

## Linee guida per la realizzazione di percorsi/progetti “destrutturati” per l’inclusione di giovani svantaggiati. I risultati di un’indagine conoscitiva

VITTORIO PIERONI<sup>1</sup>  
GUGLIELMO MALIZIA<sup>2</sup>

Gli elementi fondanti la “mission” del sistema formativo integrato dei Paesi dell’UE prevedono di consentire ad ogni cittadino l’acquisizione di una cultura generale e di specifiche competenze professionali<sup>3</sup>. Tutto questo fa capo ad un principio di giustizia sociale secondo cui ogni cittadino è titolare di un diritto-dovere allo studio in modo da valorizzare il proprio potenziale ed evitare al tempo stesso che si creino stratificazioni sociali tra coloro che “sanno” e “sanno fare” e coloro che invece restano ai margini della società.

In realtà l’appartenenza a certe condizioni sociali, come il basso livello di scolarità e/o di qualificazione, lo scarso rendimento scolastico, la disoccupazione, il lavoro precario, lo scarso inserimento lavorativo e/o il limitato rendimento produttivo, la instabilità familiare, le cattive condizioni di vita, lo stato precario di salute, ecc., possono diventare un veicolo di immissione in un processo di emarginazione e costituiscono quindi un vero e proprio rischio di esclusione sociale.

Siamo perciò di fronte a un problema che richiede di elaborare percorsi e meccanismi di sostegno *ad hoc*. Questi soggetti non possono essere imbrici-

<sup>1</sup> Docente invitato all’Istituto di Sociologia della Facoltà di Scienze dell’Educazione dell’Università Pontificia Salesiana di Roma.

<sup>2</sup> Docente ordinario all’Istituto di Sociologia della Facoltà di Scienze dell’Educazione dell’Università Pontificia Salesiana di Roma.

<sup>3</sup> Sintesi del rapporto conclusivo di un’indagine promossa dal CNOS-FAP: *Linee guida per la realizzazione di percorsi/progetti “destrutturati” per l’inclusione socio-lavorativa di giovani svantaggiati*, a cura di V. PIERONI e G. MALIZIA, Roma, CNOS-FAP, 2005. L’indagine si è svolta nel 2004 ed è stata realizzata da un gruppo di ricerca formato da Daniela Antonietti, Alessandra Felice, Vittorio Pieroni, Marcella Pulino, Mario Tonini e diretto da Guglielmo Malizia.

gliati in un unico progetto; nei loro confronti occorre una proposta personalizzata e soprattutto stimolante, che parta dai loro interessi ed innesti una prospettiva educativa per tappe progressive, così da evitare il rischio di formalismi burocratici e tecnicistici, tipici di un'offerta formativa dal forte carattere stigmatizzante, quasi fosse in atto una mutazione genetico-antropologica delle generazioni. Una risposta in tal senso viene appunto dai cosiddetti "percorsi destrutturati".

Tali itinerari mirano alla prevenzione e al recupero di forme di disagio sociale, ossia sono rivolti a dare ulteriori opportunità formative ad utenti con particolari caratteristiche di difficoltà. La loro natura risponde a ciò che nei Paesi dell'UE viene definita come "seconda *chance*" in tema di diritti formativi, ossia un insieme integrato e coerente di spazi/interventi formativi volti a favorire, attraverso esperienze di accoglienza, orientamento e accompagnamento, la crescita integrale di soggetti che in qualche modo non hanno potuto usufruire della "prima opportunità".

La premessa dalla quale partire per promuovere progetti territoriali per l'inclusione di categorie di giovani svantaggiati è di rendere trasparente la caratteristica di "processo" che devono avere. Essi non si presentano più come un assemblaggio di moduli statici e separati, di durata limitata, con rigidi obiettivi e con risorse umane e finanziarie determinate prima del loro avvio. Quest'approccio tradizionale viene trasformato in uno più flessibile, con obiettivi intermedi che si realizzano in quanto parti di un processo che accetta la ridefinizione delle attività, all'interno del quale la mobilitazione degli attori locali può introdurre varianti al percorso disegnato, dove il monitoraggio e l'autovalutazione divengono tasselli necessari del progetto, proprio per affiancare e sostenere la nuova flessibilità e la nuova apertura agli *input* che provengono dal territorio.

