

# Al lavoro con giovani senza lavoro

## **Territori che si sperimentano nel contrastare insieme la disoccupazione giovanile**

di  
**Massimiliano Anzivino  
Lauro Menozzi**

La mancanza di lavoro per i giovani è drammatica. Non meno drammatica è la loro solitudine nel cercare di entrare nel mondo del «lavorare». Quasi un giovane su due a livello nazionale è alle prese con una complessa ricerca lavorativa e ancora fortemente dipendente dal welfare familiare. Le strategie di risposta spesso portano alla creazione di luoghi di parcheggio di tipo assistenziale più che lavorativo. Una strada più generativa da percorrere è allora la mobilitazione e collaborazione tra energie dei territori a livello politico, imprenditoriale, culturale e formativo, per delineare una pluralità di «ambientazioni lavorative» entro cui i giovani possano ingaggiarsi.

**L**a disoccupazione giovanile, una volta sfondato o quasi il muro del 40% a livello nazionale <sup>(1)</sup>, galleggia da qualche tempo in un limbo che pare insensibile a qualsiasi forma di intervento, azione, proposta. Un nodo drammatico che alcuni hanno affrontato in passato e tanti stanno cominciando sempre più ad approcciare con politiche e azioni negli ultimi anni, ma spesso con la stessa sensazione di avere a che fare con un campo scivoloso, intricato, dagli infiniti rimandi e collegamenti sistemici. Un mondo cioè che si presenta come un paesaggio articolato, pieno di pieghe e insenature, di piccoli e grandi mondi da scoprire, verso il quale è difficile tenere lo sguardo diffuso perché tanti sono i versanti, le parti che attirano l'attenzione e richiedono applicazione.

D'altro canto, quando parliamo di disoccupazione giovanile siamo anche immersi in un mondo spesso contraddittorio, dove permangono visioni semplicistiche e dove un certo stato depressivo tende ad appiattire tutto, a dare la colpa a questo o quell'ente, allo Stato inefficiente, alla scuola retrograda, ai politici corrotti e incapaci, alle aziende avidi di profitto, ai ragazzi svogliati e impreparati, alla crisi economica, ai poteri forti. Si genera così una situazione dove è molto complesso definire piani di intervento efficaci che non patiscano un vissuto di impotenza e una visuale di impossibile cambiamento.

In questo articolo raccontiamo un'esperienza tuttora in corso in un piccolo Comune della bassa reggiana che ha deciso di porre, tra le priorità di mandato sulle politiche

giovanili, alcune azioni sistemiche per affrontare il problema. Forse l'aspetto più interessante di questa esperienza sta nell'aver messo insieme un approccio educativo professionale (a opera dell'ente incaricato di gestire il percorso)<sup>(2)</sup> con un mondo tutto sommato nuovo per l'ambito socio-educativo come quello del lavoro con logiche, abitudini, stili di pensiero, esigenze molto diverse. Un incontro quindi non scontato, tutt'altro che semplice, ma – come tutti gli incontri originali – fortemente generativo. Grazie a un approccio sperimentale e riflessivo basato sulla ricerca-azione, vediamo alcune ipotesi di lavoro e i primi esiti di questa esperienza.

## **Restituirsì a una sfida impossibile**

Qualche elemento ci può aiutare a mettere a fuoco la situazione attuale rispetto al tema della disoccupazione giovanile. Problema che si connette fortemente non solo con gli aspetti macroeconomici che ben conosciamo in questi anni a cavallo della crisi, ma anche con i dati sull'abbandono scolastico e la situazione dei *Neet*.

A livello nazionale parliamo di quasi un giovane su due alle prese con una complessa ricerca lavorativa e ancora fortemente dipendente dal welfare familiare; l'abbandono scolastico resta tra i più alti d'Europa, con percentuali che si aggirano tra il 17 e il 25% (a seconda delle rilevazioni a campione o strettamente numeriche)<sup>(3)</sup>; sui *Neet* lo scenario è difficilmente quantificabile, ma il dato appare in crescita da anni

1 | Dati ISTAT 2016.

