

# **Capitolo 2**

## **IL PIANO GIOVANI INTEGRATO**

### **INTRODUZIONE**

#### **1. CHE COS'È?**

##### **1.1 CHI NE È IL TITOLARE?**

#### **2. COME SI AVVIA?**

##### **2.1. IDEAZIONE**

##### **2.2 ATTIVAZIONE,**

##### **2.3 PROGETTAZIONE**

##### **2.3.1 La partecipazione giovanile**

##### **2.4 REALIZZAZIONE**

##### **2.4.1 Capire che cosa si sta facendo per i giovani**

##### **2.4.2 Come stanno i giovani e che problemi hanno**

##### **2.4.3 Di cosa ci sarebbe bisogno**

##### **2.4.4 Dalla diagnosi ad obiettivi e azioni**

##### **2.5 VERIFICA**

#### **3. COME SI GESTISCE E COSA FA**



## INTRODUZIONE

L'opzione di fondo a quanto proposto in questo capitolo è quella di ritenere vantaggioso l'avvio di "processi di piano" anche nell'ambito delle politiche giovanili<sup>1</sup>. Le ragioni che argomentano e giustificano questa impostazione si possono ricondurre a due motivi principali: il progressivo aumento della complessità degli ambiti di intervento e la moltiplicazione dei livelli territoriali.

Si assiste infatti ad un ampliamento dei centri decisionali caratterizzato ciascuno da specifiche responsabilità e competenze che, sovente, finiscono per sovrapporsi con quelle di altri centri. Le conseguenze più immediate ed empiricamente verificabili sono:

?? aumenta il numero di soggetti pubblici che hanno competenze rispetto a una determinata domanda o bisogno;

?? l'intervento pubblico si innesta su terreni dove operano, in modi e forme differenti, gruppi del privato sociale che nel tempo si sono dati forma organizzativa.

Governare questo scenario implica gestire un certo livello di complessità al quale se ne aggiunge un altro: molti degli interventi per i giovani si caratterizzano per il fatto che non sono servizi con prestazioni rigidamente stabilite, bensì luoghi ove intrecciare relazioni e vivere esperienze, microsocietà dove vengono create molteplici funzioni.

Il governo di tale complessità comporta l'adozione di una nuova strumentazione sia per la progettazione degli interventi che per la loro attuazione e valutazione. In questo quadro s'inserisce il **Piano territoriale**: il suo compito è di favorire l'organizzazione tra soggetti diversi che intervengono su ambiti differenti. Questo cambiamento costituisce una grossa sfida per le Pubbliche amministrazioni che, solitamente abituate a ragionare in una logica di tipo razionale come scelta della migliore soluzione fra un insieme di alternative, in questi casi si trovano a dover rinunciare a tale logica e a porsi con flessibilità di fronte alle incertezze legate ad un alto grado di complessità.

L'avvio di un Piano ha bisogno che venga scelta consapevolmente la strategia da seguire. Schematizzando è possibile individuare due situazioni polari di gestione dei processi:

?? la **strategia esclusiva**, che si caratterizza per il coinvolgimento del minor numero di attori;

?? la **strategia inclusiva** che, viceversa, si caratterizza per l'apertura del processo decisionale a tutti coloro che hanno un interesse, o che possono averlo alla "posta in gioco".

La scelta fra queste due strategie dipende dalla natura del problema ed in particolare dalla:

1. condivisione o meno degli obiettivi dell'azione pubblica;
2. presenza o meno di soluzioni condivise in grado di trattare il problema;
3. distribuzione delle risorse tecniche e conoscitive, politiche e finanziarie fra gli attori in campo.

Di solito i programmi di natura sociale si caratterizzano per una sostanziale condivisione degli obiettivi generali (ad esempio è facile che più soggetti siano d'accordo sulla necessità di intervenire per prevenire il disagio degli adolescenti e i fenomeni di maltrattamento sui minori), ma anche per una certa mancanza di consenso sulle soluzioni in grado di assicurare l'efficacia dell'intervento (ad esempio, non tutti concordano sul fatto che un centro di aggregazione giovanile sia il modo più efficace di impiegare risorse pubbliche per fronteggiare il disagio degli adolescenti). Ci si trova, quindi, in una situazione in cui si tratta di procedere con una **modalità "ad accumulato"**, cioè per progressivi aggiustamenti nella costruzione di una politica pubblica locale.

Il piano dovrà quindi scegliere una strategia il più possibile inclusiva al fine di coinvolgere un numero sempre più ampio di soggetti interessati al processo di costruzione delle politiche territoriali, anche se l'avvio può avvenire utilizzando strategie esclusive che possono poi essere superate in corso d'opera.

Modalità di lavoro di questo tipo richiedono alte competenze relazionali da parte dei soggetti coinvolti, che consentano di stabilire relazioni orizzontali efficaci. Il possesso a priori di tali

---

<sup>1</sup> Si tratta di accordi tra più enti, istituzioni e soggetti collettivi che tendono ad una armonizzazione di interessi diversi rispetto all'individuazione di obiettivi comuni di medio/lungo periodo, miranti allo sviluppo di un territorio.

competenze non è scontato; spesso è frutto del processo di attivazione che è inevitabilmente anche un processo di apprendimento.

### Un quadro di lettura per i Piani Giovani

Il Progetto giovani è stato essenzialmente un modo di pensare delle Amministrazioni locali alle iniziative rivolte ai giovani (spesso innovative), operando per obiettivi e centrando l'azione sul coordinamento e sull'integrazione di tutte le risorse interne ed esterne alla pubblica amministrazione, soprattutto davanti a bisogni nuovi (vedi tab. 1).