Di conseguenza i principali *obiettivi* sottesi alla promozione e realizzazione di percorsi/progetti "destrutturati" possono essere sintetizzati nei termini seguenti: promuovere percorsi finalizzati a nuove opportunità formative e rivolti direttamente a giovani che hanno abbandonato i normali canali che assicurano l'esercizio del diritto/dovere all'istruzione e alla formazione; offrire supporti al territorio per la gestione di interventi rivolti ad affrontare le nuove povertà culturali e formative di giovani in difficoltà, in una prospettiva di prevenzione della dispersione formativa e di lotta all'esclusione sociale; stabilire convenzioni e collaborazioni operative dando vita a reti territoriali di supporto ad azioni formativo-educative adeguate a giovani in difficoltà.

A loro volta i *principi* a cui si ispira il lavoro formativo mediante il ricorso ad *interventi* "destrutturati" possono essere così elencati:

- 1) integrazione: coinvolgimento di tutti gli attori nella progettazione, gestione e realizzazione delle azioni durante tutto lo svolgimento dell'intervento;
- 2) flessibilità a 360 gradi, ossia superamento dell'offerta standardizzata e sequenziale dei saperi per l'adozione dei seguenti criteri: personalizza-

zione del progetto formativo, sostenibilità del numero degli utenti, diversificazione dei tempi di ingresso e uscita, pluralità di luoghi formativi, scelta degli strumenti, differenziazione dei livelli di apprendimento, distribuzione per tappe/fasi;

- 3) alternanza: intesa come interfaccia tra formazione e lavoro e come principio in grado di sviluppare la mentalità della formazione continua e di creare condizioni per la (ri)motivazione;
- 4) presenza di un'*équipe* di progetto: per assicurare la congruenza tra gli obiettivi e la programmazione didattica e per verificare l'efficacia/efficienza del percorso formativo;
- 5) introduzione di ruoli professionali differenziati: per garantire le "buone prassi" lungo le diverse fasi del percorso formativo innovativo;
- 6) offerta di servizi di supporto: informazione, orientamento, *counseling*, accompagnamento;
- 7) utilizzo di metodologie didattiche interattive nella logica del principio "*learning by doing*" (esperienze dirette, accompagnamento individualizzato, lavori di gruppo, esercitazioni in laboratorio, *stage* in azienda, ecc.).

Ma chi sono i veri *destinatari* di questi progetti? Le categorie di utenti oggetto di interventi formativi cosiddetti "destrutturati" sono composte da soggetti che vivono condizioni di difficoltà soggettiva ed oggettiva, spesso in rapporto di causa-effetto, quali:

- 1) uno stato di diffusa demotivazione nei confronti delle scelte sia educativo-formative che professionali/lavorative;
- 2) lo stazionamento in condizioni di non ruolo e/o il rifiuto ad assumerlo;
- 3) il prolungamento dell'adolescenza per allontanarsi da ogni condizione di impegno.

In pratica si ha a che fare con giovani "erratici", che transitano da una condizione all'altra (da studente a inoccupato e/o da occupato a disoccupato), ma difficilmente investono in modo convinto in una precisa direzione. Più in particolare si caratterizzano per essere giovani: che non hanno terminato gli studi e/o hanno abbandonato; che vivono gravi situazioni a livello di integrazione sociale e lavorativa (con particolare riferimento agli immigrati extracomunitari); che stazionano in corsie preferenziali caratterizzate da "non-ruolo" e/o di rinvio delle scelte o di allontanamento da sé di ogni condizione di impegno personale/comunitario/sociale; in crisi di identità e/o con una personalità labile, inclini all'uso di sostanze stupefacenti; con comportamenti "*borderline*", che hanno o hanno avuto o potrebbero avere a che fare con la giustizia.

