

ACCESSIBILITÀ, ESPLORAZIONE, SPERIMENTAZIONE.



La strategia del sistema politiche giovanili





Indice

1	Premesse: come è nato questo percorso e perché un sistema di valutazione di impatto delle politiche giovanili	8
2	Cosa è la pianificazione strategica a impatto e valutazione	11
	2.1 Cosa intendiamo con “impatto” all’interno di questo percorso	11
	2.2 Cosa intendiamo con valutazione di impatto	12
	2.3 La triade dell’impatto	14
	2.4 La valutazione di impatto come strumento di pianificazione strategica e la Teoria del Cambiamento	15
3	Le tappe del processo di costruzione della strategia	17
	3.1 Allineamento e analisi di contesto	20
	3.2 Formazione agli operatori/trici giovanili e co-costruzione della strategia a impatto:	20
	3.3 Scelta degli indicatori, creazione degli strumenti di monitoraggio e prototipo di valutazione	21
4	Allineamento e analisi di contesto	22
	4.1 Le attività dell’ufficio politiche giovanili	22
	4.2 Tre step per immaginare il cambiamento	23
	4.3 Il questionario alle organizzazioni giovanili	27
	4.4 Le interviste agli esperti	30
	• Protagonismo attivo	31
	• I “nuovi arrivati”	31
	• Politiche abilitanti e dirompenti	33
	• La sostenibilità al centro e l’apprendimento come chiave della valutazione	35
5	La co-progettazione del cambiamento per il Sistema delle Politiche Giovanili	37
	5.1 Prima di andare nel futuro...	38
	5.2 Le interviste strategiche e la Notizia dal Futuro	41
	5.3 Allineamento: fare differenze per non fare ripetizioni	44
	5.4 Un percorso fatto anche di metafore...	47
6	La Strategia a impatto del sistema Politiche Giovanili della Provincia autonoma di Bolzano	48
	6.1 Contestualizzazione della visione di impatto e dell’obiettivo del Sistema Politiche Giovanili	49
	6.2 Accessibilità e pluralismo	54
	6.3 Esplorazione e approfondimento	55
	6.4 Sperimentazione e nuove pratiche	56
	6.5 Centralità del lavoro giovanile	58
7	La prototipazione del sistema di valutazione di impatto	59
8	Verso una mappatura del Sistema Politiche Giovanili	61
9	Riflessioni conclusive	64

Questo volume nasce dal desiderio di raccontare un percorso sperimentale che si è sviluppato nel corso del 2023, anno in cui l'Ufficio Politiche Giovanili ¹ – istituito dalla prima legge italiana in materia di politiche giovanili – ha celebrato il suo quarantesimo compleanno. Per dare senso a questa ricorrenza, nei mesi scorsi abbiamo intrapreso due azioni di ricerca, una rivolta al passato e una successiva, e qui trattata, che, attraverso un dialogo condiviso pubblico-privato, ci ha permesso di elaborare nuove strategie d'azione per il futuro.

Il processo, spiegato nelle prossime pagine, nasce da un'intuizione. Dopo aver ripercorso, attraverso la tecnica del data journalism, le priorità e le tendenze nei finanziamenti erogati dall'Ufficio dal 1983 a oggi, ci siamo resi conto che le strategie di indirizzo delle politiche giovanili si sono evolute nel tempo, adattandosi ai cambiamenti della condizione giovanile, sia a livello nazionale che locale, in assonanza con le direttive programmatiche europee.

Le attuali crisi globali ci pongono di fronte a un mondo in rapida trasformazione. L'Europa si trova nella necessità di elaborare nuovi modelli di cambiamento per affrontare sfide sempre più complesse. Le traiettorie da seguire non sono però ancora state tracciate. Nel suo discorso sullo stato dell'Unione del 16 settembre 2020, Ursula Von Der Leyen ha affermato che il Nuovo Bauhaus Europeo, programma lanciato per creare un nuovo movimento culturale interdisciplinare, era "un progetto di speranza"². Nato per esplorare nuove soluzioni di sviluppo sostenibile che integrassero la lotta al cambiamento climatico con l'estetica e la cultura, il NEB sollecita tutte le componenti della società a fare un esercizio di immaginazione, per generare nuove visioni di futuro, alternative a quelle attuali.

Oggi, il sentimento di forte precarietà, che permea tutti gli aspetti delle nostre vite, si accompagna a una percezione apocalittica del presente che, fondata o ingiustificata che sia, va facendosi quasi ordinaria ed ostacola la capacità di immaginare scenari alternativi possibili. Questa dimensione esistenziale richiede un'ulteriore svolta nelle strategie politiche, e quindi anche l'elaborazione di nuovo modello di politiche giovanili. Un insieme di pratiche capaci di valorizzare il potenziale innovativo intrinseco alle nuove generazioni affinché queste ultime possano aiutare la società tutta ad espandere lo spazio del possibile e a progettare nuovi modi di vivere.

Fedeli al nostro approccio operativo, da sempre fondato sul confronto e sullo scambio con le realtà del terzo settore impegnate nel lavoro con i giovani, abbiamo scelto di ragionare collettivamente sulla nuova strategia di politiche giovanili. Facilitati da Kilowatt, abbiamo dato vita a un processo maieutico che ci ha permesso, in primo luogo, di visualizzare il cambiamento positivo di lungo termine che desideriamo generare, come rete, sul territorio. Partendo da questa visione condivisa del futuro, abbiamo definito gli strumenti per raggiungere tali obiettivi.

Le politiche giovanili devono inserirsi nella "crisi dell'immaginazione"³ come una piattaforma capace di coltivare immaginari affinché le nuove generazioni siano abilitate a liberare il loro potenziale creativo e a elaborare nuove visioni di futuro. Perché ciò possa avvenire, progetti e servizi dovranno perseguire tre obiettivi di impatto: accessibilità, approfondimento e sperimentazione.

Per accessibilità intendiamo la capacità di dare visibilità e coinvolgere tutti quei soggetti, portatori di prospettive ed esperienze diverse, che spesso non vengono intercettati dalle pratiche culturali tradizionali. In una fase successiva, questi punti di vista – in particolare quelli più radicali – si ibrideranno con altri all'interno di percorsi di approfondimento specifici, in modo che possano acquisire strumenti utili a leggere criticamente il reale. Infine, attraverso la sperimentazione saranno incentivate le pratiche trasformative. Individui e gruppi informali potranno attivare relazioni di prossimità, creare alleanze sul territorio e realizzare iniziative all'interno del contesto urbano, come se fosse un grande laboratorio di innovazione.

*Ufficio Politiche Giovanili
Provincia Autonoma di Bolzano*

¹ - Cfr. L.P.1° giugno 1983, n. 13.

² - Cfr. Ursula von der Leyen, Discorso sullo stato dell'Unione, Parlamento Europeo, Bruxelles, 16 settembre 2020, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/SPEECH_20_1655 (accesso 20 settembre 2024).

³ - Cfr. Geoff Mulgan, The Imaginary Crisis (and how we might quicken social and public imagination), UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2020.

VISIONE DI IMPATTO

Qual è il cambiamento che un soggetto (o gruppo di soggetti) decide di contribuire a generare?

OBIETTIVO DI IMPATTO

Qual è l'impegno stabilito per avvicinarsi il più possibile al cambiamento desiderato?

DIMENSIONI DI IMPATTO

In quali ambiti strategici è necessario intervenire in maniera sistemica per mantenere l'impegno verso il cambiamento desiderato?

Le nuove generazioni sentono valorizzato il proprio potenziale espressivo e rendono l'Alto Adige un territorio dove sperimentare visioni alternative e sostenibili sul futuro della società

Limite di accountability

Il sistema Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano si impegna nei prossimi 5 anni a essere una piattaforma abilitante che, attraverso spazi progetti e competenze multidisciplinari, permette alle nuove generazioni di osservare criticamente il presente, immaginare il futuro e praticare soluzioni trasformative

Accessibilità e pluralismo

Tutte le persone, a prescindere dalle loro condizioni di partenza, hanno pieno accesso a possibilità diversificate di partecipazione sociale e culturale

Esplorazione e approfondimento

Le nuove generazioni hanno l'opportunità di esplorare talenti e passioni, acquisendo nuove conoscenze e competenze di progettazione

Sperimentazione e nuove pratiche

Le nuove generazioni sperimentano concretamente nuove soluzioni all'interno di un ecosistema complesso

Centralità del lavoro con i giovani

Le competenze e il lavoro di chi opera nel settore sono riconosciuti e valorizzati per la crescita e l'accompagnamento delle nuove generazioni

1.

Premesse: come è nato questo percorso e perché un sistema di valutazione di impatto delle politiche giovanili.

L'arte è una delle tecniche possibili per potenziare e ampliare la capacità di agire, ma non l'unica.

La cosa importante è vivere e avere un comportamento, aprirsi a un divenire indeterminato che bisogna costruire, inventare, prendersene cura.

Marcel Duchamp, citato in *Marcel Duchamp e il rifiuto del lavoro* di Maurizio Lazzarato

Si fa spesso riferimento, nelle scienze sociali, a un concetto che sembra attirare le conclusioni di tanti discorsi che parlano del ruolo della cultura nella società, come una calamita, o come la soluzione a tanti mali. È il concetto di **agency**, termine tecnico che ha a che fare con la **capacità di mettere a terra, auto-determinandosi, il proprio potenziale espressivo**. La capacità di incidere sulla propria storia di vita. Oppure, come diceva Duchamp, la propria **"capacità di agire"**.

Si fa altrettanto spesso riferimento a quanto la contemporaneità abbia un rapporto strano con il futuro: da un lato, **non si è mai parlato così tanto di futuro** (forse dal tempo dei primi punk...), specie dopo la pandemia; dall'altro, sappiamo bene quanto diversi fattori macro e micro – ecoansia, precarizzazione, instabilità internazionale, impoverimento

economico e culturale, ma anche un **sistema educativo e formativo concentrato sulle competenze specialistiche e non sulla visione d'insieme** – contribuiscano a creare un cocktail fatale che limita la nostra capacità di immaginare e visualizzare un futuro più desiderabile. L'agency, intesa come capacità di pensarsi in grado di agire, di prendere in mano la propria storia personale, in altri termini, è oggi molto limitata, in qualche modo "pre-destinata", a partire proprio dalla **difficoltà di pensare che un futuro diverso sia possibile** e che, di conseguenza, esso possa diventare un nostro terreno di espressione.

In questo quadro, avendo a che fare con nuove generazioni e cultura, forse da qui dobbiamo partire per "ampliare e potenziare la capacità di agire". Per questo, **a partire da gennaio 2023**, l'Ufficio Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano ha deciso di avviare un **percorso di pianificazione a impatto** con l'obiettivo di identificare il cambiamento positivo di lungo periodo che il sistema delle Politiche Giovanili intende generare per la Provincia Autonoma di Bolzano. Oltre all'attività di pianificazione strategica, ha portato **alla costruzione di un impianto di valutazione a disposizione dell'Ufficio** (indicatori, strumenti di raccolta dati interni e per le organizzazioni finanziate) per osservare nel tempo il cambiamento generato in relazione alla strategia costruita *ex ante*. Questi strumenti hanno la funzione di spiegare e rendere operativo il funzionamento del sistema di valutazione.

Il percorso è stato guidato da Kilowatt, cooperativa bolognese che accompagna pubbliche amministrazioni, imprese e enti del terzo settore in processi di valutazione strategici e generativi. L'intento era **abilitare un processo maieutico di costruzione di un sistema di valutazione di impatto elaborato in ottica collaborativa**, attraverso un **dialogo condiviso pubblico-privato**, coerentemente con i principi metodologici della Valutazione di Impatto Sociale (VIS) a cui fa riferimento la Riforma del Terzo Settore.

La VIS, in questo contesto, è intesa innanzitutto come **strumento di pianificazione strategica** e, in un secondo momento, come lente di **auto-osservazione per le organizzazioni** coinvolte e come riferimento **per l'Ufficio Politiche Giovanili** per monitorare nel tempo l'andamento della propria strategia.