2 | Pro.di.Gio - Progetti di giovani è un'Associazione di Comuni che da oltre 20 anni gestisce le politiche giovanili per conto e sui territori dei Comuni stessi (18 associati e 26 complessivi considerando i cantieri di lavoro) della bassa reggiana. Sta collaborando con il

comune di Novellara alla costruzione di un progetto sperimentale su giovani, formazione e lavoro avviato a dicembre 2015: [www.associazioneprodigio.it](http://www.associazioneprodigio.it)  
3 | Dati «Tuttoscuola»: [www.tuttoscuola.com/dossier-dispersione/](http://www.tuttoscuola.com/dossier-dispersione/)

con un blocco personale che non permette né di impegnarsi in un percorso di studi, né in una ricerca lavorativa: li chiamano gli *sfiduciati*, quelli che hanno rinunciato a collocarsi in qualsiasi modo.

Si tratta di tre ambiti sempre più all'ordine del giorno per gli operatori socio-educativi chiamati ad affrontare nuove sfide, a ridefinire i propri confini lavorativi e i propri campi e strumenti operativi. Si intrecciano così gli elementi di disagio giovanile con una preoccupazione sociale marcata sull'oggi, ma ancora di più sul futuro del sistema-Paese e delle comunità locali.

È proprio in queste comunità locali che comincia ad acuirsi la sensibilità degli amministratori pubblici verso tali temi con una graduale *metamorfosi* delle politiche giovanili verso orizzonti nuovi e inesplorati, quindi con l'entusiasmo e anche l'incertezza di quali passi compiere per occuparsi di problemi che chiamano in causa tutti gli attori fondanti della vita collettiva: la scuola, le famiglie, gli amministratori pubblici, il mondo del lavoro, l'associazionismo, i servizi e gli enti deputati a vario titolo a fornirli.

## **Il lavoro con i giovani non è delegabile**

Una delle maggiori preoccupazioni riguarda lo sfilacciamento dei legami tra i giovani e il resto della comunità, che si protrae per tempi lunghissimi senza che il lavoro possa fungere da molla per la maturazione dei ragazzi, per la messa alla prova alla ricerca del proprio posto nel mondo. Il tutto in uno scenario dalla grande complessità sociale, legata a nuove generazioni sempre più interculturali, con forti differenze rispetto al rapporto con la tecnologia rispetto a quelle precedenti, con modelli culturali impoveriti e orientati alla passività

e al consumo, con minori occasioni di inserimento in contesti sociali accoglienti che fungano da incubatori e laboratori della socialità e della partecipazione.

### **Un compito da cui nessuno può sentirsi esentato**

È evidente come molti luoghi, che nella storia dei nostri territori hanno rappresentato dei punti fermi rispetto a tale funzione, siano oggi poco frequentati o addirittura versino in uno stato generale di crisi che ne mina la stessa esistenza: parliamo degli oratori, dei gruppi sportivi, dei luoghi pubblici come le biblioteche e le piazze, del volontariato associativo, delle rappresentanze politiche. Il motore del lavoro, specie nelle zone più ricche del Paese, aveva tenuto questo sistema più o meno in equilibrio attraverso il forte impulso dato da tale esperienza alle giovani generazioni. Ora invece ciò che da tempo ormai risulta una criticità sociale delle comunità emerge con ancora maggior forza, poiché non trova più quello sbocco – per così dire – naturale o che, per lunghi tratti della nostra storia recente, è stato considerato tale.

Pertanto, oggi, parlare di politiche giovanili significa prendere atto di tutto ciò e attrezzare progetti, operatori e comunità a un lavoro congiunto e a 360 gradi, dove nessuno può sentirsi escluso o esentato dal costruire e offrire il proprio contributo.

### **L'attivazione di un reticolo di soggetti territoriali**

La proposta che andiamo a presentare ci invita a riflettere su quante volte, di fronte ad annosi problemi sociali, si tenda a concentrarsi prevalentemente sulle azioni da mettere in campo senza soffermarsi a sufficienza sull'importanza di costruire un reticolo di soggetti che possa farsi carico, proprio per la sua natura plurale e

differenziata, di tale problematica in modo collaborativo e creativo. La costruzione di alleanze (tra enti, tra adulti e giovani, tra aziende e associazioni) diviene quindi prioritaria ogni qual volta si desideri rendere un problema una questione di comunità, per restituire in primis ad essa centralità e potere rispetto alle possibili soluzioni.