Passando ad analizzare i contenuti del presente lavoro, l'obiettivo primario consisteva nel verificare cosa è stato realizzato e/o cosa si dovrebbe realizzare, quali sono le "buone pratiche" per lavorare con queste particolari categorie di giovani svantaggiati, al fine di una loro inclusione e/o re-inserimento nel sistema educativo, sociale e produttivo con la finalità ultima di

verificare quanto scritto nelle “Linee guida” del CNOS-FAP per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell’istruzione e della formazione professionale<sup>4</sup>. A tale scopo, si è proceduto in una doppia direzione:

- 1) analizzare anzitutto le iniziative e/o i progetti d’intervento formativo-professionalizzante, mirati al recupero dello svantaggio di certe categorie a rischio di esclusione;
- 2) elaborare delle linee-guida a sostegno di un modello di “buone prassi” da mettere a punto nel promuovere un’offerta formativa adeguata all’inclusione socio-professionale di queste categorie.

## **1. L’ANALISI DEI PROGETTI E DEI “LABORATORI PROGETTUALI”**

Per ognuna delle tre categorie di progetti esaminati nella ricerca e riguardo ai risultati dei laboratori progettuali richiamiamo le conclusioni più significative e qualificanti.

### **1.1. I progetti comunitari**

Gli 11 progetti comunitari appartengono a differenti Regioni del nord, del centro e del sud/isole, prendono in considerazione un’utenza che, oltre ad appartenere alle tre categorie menzionate sopra, si presenta piuttosto variegata quanto a composizione numerica (da qualche decina di utenti ad un centinaio ed oltre), alla durata del progetto (da un minimo di 12 mesi fino ad un massimo di 30) e al *budget* di supporto (da 500 milioni fino a circa 2 miliardi di lire).

Al tempo stesso la metodologia d’intervento appare comune e finalizzata all’obiettivo primario dell’iniziativa comunitaria YOUTHSTART (“Approccio centrato sulla persona”) e ai 4 cardini su cui esso è impostato: coinvolgimento; responsabilizzazione; formazione; inserimento/accompagnamento.

Tuttavia l’analisi si fa ancor più interessante al momento in cui emergono, nonostante le diverse tipologie d’utenza ed altrettante strategie d’intervento mirate ad obiettivi diversificati, linee metodologiche comunemente condivise/adottate. Tutto questo induce a ritenere che esse facciano parte di un processo/percorso ormai sostanzialmente condiviso nella sua struttura portante tra coloro che intendono mettere a punto progetti finalizzati al (re)inserimento formativo e/o lavorativo di categorie di giovani svantaggiati e/o a rischio di esclusione.

Tali metodologie, sintetizzate nelle loro strategie di applicazione, possono di conseguenza essere considerate vere e proprie “buone prassi” e, come tali, andare a comporre/completare il quadro delle linee-guida che fanno da riferimento/sostegno a iniziative promosse a tale scopo.

<sup>4</sup> D. NICOLI (a cura di), *Linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell’istruzione e della formazione professionale*, Roma, Tipografia Pio XI, 2004, 67-70; 287-332.