Le macro-attività di progetto sono state le seguenti:

- 1— **formazione agli operatori e le operatrici giovanili** locali sul tema della valutazione di impatto sociale, al fine di renderli competenti e autonomi nell'utilizzo degli strumenti costruiti,
- 2— **elaborazione di una strategia di medio-lungo periodo per il Sistema delle Politiche Giovanili della Provincia** che abbia come riferimento anche le strategie europee a tema gioventù
- 3— progettazione di un **sistema di raccolta dati e indicatori** e dei relativi **strumenti quali-quantitativi** rivolti ai diversi target di pubblici coinvolti nel processo di valutazione
- 4— **definizione dei contorni della figura professionale dell'operatore operatrice giovanile a partire dal cambiamento** desiderato per il contesto e la comunità di riferimento



Cosa è la pianificazione strategica a impatto e valutazione

Prima di entrare nel vivo della strategia a impatto (e dell'impianto di valutazione) del Sistema delle Politiche Giovanili, è necessario fare una breve premessa metodologica e concettuale.

2.1. Cosa intendiamo con “impatto” all'interno di questo percorso

Negli ultimi anni, la parola “impatto” è sempre più spesso usata (e forse talvolta anche abusata) in riferimento alle attività svolta dal Terzo Settore o da qualunque organizzazione – pubblica o privata – che vuole (o deve) pensarsi e agire in ottica di sostenibilità. Tuttavia, il termine impatto viene spesso utilizzata con accezioni anche molto differenti tra loro: “impatto” come conseguenza positiva di un'azione su un contesto (da incentivare), “impatto” come impronta delle attività antropiche sull'ambiente (da ridurre), “impatto” come termine generico per affermare la propria *compliance* ai principi di sostenibilità, a prescindere dall'effettiva efficacia del proprio agire. Questa tendenza porta con sé il rischio di distorsione e svuotamento del significato della parola⁴ generando talvolta confusione e contraddittorio a riguardo.

Per arginare questo rischio e **continuare a utilizzare la valutazione di impatto come strumento strategico di apprendimento in maniera significativa**, crediamo che **il primo passo sia disambiguare l'accezione** con cui intendiamo la parola "impatto".

Nell'approccio riconosciuto dalla Riforma del Terzo Settore Linee Guida sulla Valutazione di Impatto Sociale, "impatto" significa:

*Il **cambiamento** positivo, sistemico e di lungo periodo che l'agire di un soggetto (o gruppo di soggetti) **decide di contribuire** a generare nel proprio **contesto di riferimento**⁵.*

2.2. Cosa intendiamo con valutazione di impatto

Alla luce del significato della parola "impatto" sopra esplicitato, **il decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale** delle attività svolte dagli enti del Terzo settore"⁶, previste dalla riforma del terzo settore e dell'impresa sociale, ci dice che la valutazione di impatto è la

*«**valutazione qualitativa e quantitativa**, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato»*

In questa definizione ci sono 5 aspetti chiave che vale la pena esplicitare:

- 1— **"valutare"** significa **"dare valore"**, ossia chiedersi se un qualsiasi elemento davvero appartiene al (o "è valido per il") sistema valoriale di cui stiamo parlando, identificato a priori da una comunità di riferimento. Nel caso della valutazione di impatto, **il sistema valoriale a cui fare riferimento è la visione di impatto** (il cambiamento positivo, sistemico e di lungo periodo che si decide di contribuire a generare).
- 2— la dimensione **"qualitativa"** è centrale per osservare e dare valore agli "effetti" generati sulle persone (comunità di riferimento): i numeri da soli non significano nulla, ma servono piuttosto a definire l'ampiezza della **profondità di un fenomeno che vogliamo osservare**, dove la profondità è espressa da variabili necessariamente qualitative.
- 3— **il tempo dell'impatto non è immediato**: come abbiamo detto è un cambiamento graduale e trasformativo che richiede un'osservazione attenta nel **breve, medio e lungo periodo**. Tale osservazione costante (il processo di valutazione) consente di verificare se le proprie azioni e decisioni stanno effettivamente generando effetti nella direzione di cambiamento sperato e consente di intervenire **tempestivamente** per "raddrizzare il tiro" qualora le cose non stiano andando come previsto.
- 4— **la comunità di riferimento** riguarda un contesto più ampio, che va **al di là dei beneficiari diretti delle attività svolte**: si tengono in considerazione anche tutte le ricadute indirette che contribuiscono al cambiamento sistemico.
- 5— per fare valutazione di impatto è necessario avere **un obiettivo individuato ex ante a cui tornare nel processo di osservazione, riflessione e apprendimento**, per verificare se quell'obiettivo si sta realizzando e tiene nel tempo.

4 - "Se Tutto è Impatto, Nulla è Impatto". Ma Dove Siamo Realmente? [Consulting.kilowatt.bo.it/se-tutto-e-impatto-nulla-e-impatto-ma-dove-siamo-realmente/](https://consulting.kilowatt.bo.it/se-tutto-e-impatto-nulla-e-impatto-ma-dove-siamo-realmente/). [Ultimo accesso 29 Nov 2024]

5 - Questa definizione è una rielaborazione di Kilowatt a partire dai significati espressi dalla Riforma del Terzo Settore e dall'ibridazione con altri strumenti legati alla pianificazione strategica

6 - pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 214 del 12 settembre 2019

2.3. La triade dell'impatto

A partire dal significato di "impatto" e dalla definizione di "valutazione di impatto" possiamo dire che i principi concettuali e metodologici che guidano questo approccio sono:

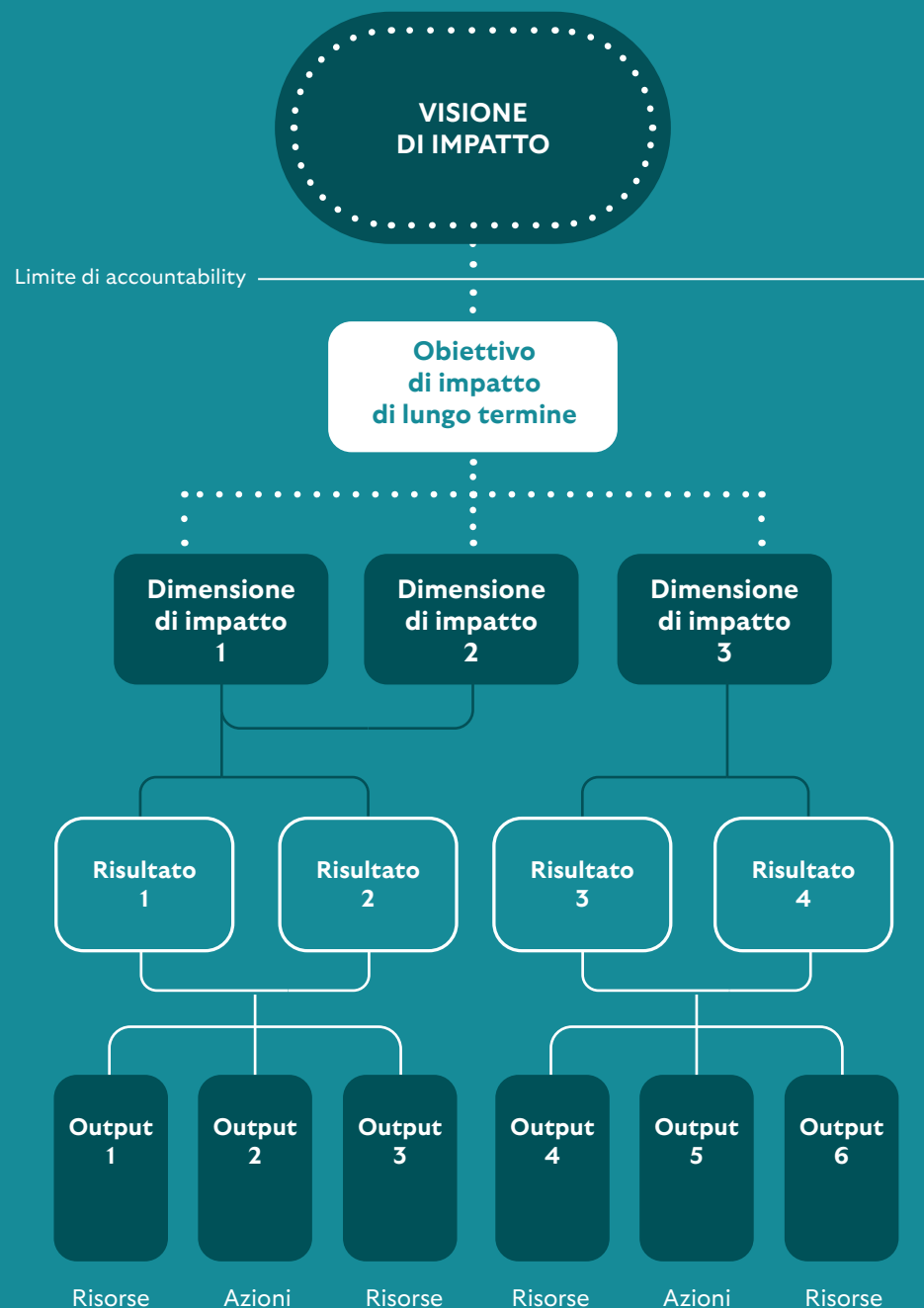
- 1 **intenzionalità**: è la capacità di **definire ex ante qual è il cambiamento** che si vuole generare nella società o in un determinato contesto attraverso un'attività o un progetto specifico. Per questo nella definizione di impatto abbiamo sottolineato che si tratta del cambiamento "che **si decide** di contribuire a generare": se non si stabilisce un'intenzione è difficile osservare e rilevare qual è il proprio contributo positivo in un sistema.
- 2 **misurabilità**: è la capacità di identificare **le variabili** - quantitative e **qualitative** - misurabili per **osservare il proprio contributo al cambiamento** positivo, sistemico e di lungo periodo. La fase di identificazione e utilizzo delle variabili (quelle che poi chiameremo indicatori) è necessaria per rendere il processo di cambiamento comprensibile e verificabile anche da altri.
- 3 **addizionalità**: è la capacità di contribuire a generare un cambiamento addizionale aggiuntivo, rispetto a ciò che sarebbe avvenuto comunque in un contesto, o che il mercato avrebbe realizzato in autonomia. L'approccio all'impatto aiuta a individuare **dove e come il proprio contributo può essere addizionale**, e quindi consente di **orientare risorse, azioni e decisioni in maniera efficace e direzionale**.

2.4. La valutazione di impatto come strumento di pianificazione strategica e la Teoria del Cambiamento

Alla luce di queste premesse concettuali possiamo dire che la valutazione di impatto sociale rappresenta soprattutto **un approccio organizzativo orientato alla pianificazione strategica di lungo termine**, ancora prima che una pratica di misurazione e rendicontazione. In questi termini, la valutazione di impatto si dota di strumenti utili **non solo a misurare il cambiamento generato dalle organizzazioni, ma soprattutto a progettarlo** attraverso una scelta intenzionale - che necessariamente implica un allineamento strategico interno - dando vita a nuove modalità di produzione di valore per la collettività.