Tab. 1: I progetti giovani: gli approcci seguiti

APPROCCIO	TIPOLOGIA PROGETTI	PRODOTTI	RISULTATI ATTESI
Giovani = soggetti deboli	Assistenzialistico	Servizi ed interventi interessanti ed adeguati	Giovani = fruitori
Giovani = persone conflittuali	Luoghi "protetti" per far esprimere ed agire il conflitto	"Nuove" forme di autorganizzazione	Nuove modalità di confronto tra società e giovani
Giovani = persone poco integrate socialmente	Intervento per sopperire al minor peso socializzante di famiglia, scuola e lavoro	Creazione di spazi a forte caratterizzazione educativa e formativa	Possibilità di esprimere modelli di comportamento diversi da quelli della società
Giovani = soggetti desiderosi comunicare con gli adulti	Ricerca di spazi comunicativi	Spazi per vivere esperienze e per sviluppare "nuove" modalità espressive	Sviluppo di analisi tra generazioni diverse

Così, quasi ovunque, il **"Progetto"** è stato pensato come strumento, e non fine. Le realtà in cui nascono rendono ardua l'identificazione di precise tipologie, in quanto si tratta di un'esperienza spesso creativa ed originale a forte carattere di localismo.

Il Progetto valorizza l'amministratore: infatti è in grado di progettare chi è in possesso degli strumenti ed ha la cultura della previsione.

Ogni Progetto costituisce una storia a sé, anche sul versante delle iniziative concrete che possono essere ricondotte a quattro ambiti, quello dell'informazione in primis, poi socializzazione e cultura, seguito da formazione e lavoro, per finire con quello dell'emarginazione e del disagio.

Se allora il progetto è uno **strumento**, non un fine, è la politica per i giovani che deve coniugare le grandi finalità con gli strumenti, che quindi non sono solo i progetti (molto faticosi), ma anche altro. Cosa? Probabilmente anche "tutto il resto", nel senso che non tutto ciò che è stato fatto per i giovani da parte delle Amministrazioni comunali è raccolto in un progetto e non tutto ciò che è stato scritto su un progetto è stato poi realizzato...

A questo proposito in futuro i Comuni dovranno spostare l'attenzione più sull'**agio** che non sul disagio e gli interventi dovranno partire dal considerare i giovani come una risorsa (più che un problema) e dovranno considerare in modo completo tutti i campi e non solo quelli di cultura, tempo libero, informazione, lavoro. Per questo possono essere utili alcuni **strumenti**:

1. la qualificazione operatori: formazione di soggetti adulti che hanno rapporti con giovani<sup>2</sup>;
2. tradurre in atti amministrativi questi progetti/esperienze, avendo capito come funzionano;
3. per i Comuni che da tempo investono per i giovani, passare dal "produrre azioni" per i giovani al **"produrre pensiero sull'azione"**. Infatti se non si prevedono "tempi e luoghi" adeguati per

<sup>2</sup> Purtroppo la figura dell'operatore socio-culturale in Italia, se si esclude qualche regione, è ancora scarsamente codificata e lascia quindi spazio ad un accesso alla professione spesso ambiguo e confuso. È certo che il successo dei Progetti Giovani è legato alla presenza di validi professionisti che sanno destreggiarsi in percorsi articolati, che vanno dalla definizione degli obiettivi alla costruzione di reti di parternariato, alla stesura di un progetto, alla conduzione di iniziative, alla conduzione dei risultati ed alla riprogettazione. Riassumendo in un unico "must": un professionista che sappia stare sul processo, in una situazione sociale complessa.

fermarsi a riflettere e valutare quanto si è progettato e attuato si corre il rischio di non dare il valore a ciò che si fa: l'esperienza può così divenire area di sviluppo del proprio agire. Quindi ci si chiede: "come poter apprendere dall'esperienza realizzata?";

4. ricordare che la **qualità degli interventi**, la credibilità delle azioni, la "**dignità degli spazi** e delle strutture per i giovani, ma anche la **gradevolezza del materiale promozionale** danno senso e valore all'importanza che si assegna ai giovani nella società in cui vivono;
5. ricordare che **tempo dei giovani** e tempo delle istituzioni difficilmente sono conciliabili, soprattutto proprio dove si è individuato un bisogno, un desiderio, oppure raccolta una proposta da tradurre in una iniziativa concreta;
6. saper assumere i **linguaggi** (anche provocatori), non sempre agiti attraverso la parola, ma piuttosto attraverso simboli grafici, azioni dimostrative, rumori e suoni, manifestazioni, con cui i giovani si rapportano alle istituzioni come elementi di un progetto giovani<sup>3</sup>.

Infine bisogna ricordare che in questo campo i proclami non servono, ma le dichiarazioni di intenzioni senza conseguenze concrete aumentano soltanto il distacco dalle istituzioni, le promesse senza una progettualità coerente lasciano il vuoto. Servono, invece, progetti che contemplino l'ascolto dei giovani, l'implementazione di iniziative interessanti, costruite a dimensione di rete, includenti esperienze concrete di partecipazione, che mettono al centro il giovane, i suoi interessi, la valorizzazione delle sue capacità, nonché la possibilità di sperimentare partecipazione e "senso di contare". Secondo Franca Olivetti Manoukian, per i rappresentanti istituzionali, la progettualità sociale consiste, più che nel disporre, nel proporre e soprattutto **proporre significati**, attorno a cui scoprire e costruire aggregazioni e risorse. La questione riguarda anche gli amministratori che, spesso pressati dalle urgenze, hanno minore tempo da dedicare all'ascolto. Se essi saranno in grado di "rallentare" talvolta le loro azioni, ricaveranno, dalle istanze e dai messaggi che provengono dai giovani e da coloro che li rappresentano, indicazioni preziose.

Gli interventi di un Progetto Giovani devono essere quindi orientati a:

- ?? promuovere occasioni di partecipazione, di autonomia organizzativa e progettuale;
- ?? sperimentare organismi di rappresentanza;
- ?? fornire informazioni relative a tutti gli ambiti di loro interesse;
- ?? valorizzare e sostenere l'associazionismo giovanile, anche laddove esso si esprime nei piccoli gruppi;
- ?? favorire l'opportunità di "presa di parola" attraverso vari linguaggi: dalla parola alla musica, dal gesto alla danza, dal teatro alla poesia, ecc.;
- ?? fornire occasioni in cui i giovani possano sperimentarsi nell'impegno sociale e civile;
- ?? fornire occasioni positive per trascorrere il tempo libero, i fine settimana, le vacanze;
- ?? curare particolarmente progetti di orientamento verso il lavoro, di educazione alla legalità democratica e di cittadinanza attiva, di studio dei sistemi di comunicazione;
- ?? sviluppare, nelle diverse iniziative, una attenzione alla "dimensione del fare" ed una "attitudine al lavoro", che permetta ai giovani di sperimentarsi in un "ambiente protetto";
- ?? favorire occasioni (seppure temporanee) di sperimentazione di nuove professioni e quant'altro possa essere "inventato" per valorizzare, far crescere, fare emergere le potenzialità giovanili<sup>4</sup>.