Passando ad analizzare in concreto le “nuove metodologie” (così come vengono definite e comunemente adottate negli 11 progetti comunitari), troviamo che esse fanno capo alle seguenti azioni strategiche d'intervento:

- 1) in genere si è partiti effettuando un'analisi sui bisogni formativi e occupazionali dei giovani del territorio, con particolare riferimento alle categorie svantaggiate;
- 2) successivamente, o talora contemporaneamente, si è passati alla composizione/attivazione della rete locale (costituita da istituzioni/Enti pubblici e privati, tra le quali vengono quasi sempre citate scuole, aziende, amministrazioni locali, associazioni varie, ecc.), che oltre a definire e a sostenere il progetto nelle differenti fasi, ha contribuito in prima istanza all'individuazione dei casi e/o del target dei beneficiari;
- 3) una volta definite le categorie dei soggetti svantaggiati, la consistenza numerica e l'entità dei bisogni formativi e occupazionali, il passo successivo è consistito nel formare gli operatori, ossia nel selezionare personale da preparare opportunamente per gestire attività mirate al conseguimento dei particolari obiettivi sottesi ai progetti;
- 4) a loro volta gli operatori, dopo essere stati preparati, hanno dato avvio ai percorsi formativi destinati ai beneficiari; tuttavia prima di procedere all'allestimento di vere e proprie attività corsuali, il primo passo è consistito nell'attivare servizi informativo-orientativi, allo scopo di predisporre l'utenza verso i possibili traguardi da conseguire; tali servizi prevedevano una o più tra le seguenti attività: lo sportello informativo; l'analisi individualizzata del fabbisogno formativo-occupazionale; il bilancio di competenze e/o di posizionamento; la preparazione di un percorso/progetto individualizzato; e, là ove possibile, il diretto coinvolgimento delle famiglie;
- 5) viene al seguito la fase formativa vera e propria, articolata secondo i differenti obiettivi previsti da ciascun progetto; tale fase tuttavia, pur nelle differenze progettuali-formative, ha puntato su alcune azioni-guida, tra cui: il patto formativo (con il soggetto e/o con le famiglie); la (pre)formazione in laboratori con tutoraggio individualizzato a scopo orientativo; la strutturazione dei corsi distribuita in alternanza tra ore di teoria e quelle dedicate alla pratica in laboratori o direttamente in azienda tramite stage o i cosiddetti “tirocini di svezamento”;
- 6) infine tutti i progetti nella fase terminale hanno previsto l'inserimento lavorativo; questo poteva avvenire a livello dipendente, autonomo (se finalizzato all'autoimprenditorialità) o in cooperativa, tuttavia comportava sempre un processo di accompagnamento individualizzato gestito sotto varie forme, tra cui quelle comunemente adottate riguardano: l'inserimento lavorativo secondo modalità protette; l'avvio di attività autoimprenditoriali sotto forma di incubatura d'impresa; i contratti di apprendistato.

Nell'insieme delle procedure realizzate questi progetti vantano la sperimentazione di nuove metodologie/misure a sostegno di particolari categorie

di giovani svantaggiati, che nell'insieme hanno prodotto: nuovi servizi informativo-orientativi; educazione territoriale; sostegni personalizzati; analisi sui bisogni formativo-occupazionali di soggetti a rischio di esclusione dal mercato del lavoro; individuazione di nuovi spazi occupazionali; interventi integrati tra la formazione ad una professione specifica e l'inserimento lavorativo; recupero di professioni/attività artigianali scomparse o in declino; creazione di nuovi profili professionali; creazione di reti/organismi di collegamento territoriale; coinvolgimento delle famiglie; rapporti con il sistema delle imprese; scambio di metodologie d'intervento tra operatori e/o tra organismi/strutture coinvolte nel progetto; attività di accompagnamento nella gestione del tempo libero; processi di alternanza attuati in qualsiasi momento dell'anno scolastico-formativo.

### **1.2. Le esperienze/attività promosse all'interno dei Centri del CNOS-FAP a favore di categorie di giovani svantaggiati**

Anche il modello comunemente adottato in vari Centri del CNOS-FAP sostanzialmente ha fatto riferimento alla griglia utilizzata nei Progetti comunitari, suddivisa nelle stesse 4 macroaree (coinvolgimento, responsabilizzazione, formazione, inserimento e accompagnamento), le quali a loro volta fanno capo ad una serie di descrittori di azioni da svolgere nella fase di realizzazione.