La metodologia più utilizzata a livello europeo - citata e riconosciuta dalla Riforma del Terzo Settore stesso - per intraprendere percorsi di valutazione di impatto è la **Theory of Change (ToC)**. Al cuore di ogni Theory of Change **lo strumento della "catena di produzione dell'impatto"** la ToC prevede, innanzitutto, la **definizione di una visione** di cambiamento positivo a cui si desidera contribuire (impatto), e, successivamente, la **mappatura a ritroso** del percorso necessario per generare quel cambiamento a partire dalla seguente concatenazione di domande:

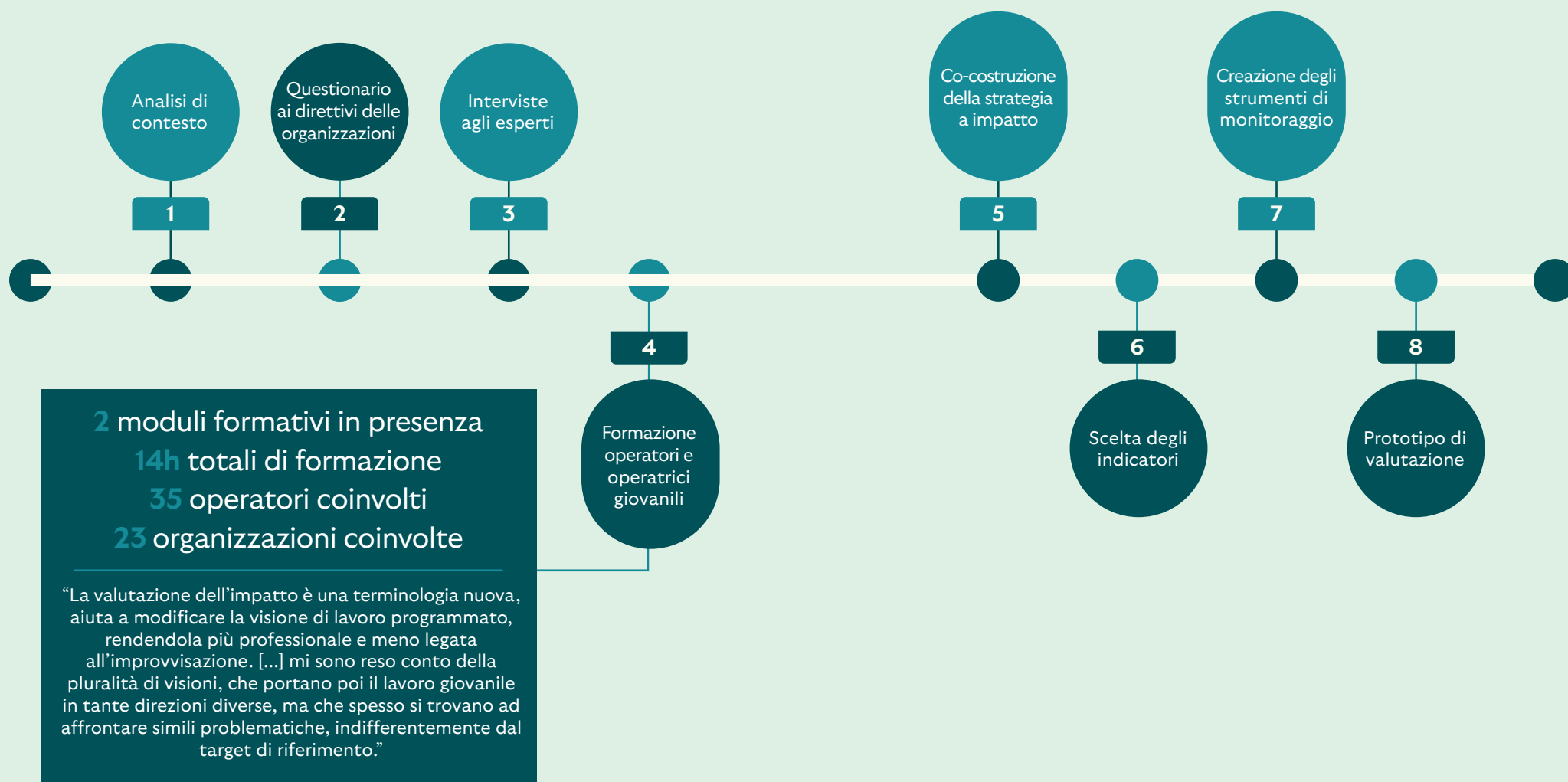
- quali sono le **dimensioni nelle quali devo intervenire** per generare un impatto sistemico (la visione di impatto)?
- quali **risultati** devo ottenere per generare delle trasformazioni in ciascun ambito (le dimensioni di impatto)?
- quali **output** devo realizzare per raggiungere quei risultati?
- quali **azioni** devo organizzare per realizzare quegli output?
- di quali **risorse** mi devo dotare per rendere possibile quella concatenazione di eventi?



3.

Le tappe del processo di costruzione della strategia

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DELLA STRATEGIA



3.1. Allineamento e analisi di contesto

Gennaio 2023 - Aprile 2023

Il lavoro di **emersione di un futuro desiderabile** (e, di conseguenza, di una prospettiva strategica) per l'ecosistema delle politiche giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano è stato un percorso maieutico. È stato necessario combinare un mix di strumenti e di momenti "divergenti" (di apertura, di proliferazione di temi e questioni) e "convergenti" (cioè di sintesi, per concentrarsi sull'addizionalità, ossia sulla capacità di fare la differenza rispetto ad alcuni di quei temi e di quelle questioni).

Il percorso è iniziato con i **momenti laboratoriali** rivolti al gruppo di lavoro ristretto interno all'**Ufficio Politiche Giovanili** per fare emergere lo storico del contesto di riferimento, comprendere e problematizzare le sfide del contesto e impostare una proiezione nel futuro dell'impatto atteso per i prossimi cinque anni. Il primo passo nel coinvolgimento delle organizzazioni ha visto invece la somministrazione di un **questionario quali-quantitativo** ai direttivi degli enti gestori dei centri giovani (si veda par. 4.2.). Successivamente, per validare le ipotesi progettuali e approfondire alcuni nodi tematici relativi alle nuove generazioni, **sono state condotte delle interviste in profondità con esperti** nazionali e internazionali con l'obiettivo di indagare il rapporto nuove generazioni/cultura attraverso punti di vista e discipline differenti.

3.2. Formazione agli operatori/trici giovanili e co-costruzione della strategia a impatto:

Maggio 2023

La **direzione strategica** individuata nella prima tappa è stata poi **condivisa e alimentata** attraverso un **percorso formativo** che ha coinvolto **un gruppo eterogeneo**

di operatori e operatrici giovanili provenienti dalle organizzazioni del territorio. In tale occasione, è stata co-progettata una prima **ipotesi di catena di produzione dell'impatto**, definendo gli ambiti di intervento, i risultati attesi a medio e lungo termine, e gli esiti, ossia le realizzazioni e i servizi da mettere a sistema o progettare per innescare il cambiamento.

3.3. Scelta degli indicatori, creazione degli strumenti di monitoraggio e prototipo di valutazione

Giugno 2023 - Maggio 2024

Il gruppo di lavoro ristretto dell'Ufficio Politiche Giovanili ha ulteriormente validato e integrato la catena di produzione dell'impatto. Sulla base di questa catena, sono stati **scelti gli indicatori quantitativi e qualitativi da utilizzare** per osservare il processo di cambiamento a cui il Sistema delle politiche vuole contribuire. Infine, sono **stati costruiti gli strumenti necessari per svolgere l'attività di monitoraggio e valutazione**.

A cavallo tra il 2024 e il 2025 verrà avviata **la sperimentazione del primo ciclo di valutazione di impatto dell'operato del Sistema Politiche Giovanili** in relazione all'annualità 2024. Dopo aver testato gli strumenti e aver raccolto i primi dati, si prevedono dei **momenti di incontro con gli operatori e le operatrici** per valutare l'onerosità del processo e implementare eventuali misure correttive.

Nei capitoli successivi verranno approfonditi i temi emersi in tutte le tappe progettuali che hanno portato alla definizione del sistema di valutazione di impatto delle Politiche Giovanili.

4.

Allineamento e analisi di contesto

4.1. Le attività dell'Ufficio Politiche Giovanili

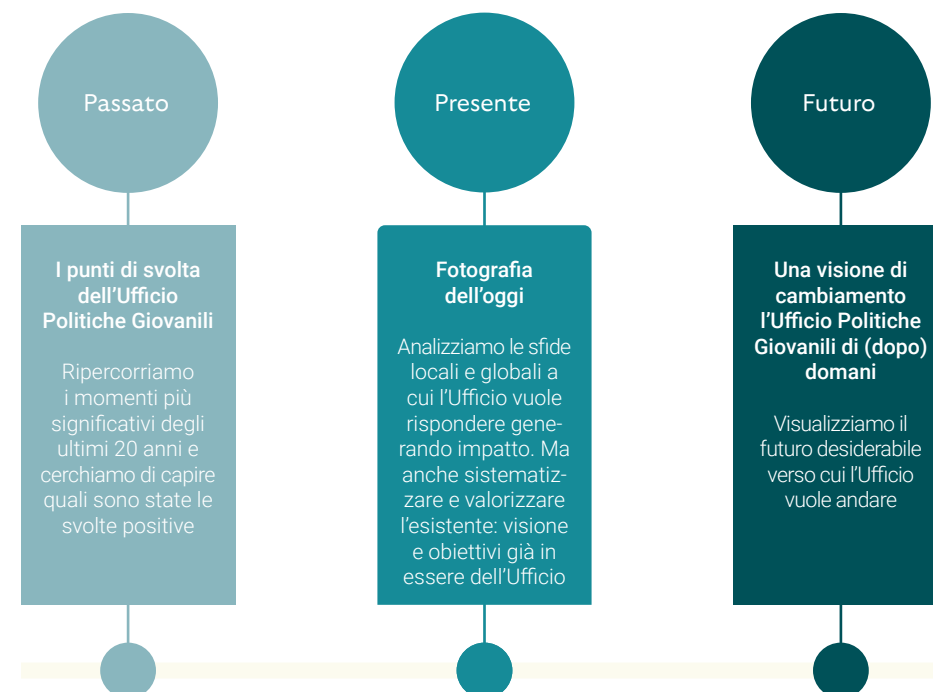
Le Politiche Giovanili della Provincia di Bolzano, in coerenza con la Legge Provinciale sulla Promozione del servizio giovani (13/83) e la Legge Provinciale 9/2015, mirano a **garantire un'ampia formazione culturale e sociale per la popolazione giovanile, contribuendo al diritto del giovane all'educazione e alla formazione culturale**. Il servizio-giovani si rivolge ai giovani fino al venticinquesimo anno di età, promuovendo lo sviluppo psichico, intellettuale, religioso, culturale, sociale e fisico. I principi cardine sono la **volontarietà, il pluralismo delle organizzazioni, la flessibilità dei metodi e il coinvolgimento** dei giovani nelle decisioni. Il supporto economico viene concesso per attività culturali sotto forma di contributi, sussidi, assegnazioni, e può includere la messa a disposizione di servizi, spazi o attrezzature.

La strategia dell'Ufficio, ispirata a Europa 2020 e alle indicazioni della Commissione Europea sui Giovani 2019-2027, punta inoltre a promuovere il co-management delle attività e a intervenire trasversalmente in settori strategici. Gli obiettivi includono il mi-

glioramento dei servizi informativi, la creazione di legami tra creatività giovanile e mondo del lavoro e la promozione delle produzioni culturali. Infine, l'Ufficio sostiene la mobilità internazionale come opportunità di sviluppo e di promozione della formazione culturale e l'innovazione organizzativa.

4.2. Tre step per immaginare il cambiamento

Nella prima fase progettuale, il gruppo di lavoro ristretto dell'Ufficio Politiche Giovanili, attraverso tre workshop guidati da Kilowatt, ha ragionato sulla propria strategia percorrendo tre dimensioni temporali:



- **passato:** ripercorrendo i punti di svolta nella storia delle Politiche Giovanili e facendo emergere i momenti più significativi per lo sviluppo del contesto e gli apprendimenti chiave ad essi associati.
- **presente:** problematizzando la **contemporaneità con cui interagiscono i giovani e le organizzazioni giovanili** e dunque di cui si devono interessare le policy, ma anche analizzando l'identità del Sistema delle Politiche Giovanili locali e il suo posizionamento nelle strategie nazionali e internazionali, anche **per valorizzarne gli elementi di valore differenzianti**.
- **futuro:** disegnando scenari immaginari, ma possibili, propedeutici alla **definizione di un cambiamento desiderabile e percorribile**.