Cambiano le modalità operative, sempre più spinte verso progettazioni di comunità, ovvero verso azioni di medio-lungo periodo, strettamente connesse con il tessuto sociale, associativo e imprenditoriale dei territori, con un'attenzione speciale e imprescindibile ai processi di lavoro oltre che ai prodotti emergenti: non è più possibile concentrarsi sull'erogazione di servizi, ma occorre parimenti mettere energie e risorse sulla creazione di condivisione intorno alle azioni, sul coinvolgimento di vari attori, sulla riflessione periodica rispetto a ciò che viene sviluppato. Tutti elementi di enorme complessità e per i quali spesso occorre inventare nuovi percorsi, allestire contesti di lavoro, aggiornare proposte e competenze.

### **Una grande apertura verso ciò che può emergere**

Torna così in auge un approccio ai problemi da tempo ben noto ma spesso eluso o riletto in esperienze residuali. Quella *action-research* che Kurt Lewin proponeva oltre cinquant'anni fa come modalità principe per affrontare la mutevole e incontrollabile realtà sociale. Una proposta che fa i conti con l'abitudine degli operatori ad abbracciare modelli di lavoro ingegneristici, lineari, prevedibili, impregnati di technicalità e di potere da parte dell'esperto. Ed è proprio qui il grande scoglio da su-

perare per rendere concreto quel ciclico percorso di indagine della realtà attraverso l'agire concreto: mettersi in ascolto, con poche certezze e molti dubbi, con una grande apertura verso ciò che può emergere, con la consapevolezza di essere immersi in contesti vivi e per questo imprevedibili, fatti di ambivalenze e di tempi variabili, di accelerazioni e rallentamenti, di grandi scoperte e impensabili collaborazioni e sviluppi. Non male come prospettiva per generazioni di operatori formati in tutt'altro modo, o quantomeno tendenti ad altri presupposti operativi. La ricerca-azione diventa la bussola operativa e al tempo stesso filosofica per stare in queste sfide e accogliere il disordine e l'imprevisto come aspetti della realtà, i fallimenti come elementi di apprendimento, i conflitti come laboratori di sviluppo sociale.

Per questo lo scenario descritto non permette di aumentare semplicemente la quantità di problemi da considerare e di interventi da mettere in atto, ma richiede ben altro: la capacità di modificare l'impostazione dell'approccio, di fare un salto a livello qualitativo più che quantitativo, di tornare alla riflessione su di sé e non solo sull'oggetto del nostro operare.

### **La movimentazione delle risorse locali**

Da qualche anno l'Associazione Pro.di.Gio sta sperimentando questo cambiamento di approccio attraverso dei percorsi di medio-lungo periodo in collaborazione con le amministrazioni pubbliche: macrocontenitori definiti volutamente in modo generico *Progetti giovani*<sup>(4)</sup>, dove avviare

4 | Si tratta di progettazioni ampie dove, attraverso il lavoro di consulenti psico-educativi, vengono costruite, arricchite o trasformate le politiche giovanili

con un investimento nel medio-lungo periodo, con un'attenzione prioritaria nel coinvolgere o creare soggetti e occasioni educative connesse con la comunità.

questo lento e delicato lavoro di conoscenza e sviluppo del territorio prima di tutto a livello culturale, attraverso questo continuo movimento di azioni e riflessioni condivise: intervistare il territorio per conoscerlo e costruire alleanze; definire dei gruppi di adulti e giovani per restaurare e recuperare spazi del paese, attivando nei partecipanti competenze e partecipazione; usare le occasioni del territorio per scoprirlo e per poter mettere alla prova i suoi attori, creare sviluppi progettuali ulteriori restando in ascolto dei movimenti emergenti dalla comunità.