Dai dati raccolti si evince che pressoché tutte le attività previste nella griglia sono state attuate, per cui le "buone prassi" hanno permesso di delineare un modello ideale che anche altri in seguito hanno imitato nel promuovere interventi a favore di soggetti svantaggiati. In sintesi tale modello si basa sulle seguenti azioni.

Si è partiti anzitutto da un'azione di "coinvolgimento" del soggetto nel Centro, analizzando in primo luogo le sue attese e motivazioni, confrontandole con l'offerta formativa del Centro e presentando successivamente le figure coinvolte e gli ambienti in cui si troverà inserito; attraverso la fase della "responsabilizzazione" si è passati poi a definire nei confronti di ciascun utente un percorso formativo personalizzato; a questo punto è stata avviata la fase vera e propria della "formazione", la quale prevedeva apprendimenti di competenze di base, trasversali e professionali; per arrivare infine a concludere il percorso attraverso l'"inserimento" in un'esperienza lavorativa sul campo supportata da processi di "accompagnamento".

Il successo conseguito attraverso questi quattro passaggi che caratterizzano il percorso, suggellato anche da quanti hanno poi cercato di imitare tale modello, non fa che confermare, congiuntamente a quanto emerso nei progetti comunitari, la validità delle prassi sottese all'itinerario in questione.

### **1.3. I progetti "altri"**

Questi, sebbene si discostino in parte dal modello sistemico adottato nei progetti comunitari e dal CNOS-FAP, sono stati riportati nell'intento di ana-

lizzare anche altre possibili soluzioni da dare alla problematica. Tra le "buone prassi" presenti al loro interno e che hanno contribuito al successo delle iniziative, vanno menzionati:

- 1) il ricorso a un'indagine previa per analizzare i fattori correlati alle condizioni di disagio e di rischio che si manifestano tra la popolazione giovanile di un determinato territorio;
- 2) la particolare attenzione data alla selezione degli operatori (sulla base della vocazione a educare e a saper lavorare assieme per assolvere a tale compito) e all'offerta nei loro confronti di una formazione *ad hoc* per lavorare con soggetti svantaggiati;
- 3) la finalizzazione di certi progetti alla creazione d'impresa sotto forma di cooperative o di autoimprenditorialità, talora in modo protetto (incubatura d'impresa, ecc.);
- 4) la socializzazione di tali attività promuovendo convegni/seminari di studio e pubblicazioni varie.

Tutte strategie che anche in questi casi l'esperienza ha confermato risultare "vincenti" nel promuovere e portare a termine azioni a favore di soggetti svantaggiati e, come tali, da classificare tra le "buone prassi".

#### **1.4. Le proposte emerse dai tre "laboratori progettuali"**

Diversamente dall'analisi precedente che è stata articolata per categorie di progetti, la presente disamina si svolge secondo un'impostazione di natura trasversale.

##### *1.4.1. La diagnosi sulle aree-problema*

L'analisi sui 3 laboratori effettuati su altrettante categorie di giovani-problema presenti in attività gestite dal CNOS-FAP (tossicodipendenti, immigrati e a rischio di esclusione) ha portato a raggruppare le difficoltà che essi incontrano attorno a tre macro-aree: emozionale; relazionale/comportamentale; cognitiva/culturale/professionale.

*L'area emozionale* si caratterizza in questi soggetti per una mancata crescita del "sé" e per processi di identificazione incompiuti e/o presi a prestito da compagni/amici o da altre identità "negative", quasi sempre in assenza di figure di "adulti positivi" (familiari, educatori, ecc.).

*L'area relazionale/comportamentale* presenta fenomeni di devianza/emarginazione e/o di mancata integrazione nel tessuto sociale di riferimento, spesso in conseguenza del venir meno di quei sistemi istituzionali che invece dovrebbero fare da sostegno (famiglia, sistemi educativi di istruzione e di formazione, istituzioni locali, ecc.).