«Una visione futura in questo senso potrebbe essere quella di costruire un sistema di offerta culturale giovanile in continuo mutamento, fluida, sempre al passo con i tempi, permeabile alle esigenze contingenti della popolazione giovanile. In questo senso si potrebbe lavorare più sulle progettualità, che di anno in anno si modificano plasticamente sui contesti, che su "pacchetti" di servizi ordinari»

Alla luce dell'attività di *problem framing* realizzata dall'Ufficio Politiche Giovanili, ci sembra di poter sintetizzare come segue il concatenarsi di problemi (radicali o in superficie) "più sentiti" dal sistema politiche giovanili a scala locale e globale:

- 1— **il problema dei problemi**, la presenza della cultura non è percepita come rilevante nella contemporaneità (nell'opinione pubblica, così come nelle strategie politiche), **a cui si aggiunge:**
- 2— **un diffuso individualismo** e una rarefazione di momenti e spazi di aggregazione: **ma il vero problema è che la solitudine non è percepita come un problema**. Ciò è ancora più valido a livello locale: l'Alto Adige è un territorio isolato, diviso e talvolta "autoreferenziale";
- 3— **allo stesso tempo, sarebbe auspicabile una maggior imprenditorialità, innovazione, propensione a guardare oltre** al contesto: il territorio fatica ad assorbire e valorizzare le competenze creative;
- 4— la combinazione dei problemi 1, 2, 3 fa emergere un altro problema rilevante: **la difficoltà di costruire risposte culturali adeguate ai bisogni (impliciti o espliciti di oggi)**: non a caso, è rilevante il gap tra l'offerta dei centri giovani (numerosi, capillari, diffusi) e la percezione, dal punto di vista delle nuove generazioni, di mancanza di stimoli.

Alla riflessione di problematizzazione del presente, è seguito un lavoro speculare – e speculativo – di scenarizzazione, dove con "scenari" si fa riferimento a «**descrizioni coerenti e consistenti di futuri ipotetici alternativi che riflettono prospettive diverse su sviluppi passati, presenti e futuri, che possono fungere da base per l'azione**» (Van Notten, 2005). Questo processo, ispirato al metodo Shell⁷, ha permesso di mappare **quattro futuri possibili in relazione al rapporto tra giovani e cultura nella Provincia Autonoma di Bolzano**, di cui uno estremamente negativo, uno estremamente positivo e due scenari intermedi.

7 - Negli anni '60, General Electric e Royal Dutch Shell **introdussero tecniche di scenarizzazione nelle loro procedure di pianificazione aziendale degli anni '70 e ottennero significativi vantaggi competitivi**. Dal 1970 in poi furono ottenuti risultati significativi e vantaggi competitivi e il metodo fu reso popolare nel libro **The Art of the Long View** di Peter Schwartz, ex team leader del gruppo di pianificazione degli scenari della Shell.

Il lavoro di scenarizzazione – in cui lo scenario rappresenta l’“oggetto” e la pianificazione attraverso gli scenari costituisce il “processo” – ha portato all’emersione di quattro apprendimenti strategici per la definizione dell’impatto atteso:

- 1 — l’approccio curatoriale e relazionale delle politiche giovanili può contrastare la “piattaformizzazione della cultura” a cui stiamo andando incontro. Diventa strategico offrire un’alternativa, che sia piattaforma aggregante e abilitante per dare nuova linfa a forme di relazione collettive intorno alla fruizione culturale.
- 2 — Un approccio troppo paternalistico, come quello applicato dalle politiche culturali in Francia (ne ripareremo nel capitolo 4.2), rischia di limitare innovazione e libertà di espressione artistica. Fare leva sulle “bolle di relazioni partecipative” esistenti può rigenerare il fermento culturale (e, quindi, l’innovazione, l’imprenditorialità...).
- 3 — è importante lavorare a monte – con visione e strategia – per generare domanda (e risposta) di cultura significativa, pensando a una infrastruttura che abilita forme di attivazione culturale e giovanile che trattengono, permangono e non si consumano.
- 4 — Diventa fondamentale promuovere ambienti di apprendimento in cui i giovani possano sperimentarsi fuori da una logica produttiva, dove c’è mobilità dei ruoli di chi apprende e di chi produce/fruisce cultura.

Attraverso il lavoro di riflessione interno all’Ufficio è stata impostata la base per poi **co-progettare, insieme alle organizzazioni giovanili, la parte “creativa” e strategica dell’impatto**: una traduzione dei problemi di contesto in direzioni più desiderabili di futuro per il sistema delle politiche giovanili, fino alla definizione di una visione d’impatto, ossia di un cambiamento di contesto, positivo e di lungo termine, a cui contribuire.

4.3. Il questionario alle organizzazioni giovanili

In coerenza con le Linee Guida della Riforma del Terzo Settore, che prevedono di dare evidenza del processo di partecipazione alla definizione delle dimensioni di valore da parte di classi di stakeholder rappresentativi, il processo di progettazione strategica – dopo un primo allineamento con il gruppo ristretto dell’Ufficio Politiche Giovanili – è proseguito con un questionario rivolto ai direttivi delle organizzazioni giovanili della Provincia. L’obiettivo era **costruire una mappatura corale dei temi rilevanti intorno a cui sviluppare la traiettoria di cambiamento desiderata**, oltre a raccogliere alcuni dati di baseline che aiutassero a restituire una fotografia del presente di alcune informazioni sull’ecosistema delle politiche giovanili.

In particolare, due domande complementari si sono rivelate fondamentali per approfondire l’analisi di contesto già avviata con il gruppo ristretto dell’Ufficio e per identificare le direzioni di futuro a cui tendere:

1) Secondo voi quali sono le principali problematiche culturali e giovanili del territorio?

«C’è una storica mancanza di spazi per la musica live, una sovra offerta a livello teatrale ed un buon presidio sulla musica classica, alcune interessanti esperienze artistico/espositive. Più in generale le esperienze dal basso o autogestite sono frenate da un contesto poco propenso al cambiamento e dove il finanziamento pubblico è la prassi»

«A nostro avviso la principale problematica è di fatto il mancato riconoscimento del valore delle proposte e delle iniziative culturali sul territorio.

Crediamo di fatto che l'arte, in tutte le sue forme, spesso venga considerata unicamente come strumento di intrattenimento e non come esigenza umana, volta al processo di formazione e sviluppo della personalità e della sfera emotiva, garantendo una crescita dell'individuo sia nella relazione con se stesso, sia all'interno della società in cui vive.

Partendo da questa prospettiva purtroppo vengono ritenute come meno indispensabili le iniziative rivolte alla diffusione di tematiche culturali e a chi opera in questo campo spesso non viene riconosciuta l'importanza a livello educativo e professionale»

Le risposte più ricorrenti:

- Difficoltà a individuare iniziative stimolanti per i giovani
- Bassa partecipazione alle iniziative culturali e sociali
- Difficoltà nella comunicazione e la capacità di comprendere i cambiamenti sociali
- Preoccupazioni riguardo a fenomeni di violenza e divisione tra i giovani

2) Qual è il vostro sogno (anche se sembra difficile da realizzare) per i giovani del vostro territorio di riferimento?

«Il mio sogno, connesso al mio lavoro, è che le politiche giovanili vengano considerate a tutti gli effetti politiche che concorrono allo sviluppo territoriale. Esse sono fondamentali per generare possibilità, incubare e sostenere visioni forse ancora fragili, ma essenziali alla crescita dei contesti. Dovrebbero essere inoltre del tutto trasversali e legate ad ogni altro ambito di competenza (politiche abitative, del lavoro, sanitarie, agricole). Quello che spero quindi è che i giovani assumano maggior peso politico. Se li si considera parte essenziale dello sviluppo di un Paese parteciperanno anche in maniera più sentita alle vita pubblica. io invece per ora vedo rassegnazione.»

Le risposte più ricorrenti:

- Sviluppare spazi, strutture e occasioni di incontro che siano affascinanti e coinvolgenti per i giovani e stimolino la loro partecipazione attiva
- Riuscire a offrire supporto concreto per realizzare le proprie idee creative e culturali, incoraggiando la libertà di espressione
- Promuovere una maggiore presenza politica dei giovani nelle decisioni a livello cittadino e provinciale
- Promuovere la crescita personale dei giovani, anche dal punto di vista artistico-culturale, offrendo opportunità di apprendimento e sviluppo individuale
- Una diffusione più ampia del movimento underground e un maggior protagonismo giovanile

20 organizzazioni su 23 intervistate hanno dichiarato **di coinvolgere i giovani nella progettazione ed erogazione** delle attività e dei servizi da voi offerti attraverso le seguenti modalità:

- ascolto delle loro esigenze e desideri
- gruppi di lavoro ad hoc e coinvolgimento progressivo negli organismi associativi
- attività di volontariato (ogni organizzazione **coinvolge in media 14 volontari**)
- formazione
- creazione di progetti ad hoc sulla base dei loro interessi e talenti.
- incubazione di progetti giovanili

Su un totale di 23 organizzazioni raggiunte, 18 gestiscono sedi e centri giovani sul territorio, e più della metà delle organizzazioni intervistate gestisce al più 2 sedi. In generale, **gli spazi gestiti dalle organizzazioni** hanno **vocazioni orientate** a cultura, partecipazione, gioco, creatività e servizi di quartiere per la cittadinanza.

4.4. Le interviste agli esperti

Dopo la prima fase di indagine rivolta al gruppo ristretto dell'Ufficio Politiche Giovanili e alle organizzazioni, sono state condotte quattro interviste in profondità che hanno visto il coinvolgimento di esperti nell'ambito nuove generazioni e policy innovative:

- **Stefano Laffi**, ricercatore sociale presso l'agenzia di ricerca sociale Codici
- **Annibale d'Elia**, direttore Economia Urbana, Moda e Design del Comune di Milano
- **Carlo Andorlini**, esperto di innovazione sociale e sistemi collaborativi sulla economia della collaborazione e della condivisione
- **Alessandro Rancati**, EU Policy Lab - DG JRC - European Commission

Il dialogo con gli esperti si è concentrato sulla necessità di promuovere un approccio culturale alle politiche giovanili, **inquadrare i nuovi approcci alla socialità delle nuove generazioni** e incentivare la collaborazione tra enti, in particolare sul territorio di riferimento. L'obiettivo delle interviste, inoltre, era quello di validare e mettere in discussione – grazie a punti di vista esterni al progetto e al contesto, ma competenti – le sfide e la direzione strategica individuate con il gruppo ristretto interno all'Ufficio Politiche Giovanili.

Protagonismo attivo

Stefano Laffi ha evidenziato il generale cambiamento nelle politiche giovanili, che sono passate dalla prevenzione del disagio e dei comportamenti a rischio **a politiche più orientate alla cultura e alla creatività**. La sfida oggi è quella di coinvolgere le nuove generazioni nella fase di creazione anziché solo nel consumo, **promuovendo un protagonismo attivo**. Tuttavia, sottolinea come il momento storico in cui viviamo renda difficile il consolidamento di un gusto stabile, specialmente se l'esperienza culturale tende a essere effimera, "dimenticabile". Laffi propone la creazione di comunità di pratiche, che facilitino il confronto tra pari, come possibile sperimentazione di un modo diverso **di co-creare con le nuove generazioni**. Inoltre, crede che la **pubblica amministrazione possa avere un ruolo abilitante** nel fornire opportunità e creare condizioni per permettere alle nuove generazioni di sperimentare esperienze lavorative prima di scegliere la strada da intraprendere. La PA potrebbe fare da "primo committente", agendo come un "genitore comprensivo" che concede ai più giovani un margine di errore e quindi di apprendimento.