Perché dunque fare un Piano Giovani Integrato?

- ?? Per evitare che il desiderio di fare "qualcosa" per i giovani porti a realizzare interventi approssimativi, temporanei e frammentari;
- ?? per facilitare l'organizzazione dell'azione, attraverso l'utilizzo di un metodo che propone l'analisi della situazione e la conseguente definizione di obiettivi, azioni, risorse, tempi;
- ?? per sviluppare le politiche giovanili attraverso la compartecipazione al piano di soggetto diversi dall'Amministrazione comunale. Per essere chiari, un "Piano Giovani Integrato" non può essere scritto in solitudine, da nessuno.

---

<sup>3</sup> R. Balbo, "Progetto Giovani", Utet, Torno 2001

<sup>4</sup> R. Balbo, "Progetto Giovani", Utet, Torno 2001

## 1. CHE COS'È

Un Piano Giovani Integrato è uno strumento di pianificazione delle politiche locali per i giovani.

Quando si parla di **Piano** si pensa al piano regolatore che nei Comuni definisce la destinazione d'uso del territorio, oppure agli attuali Piani di Zona, previsti dalla Legge 328, attraverso i quali i Consorzi di Comuni possono disegnare il sistema di interventi e servizi sociali sul territorio.

In questo caso Piano indica un documento in cui sono definiti finalità, attori, obiettivi, azioni, tempi, risorse delle politiche giovanili di un territorio. Di solito il Piano si occupa di un periodo di tempo ampio, almeno triennale.

La parola **Giovani** richiama il fatto che il Piano si occupa di una particolare fascia d'età, quella giovanile appunto. Riconoscere la specificità di questa "fetta" di popolazione significa presupporre che la gioventù sia un'età da vivere pienamente e non rimpiangendo qualcosa che non è più o in attesa di un futuro che ancora non è. Indicativamente è possibile definire **'giovani'** i cittadini di età compresa tra i 16 e 30 anni.

**Integrato** indica la necessità, perché il Piano Giovani sia efficace, di pianificare gli interventi per i giovani cercando due livelli di connessione:

?? inraistituzionale: dentro l'amministrazione comunale, evitando che Assessorati diversi compiano interventi che si sovrappongono o per i quali, se si progettasse in maniera integrata, sarebbero necessarie meno risorse e si otterrebbero risultati migliori;

?? intersituzionale: gli attori delle politiche giovanili sono molti, Amministrazione Comunale, Associazioni, Scuole, Asl, ecc. . Il Piano deve riconoscere l'esistenza di questi attori e facilitare l'integrazione fra obiettivi che ciascuno persegue e azioni che pone in essere.

**Piano Giovani Integrato** non indica solo un documento finale ma un **processo** attraverso il quale una comunità definisce le priorità d'azione per le giovani generazioni. Un processo che vede coinvolti tutti coloro che si occupano a vario titolo di giovani e i giovani stessi. Si tratta di creare contesti nei quali i soggetti, che hanno culture organizzative diverse e visioni diverse dei problemi e delle soluzioni, possono confrontarsi, ridefinire il loro punto di vista, originare soluzioni che non potrebbero mai nascere da un singolo.

È un percorso lungo, la cui durata dipende dal numero dei soggetti coinvolti, dalle dimensioni dell'Amministrazione Comunale. Nei Comuni sotto i 5.000 abitanti può durare mesi, nei Comuni maggiori anche anni.

### **Piano Triennale Giovani della Regione Piemonte**

La già citata L.R. 5/01 riguarda le deleghe in materia di politiche giovanili. Tra le competenze attribuite alla Regione c'è la pianificazione delle politiche giovanili: probabilmente già a partire dall'anno 2003 la Regione stenderà un Piano Triennale di orientamento per la progettazione locale.

#### **1.1 CHI NE È IL TITOLARE?**

Titolare del Piano Giovani Integrato è l'**Ente Locale**, in genere un Comune o una Comunità Montana, oppure ancora un insieme di Comuni. La titolarità implica essere responsabili della realizzazione delle azioni previste e del rispetto dei tempi, essere garanti del processo di attuazione e valutazione del piano stesso, avere funzione di controllo.

Fin da subito l'Ente titolare convoca tutti i soggetti che sul territorio si occupano di giovani (vedi par. 2.2). Incontrerà personalmente e poi invierà una lettera di presentazione dell'iniziativa a tutti coloro che si occupano di giovani, tra cui, ad esempio, presidi delle Scuole superiori, presidente del Consorzio socio assistenziale, direttore dell'Asl, responsabile del Sert, operatore dell'Informagiovani, Parrocchia, organizzazioni giovanili, coordinatori di eventuali progetti ex 309/90 e 285/97. Unica prerogativa è che chi si siede al tavolo lavori per e con i giovani.

Viene così a formarsi il **Tavolo Territoriale per le politiche giovanili**: vale a dire un coordinamento dei soggetti attivi per i giovani. Il principale obiettivo del tavolo è dare concretezza

alla parola “integrato” indicata prima come caratteristica del piano. È il luogo di incontro tra attori del territorio, che hanno una propria visione della situazione giovanile e che intervengono in maniera parziale con progetti e azioni. Si potrebbe dire che la prima azione dell’Ente rispetto al Tavolo è il **riconoscimento** dell’esistente.

La forza del processo di stesura e di realizzazione del Piano è proprio in questo incontro. Incontro e non “selezione” degli aventi diritto. Più avanti il Tavolo Territoriale è definito come se fosse un soggetto: ma perché il tavolo diventi “**soggetto**” di politiche giovanili è necessario un lento processo di attivazione. All’inizio il Tavolo sarà una semplice somma di soggetti. Il processo di stesura del Piano può essere un’occasione perché si delinei un nuovo soggetto, con identità, punti di vista e modalità di lavoro proprie. Sarà cura di chi conduce i momenti di lavoro far sì che tutti i soggetti si conoscano tra di loro e interagiscano su oggetti concreti. Per questo sarebbe opportuno dare l’avvio al Tavolo con un primo incontro dedicato alla presentazione dei soggetti, delle loro organizzazioni e dei progetti attualmente in corso. Poi è necessaria un’attenzione a condurre sempre le riunioni con modalità attive che facilitino la produzione di gruppo.