Un approccio che costa fatica perché continuamente da alimentare, mantenere, mettere in prospettiva, gestire nelle frustrazioni dei tempi e degli esiti, ma forse uno dei pochi possibili per stare nelle sfide odierne. I macro-contenitori dei *Progetti giovani* si sono così gradualmente aperti verso sviluppi che hanno sempre di più tenuto dentro mondi all'inizio residuali rispetto ai mandati classici, come l'associazionismo e il volontariato, per poi approdare come naturale sbocco al mondo del lavoro.

### **L'ascolto ravvicinato per un carotaggio del terreno**

Fedeli al modello della ricerca-azione, abbiamo avviato una fase di *interviste* a una serie di interlocutori del territorio sul tema di riferimento. Interviste come dispositivo non solo per conoscere e far conoscere punti di vista, realtà e azioni, ma soprattutto per generare condivisione di visioni, creare connessioni, mettere in circolo risorse e bisogni, stimolare coinvolgimento

e collaborazioni. Interviste affiancate da altre azioni di «carotaggio del terreno» con alcuni eventi formativi/informativi, focus group più o meno esplicitati con cittadini, operatori e ragazzi, colloqui di conoscenza formali o informali nei luoghi e nei momenti reali della città, oppure veri e propri momenti di consulenza rispetto ai problemi e ai bisogni emergenti: un fare che a tratti può apparire farraginoso e incerto, in realtà estremamente fecondo di rivelazioni, di scenari spesso nascosti, di nuove immagini e prospettive che gli occhi precedenti a tali esperienze non riuscivano né a vedere né a ipotizzare.

Tale affondo è stato fatto volutamente uscendo dalla sola logica del territorio che ci ha commissionato l'intervento progettuale. Approfittando anche della capacità del tema «lavoro» di attrarre attorno al tavolo (a oggi ancora solo simbolico) enti di natura molto diversa<sup>5)</sup>, le azioni si sono allargate a una dimensione provinciale e sovracomunale per dare ancora più aria all'immaginario e aprire a uno sguardo più complesso.

Sono così emerse alcune *ipotesi di lavoro* da andare a sondare ancora una volta con la pratica che contemporaneamente opera e conosce.

### **La chiamata sulla scena del mondo del lavoro**

Abbiamo visto come uno dei problemi più ricorrenti di chi sta affrontando l'attuale mondo del lavoro, specie sul versante giovanile, sia la scarsa presenza di legami. Gli enti, all'interno dei nuovi scenari economi-

5 | Nel percorso sono stati coinvolti inizialmente con una serie di interviste diversi soggetti della provincia di Reggio Emilia che abbiamo indicato in modo generico come enti: Centro per l'impiego, Carrefour Europe Desk, Camera di commercio, Centro di formazione bassa reggiana, Reggio Emilia innovazione, Impact

HUB RE, Unindustria, CNA, LAPAM-Confartigianato Imprese, Agenzie per il lavoro MAW e Lavoropiù, Spazio Gerra, Centro giovani Novellara e rete Centri giovani Pro.di.Gio, Istituto superiore secondo grado Russell, Istituto superiore secondo grado Carrara, Istituto superiore primo grado Orsi.

ci e finanziari, vivono forti stress legati ai continui cambiamenti e riorganizzazioni che non permettono di dedicare energie alle connessioni con altri soggetti.

Si tende – al contrario – a chiudersi, a non riuscire a vedere il contributo di altri come risorsa, bensì come concorrenza, a considerare gli avvicinamenti con diffidenza, a non riuscire a trasformare le potenzialità generative dell'incontro con altri in atti concreti.

Le aziende stesse vivono forti tensioni e spesso si respira, a livello organizzativo, quell'individualismo che oggi caratterizza la nostra società.

I giovani si trovano così ad attraversare comunità dalle quali sono in realtà separati, con pochi o scarni *legami deboli* che, secondo Mark Granovetter (1973), permettono di creare occasioni, ricevere informazioni, sentirsi parte di un contesto comune.