I "nuovi arrivati"

L'approfondimento è proseguito con **Annibale d'Elia**, che ha sottolineato come il dibattito sulle politiche giovanili sia spesso fortemente incentrato sulle organizzazioni che si "occupano di" giovani, con uno sguardo socio-assistenziale che li relega al rango di utenti. La proposta, invece, è quella di ribaltare la domanda: al posto di "cosa possiamo fare [come Pubblica Amministrazione o Terzo Settore] per le nuove generazioni" provare a chiedersi **"cosa possono fare le nuove generazioni per noi"**. Si tratta di considerare i giovani come una risorsa

e di incoraggiare dinamiche sfidanti che siano in grado di attrarli e interessarli. In questo contesto, per "risorsa" intendiamo un **elemento destabilizzante per la società, e il gancio per attirare le risorse è il tema climatico**: "o ci salvano la vita loro, oppure il pianeta collassa", e liberare le energie dei ragazzi su questo è profondamente strategico. Pensando attraverso una metafora: "per far ballare il tip tap agli elefanti non devi fargli un corso di tip tap per elefanti, devi liberargli i topolini sotto i piedi, e allora ballano". Nell'**esperienza di Bollenti Spiriti**, che dal 2005 ha radicalmente trasformato le Politiche Giovanili della Regione Puglia, e di cui d'Elia è stato tra i promotori, la chiave di successo è stata la domanda di partenza rivolta alle nuove generazioni: "aiutateci a cambiare questo posto", era **una missione comune che riempiva di senso quell'operazione di politiche giovanili**. Questa prospettiva ribalta anche il significato di inclusione: si tratta di consentire alle persone di sentirsi utili nella comunità di riferimento. A proposito di valutazione e premesso che ogni politica è *site-specific*, la chiave, per un approccio generativo delle politiche pubbliche, è l'osservazione dei segnali deboli: tenere traccia anche di ciò che esce dalla traiettoria pianificata. Cosa fanno i giovani che non frequentano i centri di aggregazione?

Queste riflessioni non possono prescindere dalla domanda a monte "cosa significa essere giovani?". Tutto il dibattito sulla gioventù è articolato attorno all'idea che il giovane debba essere accompagnato nei momenti di passaggio nell'ambito di un percorso lineare (scuola, diploma, lavoro, famiglia, prima casa). Oggi questa interpretazione è completamente anacronistica, data la precarietà diffusa che sbiadisce completamente la distinzione tra chi è giovane e chi è adulto. Forse, quindi, l'invito dovrebbe essere quello di considerare i giovani come "i nuovi arrivati", nel senso di "coloro che portano nuovi punti di vista":

«siccome sono appena arrivati guardano le cose e non sanno ancora come funzionano, e dentro a questo sguardo c'è la radice del cambiamento. Per fare accadere delle cose nuove, ci vogliono delle persone nuove. Non c'è alternativa»

generatori di un'innovazione che deve trovare spazio per dispiegarsi in luoghi consoni, in grado di alimentare il protagonismo, dove sia possibile commettere errori senza farsi male, ossia **dove l'errore nella sperimentazione sia valorizzato come spazio di apprendimento collettivo**.

Politiche abilitanti e dirompenti

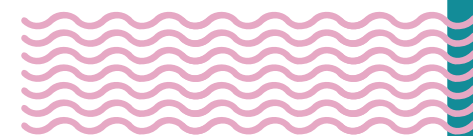
La riflessione con **Carlo Andorlini**, che dal 2011 al 2013 ha coordinato il progetto regionale per l'autonomia dei giovani e l'Ufficio Giovanisì della Presidenza della Regione Toscana, ha aperto un ragionamento provocatorio: **le politiche giovanili dovrebbero essere trasversali a tutte le politiche settoriali**, eliminando la loro specificità. In questo senso, una diminuzione di centralità e risorse può favorire la costruzione di politiche più significative. Infatti, l'eccessiva presenza pubblica rischia, talvolta, di provocare nel settore giovanile (ma in tutti) un esercizio perverso: bloccare gli stimoli e l'innovazione. Questa riflessione ci consente di fare un parallelismo con il modello delle politiche culturali francesi:

Si dice che le politiche culturali siano state inventate nella Francia monarchica (Eling, The Politics of Cultural Policy in France, 1999): in generale, il sistema francese di azione pubblica nell'area della cultura costituisce il modello interventista per eccellenza nel mondo, osservato come buona pratica di finanziamento alla cultura. Allo stesso tempo, però, molte ricerche stanno evidenziando come la dipendenza da finanziamenti pubblici in molti casi abbia portato a mancanza di dinamismo e innovazione all'interno del settore: artisti e professionisti della cultura sono meno incentivati a ricerca e innovazione. Il concetto di «exception culturelle» delle politiche francesi, inoltre, limita la libertà di espressione artistica e genera omologazione. Inoltre, crea delle barriere all'accesso per gli artisti di altre lingue e culture. Il fermento socio-culturale è schiacciato: da un lato, la controcultura non riesce ad accedere ai finanziamenti. Dall'altro, appena si crea qualcosa che potenzialmente potrebbe essere controculturale e portare antagonismo, viene istituzionalizzato.

«sono gli atteggiamenti con cui le risorse si muovono che possono fare la differenza», afferma Andorlini, che suggerisce **la ricerca di una politica abilitante**, in due direzioni: da un lato, un soggetto pubblico che stimola i corpi intermedi già esistenti, valorizzano l'intelaiatura degli operatori giovanili e culturali che rappresentano una forza viva del territorio. Dall'altro, un soggetto pubblico che ascolta e progetta *con i giovani* in un rapporto alla pari (risuona con le riflessioni di Laffi e D'Elia), **una politica dirompente che risuscita il tema del riscatto**, della divergenza di visione rispetto al sistema dominante. Affrontando il tema della solitudine diffusa (elemento considerato centrale nell'analisi di contesto delineata con il gruppo ristretto dell'Ufficio), Andorlini sottolinea il fatto che spesso gli adulti (quindi anche le politiche) tendono a osservare i giovani con un sistema di riferimento che oggi è completamente mutato. Basti pensare al concetto di associazione: oggi si appartiene per un piccolo spazio di tempo e poi si va a cercare altrove. Più che solitudine, quindi, si tratta di forme di convivenza temporanee e più brevi, che sono ugualmente la manifestazione di un desiderio di stare insieme, ma assumendo forme e tempi diversi rispetto a quelle a cui siamo abituati. Per questo motivo, una risposta coerente alla domanda giovanile di oggi è proprio quella di sostenere quei **soggetti leggeri, mobili, forse anche precari**.

«si tratta di abilitare situazioni che sai che il giorno dopo possono svanire. vanno valorizzate le esperienze fluide, non hanno meno valore, hanno solo un tempo diverso»

La sostenibilità al centro e l'apprendimento come chiave della valutazione



A differenza delle precedenti, l'intervista di Alessandro Rancati ha avuto un focus specifico sui principi guida del New European Baumhaus, il piano dell'UE che prova ad avvicinare il Green Deal alla vita quotidiana dei cittadini e cittadine europei, invitandoli a immaginare e costruire insieme un futuro sostenibile e inclusivo. Secondo Rancati, la bellezza non dovrebbe essere considerata un elemento accessorio, ma piuttosto come qualcosa che tutti possono generare in ogni momento. Qui torna il gancio della questione ambientale per stimolare i giovani di cui parlava Annibale D'Elia: la sfida è rendere la sostenibilità desiderabile e desiderata, superando la visione stereotipata che la vede come "compromesso". L'estetica è spesso assente nel dibattito sulla sostenibilità, ma può giocare un ruolo fondamentale nella transizione verso nuovi paradigmi. In termini di valutazione di impatto invece, l'addizionalità può essere massimizzata se la Pubblica Amministrazione facilita la costruzione di spazi di condivisione e di creazione di significato. La chiave è creare un luogo in cui tutti comprendano cosa ha senso fare come passo successivo.

«Facciamo degli step in parallelo, dopo tre mesi ci fermiamo e ci chiediamo "di questi esperimenti quali funzionano?": non c'è una soluzione ma ce ne sono di multiple»

L'apprendimento, inteso come riflessione critica su cosa ha senso fare, è cruciale sia per i giovani, sia per gli adulti. Allo stesso tempo, la creazione di spazi multidisciplinari che sappiano unire diverse generazioni diventa quindi fondamentale in un processo di innovazione diffusa e orizzontale.

La grande differenza tra la PA e le grandi aziende è che la grande azienda spesso ha un *business model* molto definito e per questo, talvolta, anche problemi di innovazione. La macchina pubblica, invece, ha il vantaggio per cui il suo intorno (una città) è già un laboratorio di innovazione. La chiave per la PA è osservare l'intorno non come qualcosa da governare, ma come esperimenti in parallelo attraverso cui apprendere.

«i problemi non si risolvono con contabilità e allocazione di risorse, ma si risolvono con conversazioni e riflessioni che ci spostano di direzione. e le discipline che danno spazio e tempo a queste riflessioni e conversazioni sono quelle umanistiche»

Complessivamente, le interviste hanno permesso di individuare i concetti chiave che hanno successivamente nutrito il lavoro di formulazione della strategia a impatto del sistema Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano:

- **sviluppare politiche giovanili** che rendano le nuove generazioni protagoniste attive del cambiamento positivo del contesto di riferimento e dei processi di innovazione;
- **utilizzare la sostenibilità ambientale** come gancio per attirare e stimolare le nuove generazioni;
- **sostenere forme di aggregazione giovanile** fluide e al passo con i tempi e i desideri di oggi;
- **considerare la Pubblica Amministrazione** come piattaforma abilitante di un sistema giovanile stimolato e proattivo;
- **adottare la valutazione di impatto** come processo di apprendimento condiviso e orizzontale.

5.

La co-progettazione del cambiamento per il Sistema delle Politiche Giovanili

Le fasi descritte in precedenza hanno fornito la base per avviare il processo di formalizzazione della strategia di cambiamento dell'Ufficio Politiche Giovanili.

Questo processo si sviluppa a partire dalla visione di impatto per poi, a ritroso, tornare all'oggi per definire le risorse necessarie a innescare il processo di cambiamento.

Le analisi e le domande emerse con il gruppo di lavoro ristretto dell'Ufficio Politiche Giovanili, i direttivi delle organizzazioni e i quattro esperti intervistati sono diventate il materiale di partenza per **l'attività di formazione con 35 operatori/trici giovanili** della Provincia Autonoma di Bolzano, **che sono diventati parte attiva nel percorso di co-progettazione della strategia a impatto.**

Gli obiettivi di questa fase progettuale erano:

- fornire agli operatori/trici i principi metodologici e gli strumenti base per poter applicare la Teoria del Cambiamento alle proprie realtà;
- condividere con chi si interfaccia quotidianamente con le nuove generazioni la proposta di direzione strategica abbozzata con l'Ufficio Politiche Giovanili, dedicando tempi di confronto adeguati all'analisi, revisione e integrazione della stessa;
- identificare in che modo ciascuna organizzazione - in base alle proprie specificità e competenze interne - può contribuire alla visione di impatto sistemica;
- costruire, seguendo i principi della Teoria del Cambiamento, la catena di produzione dell'impatto delle politiche giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano;
- fare emergere gli indicatori qualitativi e quantitativi attraverso cui verrà osservato e monitorato il cambiamento nei prossimi anni.

5.1. Prima di andare nel futuro...

Gli operatori e le operatrici coinvolte - dopo una prima sessione teorica sulla pianificazione strategica a impatto - hanno fatto un **esercizio di immedesimazione**: usando lo strumento della *empathy map*, hanno lavorato in coppia provando a pensare di essere nei panni di un loro beneficiario/a reale.

Per delinearne il profilo, hanno ragionato sulle seguenti domande: come si chiama? quanti anni ha? in che quartiere vive? cosa le piace? che rapporto ha con la scuola? cosa fa nel tempo libero? cosa la fa soffrire (paure, frustrazioni, ostacoli, ecc.)? e cosa le genera soddisfazione (desideri, misure del successo, bisogni soddisfatti, ecc.)?

Sono emersi **tre profili comportamentali chiave** da tenere a mente per costruire la strategia a impatto delle Politiche Giovanili:



Marco
12 anni

ha genitori separati e due fratelli più piccoli, energico e iperattivo con un disturbo dell'attenzione. Adora passare il tempo a giocare ai videogiochi, forte distrazione dalla scuola e altre preoccupazioni quotidiane. Tuttavia, ha sempre paura di non essere all'altezza delle aspettative degli altri e di non essere accettato a causa delle sue difficoltà di concentrazione. Spesso deve affrontare pregiudizi e bullismo da parte dei suoi coetanei che sono a conoscenza della sua situazione. Ha bisogno di qualcuno con cui giocare e condividere il suo interesse per i videogiochi. Inoltre, desidera soddisfare i suoi desideri, come comprare cose nuove quando possibile. Cerca le attenzioni dei ragazzi e apprezza quando gli viene chiesto il suo parere. Ama imparare e capire cose pratiche, perché trova che gli offrano una sensazione di realizzazione personale.