Infatti, durante la stesura del Piano Giovani Integrato, il Tavolo Territoriale è il primo luogo di elaborazione, è il primo spazio collettivo nel quale il processo si avvia e ciò implica la messa in comune delle proprie percezioni, presentazione di sé e delle proprie attività. È dunque un “**luogo di valore**”, perché lì si creano relazioni tra soggetti diversi (magari anche “inconsueti”), individuati come interlocutori significativi dei giovani e quindi aventi un “punto di vista giovane”. La prima sfida è allora quella di portare alla luce cose che “stanno in un angolo”, stanare forme organizzative diverse e trovare il modo di coinvolgere e farle partecipare al processo attivato. Bisogna quindi già pensare ad un Tavolo composto non solo dalle persone che fisicamente stanno lì intorno, ma che abbia un “**assetto variabile**”. Questa caratteristica diventa utile (se non indispensabile) con il procedere delle cose, quando vengono individuate le azioni concrete. Infatti in una prima fase vanno costruite le condizioni ed i percorsi affinché poi sia possibile coinvolgere i giovani, permettendo loro la “**presa di parola**” rispetto anche a dimensioni decisionali ed azioni del Piano stesso. Questo permette sia di “**entrare nella pancia**” del territorio per “dare voce”, sia di responsabilizzare la comunità, lavorando in un’ottica intergenerazionale, che porta a rendere manifeste agli adulti le innumerevoli ed insospettabili competenze dei giovani. Quindi, quando in una prima fase il Tavolo vuole creare le “condizioni per...”, i giovani possono anche non esserci, mentre quando l’obiettivo è il progettare ed il decidere le prime azioni, i giovani devono esserci. Siccome qui può diventare un problema stabilire i criteri di individuazione dei giovani (chi li rappresenta? Quali giovani invitare?), diventa indispensabile pensare, come detto, ad un Tavolo ad “assetto variabile”.

Questa scelta, è il caso di esplicitarlo, significa considerare i giovani come **soggetti attivi** (invece che destinatari), ma ciò implica anche rivedere il ruolo degli adulti, ai quali sono richieste nuove competenze, in un’epoca in cui tutte le generazioni vivono gli stessi problemi e le stesse ansie.

Durante la fase di realizzazione del Piano, il Tavolo Territoriale sarà impegnato nel dare piena attuazione a quanto deciso, nel valutare i processi attivati, nel dare continuo impulso alla realizzazione delle azioni progettuali. Infine, a conclusione del periodo di validità del Piano, il Tavolo sarà impegnato nella valutazione e nell’eventuale decisione di dare il via a un secondo Piano Giovani Integrato.

Le politiche giovanili sono per loro natura molto **locali** e per questo le Amministrazioni sono fortemente coinvolte e, come detto all’inizio, “titolari” del Piano. Ma quale **professionalità** e quali capacità sono necessarie per seguire i Tavoli istituzionali che nascono? E perché poi molti sperimentano il fallimento e muoiono poco dopo? In effetti la loro gestione richiede **competenze** molto elevate, pazienza e lungimiranza.

Per tutto quanto detto fin ora, è solo il caso di ribadire che il Piano Giovani Integrato è anche un **progetto educativo**, nel senso che si chiede all’Istituzione titolare l’assunzione di responsabilità sul Progetto e quindi di svolgere un ruolo educativo, con adulti presenti con una forte dimensione etica nelle cose, in grado di contrattare, per stabilire, le regole della convivenza, senza le quali non sarebbe possibile l’esercizio della democrazia.

## 2. COME SI AVVIA?

La fase di avvio include il processo di stesura del Piano Giovani Integrato e si conclude con la stesura definitiva del documento. Come già detto può durare da alcuni mesi ad anni.

Nella fase di avvio è possibile distinguere cinque tappe, che sono: l'**ideazione**, l'**attivazione**, la **progettazione**, la **realizzazione** e la **verifica**.

### 2.1 IDEAZIONE

L'idea di fare un Piano Giovani Integrato può venire all'Amministrazione Comunale<sup>5</sup>, ad attori istituzionali, oppure a cooperative o associazioni giovanili. Può essere che qualcuno ne abbia sentito parlare, che il Comune vicino ce l'abbia, che il sito Internet di altri paesi ne parli. L'idea spesso nasce dalla fatica e dalla solitudine di chi si occupa di politiche giovanili, dalla rilevazione di continui errori, dal desiderio di migliorare l'efficacia di quanto si fa.

### 2.2 ATTIVAZIONE

L'idea, da chiunque venga, deve essere portata all'Ente Locale, titolato ad avviare il processo per la stesura del Piano Giovani Integrato. L'Ente Locale decide se dare l'avvio alla stesura del Piano Giovani Integrato. In questa decisione ha parte principale l'Assessore alle Politiche Giovanili, ma sarebbe utile un accordo dell'intera Giunta. Questo faciliterà l'integrazione intersettoriale, vale a dire la collaborazione tra assessorati diversi, ma che si occupano di giovani (es. sport, cultura...).

L'Ente Locale può dare l'avvio al percorso utilizzando le risorse interne all'Ente, oppure farsi sostenere da un consulente che potrebbe farsi carico anche della gestione delle riunioni del Tavolo e dello sviluppo dell'intero processo.

### 2.3 PROGETTAZIONE

Quando l'Ente Locale decide di stendere il Piano Giovani Integrato, ne progetta la stesura. Questo implica anzitutto prevedere un **budget** di spesa che consenta di coprire:

?? costi dell'eventuale consulente;

?? costi della comunicazione ai cittadini di quanto si sta facendo;

?? costi per la formazione e il mantenimento del Tavolo Territoriale per le politiche giovanili (è necessario contrattare con i partecipanti al tavolo se la loro adesione è gratuita, coperta dall'Ente che rappresentano oppure dal Comune con un gettone di presenza);

?? costi di eventuali prime azioni (avvio servizi, iniziative, progetti, eventi, ecc.).