Infine, i mondi del socio-educativo e del lavoro marcano su binari spesso lontani che si incrociano ogni tanto per poi rapidamente abbandonarsi, come se si occupassero di gruppi di persone diverse, come se uno non fosse l'anello necessario all'altro (pensiamo alla scuola, ai servizi socio-sanitari, ai sistemi educativi extrascolastici): è come se restassero compartimentazioni difficili da permeare, con routine e comportamenti che faticano ad incontrarsi e – soprattutto – a considerarsi partner di un obiettivo comune.

Per questo l'ipotesi è di allargare l'approccio di comunità al mondo del lavoro, ma in generale a tutta la comunità per andare a rigenerare questi legami deboli tra le persone, a organizzare gruppi di lavoro inediti tra enti e istituzioni e cittadini, a creare occasioni di incontro, scambio e fiducia. Ecco perché allora organizzare azioni ed eventi plurali, dove convergono interlocutori a prima vista distanti.

**Emerge il bisogno di persone che curino i processi relazionali, che accompagnino non solo i giovani a vivere delle esperienze, ma anche gli enti e le imprese a mettere in comune i propri saperi, a sviluppare i propri progetti.**

### **L'investimento**

#### **su figure ponte di facilitazione**

Emerge con forza il bisogno di persone che curino i processi relazionali, che sappiano accompagnare non solo i giovani a vivere delle esperienze, a rifare il punto sulla propria vita, ma anche gli enti e le imprese a mettere in comune i propri saperi, a sviluppare i propri progetti, perché spesso emergono risorse e bisogni complementari su cui convergere.

Queste figure possono essere operatori appositamente incaricati di farlo, ma anche figure già esistenti sui territori, che hanno competenze, mandati, occasioni, credibilità e riconoscimento.

Si tratta di lavorare sullo sviluppo di facilitatori di comunità, ovvero di persone capaci di aggregare, tenere insieme mondi diversi, aprire a visioni progettuali comuni: magari parziali, imperfette, ma dense di possibilità generative.

L'idea non è quella di poter trasformare contesti irrigiditi da tempo in paradisi relazionali efficienti, ma di muovere il tessuto sociale verso un diverso modo di intendere i problemi e le possibili soluzioni, di provare insieme delle strade e delle piccole esperienze.

## Il rinforzo della curiosità del ricercatore

Sulla base di queste ipotesi sono nate una serie di azioni che vengono sperimentate in questi mesi con la logica più della curiosità del ricercatore che non con la certezza del consulente tecnico educativo.

### L'avvicinamento

#### a soggetti diversi in luoghi inusuali

Vengono creati dei contesti dove avvicinare soggetti molto diversi in luoghi solitamente non deputati a tali incontri. Si tratta di mezze giornate di lavoro all'interno di aziende del territorio che coinvolgono ragazzi, imprenditori, scuole, enti, educatori e associazioni.

Sono momenti alternati di visita all'azienda e ai suoi processi produttivi, sperimentazioni di alcuni processi di lavoro, ascolto di testimonianze da vari mondi rispetto alle storie personali e professionali. Il tutto attraverso la creazione di piccoli gruppi di lavoro nella parte esperienziale, di focus brevi e caldi nelle testimonianze, di momenti liberi e aperti in modalità *open space* all'interno di un aperitivo predisposto da un bar del territorio. Infine un momento di consegna ai ragazzi di una sfida: un problema – vissuto dall'azienda ospitante – per il quale provare a costruire una proposta per l'imprenditore nelle settimane successive all'incontro.

Al di là del vivere l'esperienza di apprendimento che tali eventi possono permettere, il *focus* è prioritariamente sui processi che tale esperienza ci attendiamo sviluppi: creazione di relazioni (tra enti, imprenditori, mondi giovanili), attivazione emotiva (tramite contesti informali, concreti, umani e il racconto di percorsi reali, non lineari e spesso pieni di dubbi e anche fallimenti), apertura di possibilità (grazie all'esperien-

za diretta di assaggio del lavoro, all'aver respirato l'atmosfera aziendale, al lancio di sfide che possono dare continuità a queste relazioni).