Dal canto loro entrambe queste aree si intrecciano in un rapporto di causa-effetto con le carenze proprie della dimensione *cognitiva, culturale e professionale* dei giovani svantaggiati (assenza di titoli di studio e/o di professionalità valide per accedere al mondo del lavoro, cultura di base modesta, ignoranza delle lingue estere e/o di quella del Paese di accoglienza,

ecc.); pertanto, questi si trovano in tal modo deprivati di quelle occasioni di cui usufruiscono i loro pari, a meno che non si intervenga offrendo loro una "ulteriore opportunità".

#### 1.4.2. *La prognosi sulle strategie d'intervento*

A fronte di questo scenario i partecipanti ai vari *workshop* hanno proposto strategie di risposta che sostanzialmente possono essere raggruppate in interventi di tipo: educativo-formativo; metodologico-organizzativo.

##### 1) *Interventi di carattere educativo-formativo*

Prima ancora di esaminare quali opportunità educativo-formative "destrutturate" offrire ai propri utenti, gli operatori delle diverse strutture hanno avanzato l'esigenza di usufruire di ulteriori e più approfondite competenze specialistiche per poter lavorare con soggetti portatori di particolari difficoltà, decisamente superiori a quelle della più generale condizione giovanile. In più momenti ci si è richiamati infatti al bisogno di organizzare corsi *ad hoc* di formazione per formatori, quale *conditio sine qua non* per sentirsi all'altezza dei non facili compiti che vengono affidati loro. Tutto questo risponde pienamente a quanto evidenziato nei progetti comunitari a proposito della necessità di formare gli operatori ancor prima di avviare percorsi formativi "destrutturati", destinati a particolari categorie di soggetti svantaggiati.

A seguito di questa premessa sono scaturite poi le proposte formativo-educative, mirate a venire incontro a ciascuna categoria di utenza e/o a peculiari condizioni di disagio di cui erano portatori i soggetti in trattamento. Tali proposte hanno riguardato tanto l'area della formazione della personalità che quella prettamente di tipo culturale-professionale.

Per quanto riguarda l'area della *formazione della personalità*, si è fatto dappertutto riferimento all'esigenza di partire dalla elaborazione di progetti personalizzati, ossia di moduli formativo-orientativi gestiti da tutor/mentor, attraverso i quali possono essere svolte attività in forma innovativa/flessibile/personalizzata, con l'intento di offrire una formazione mirata, a seconda delle differenti categorie di svantaggio.

Per gli apprendimenti di tipo *culturale-professionale*, sono stati suggeriti interventi che prevedono: azioni mirate al recupero degli apprendimenti, in modo da consentire al soggetto in difficoltà di conseguire un bagaglio adeguato di risorse di base (conoscenze, competenze, abilità, ecc.); azioni mirate all'acquisizione di nuove/specifiche abilità, competenze, conoscenze in grado di sviluppare ulteriori apprendimenti finalizzati alla realizzazione di un progetto personalizzato; e, contestualmente a tali attività, azioni in grado di garantire procedure di accompagnamento che contribuiscano a facilitare il percorso di apprendimento in chiave di stabilità, efficacia, soddisfazione.

##### 2) *Interventi di carattere metodologico-organizzativo*

Per la messa in atto di questi interventi sono stati chiamati in causa: la figura del tutor/mentore, l'utilizzo di un "Centro risorse" e/o di appositi laboratori, la realizzazione di determinati *stage* finalizzati all'inserimento la-

vorativo mediante specifiche azioni di accompagnamento. Considerata la particolare situazione degli utenti, appare decisivo l'investimento in questa attività della risorsa-uomo e/o di operatori dotati di particolari capacità metodologico-pedagogiche.

Ulteriori suggerimenti emersi dai laboratori hanno riguardato i seguenti aspetti.