L'Ente Locale promotore potrà elaborare una bozza di piano di lavoro che andrà discussa nel Tavolo Territoriale, che è un soggetto che ha una titolarità rispetto al Piano anche se, per quanto detto, meno forte di quella del Comune (vedi Cap. 1, par. 2.3 e 2.4).

#### 2.3.1 La partecipazione giovanile

In democrazia uno degli elementi comuni alle differenti amministrazioni è cercare il massimo grado della **partecipazione dei cittadini** per costruire insieme la società che si vuole. Partecipare è prendere parte, non semplicemente consumare. Sviluppare politiche per i giovani implica un plus qualitativo, comporta una democratizzazione dell'amministrazione, contribuisce a canalizzare la creatività giovanile e a far abbandonare gli scetticismi verso l'amministrazione.

La domanda diventa: come partecipano i giovani alla stesura del Piano Giovani Integrato? Sono solamente spettatori di un lavoro degli adulti?

La sfida è coinvolgere i giovani nel processo di stesura del Piano. Se l'obiettivo è avvicinare i giovani all'Amministrazione non ci si può permettere una loro esclusione.

---

<sup>5</sup> Spesso su segnalazione di quei servizi che si occupano di giovani, es. l'Informagiovani

Sarà cura dell'Ente Locale che promuove la stesura del Piano Giovani Integrato diffondere in primis l'informazione su quanto sta avvenendo, ad esempio scrivendo una lettera a tutti i giovani cittadini.

Dall'informazione si passa alla partecipazione prevedendo modalità concrete attraverso le quali presentare il Piano in costruzione ai giovani, associati e non, raccogliendo idee e integrazioni.

Naturalmente se nel territorio esiste un Forum, questo sarà il principale interlocutore per ogni azione che favorisca la partecipazione giovanile (vedi Cap. 3). In ogni caso saranno coinvolte tutte le realtà organizzate più rappresentative.

Quando il Piano Giovani Integrato sarà terminato, sarà necessario farlo conoscere alla cittadinanza, giovane e meno giovane. Questo consentirà di rendere noto l'esito delle fatiche, contribuirà a fare sentire i giovani parte di una **comunità progettante**, darà lo stimolo a nuovi soggetti per ideare ulteriori sinergie.

## 2.4 REALIZZAZIONE

L'entrata nel vivo della realizzazione, quindi della stesura vera e propria del Piano Giovani Integrato, implica alcuni passi che sarebbe utile seguire.

1. capire che cosa la comunità sta facendo per i giovani;
2. capire come stanno i giovani e che problemi hanno;
3. diagnosi: lo scarto tra quello che c'è e quello di cui c'è bisogno;
4. dalla diagnosi ad obiettivi e azioni.

### 2.4.1 Capire che cosa si sta facendo per i giovani

Uno dei presupposti dell'intera "operazione" Piano Giovani Integrato è l'idea che le politiche giovani, o più in generale tutte le azioni che sono rivolte anche non specificatamente ai giovani sono a carico dell'**intera comunità**. È la comunità locale infatti che, attraverso la molteplicità dei soggetti che la compongono (Comune, Asl, Consorzio, Scuole, Servizi, Parrocchie, organizzazioni giovanili, ecc.) esprime attenzioni alle giovani generazioni.

Ecco perché il primo passo per la stesura del Piano Giovani Integrato è descrivere tutti gli interventi che toccano la vita dei giovani realizzati a tre livelli:

- ?? amministrazione (intersettoriale): servizi, piani di sviluppo, anche di altri settori dell'amministrazione (urbanistica, salute, educazione, formazione...);
- ?? altre amministrazioni (interistituzionali): servizi e progetti di consorzi, scuole, Provincia, Regione, ecc.;
- ?? tessuto associativo giovanile (partecipazione giovanile): progetti e altro realizzati dalle organizzazioni giovanili formali e non (concerti, feste, ecc.).

Per una buona visualizzazione si può utilizzare lo schema della Tab. 2.

Tab. 2: Elenco interventi per i giovani

<b>Temi</b>	<b>Programma</b>	<b>Costo indicativo</b>	<b>Soggetto attuatore</b>
Politiche educative e culturali			
Politiche d'accesso al mondo del lavoro			
Politiche per la casa			
Politiche per la partecipazione democratica			
Politiche per la promozione della salute			
<i>Altro.....</i>			

Il passo successivo potrebbe essere una **‘Guida ai servizi per la gioventù’**. Consente di avere una visione globale delle politiche per i giovani, serve come mezzo di informazione per loro, gli permette di conoscere l’amministrazione, cosa, come è organizzata; inizia a creare l’idea dell’integrazione tra interventi diversi sullo stesso territorio; sensibilizza gli altri settori dell’amministrazione.

La **guida** deve avere alcune caratteristiche: essere **gratuita**, deve essere uno strumento di comunicazione **agile**; deve essere un po’ generica, non contenere progetti troppo specifici; per ogni servizio deve informare come utilizzarlo; devono essere indicate vie generali di contatto con l’amministrazione (pagine web, tel...); deve essere realizzata con un linguaggio giovane; deve essere suddivisa per argomenti (per esempio: educazione, cultura, abitazione, salute, partecipazione, ecc., oppure, meglio, cosa puoi studiare, dove puoi lavorare, come trovare un appartamento, ecc.), devono esserci i servizi dedicati ai giovani e i servizi per chi lavora con i giovani (per esempio come fare per chiedere uno spazio al Comune, ecc.).

#### 2.4.2 Come stanno i giovani e che problemi hanno

È necessario avere informazioni sui giovani; leggere, osservare, ascoltarli. Questa analisi è imprescindibile, ma non si tratta di fare azioni costose. È infatti possibile utilizzare le informazioni che già ci sono. Per esempio: tenere come riferimento indagini generali, bibliografie, utilizzare dati degli Osservatori.

Si devono poi cercare le **specificità del territorio**, quantitative e qualitative. Lo si può fare attraverso l’ascolto di testimoni privilegiati, attraverso interviste ai giovani stessi, attraverso l’osservazione di specifiche realtà locali.