Altro dispositivo di comunità sono dei tavoli di progettazione tra enti e aziende, sempre in modalità calda, tramite incontri laboratoriali dove conoscersi e aprirsi a possibili piste comuni di lavoro, con la possibilità di costruire materiali che fungano da base culturale dei percorsi intrapresi o semplicemente facilitare i contatti reciproci nel momento in cui ci si attiva per impostare un'azione.

### Contesti dove

#### accompagnare le esperienze

Tra un incontro e l'altro vengono costruiti dei contesti dove rielaborare le esperienze fatte: in parte tramite la scuola, grazie all'alternanza scuola-lavoro e quindi con la collaborazione dei docenti (un sottogruppo dei partecipanti agli incontri in azienda frequenta un istituto superiore della zona); in parte tramite uno sportello di consulenza gratuito dove poter riprendere quanto emerge, individualmente o a piccoli gruppi, da tali incontri.

Può trattarsi di semplici *feedback* per fissare l'esperienza oppure una vera e propria apertura verso una messa in gioco, una ricerca attiva di contesti dove mettersi alla prova – magari nel volontariato – nella ricerca di possibilità di approccio al mondo del lavoro, nella definizione di un percorso personale di valutazione di sé e delle risorse a disposizione del contesto.

Una sorta di accompagnamento è pensato anche per tutti i soggetti coinvolti nelle esperienze attraverso la costruzione graduale e condivisa delle proposte e delle modalità operative, momenti di valutazione più o meno strutturati, rilanci progettuali sulla base delle esperienze fatte.

## Una cabina di regia che tende ad allargarsi

Uscire dalle logiche territoriali, o meglio abbracciare la logica del pensare globalmente e agire localmente. Sempre più l'obiettivo è di coinvolgere, a livello di regia dei processi, più amministrazioni, unioni di comuni o livelli provinciali e regionali di lavoro.

Ogni realtà ha la sua specificità certamente da accogliere, da adattare alle proposte, ma ha poco futuro se non riesce ad abbracciare visioni più ampie, capaci di avere effetti anche su livelli istituzionali più alti e complessi. Per questo, il fatto che l'Associazione Pro.di.Gio sia coinvolta quale ente sviluppatore di un progetto di questo tipo offre una grande possibilità in tal senso attraverso la sua rete costitutiva di Comuni e il suo essere agenzia educativa a livello provinciale con forti legami con la Regione Emilia-Romagna.

Per fare ciò pensiamo a una serie di *azioni di restituzione* a vari livelli in modo da condividere riflessioni ed esperienze, ma anche inserire questo piano di lavoro in altre progettazioni che l'Associazione sviluppa a livello di Unioni di Comuni o all'interno di coordinamenti territoriali di cui ha mandato.

## Gli apprendimenti dalla parzialità

Non sappiamo ancora quali esiti avranno queste azioni. Andranno analizzati durante l'inverno per capirne la portata e stupirsi – probabilmente – di quanto emergerà, perché saranno certamente diversi da quanto avevamo ipotizzato. Sarà forse l'occasione per un secondo articolo per accompagna-

re lo sviluppo del processo che abbiamo avviato e condiviso.

Del resto le ipotesi non sono certezze, quanto piuttosto – parafrasando Franca Olivetti Manoukian – punti da testare per vedere se tengono, se possiamo utilizzarle per metterci il piede e salire come uno scalatore<sup>6)</sup>. Certamente, nella logica di un processo che è già in atto, possiamo dire cosa vediamo accadere, quali esiti sono già sotto i nostri occhi per quanto parziali e ancora non dotati dell'organicità necessaria a lanciarci verso obiettivi e percorsi più ambiziosi. Cosa abbiamo quindi potuto vedere finora?

### L'apertura genera disponibilità nei giovani

Le interviste hanno attivato alcuni ragazzi a richiederci già dei momenti di accompagnamento partendo dall'analisi del *curriculum vitae* (ovvero la messa in ordine di percorsi di studio e di lavoro di cui è difficile tenere un filo) oppure con l'apertura verso esperienze di studio e stage all'estero (verso le quali il bisogno era di uno sprone, di qualcuno che sostenesse il percorso).