Andrea
16 anni

che frequenta il liceo. Vive con i genitori separati ed è figlio unico. È un ragazzo abbastanza impegnato, ma non si mette troppa pressione. Ha diverse passioni, suona il pianoforte e gioca a calcio. Si sente spesso insicuro*, temendo di non essere all'altezza delle aspettative imposte dalla società. Ha paura di fallire e di diventare un adulto noioso. Soffre di ansia da prestazione e si confronta con modelli di progettazione della vita preimpostati che sente non rispecchiarsi completamente. Desidera essere amato* e accettato*, sia dai suoi genitori che dai suoi amici. Cerca l'attenzione e vuole sentirsi sostenuto in un contesto* educativo. Si diverte con cose semplici e cerca autonomia, capacità e riconoscimento. Gli piace essere coinvolto* in progetti aggregativi che gli permettano di sentirsi parte di qualcosa di più grande.



Aurora 25 anni

vive a Bolzano. Ha studiato management culturale e attualmente risiede in un appartamento condiviso vicino al centro della città. È una persona impegnata e attiva nelle iniziative culturali universitarie, ascolta podcast sui temi di genere e si preoccupa dell'impatto che la sua attività ha sulla comunità e sull'ambiente. Aurora è desiderosa di apportare un cambiamento significativo nel suo campo di lavoro e sta cercando di definire il suo percorso professionale. È motivata dal desiderio di contribuire al cambiamento e di fare una differenza nel suo settore. Vuole: sostenibilità economica del suo futuro, cambiare e influenzare l'ambiente in cui opera, utilizzare l'arte e l'innovazione per generare impatti positivi sulla comunità e sull'ambiente, realizzare un proprio progetto nel campo artistico.

5.2. Le interviste strategiche e la Notizia dal Futuro

Il lavoro è proseguito utilizzando **le interviste strategiche**, uno strumento chiave sviluppato dalla Rand Corporation nell'ambito dei Futures Studies che si sviluppa attorno a sette domande chiave per raccogliere indicazioni qualitative **dalle esperienze e dalle conoscenze di attori informati**, al fine di comporre un primo quadro di riferimento su cui impostare il lavoro di proiezione nel futuro (reference: Speculative Design Hub dell'Italian Institute for the Future).

La struttura dell'intervista è progettata per esplorare e "sbloccare" **l'immaginazione** delle persone. Considerando che il futuro non è una continuazione lineare del presente, porsi delle domande sul futuro dei giovani e delle politiche giovanili significa chiedersi anzitutto se domani *"esisteranno ancora le politiche giovanili e i centri giovanili"*.

Una domanda, in particolare, consente di mettere a fuoco le questioni e le sfide più urgenti dal punto di vista delle persone esperte di un determinato tema: *«Rispetto al futuro [del rapporto tra nuove generazioni, cultura e attrattività del territorio altoatesino], qual è secondo te la questione critica? **Cos'è che "non ti fa dormire la notte"?**»* A cui, nell'ambito della formazione agli operatori e operatrici giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano, è stata aggiunta *«Cos'è che non fa dormire la notte i tuoi beneficiari? pensa alla persona che hai descritto nella empathy map: cosa li preoccupa?»*

A questo esercizio è stato associato un altro strumento utile a visualizzare il cambiamento positivo che un soggetto (o un gruppo di soggetti) spera di contribuire a generare, in relazione al tema chiave identificato, da qui ai prossimi 10 anni: **la Notizia dal Futuro**. È stato chiesto ai e alle partecipanti di raccontare individualmente, come lo farebbe un giornale, in che modo si sarà trasformato nel 2033 **il rapporto tra nuove generazioni, cultura e attrattività del territorio altoatesino**. L'esercizio richiede di scrivere titolo e occhiello di un articolo che racconta tale cambiamento **come se fosse già accaduto**, provando ad ancorarlo a un fatto concreto (ad esempio a un dato che racconta quel fenomeno).

Dalle riflessioni emerse attraverso intervista strategica e Notizia dal Futuro sono stati identificati **6 temi chiave su cui lavorare per l'elaborazione della strategia a impatto**. Di seguito, l'analisi qualitativa delle risposte esprime per ogni tema identificato il **numero di "occorrenze"**, ossia il numero di risposte che hanno puntato il dito su quello stesso tema e che può quindi essere considerato una "costante" nei ragionamenti. In associazione alle costanti vengono riportate anche **alcune "singolarità", ossia le citazioni più singolari**, da due punti di vista: 1) perché raccontano un'occorrenza con particolare incisività, 2) perché "scompaginano" le riflessioni più occorrenti.

1 — la distanza tra le generazioni, la mancanza di ascolto dei giovani (6 occorrenze)

singolarità:

«[non mi fanno dormire la notte le] limitazioni imposte da generazioni vecchie, su quelle nuove»

2 — il riconoscimento della cultura, e del lavoro culturale, come fonte di attivazione del desiderio e creazione del nuovo (6 occorrenze)

singolarità:

«bisogna credere e supportare forme ibride di cultura che accolgano suggerimenti delle nuove generazioni: necessità di aprirsi a forme di cultura flessibili, cultura interconnessa ad altre politiche»
«è necessario co-costruire cosa è cultura oggi»

3 — il bilinguismo e la divisione culturale, che non attiva la capacità di accoglienza (19 occorrenze)

singolarità:

«non mi fa dormire la notte pensare a come è difficile entrare in rapporto con persone che hanno culture diverse, la difficoltà ad accogliere e tendenza chiudersi e isolarsi dei ragazzi»
«il miglior scenario possibile: offerta culturale giovanile che va oltre il bilinguismo»

4 — luoghi liberi, di sperimentazione ed espressione, che abilitano la diversificazione culturale delle proposte (14 occorrenze)

singolarità:

«luoghi liberi di relazione e sostegno nella propria espressività artistica»
«autoproduzione di cultura da parte dei giovani dotati di strumenti adeguati per fare ciò: critica e visione del futuro»
Nel 2033: «Giovani e creatività sono il motore della nuova città: proseguono le attività proposte dai giovani creativi del territorio nello scorso quinquennio, alla base della gestione dei nuovi spazi di aggregazione e non solo di Bolzano. Una città pensata dai giovani per tutti»

5 — la precarietà, della società e delle relazioni, un futuro incerto proprio e del pianeta) e la paura del fallimento (21 occorrenze)

singolarità:

«una società dove venga abolito il precariato: del lavoro, della casa, ma anche delle relazioni»
«[non fa dormire la notte il mio beneficiario] la paura che il suo presente si perda nel tentativo di creare un futuro»
«non mi fa dormire la notte il rischio che ci sia una nuova generazione, che non abbia strumenti basilari per la vita quotidiana, per pensare al futuro di sé e di ciò che ci circonda»

6 — valorizzazione del ruolo e della professione di operatori e operatrici giovanili (2 occorrenze)

singolarità:

«bisogna aumentare gli stipendi agli educatori (è la professione che richiede obbligo di laurea con lo stipendio più basso)» e «creazione di un sindacato ad hoc»

Rispetto all'analisi delle Notizie dal Futuro del 2033 è emerso che:

- **12 persone su 31** desiderano un mondo in cui la **cultura è il motore del territorio** provinciale
- **8 persone su 31** desiderano un mondo in cui il **territorio altoatesino è permeato da spazi e iniziative di autoproduzione culturale**, in cui le nuove generazioni sono protagoniste, possono esprimersi e creare il nuovo
- **4 persone su 31** desiderano un mondo in cui **il potere decisionale è in mano alle nuove generazioni**
- **9 persone su 31** desiderano la fine della **separazione linguistica a scuola e delle divisioni culturali**

5.3. Allineamento: fare differenze per non fare ripetizioni

“Tutte le identità non sono che simulate, prodotte come un effetto ottico, attraverso un gioco più profondo che è quello della differenza e della ripetizione”

(Gilles Deleuze)

Successivamente al lavoro di proiezione nel futuro, i e le partecipanti al percorso di formazione e co-progettazione sono stati invitati a generare, attraverso alcune domande “maieutiche”, una definizione condivisa **del senso del proprio mestiere** e del **significato di “cultura” per il loro territorio** e per il target di riferimento. Alla luce di un'analisi qualitativa delle risposte, sempre rispetto a occorrenze e singolarità, ne è emerso che:

1— IL LAVORO GIOVANILE È

occorrenze

- *accompagnamento (5 risposte)*
- *relazione con i ragazzi e ascolto (5 risposte)*
- *educatore (4 risposte)*
- *pianificare e progettare mettendo al centro la persona*
- *organizzazione e gestione spazi e attività*
- *competenze e professionalità*
- *creatività e innovazione*
- *inclusione e comunità*
- *responsabilità sociale, stimolo a sguardi critici*
- *rete con altre realtà del territorio*

singolarità:

«il mio lavoro è accompagnamento alla crescita individuale, all'approfondimento delle proprie competenze e scoperta delle passioni»

«Co-costruire, insieme alla “comunità” giovane e non del territorio, spazi-situazioni partecipati e positivi, capaci di fornire strumenti che possano stimolare sguardi critici, responsabili e partecipativi rispetto alla propria esistenza, quella delle altre persone e del circostante»

«Creazione di una quotidianità e di routine che offrano un'alternativa valida ai contesti difficili in cui crescono i ragazzi»*

2— CULTURA IN RELAZIONE IN RIFERIMENTO AL RAPPORTO CON LE NUOVE GENERAZIONI SIGNIFICA:

occorrenze

- **stimolare il pensiero critico** (4)
- **la conoscenza** del sé e del circostante (8)
- la capacità di entrare in **relazione con la diversità** (3)
- per poter **sperimentare** (3)
- diverse possibilità di **espressione individuale** (4)

singularità:

«Nel nostro contesto a mio parere è l'approccio alla consapevolezza, elaborazione, immedesimazione, confronto e espressione dell'individuo e tutto ciò che in questo mondo può essere esplorato o conosciuto»

«Creare un luogo culturale che sia "palestra" per i giovani che dia la possibilità di allenare gli aspetti della personalità delle proprie passioni e delle proprie vocazioni, dei propri talenti»

Provando a proiettare il proprio mestiere tra 10 anni, operatori e operatrici hanno identificato 5 direzioni di sviluppo necessarie e desiderabili:

- 1— **Complessità e ibridazione:** il lavoro diventerà più complesso e richiederà una maggiore capacità di networking e di ibridazione con settori e competenze diverse
- 2— **Maggiore attenzione alle tematiche attuali:** si dovrà prestare maggiore attenzione alle nuove tecnologie e alla sostenibilità sociale e ambientale
- 3— **Più lavoro sul territorio:** ampliando il lavoro delle organizzazioni a livello regionale e nazionale con servizi attività estese sul territorio

- 4— **Ruolo maggiormente riconosciuto:** gli operatori verranno riconosciuti come specialisti nel campo culturale, sociale e educativo e verranno maggiormente coinvolti
- 5— **Ulteriore impegno su autonomia e autodeterminazione:** attraverso progetti che favoriscano la consapevolezza del proprio ruolo nel mondo e un approccio trasversale.

5.4. Un percorso fatto anche di metafore...

Per facilitare una visualizzazione di un cambiamento desiderabile, a proposito del problema di immaginazione citato in introduzione, sono stati usati strumenti provenienti dalla **metaforologia**, la disciplina che studia il potenziale conoscitivo delle metafore e delle figure retoriche in generale. Si è trattato di osservare dinamiche che "attivano" le **agency** in altri ambiti di politiche pubbliche, per comprenderne il meccanismo e gli apprendimenti. Una su tutte: è stato analizzato lo specifico lavoro di **reference delle biblioteche**, ossia quella caratteristica del lavoro bibliotecario per cui a una persona viene suggerita una lettura o un argomento "inattesi", non scelti alla luce delle categorie demografiche di quella persona (età, provenienza, genere...), ma per farla "attraversare" da una voce altrui che ne apra ulteriormente lo sguardo.