Il Tavolo Territoriale può essere una preziosa occasione di confronto su informazioni e punti di vista sui giovani che ciascuno dei soggetti presenti possiede. Non solo: una **ricerca sui giovani** (o anche una più semplice raccolta dati) la cui progettazione e lettura finale avviene in comune, può portare a risultati e punti di vista condivisi ed è un ottimo punto di partenza, un “catalizzatore forte”, per un primo lavoro collettivo che innesca un percorso con dei soggetti che prima non si conoscevano o non collaboravano, agendo spesso da “separati in casa”. Una griglia di sintesi delle informazioni può essere quella dello schema riportato nella Tab. 3.

È necessario impostare raccolte di informazioni che siano continue, perché il dinamismo giovanile crea in continuazione situazioni nuove. Per questo è importante mantenere un continuo contatto con le realtà (ad esempio con il Forum, vedi Cap. 3), creare occasioni di aggiornamento continuo sui giovani, aggiornare i dati statistici che si hanno.

Tab. 3: Quadro sintetico della ricerca giovani

<b>Temi</b>	<b>Necessità e problemi, sogni</b>	<b>Obiettivi da porsi</b>
Politiche educative e culturali		
Politiche d’accesso al mondo del lavoro		
Politiche per la casa		
Politiche per la partecipazione democratica		
Politiche per la promozione della salute		
<i>Altro ....</i>		

#### 2.4.3 Di cosa ci sarebbe bisogno

A questo punto l’Ente Locale e il Tavolo Territoriale hanno tra le mani una fotografia di come la comunità si occupa dei giovani ed una descrizione della situazione delle giovani generazioni in termini di bisogni, ma anche di sogni, desideri. Lo scarto tra questi due quadri dovrebbe facilitare nell’individuazione di obiettivi che ambiscano a colmarlo.

Spesso questa fase viene tralasciata perché chi progetta è preso dalla foga di decidere “che cosa fare”. A volte, addirittura, si è già deciso cosa si può fare: ad esempio si pensa che un Centro Giovani può risolvere tutto. Può capitare che dalla descrizione di quanto attivato emerga un forte impegno della comunità nelle politiche educative. Tuttavia si scopre che i giovani sono preoccupati per il loro inserimento nel mondo del lavoro. In questo caso sarà necessario che le risorse vadano indirizzate verso lo sviluppo di politiche attive per il lavoro.

È necessario stare attenti al **delirio di onnipotenza**: il Piano Giovani Integrato deve continuamente essere bilanciato tra l’ampio respiro (essendo di solito pluriennale) e la fattibilità delle scelte. È bene ricordare inoltre che i passi qui riportati sono proposti come linea guida. Sarà poi il processo innescato a richiedere di adattare quanto qui definito alle singole situazioni. A volte potrà capitare di non riuscire a identificare con chiarezza i bisogni, di definirne alcuni per poi scoprire in fieri che l’analisi era sbagliata, di individuare priorità che poi cessano di essere importanti.

#### 2.4.4 Dalla diagnosi ad obiettivi e azioni

A questo punto è utile dare concretezza a quanto si decide di realizzare, cercando di definire con una certa chiarezza obiettivi, indicatori, programma ed azioni per ciascun macro-settore di politiche giovanili.

Gli **obiettivi** indicano la direzione del percorso e la meta da raggiungere. In ogni fase occorre individuare gli obiettivi specifici cui vanno collegati dei risultati concreti che permettano di verificarne il conseguimento.

Gli **indicatori** sono elementi concretamente misurabili che dicono del raggiungimento dell’obiettivo (se l’obiettivo è stimolare la mobilità dei giovani di un comune, l’indicatore sarà il numero di giovani che è stato all’estero).

Il **programma** d’attuazione conterrà le macro-azioni che si intendono svolgere per realizzare gli obiettivi. È necessario inoltre indicare i tempi e le risorse che verranno impiegate.

Gli **attori** sono i diversi soggetti (persone, organizzazioni) che partecipano alla raggiungimento degli obiettivi. L’individuazione, in ogni fase, dei soggetti coinvolti è connessa con la definizione delle funzioni e l’assunzione delle responsabilità. Si può usare lo schema seguente (Tab. 4).

Tab. 4: Obiettivi, indicatori, tempi e attori di un Piano Giovani Integrato

<b>Temi</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Programma d’attuazione</b>	<b>Attori</b>
Politiche educative e culturali				
Politiche d’accesso al mondo del lavoro				
Politiche per la casa				
Politiche per la partecipazione democratica				
Politiche per la promozione della salute				
<i>Altro</i>				

Questa fase è per certi versi un momento di **creatività comune**: è importante esplorare buone soluzioni che altri hanno utilizzato in precedenza, cercare buone prassi che possono stimolare maggiore fantasia.

Come accennato in precedenza, per la buona riuscita del Piano Integrato Giovani è importante che venga coinvolta l’intera Giunta comunale. L’integrazione tra le azioni per i giovani messe in atto dallo stesso Ente è già un obiettivo di alto livello.

È necessario da un lato continuare ad occuparsi delle questioni di cui nessuno di occupa, mentre negli altri ambiti gli assessorati devono collaborare. Il Sindaco può parlare di questo in una riunione a tutti gli Assessori, può crearsi una commissione, ci si può impegnare perché in ogni iniziativa ci

siano i giovani, ecc. . Anche solo una piccola parte del Piano può essere utilizzata per definire come realizzare l'**integrazione intersettoriale**.

Per esemplificare si può indicare ogni azione, ogni settore e il livello di implicazione (1 poco, 2 abbastanza, 3 molto), utilizzando la Tab. 5.

Tab. 5: Livelli di implicazione

Soggetti	Azione 1	Azione 2	Azione 3	Ecc.
Sindaco	3	3	3	
Assessore ai servizi sociali	2	2	0	
Assessore allo Sport e alla Cultura	1	1	0	
Assessore all'urbanistica	3	3	2	
Altro ...				

Ad ogni livello di implicazione corrispondono diverse **azioni di partecipazione**: per esempio al livello 3 può corrispondere la presenza a tutte le riunioni di programmazione, all'1 solamente la riunione iniziale, intermedia e finale.