Alcuni ragazzi hanno anche trovato una prima esperienza di lavoro, probabilmente non grazie esclusivamente ai processi attivati ma in parte crediamo che abbia avuto una sua importanza parlare di sé, delle strategie provate, delle visioni sul futuro, del legame tra la ricerca di lavoro e il proprio percorso formativo, del sentire che il loro contributo poteva dare valore al progetto.

Infatti, sempre tramite le interviste e alcuni incontri successivi, abbiamo visto ragazzi che si sono offerti per supportare il progetto con un ruolo attivo, dove mettere in campo e alla prova le proprie capacità e

6 | «Ipotesi viene dal greco: *upò tithenai*, porre sotto, che per parte mia può essere inteso come provare a

mettere il piede in quel punto e vedere se tiene» (cfr. Olivetti Manoukian, 2007).



passioni: la fotografia, l'uso dei social, la capacità di scrittura. Una ragazza, ora residente e lavoratrice all'estero, si è proposta per offrire una sua testimonianza sul valore dell'Erasmus per la crescita personale realizzando un video per i coetanei.

Questo diverso posizionamento nei confronti dei giovani, considerati più *partner* di lavoro che non semplici destinatari delle azioni, genera fiducia e propositività. In alcuni casi diventa interessante campo di sperimentazione reale, in altri vediamo solo un guizzo che non ha la forza e la tenuta per concretizzarsi ora, ma forse, in una logica processuale, più avanti avremo modo di apprezzarne lo sviluppo.

### **L'apertura innesca collaborazioni impensabili**

Sempre tramite le interviste, questa volta agli enti, alla consegna del report con i risultati si sono aperti dei canali di collaborazione con una scuola superiore interessata a investirsi sul ruolo dell'alternanza scuola-lavoro e con un'associazione di categoria interessata a sviluppare azioni che valorizzassero gli iscritti e incentivassero la cultura dell'artigianato<sup>(7)</sup>. Tale associazione di categoria ha poi messo a disposizione un proprio ricercatore per costruire uno scenario aggiornato del mondo del lavoro sul territorio di riferimento del progetto.

Le associazioni di volontariato hanno accolto l'invito a collaborare e hanno messo a disposizione contatti con imprenditori ad esse collegati o esempi di ragazzi che, tramite l'esperienza di volontariato, hanno aperto le porte del loro attuale impiego. Hanno rilanciato anche ad altre possibili piste di lavoro con incontri al loro interno, nelle

proprie sedi operative, magari nel contesto di iniziative rivolte alla comunità dove poter dare un contributo concreto.

Il centro di aggregazione giovanile locale ha aperto un canale di dialogo con un gruppo di ragazzi (che frequentavano il servizio in passato) per offrire loro informazioni sulla ricerca lavorativa e raccogliere testimonianze da condividere rispetto a ricerche andate a buon fine.

### **La collaborazione si confronta con i continui cambiamenti**

Molti altri enti hanno mostrato interesse per mettere a disposizione del percorso alcune risorse: qui non siamo stati in grado noi di tenere dentro tutti questi mondi, se non ripromettendoci di farlo nel momento della prossima valutazione degli esiti. Del resto il rischio, quando si lavora con tanti soggetti diversi e specie a livello istituzionale, è quello della paralisi operativa, di attendere di avere creato le condizioni per tenere tutti dentro allo stesso modo, cosa per altro impossibile o in balia dei continui cambiamenti che si possono verificare anche in pochi mesi.

Per questo abbiamo lavorato in una logica parziale, ma che sapesse mettere in campo azioni sulla realtà per testarla e conoscerla.

