dati di monitoraggio pertinenti; questo potrebbe richiedere modifiche ai sistemi di registrazione esistenti.
- Assicurare che il programma prenda in considerazione il tempo necessario alla creazione di una partnership:
 - I cui membri (1) comprendano e siano impegnati verso gli obiettivi dello schema, (2) abbiano il mandato di rappresentare la loro organizzazione e (3) siano impegnati in un lavoro tra agenzie;
 - In cui le responsabilità siano definite in modo chiaro, redatte e assegnate tra i partner (e in cui i partner siano responsabili dell'implementazione delle loro responsabilità e della relazione sui progressi); e
 - Che sia guidata da obiettivi realistici e stabiliti in modo congiunto.
- Quando si decide la composizione della partnership, non bisogna considerare solo quali partner diversi sia possibile mettere in campo, ma anche le conseguenze di lasciarli fuori; potrebbe essere utile guardare al problema dalla prospettiva di 'vita di una persona giovane' e di tutte le organizzazioni che sono coinvolte.
- Prendere in considerazione i modi per catturare e calcolare il costo completo della Garanzia per i giovani per la valutazione del rapporto costo/efficacia; questo include informazioni sui costi dai partner pertinenti e la valutazione del valore sociale e dell'addizionalità del lavoro tra agenzie.

5. Empowerment dei giovani

I progetti pilota hanno inviato messaggi importanti sul fatto che i ***giovani debbano vedere il loro potere accresciuto e debbano essere supportati nel realizzare che essi stessi possono contribuire al miglioramento della qualità della loro vita e prendersi cura del loro futuro***; il personale in prima linea della Garanzia per i giovani come consulenti, mentori, facilitatori, può qui giocare un ruolo fondamentale di supporto. Ma, complessivamente, ***accrescere il potere dei giovani richiede un cambiamento nella pratica professionale e nei processi politici***. Le loro conoscenze, le aspirazioni, così come le esigenze, le opinioni e i punti di vista devono essere presi seriamente in considerazione al fine di trovare soluzioni ai problemi che affrontano. I giovani possono anche giocare un ruolo fondamentale nel monitoraggio della Garanzia per i giovani, attraverso forum di discussione, sondaggi, focus group e altre piattaforme istituite per catturare i loro punti di vista.

All'interno di questo contesto, è importante anche prendere in considerazione in che modo i giovani vengono percepiti. Troppo spesso essi sono ritratti sotto una luce negativa, soprattutto nel contesto della crisi della disoccupazione giovanile. Se è vero che essi saranno sempre svantaggiati sul mercato del lavoro in termini di esperienza concreta di lavoro, i giovani hanno, però, molto da offrire, per esempio in relazione a creatività e imprenditorialità.

Le organizzazioni giovanili possono giocare un ruolo importante nella Garanzia per i giovani come consulenti, avvocati, modelli, promoter, mentori, lavoratori di prossimità, facilitatori di feedback e fornitori di servizi. Essi possono anche sostenere le agenzie di lavoro nella progettazione di nuovi approcci che aiutino a sviluppare fiducia e stima. Molte agenzie del terzo settore, comunque, hanno meno esperienza nel lavorare entro i limiti del settore formale, tendono ad avere fondi limitati, si affidano ai contributi volontari e potrebbero non avere obiettivi definiti in modo uniforme per la cooperazione, quindi potrebbero essere necessari altro tempo e altre risorse per contribuire alle nuove modalità di lavoro ed adattarsi ad esse.

Il report completo, gli studi dei casi, i materiali delle conferenze (presentazioni e documenti), la guida a valutazione e monitoraggio per i funzionari del progetto e altro materiale relativo all'azione preparatoria sono disponibili sul sito web della Commissione europea:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1099&langId=en>