Naturalmente è l'Assessore che si occupa delle politiche giovanili il garante di questo processo.

Pare scontato dire che qualora l'Ente Locale offra un servizio di **Informagiovani**, questo possa ritagliarsi un ruolo da protagonista nella stesura e realizzazione del Piano: può essere testimone privilegiato rispetto alla condizione giovanile, può essere diffusore delle informazioni sul Piano, può essere presente con l'Assessore nel Tavolo Territoriale, ecc. (vedi Tab. 6).

Tab. 6: Scheda tecnica per un Piano Giovani Integrato

Temi giovanili che un Piano Giovani Integrato può affrontare:		
Lavoro	Sport	Mobilità (Scambi interculturali, Volontariato Europeo e Nazionale, ecc...)
Servizio di leva	Pace	Nuove tecnologie
Abitazione	Informazione	Solidarietà e cooperazione
Partecipazione e associazionismo	Salute	Giovani disabili
Spazi e infrastrutture	Tempo libero	Accesso alla cultura e creatività
Educazione formale e informale	Imprenditoria	Educazione ai media
Educazione alla legalità democratica	Sostenibilità	Giovani famiglie
Giovani donne	Interculturalità	

Per elaborare un Piano può essere utile anche il confronto con i **criteri**.

Tab. 7: Scheda tecnica con criteri di un Piano Giovani Integrato

?Assicurare il coordinamento delle azioni. I piani devono, quindi, descrivere le azioni con un grado di analisi tale da renderne concretamente possibile il coordinamento. La descrizione delle azioni, non può prescindere dall'indicazione degli obiettivi che ci si propone di raggiungere; va, inoltre, riconosciuto che di "azioni" specifiche si deve trattare, e non di generiche indicazioni di modalità di comportamento o di valori da perseguire;
?Determinare i tempi dei progetti. Dunque non può prescindere dalla precisazione dei tempi relativi alle diverse azioni;
?Determinare le modalità dei progetti. Le azioni non possono essere descritte semplicemente indicando l'oggetto o descrivendo in modo generico i contenuti, ma devono esser precisati puntualmente i contenuti progettuali; in altre parole, i progetti devono precisare nel contenuto concreto - e verificabile quanto all'attuazione - i piani territoriali di intervento;
?Determinare il finanziamento dei progetti. Devono essere esplicitati i costi delle azioni, cioè dei progetti, e indicato il soggetto che si impegna a farvi fronte;
?Determinare ogni altro connesso adempimento. I soggetti che lavorano al Piano sono liberi di arricchirlo con altri elementi ritenuti necessari.

Infine, per elaborare un Piano può essere utile anche il confronto con un indice tipo (vedi tab. 8).

Tab. 8: Scheda tecnica con indice tipo di un Piano Giovani Integrato

**Indice tipo:**

- ?? definizione e analisi della situazione: cosa fa la comunità per i giovani? Come stanno i giovani? Che problemi hanno?;
- ?? identificazione dello scopo generale e della strategia;
- ?? formulazione degli obiettivi specifici e dei prodotti attesi;
- ?? beneficiari dell'intervento o popolazione bersaglio o target;
- ?? modello d'intervento/attività;
- ?? determinazione di mezzi e risorse, tempi;
- ?? valutazione.

## 2.5 VERIFICA

Al termine di questo processo di stesura del Piano Giovani Integrato sarà necessario **verificare il processo attuato**. Ogni soggetto coinvolto, dal Tavolo Territoriale all'Amministrazione Comunale, dovrà verificare se il processo ha innescato qualche **cambiamento**, se i **tempi** e le **modalità** concordate sono state rispettate, se l'**obiettivo finale** (stesura del Piano) è stato raggiunto, se i soggetti coinvolti sono soddisfatti di quanto fatto e se avrebbero fatto qualcosa in modo diverso.

Se si decide che le politiche giovani saranno gestite anche in futuro attraverso Piani, è necessario fare memoria del processo attivato, raccogliere verbali delle riunioni, documentare gli esiti della valutazione al fine di fare tesoro dell'esperienza vissuta e non ripartire da zero nelle progettazioni successive.

Una precisazione è necessaria. Se l'elaborazione del Piano è un percorso, va individuato cosa è più funzionale alla "produzione" che nelle cinque fasi descritte (**ideazione, attivazione, progettazione, realizzazione e verifica**) deve essere garantita. Questo per dire che potrebbe essere necessaria la costituzione di un **Tavolo tecnico**, esecutivo, rispetto alle decisioni politiche dei rappresentanti di enti ed organizzazioni. Non solo: questo Tavolo tecnico potrebbe essere composto da persone diverse da quelle presenti a quello politico, nel senso che ad esempio al **Tavolo Territoriale** può sedere il Preside di una Scuola, ma nella fase di realizzazione può esserci il docente delegato (magari nell'ambito della "funzione obiettivo") al Progetto Giovani o al Programma di educazione alla salute.

Questa divisione di ambiti diventa necessaria e funzionale soprattutto nelle fasi della gestione e realizzazione del Piano (vedi il successivo par. 3).

### 3. COME SI GESTISCE E COSA FA

Il Piano non è un documento statico, che una volta scritto può essere messo nel cassetto. Prevede impegni per la realizzazione di azioni, che una volta messe in atto genereranno altre azioni probabilmente non previste dal Piano originale. Si entra così nel “come si gestisce un Piano Giovani Integrato”.

Durante la gestione del Piano prendono corpo le azioni e le collaborazioni che erano state previste. Gli elementi imprevedibili che possono intervenire sono numerosi: può essere che un'associazione abbia dato la sua disponibilità, ma che nel frattempo abbia gravi problemi interni e per questo sia impossibilitata ad agire, può essere che da un'idea i giovani coinvolti ne propongano altre non previste, può essere che gravi cambiamenti del contesto obblighino a riformulare alcuni obiettivi (per esempio l'improvvisa chiusura di una fabbrica può creare un problema fino ad allora inesistente). Questi esempi, e mille altri ancora, suggeriscono come la gestione di un Piano Giovani Integrato non sia cosa facile. La realtà è in continuo **mutamento**, i giovani stessi sono in continuo mutamento. Iniziare a realizzare delle azioni causerà senza dubbio **cambiamenti** nella comunità.