### **Il contagio esperienziale arricchisce le progettazioni**

Infine altri movimenti sono già sotto i nostri occhi: vari Comuni ci chiedono di raccontare il percorso che stiamo facendo oppure ci chiedono di progettare qualcosa anche con loro; il bando regionale della legge 14<sup>(8)</sup> conteneva espliciti riferimenti alle azioni di *pro-working* e Pro.di.Gio

7 | Nel caso specifico si tratta dell'Istituto superiore Bertrand Russell di Guastalla (indirizzi liceale, tecnico e segretariale) e dell'associazione di categoria LAPAM-

Confartigianato Imprese di Modena e Reggio Emilia.  
8 | Bando 2016 della Regione Emilia-Romagna per azioni rivolte ai giovani secondo specifiche linee guida.

ha costruito un piano di lavoro a livello di Unioni di Comuni che tiene conto di questo tipo di prospettive e che si integra con i cantieri aperti dei Progetti giovani di cui abbiamo detto.

È una sorta di meccanismo di contagio esperienziale ed emotivo che genera possibilità e permette di arricchire le progettazioni successive con quelle precedenti non solo perché si può far tesoro della sperimentazione (sempre diversa per ogni territorio), ma anche perché i contesti possono collaborare tra di loro in queste ed altre azioni.

## Il brulichio di tessiture orienta gli sviluppi futuri

C'è insomma un movimento – in parte ben visibile, in parte meno – di chi sta gestendo il processo dall'interno. In altri casi è percepibile, ma solo attraverso un lavoro di messa a fuoco con gli interlocutori per riavere una visione degli esiti parziali, come già orientati verso una direzione di sviluppo interessante.

Spesso la cosa difficile sta proprio qui: nel riuscire a rendere evidente ciò che per sua natura tende a restare in ombra, ovvero i processi relazionali e di comunità. Questi sono ben identificabili a distanza di tempo, quando si riuniscono i puntini tracciati negli anni; più difficile è vedere il disegno mentre si è immersi nell'opera e si insegue illusoriamente l'evento risolutivo, il momento che metta fine al problema.

Anche qui sta la fatica e il disincentivo ad abbracciare la proposta che abbiamo provato a raccontare in questo articolo, che spesso fa desistere consulenti e amministratori dal tenere la barra dritta in una direzione che non dà molta visibilità e richiede tanto lavoro dietro le quinte, riflessione periodica e vari aggiustamenti di

rotta. Eppure gli esiti già ci dicono che c'è un brulicare; che si stanno muovendo, in modo anche disordinato, le pedine di un gioco complesso di cui ancora non si conoscono le regole precise, ma che vanno nella direzione di aumentare il capitale sociale, di conoscenze, di esperienze, di fiducia reciproca. Ovvero tutto ciò di cui abbiamo un urgente bisogno per rigenerare le nostre comunità.

### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ambrosini M., Colletto D., Guglielmi S. (a cura di), *Perdere e ritrovare il lavoro. L'esperienza della disoccupazione al tempo della crisi*, il Mulino, Bologna 2014.
- Amerio P., *Giovani al lavoro. Significati, prospettive e aspirazioni*, il Mulino, Bologna 2009.
- Anzivino M., *Cosa è possibile fare con i ragazzi in difficoltà a scuola? Ipotesi di lavoro e interrogativi aperti sul contrasto delle dispersioni*, in «Animazione Sociale», 292, 2015, pp. 92-102.
- AA.VV., *La lotta alla dispersione scolastica ritesse comunità*, inserto di «Animazione Sociale», 300, 2016, pp. 30-73.
- Bertagna G., *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, Brescia 2011.
- Campione F., *Non lavoro. Trasformare la disoccupazione in opportunità*, San Paolo, Cinisello Balsamo 2014.
- Granovetter M., *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli 1998.
- Martinetti M., *Animare spazi e accedere al cambiamento*, in «Animazione Sociale», 298, 2016, pp. 92-100.
- Olivetti Manoukian F., *Cinque ipotesi per cambiare*, in «Animazione Sociale», 209, 2007, pp. 22-32.
- Reich R., *L'infelicità del successo*, Fazi, Roma 2001.

**Massimiliano Anzivino**, psicologo e consulente per scuole, realtà territoriali ed enti del terzo settore, collabora con l'associazione Pro.di.Gio di Campagnola Emilia (Re); massimiliano.anzivino@gmail.com

**Lauro Menozzi** è direttore dell'associazione Pro.di.Gio: info@associazioneprodigio.it