- a) Il coinvolgimento dei genitori nella vita del Centro attraverso un "patto formativo", che preveda:
  - una costante interazione tra essi e l'istituzione formativa e tra essi e gli operatori;
  - l'organizzazione di incontri formativi per genitori e/o di incontri periodici di confronto sulle problematiche emergenti (disciplinari, interdisciplinari, tutoraggio, accompagnamento, ecc.);
  - una loro diretta partecipazione nell'organizzazione di eventi curricolari (analisi, progettazione, elaborazione di nuovi percorsi formativi, acquisto di strutture, attrezzature, ecc.) ed extracurricolari (gite, feste, gare sportive, attività espressive, momenti di condivisione della vita del Centro, manifestazioni culturali, laboratori musicali, ecc.).
- b) L'organizzazione di interventi a rete e/o di una rete territoriale: è stato chiesto in particolare di collegare le risorse del Centro (umane, tecnologiche, strutturali, ecc.) con quelle presenti sul territorio (altre scuole, Centri, Informagiovani, sportelli/centri per l'impiego, associazioni, ecc.), per lo sviluppo di interessi comuni. Strategia quest'ultima che è stata anch'essa ampiamente convalidata dalle "buone prassi" emerse dall'analisi dei progetti.

## **2. IL MODELLO SISTEMICO EMERSO DALLE "BUONE PRASSI" PER LA REALIZZAZIONE DI PROGETTI "DESTRUTTURATI"**

Il tentativo di ricostruire un modello sistemico rientra nel *focus* di questo studio, mirato appunto ad elaborare una sintesi tra le "buone prassi" comunemente adottate nei progetti analizzati e quanto emerso/suggerito nei "laboratori progettuali". Il modello si fonda su una serie di azioni, a loro volta suddivise e strutturate nelle 7 fasi sequenziali di seguito descritte.

### *1) Fase preparatoria di studio/analisi*

- a) È necessario partire anzitutto da una previa analisi sui bisogni formativi e occupazionali dei giovani del territorio, nel tentativo di *quantificare il fenomeno della dispersione scolastica* e di altri fattori di svantaggio,
- b) per passare successivamente ad individuare i possibili *spazi/sbocchi occupazionali*.
- c) Dall'incontro/confronto tra i dati delle due realtà sarà possibile in seguito arrivare a formulare le *prime ipotesi circa l'erogazione di un'offerta formativa mirata* e di altre strategie di supporto (quali percorsi formativi per quali professionalità).

2) *Fase di individuazione dei beneficiari e dei partner che costituiranno la rete*

L'iniziativa difficilmente potrà avere successo e/o usufruire di adeguato sostegno se parallelamente o successivamente a questa prima azione:

- a) non si darà seguito alla *costruzione della rete*, strategia che oltre all'appoggio finanziario da parte delle amministrazioni locali contribuisce a dare al progetto un più vasto *consenso e visibilità*;
- b) la costituzione della rete permetterà a sua volta che i diversi partner *collaborino all'individuazione del target dei beneficiari*;
- c) infine al sistema delle imprese si chiederà di *coinvolgersi attivamente nelle differenti fasi dell'iniziativa*, da quella prettamente formativa a quella dello *stage*, dell'inserimento, dell'accompagnamento e, là ove previsto, anche dei processi di incubatura d'impresa.

3) *Fase di formazione dei formatori*

Questa fase viene a seguito dell'individuazione del *target* degli utenti e dell'offerta formativa destinata loro. Di conseguenza la formazione dei formatori assumerà un taglio peculiare a seconda della specificità di questi due elementi e sarà suddivisa tra:

- a) una parte prettamente *pedagogico-psicologica*, mirata a preparare i formatori a lavorare con soggetti difficili/svantaggiati;
- b) e una parte prettamente *metodologico-didattica*, mirata ad acquisire le azioni/strategie necessarie alla conduzione del percorso, dalla fase preformativa, a quella formativa vera e propria, all'inserimento/accompagnamento.