A questo proposito, si è cercato di **capire come sarebbe il mondo delle politiche giovanili** se la promozione dell'accessibilità non solo mirasse a colmare difficoltà o bisogni, ma provasse soprattutto a valorizzare il potenziale espressivo di tutti gli attori presenti nel sistema, a partire dall'emersione (ancora una volta maieutica) e dalla scoperta delle passioni che animano le persone

6.

La Strategia a impatto del sistema Politiche Giovanili della Provincia autonoma di Bolzano

La *impact vision* del sistema Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano è stata definita, dunque, a partire da questa **domanda di immaginazione**:

«*Come sarebbe il mondo se nelle politiche giovanili "accessibilità" significasse valorizzazione del potenziale espressivo di tutte le persone che fanno parte delle nuove generazioni, a prescindere da situazioni di vita o categorie socio-demografiche di appartenenza?*»

La catena di produzione dell'impatto – che verrà illustrata nei sottocapitoli successivi e di cui l'impact vision è il primo e cruciale passaggio – ha lo scopo di **sistematizzare l'esistente** (quello che un'organizzazione o una rete già fa) insieme a una visione di **futuro desiderabile**. Questo passaggio permette di definire un sistema valoriale di riferimento, rispetto a cui si procederà successivamente a valutare (nel senso di osservare) ciò che accadrà nei prossimi anni. In questo contesto, "valutare" significa chiedersi se ogni elemento osservato appartiene davvero al – "è valido per il" – sistema valoriale di cui stiamo parlando (la catena, o strategia a impatto). Alla luce di questa premessa, integrando il punto di vista del gruppo ristretto dell'Ufficio Politiche Giovanili con quello di operatori e operatrici che hanno partecipato al percorso di formazione, **è stata declinata la catena di produzione dell'impatto**, andando a definire la

visione di impatto (il cambiamento desiderato), **l'obiettivo** (l'impegno della rete per generare il cambiamento), **le dimensioni di impatto** (i macro-ambiti di intervento), i risultati (gli effetti da generare) e gli **output** (servizi, attività, progetti da realizzare) **necessari a generare il cambiamento in ciascuna dimensione di impatto**.

6.1 Contestualizzazione della visione di impatto e dell'obiettivo del Sistema Politiche Giovanili

«*Affrontare il cambiamento climatico e prendersi cura del nostro ambiente ci impone di ripensare al modo in cui viviamo*»

(Ursula von der Leyen)

La **Commissione europea** ha avviato un **nuovo Bauhaus europeo** per ripensare i nostri stili di vita e dare forma a futuri modi di vivere che rispondano alle più ampie sfide attuali. Punti cardine del progetto sono **accessibilità, inclusione e sostenibilità**. La commissione Europea chiama tutte le parti della società ad attivarsi per costruire visioni di futuro alternative al presente che stiamo vivendo, che mettano **al centro la sostenibilità (sociale, ambientale e culturale)**. Anche per questo crediamo che le Politiche Giovanili che decidono di ripensarsi in ottica di impatto debbano abilitare i giovani a immaginare e costruire un futuro desiderabile.

Viviamo, infatti, **nell'epoca della crisi di immaginazione** (Mulgan, 2020), ossia un momento storico di incapacità individuale e collettiva a pensare che un'alternativa agli attuali sistemi socio-economici sia possibile. Siamo troppo schiacciati sul presente, sulla contingenza e sull'urgenza, ma è importante ricordarci che un **futuro immaginato e frequentato mentalmente da molte persone è più probabile che si avveri**. Definire scenari diversi, anche negativi, aiuta a saperli affrontare meglio. Il percorso di *impact design* con il Sistema Politiche Giovanili ha avuto

proprio l'obiettivo di fare emergere le sfide e le difficoltà per rileggerle come opportunità di cambiamento desiderabile per le nuove generazioni e per la società. La visione di impatto del Sistema Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano – ossia l'orizzonte strategico e desiderabile verso cui orientare azioni e decisioni – traccia **le possibilità di un mondo in cui**

«Le nuove generazioni sentono valorizzato il proprio potenziale espressivo e rendono l'Alto Adige un territorio dove sperimentare visioni alternative e sostenibili sul futuro della società»

Questa visione, tanto ambiziosa quanto radicale, parte dall'idea che per immaginare un mondo diverso sia necessario che le giovani generazioni si sentano valorizzate dal punto di vista del proprio **potenziale espressivo**.

Spesso i ragazzi e le ragazze fanno fatica a pensare di poter incidere sul futuro; tuttavia, **liberare il potenziale espressivo** può generare nuove visioni di **mondi possibili (plurali)** e rendere quindi più attrattivo un territorio.

Secondo quanto emerso dalle interviste agli esperti e dai laboratori con gli operatori e le operatrici, è necessario **creare sfide attrattive** per le nuove generazioni; e, se **oggi il “gancio” più efficace sembra essere proprio la questione ambientale**, l'Alto Adige si configura come un luogo in cui poter sperimentare: può diventare un territorio attraente, in cui esplorare una vita diversa che non si esaurisce nella semplice logica consumistica, dove l'attenzione all'ambiente può essere praticata nello stile e nelle scelte di vita.

Per rendere questa visione di impatto più vicina alla realtà, il sistema delle Politiche Giovanili deve diventare una **piattaforma abilitante**, che permette di guardare criticamente al presente e pensare a soluzioni realmente trasformative per il futuro.

Da qui, l'obiettivo di impatto, che esprime la direzione in cui il sistema delle Politiche Giovanili intende fare la differenza nella direzione auspicabile di cambiamento, afferma che:

«Il sistema Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano si impegna nei prossimi 5 anni a essere una piattaforma abilitante che, attraverso spazi progetti e competenze multidisciplinari, permette alle nuove generazioni di osservare criticamente il presente, immaginare il futuro e praticare soluzioni trasformative»

Dunque, il cambiamento auspicato potrà manifestarsi se si **facilitano ambienti di aggregazione e progetti in cui si incontrano sguardi diversi**, in cui si entra in contatto con **il molteplice e l'inatteso**. Insomma, in cui i giovani possano guardare alla realtà con altri occhiali e, allo stesso tempo, sentirsi incoraggiati a esprimere nuove idee. Perché solo dal confronto tra punti di vista originali si possono costruire **vere visioni sul futuro**. Il tutto con un approccio sperimentale, orientato alla fiducia: mettere in pratica nuove idee vuol dire non spaventarsi davanti alle difficoltà e agli errori, anzi significa favorire anche **la cultura dell'errore**, del muovere i primi passi in ambito culturale, anche accidentati, senza temere di sbagliare.

Per stimolare i cosiddetti **“segnali deboli”**, ossia le avvisaglie, le prime manifestazioni del cambiamento desiderato (descritto nella visione di impatto), è necessario che il sistema Politiche Giovanili intervenga, in maniera trasversale, in quattro macro-ambiti (le dimensioni di impatto):

- 1** — accessibilità e pluralismo
- 2** — esplorazione e approfondimento
- 3** — sperimentazione e nuove pratiche
- 4** — centralità del lavoro con i giovani

Di seguito proviamo a spiegare il significato di ciascuna dimensione di impatto, identificando **risultati attesi** e **output** da realizzare.

La strategia a impatto del sistema politiche giovanili nella Provincia Autonoma di Bolzano

VISIONE DI IMPATTO

Le nuove generazioni sentono valorizzato il proprio potenziale espressivo e rendono l'Alto Adige un territorio dove sperimentare visioni alternative e sostenibili sul futuro della società

Limite di accountability

OBIETTIVO DI IMPATTO

Il sistema Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano si impegna nei prossimi 5 anni a essere una piattaforma abilitante che, attraverso spazi progetti e competenze multidisciplinari, permette alle nuove generazioni di osservare criticamente il presente, immaginare il futuro e praticare soluzioni trasformative

DIMENSIONI DI IMPATTO

Accessibilità e pluralismo

Tutte le persone, a prescindere dalle loro condizioni di partenza, hanno pieno accesso a possibilità diversificate di partecipazione sociale e culturale

Esplorazione e approfondimento

Le nuove generazioni hanno l'opportunità di esplorare talenti e passioni, acquisendo nuove conoscenze e competenze di progettazione

Sperimentazione e nuove pratiche

Le nuove generazioni sperimentano concretamente nuove soluzioni all'interno di un ecosistema complesso

Centralità del lavoro con i giovani

Le competenze e il lavoro di chi opera nel settore sono riconosciuti e valorizzati per la crescita e l'accompagnamento delle nuove generazioni

6.2

Accessibilità e pluralismo

Innanzitutto, per abilitare il cambiamento, è fondamentale lavorare sull'accessibilità e la diversificazione dell'offerta sociale e culturale dell'Alto Adige, per questo la prima dimensione di impatto è pensata in questa direzione:

«Tutte le persone, a prescindere dalle loro condizioni di partenza, hanno pieno accesso a possibilità diversificate di partecipazione sociale e culturale»

Affinché si generi un cambiamento in termini di ACCESSIBILITÀ E PLURALISMO è necessario che [risultati chiave]:

- L'offerta sociale e culturale della Provincia sia attrattiva, capillare e co-costruita con le nuove generazioni
- Le nuove generazioni, la cittadinanza e le istituzioni riconoscano e valorizzino la cultura

Attraverso percorsi di [output]:

- co-progettazione
- valutazione come strumento di apprendimento condiviso
- cultura diffusa
- comunicazione efficace

Intercettare i giovani – soprattutto coloro più in difficoltà –, accompagnarli all'interno di una dimensione collettiva attraverso un'azione progettuale che riconosca il loro valore, è fondamentale per costruire una società di cittadini capaci di leggere criticamente il presente, di immaginare soluzioni trasformative, e soprattutto di assumersi la responsabilità di loro stessi e delle loro comunità, a tutti i livelli, locale, nazionale e internazionale. Poiché i giovani costituiscono una risorsa per la collettività, tutte le attività che li riguardano devono difendere il loro diritto a partecipare all'elaborazione, all'attuazione e alla valutazione delle attività che incidono su di essi.

6.3

Esplorazione e approfondimento

In secondo luogo, è necessario abilitare esplorazione e approfondimento, come indicato nella seconda dimensione di impatto:

«Le nuove generazioni hanno l'opportunità di esplorare talenti e passioni, acquisendo nuove conoscenze e competenze di progettazione»

Affinché si generi un cambiamento in termini di ESPLORAZIONE E APPROFONDIMENTO è necessario che [risultati chiave]:

- le nuove generazioni sviluppino propositività e immaginazione, esplorino l'attitudine al rischio e la possibilità del "fallimento"
- La creatività e la progettazione diventino competenze diffuse e generino nuove progettualità

Attraverso percorsi di [output]:

- approfondimento
- incontro tra giovani e professionisti e intellettuali contemporanei
- opportunità di sperimentazione anche a singoli e gruppi informali
- attività funzionali alla costruzione partecipativa di scenari individuali e territoriali
- innovazione progettuale

Per diventare cittadini attivi, ovvero persone consapevoli all'interno di una comunità, capaci di costruire modelli di comprensione e cambiamento del reale, le nuove generazioni hanno bisogno di creare collegamenti tra quanto apprendono nei diversi contesti della loro vita, nella prospettiva del *lifewide learning*. È dunque fondamentale che il sistema delle politiche giovanili fornisca, attraverso azioni progettuali e competenze, gli strumenti necessari per analizzare le informazioni, acquisire nuove conoscenze e sviluppare competenze trasversali.

6.4 Sperimentazione e nuove pratiche

La terza dimensione di impatto esplora la possibilità di creare e fallire, nel tentativo di costruire futuri alternativi:

«Le nuove generazioni sperimentano concretamente nuove soluzioni all'interno di un ecosistema complesso».