Ecco perché è utile prefigurarsi la gestione del Piano Giovani Integrato come un processo, che va governato dalle parti in gioco ma che per sua natura ha **esiti non predeterminati**.

È utile rivedere quali sono i ruoli dei diversi soggetti in questa fase:

- ?? l'**Ente Locale**: essendo l'Ente titolare del Piano è responsabile dell'attuazione delle azioni previste, del rispetto dei tempi, è garante del processo di valutazione del piano stesso, ha funzione di controllo;
- ?? il **Tavolo Territoriale**: a seguito del percorso di stesura del Piano dovrebbe essere divenuto “soggetto”, avere una propria fisionomia, assumersi la realizzazione di parte del Piano. Esercita inoltre funzione di monitoraggio per esempio ricalibrando gli obiettivi durante il percorso. Sarà necessario pensare delle forme di comunicazione efficace e costante tra il Forum e il Tavolo Territoriale;
- ?? il **Forum giovanile**: parte delle azioni avranno il Forum (vedi Cap. 3) quale soggetto attuatore principale. Questo avrà cura in ogni occasione di accrescere la propria rappresentatività, di orientarsi alla totalità dei giovani cittadini, di interloquire costantemente con l'Ente Locale e il Tavolo Territoriale.

È utile ricordare che il Piano dovrebbe avere durata almeno triennale.

Tab. 9: Gli oggetti della valutazione

La valutazione ha diversi **oggetti**:

*Valutazione dei risultati*

Si intende la verifica fatta alla fine del progetto che serve per definire i reali effetti prodotti sull'utente. Tale verifica confronta la situazione iniziale della popolazione con quella finale e con gli obiettivi posti.

*Valutazione di processo*

Si intende la raccolta di informazioni utili alla gestione del progetto, allo sviluppo delle decisioni necessarie per correggere gli eventuali errori prodotti durante la realizzazione concreta degli interventi.

*Valutazione di sistema*

Si intende la valutazione degli effetti prodotti dal progetto anche sul sistema città e non solo sulla popolazione direttamente coinvolta.

L'analisi coinvolge anche altri settori relativi per esempio al sistema dei trasporti, al verde pubblico, ecc. . Tutti i settori sui quali ci si aspetta un effetto diretto o indiretto.

La cura della sua gestione è dunque molto importante. Quindi trattandosi di un processo, non è facile prevedere il “cosa”, mentre è invece possibile il “come” si tratta ciò che succede. Il Tavolo

cioè deve darsi delle regole di funzionamento ed individuare chi, a livello operativo e progettuale, segue lo svolgersi del percorso. Vale allora la pena segnalare l'importanza di un **consulente-animatore** che possa facilitare comunicazioni e creazioni di senso nei diversi contesti<sup>6</sup>, facilitato dal non essere direttamente coinvolto come parte del Piano stesso.

Periodicamente sarà importante **valutare** quanto si sta mettendo in atto.

Nel processo di valutazione sono implicati soggetti diversi: l'ufficio politiche giovanili, gli uffici coinvolti nel progetto, altre istituzioni coinvolte, esperti in materia, i giovani, la comunità. Ognuno di questi soggetti è titolato a dire la propria su come si sta sviluppando il Piano (vedi tab. 9).

A prescindere dall'oggetto e dai soggetti coinvolti sarà necessaria:

### **la costruzione degli strumenti di rilevazione e la raccolta delle informazioni**

È sicuramente una fase fondamentale nel processo di valutazione. In particolare la valutazione di processo si basa su informazioni di tipo corrente, costruite a partire da strumenti informativi utilizzati direttamente dagli operatori e nei quali si standardizzano le informazioni da rilevare. Si tratta di raccogliere informazioni legate ad eventi che si presentano o a registrare attività svolte (es. quanti giovani erano presenti al concerto?).

Di natura diversa sono le informazioni che richiedono la raccolta diretta di percezioni, giudizi, atteggiamenti e comportamenti da parte dei giovani o di altri operatori coinvolti nel progetto. In questo caso si tratta di costruire specifici strumenti (es. un questionario ai giovani della comunità per chiedere giudizi su quanto sta accadendo). In alcuni casi, ed in relazione al tipo di popolazione coinvolta ed al tipo di obiettivi da perseguire, sarà necessario ricorrere a strumenti basati sull'osservazione.

È poi necessario stabilire quando somministrare tali strumenti (es. interviste ai una campione di giovani a metà e alla fine della realizzazione del Piano).

Se nella fase iniziale sono stati usati strumenti per rilevare bisogni e desideri dei giovani, alla fine si può riproporre lo stesso strumento, rilevare lo scarto ottenendo materiali per il successivo Piano.

### **L'elaborazione e l'analisi dei dati**

L'analisi delle informazioni a fini valutativi pone alcuni problemi ulteriori rispetto alle avvertenze metodologiche da seguire nel normale trattamento delle informazioni. Tali problemi sono insiti nel fine ultimo della valutazione, vale a dire la costruzione di un giudizio sul progetto osservato.

La strada da seguire è indicata dalla messa in rete delle diverse esperienze per consentire la formulazione di un giudizio relativo, basato sul confronto fra contesti simili. La valutazione dei singoli progetti deve aiutare i diversi attori a capire se i cambiamenti che si stanno producendo sono in linea con quanto prodotto normalmente da chi si è posto obiettivi simili su popolazioni simili. Queste analisi consentono di mettere a fuoco i fattori di successo o di criticità.

### **La trasmissione delle informazioni**

Gli esiti della valutazione hanno diverse funzioni: servono a chi ha compiuto le azioni come ritorno, servono a misurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, servono a "correggere il tiro" in fase progettuale. Gli esiti della valutazione possono essere rimandati al Tavolo Territoriale ed alla comunità, favorendo l'appropriazione del processo sia nel caso in cui vi siano gravi problemi, sia nel caso in cui gli esiti siano positivi.

---

<sup>6</sup> Come già detto nel Cap. 1, la metodologia a cui si fa riferimento è quella dell'animazione socio-culturale.