4) *Fase di pre-formazione*

Una volta predisposte le condizioni di base si tratterà a questo punto di prendere i primi contatti con l'ipotetica utenza, al fine di coordinare l'offerta formativa secondo gli obiettivi sottesi al progetto, ossia:

- a) l'allestimento, in un primo momento, di *strutture informative* e di attività al seguito (sportelli informativi, siti/servizi *on line*, ecc.);
- b) mentre in un secondo momento verranno effettuate *attività orientative* vere e proprie, in grado di incidere sulla personalità del giovane svantaggiato, prima ancora che sulle scelte professionali e occupazionali. Quest'ultimo intervento richiederà a sua volta di
- c) elaborare un *progetto personalizzato* (il più delle volte diretto al recupero della personalità, trattandosi per lo più di soggetti a rischio di esclusione/emarginazione);
- d) per arrivare quindi a stipulare con l'organizzazione il cosiddetto "*patto formativo*", in modo da offrire, almeno nella parte iniziale del percorso, un sufficiente grado di affidabilità circa la volontà di continuare.

5) *Fase formativa*

A seguito di queste azioni preliminari viene poi l'azione formativa vera e propria, così come strutturata da progetto; essa può essere indirizzata: sia al recupero del proprio bagaglio di conoscenze, competenze, abilità; sia allo

*sviluppo di nuovi/ulteriori apprendimenti* che andranno a comporre il quadro delle unità di apprendimento.

In entrambi i casi questa fase si caratterizza:

- a) per essere *destrutturata*, secondo la logica pedagogica sottesa ai percorsi di "seconda chance";
- b) per l'*alternanza* tra ore di teoria e pratica;
- c) per l'allestimento di *stage* o dei cosiddetti "tirocini di svezamento" o quant'altro simile.

6) *Fase di (re)inserimento (nel sistema produttivo o dell'istruzione) e di accompagnamento*

Ovviamente un progetto destinato all'inserimento lavorativo di categorie svantaggiate non potrà considerarsi completato se non contempla tra le sue azioni anche la fase terminale del percorso formativo, ossia il conseguimento dell'obiettivo ultimo, che è quello di centrare il bersaglio, combinando l'azione formativa con un'adeguata professionalità a cui essa era mirata ed il conseguente inserimento nell'attività operativa. In questo caso le "buone prassi" analizzate nei progetti comunitari stanno ad indicare che tale inserimento può avvenire sia a livello di lavoro dipendente o indipendente sia in cooperativa, ma in tutti i casi deve essere preceduto da un intervento di *accompagnamento individualizzato*, che a sua volta può essere gestito sotto varie forme: con *contratti di apprendistato o di formazione-lavoro*, quando si tratta di lavoro dipendente; oppure, nel caso di autoimprenditorialità, sotto forma *protetta (incubatura d'impresa)*.

7) *Fase di verifica e di socializzazione/trasferibilità*

A seguito di queste azioni occorrerà effettuare (ciò che non sempre è stato fatto o per lo meno non è stato sufficientemente documentato nella precedente analisi dei progetti) delle verifiche *ex-post*. Queste permettono di valutare *l'efficacia dell'offerta formativa e della relativa metodologia*, ma soprattutto *la validità del progetto nell'insieme delle sue azioni, da quella progettuale alla sua realizzazione, la standardizzazione delle "buone prassi" adottate e la trasferibilità* delle stesse ad altri processi/progetti d'intervento con giovani a rischio di esclusione.

Ricordiamo che la ricerca si era proposta come scopo ultimo la verifica delle linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale riguardo ai percorsi destrutturati<sup>5</sup>. Ci sembra che lo studio qui presentato confermi sostanzialmente le indicazioni ivi contenute e le arricchisca di vari elementi significativi.

<sup>5</sup> D. NICOLI (a cura di), *o.c.*