Affinché si generi un cambiamento in termini di SPERIMENTAZIONE E NUOVE PRATICHE è necessario che [risultati chiave]:

- nascano forme organizzative e modelli di impresa sociale e culturale innovativi e a prova di futuro
- l'Alto Adige sia riconosciuto come punto di accesso a professioni creative e culturali di qualità

Attraverso percorsi di [output]:

- accompagnamento alla sperimentazione di idee individuali e collettive
- pre-lavoro che permettono ai giovani di sperimentarsi in un contesto protetto
- coinvolgimento di stakeholder del territorio (imprese culturali e creative, terzo settore, istituzioni ecc.)
- peer mentorship e tutorship
- protagonismo giovanile nella co-gestione di iniziative culturali e sociali

Aprire alla sperimentazione significa contemplare l'errore e rimettere in discussione le dinamiche del fallimento. I progetti che perseguono l'obiettivo d'impatto della sperimentazione vogliono, infatti, dare la possibilità a individui e gruppi informali, di mettere in pratica le loro idee, a prescindere dall'esito che avrà la loro iniziativa. Fulcro delle azioni progettuali sarà, quindi, quello di riuscire ad attirare e trattenere le energie creative dei giovani, sia come singoli, che come gruppi o collettivi del territorio, fornendo loro supporto e spazio d'azione perché possano mettere in pratica le loro idee. Si incoraggeranno così le nuove generazioni a mettersi in gioco con fiducia e si darà loro la possibilità di acquisire e consolidare competenze preziose anche per il loro futuro lavorativo.

6.5 Centralità del lavoro giovanile

Infine, una dimensione di impatto più "interna" al sistema Politiche Giovanili, fa leva proprio sul rendere il sistema abilitante per le nuove generazioni:

«Le competenze e il lavoro di chi opera nel settore sono riconosciuti e valorizzati per la crescita e l'accompagnamento delle nuove generazioni».

Affinché si generi un cambiamento in termini di CENTRALITÀ DEL LAVORO GIOVANILE è necessario che [risultati chiave]:

- Il sostegno pubblico sia considerato un'opportunità per sperimentare e provare nuove soluzioni all'interno delle organizzazioni giovanili
- il lavoro dell'operatore giovanile sia una professione desiderabile a cui le persone aspirano

Attraverso percorsi di [output]:

- rete e scambio di pratiche a livello locale e sovralocale
- formazione su temi chiave (co-progettazione, branding & social media, metodi e strumenti per la peer leadership)

7.

La prototipazione del sistema di valutazione di impatto

L'ultima fase progettuale ha riguardato la costruzione di indicatori quali-quantitativi e strumenti utili per **osservare nel tempo il percorso** compiuto dal Sistema Politiche Giovanili, rispetto alla catena di produzione dell'impatto e alla **visione strategica** intenzionalmente stabilita. **Per ogni item della catena** (ossia output e risultati) **è stata definita una variabile** (l'indicatore) attraverso cui raccogliere dati che aiutino a **comprendere in che modo il sistema risponde e alimenta, attraverso azioni e progetti, alla visione** di impatto. Alcuni indicatori hanno capacità di racconto trasversale (in ottica sistemica, dicono qualcosa su più dimensioni di impatto contemporaneamente). Indicatori e strumenti sono accompagnati da Linee Guida che consentono di utilizzare la **valutazione di impatto come meccanismo di allineamento, dialogo e apprendimento condiviso tra l'ente pubblico e le organizzazioni** che, attraverso il confronto quotidiano con le nuove generazioni, producono impatto sul territorio.

In particolare, il sistema di valutazione di impatto costruito prevede:

- **strumenti di raccolta dati qualitativi** rivolti all'utenza del sistema Politiche Giovanili (questionari, tracce per focus group, canovaccio interviste) per comprendere gli effetti generati da servizi e attività sulle nuove generazioni;

- **questionario di auto-osservazione** rivolto a tutte le organizzazioni giovanili finanziate dall'Ufficio Politiche Giovanili, come strumento di dialogo e condivisione di informazioni quantitative e riflessioni qualitative tra Ufficio e organizzazioni;
- **cruscotto di indicatori** destinato all'Ufficio Politiche Giovanili per auto-monitorarsi nel tempo.

8.

Verso una mappatura del Sistema Politiche Giovanili

Concluso il lavoro di pianificazione strategica e valutazione di impatto del Sistema Politiche Giovanili, si è deciso di implementare la prima azione rilevante per abilitare il cambiamento desiderato descritto attraverso la catena. Come primo passo, è stata scelta proprio un'attività che potesse attivare trasversalmente il contributo ai risultati chiave delle diverse dimensioni d'impatto individuate: una mappatura per comprendere quanto e in che modo, nell'oggi, l'ecosistema delle Politiche giovanili sia già "piattaforma abilitante". La parola piattaforma deriva dal francese *plate-forme*, cioè forma (o superficie) piatta. Nel nostro caso, evidentemente, non si tratta di appianare le differenze, ma di valorizzarle, di abbassare la barriera all'ingresso, di aumentare accessibilità, pluralità e opportunità di sperimentazione per le organizzazioni del sistema e per le nuove generazioni di oggi e domani. Significa dunque "livellare" verso l'alto e comprendere eccellenze e potenzialità da sviluppare in termini di servizi, connessioni, competenze di tutto l'ecosistema. Dato che, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, il futuro non si fa da soli, si è reso necessario fotografare meglio la capacità corale del sistema, anche per far emergere i legami già esistenti e da valorizzare. Questa fotografia (come vedremo, in diversi passaggi) del sistema oggi ha avuto dunque l'obiettivo di mappare i centri, i servizi, le attività e le competenze

del sistema di politiche giovanili della Provincia autonoma di Bolzano, da un lato come strumento di autoconsapevolezza per le organizzazioni giovanili che fanno parte del sistema, dall'altro come strumento di informazione e orientamento per i target dei servizi (famiglie, giovani di diversa età, cittadinanza ecc.).

La prima fase di lavoro per costruire la mappatura, seguita poi da una visualizzazione e diffusione dei risultati, ha previsto un momento di studio preliminare attraverso tre attività:

- 1 — costruzione di un questionario anagrafico rivolto alle organizzazioni giovanili** finanziate dall'Ufficio Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano, con l'obiettivo di raccogliere a) le informazioni quantitative relative all'offerta da comunicare in maniera efficace ai beneficiari target, b) le riflessioni qualitative utili a un processo di autoconsapevolezza e capacity building delle organizzazioni;
- 2 — realizzazione di un focus group in presenza con un campione di 10 beneficiari** (over 15), con gli obiettivi di mappare le esperienze, i bisogni e i desideri del pubblico target in relazione ai servizi offerti dal sistema Politiche Giovanili e di validare la strategia a impatto dal punto di vista di chi usufruisce dell'offerta sociale e culturale del territorio;
- 3 — realizzazione di un laboratorio con gli operatori e somministrazione di un questionario agli operatori/trici delle organizzazioni giovanili**, in continuità con quello somministrato ai consigli direttivi, per raccogliere dati precisi e accurati rispetto a: dimensioni di impatto, servizi, temi, competenze creative e digitali interne all'organizzazione che possono interagire con i beneficiari, fasce d'età beneficiari, giorni/orari di apertura al pubblico, funzionalità degli spazi aperti al pubblico (presenza di aule studio, sale per il tempo libero, ecc.).

Queste attività hanno messo in luce i pieni e i vuoti delle competenze e delle collaborazioni tra le organizzazioni, nonché le sovrapposizioni presenti nel sistema, affinché il sistema stesso possa prenderne atto e provare a immaginare una eventuale trasformazione. Una importante conferma della coraltà ricercata dalla mappatura viene dal desiderio, da parte delle organizzazioni, di messa in condivisione di spazi, competenze, pubblici: pensare a progetti che circolino in più spazi, far circolare le competenze utili a diverse progettualità e realtà, sincronizzare l'offerta per non creare buchi e sovrapposizioni. Un altro apprendimento importante è che quasi tutte le organizzazioni coinvolte nel sistema delle Politiche Giovanili collaborano con l'ecosistema culturale-educativo più ampio (istituti scolastici, biblioteche, musei, teatri, fondazioni, università, ecc.). In generale, sappiamo però che alcuni temi legati all'innovazione, alla rigenerazione urbana e alle competenze creative più contemporanee (comunicazione, grafica, ecc.) sono ancor piuttosto scoperte o poco messe a fattor comune. In sostanza e per concludere, la mappatura ha messo in luce una conferma della desiderabilità, da parte delle organizzazioni, a far parte di una piattaforma comune, abilitante per sé e soprattutto per i pubblici delle nuove generazioni della Provincia autonoma.



Riflessioni conclusive

Questo lavoro condensa un anno di scambi tra i soggetti italiani organizzati del territorio che si occupano di giovani e l'ente pubblico, il nostro Ufficio. Ne è nato un dialogo serrato sul senso delle politiche giovanili e sul futuro che una volta di più ha dimostrato, da un lato la grande capacità di apprendere che contraddistingue gli enti del territorio, e dall'altra la disponibilità dell'istituzione a sperimentare nuovi modelli di interazione con gli operatori e le operatrici giovanili.

Al centro di questo percorso ciascun attore ha rimesso l'idea che le politiche giovanili, come politiche pubbliche, debbano avere una capacità trasformativa, o almeno aspirare ad averla, per rigenerare la società e il territorio contrastando la disorganica distribuzione di risorse e opportunità.

Prendere consapevolezza che l'impatto non è mai il frutto di uno sforzo individuale ma collettivo ed esercitarci assieme per immaginare una direzione chiara di cambiamento ci ha permesso, anzitutto, di allineare le aspettative, tra Ufficio e organizzazioni, e, in seconda battuta, di appropriarci di una visione comune cui aspirare.

Coloro che operano nell'ambito delle politiche giovanili necessitano di *valutare* le proprie azioni – nel senso proprio di *dare*

valore –, sia per rendere manifesta a sé stessi la rilevanza di ogni singola iniziativa all'interno di un orizzonte culturale comune, sia per creare consapevolezza diffusa attorno al contributo che le politiche giovanili possono offrire al di fuori del loro ambito tradizionale.

L'immagine di cambiamento che, come sistema di politiche giovanili, condividiamo è quella di un territorio in cui le nuove generazioni – numericamente, con il passare degli anni, sempre meno rappresentate a causa del fenomeno chiamato dai media "inverno demografico" – prendano parola nei processi di definizione delle politiche pubbliche e di trasformazioni urbana, e abbiano accesso a risorse per esplorare e sperimentare soluzioni nuove alle sfide inedite che stiamo vivendo.

Questa visione sottende la convinzione che il potenziale creativo, che dovrebbe essere particolarmente dirompente durante l'età giovanile, andrebbe fatto emergere per innovare i territori, soprattutto in una fase, come quella odierna, di crisi dei modelli di riferimento. I giovani, parafrasando Annibale d'Elia, intervistato per questo progetto, sono "i nuovi arrivati". Con lo sguardo inedito che hanno sul mondo dovrebbero essere i soggetti capaci di rompere i vecchi paradigmi, aprire il campo del possibile e costruire visioni di futuro alternative al presente che stiamo vivendo.

Usiamo il condizionale perché, da alcuni anni a questa parte, ci scontriamo con una crescente incapacità ad oltrepassare, con la mente, i confini del qui ed ora. Non siamo più abituati a immaginare un ordine sociale più auspicabile, caratterizzato da nuovi diritti e nuove pratiche. La crisi dell'immaginazione è a tutti gli effetti una crisi culturale di cui i giovani sono le prime vittime.

Il sistema delle politiche giovanili intende allora affermarsi come una piattaforma abilitante, con l'obiettivo, attraverso servizi, spazi e progetti, di coltivare nuovi immaginari e favorire nei singoli la capacità di aspirare.

Concretamente, ciò significa incentivare tutti i metodi progettuali che abilitano la collaborazione per ritessere le maglie delle reti sociali, che negli ultimi decenni si sono fortemente sfilacciate. Molte delle forme sociali tradizionali – famiglia, vicinato, comunità religiose e politiche – si sono sciolte e la società tende ad essere una fluida costellazione di individui. Ciò è stato acuito ulteriormente dalle misure

adottate negli anni scorsi per il contenimento della pandemia. La necessità di mantenere il distanziamento ha ridotto gli spazi di socialità, andando a minare i legami di ciascun giovane con i propri coetanei e con la comunità, su più fronti. Ne hanno infatti molto risentito i luoghi di aggregazione⁸, l'associazionismo, il volontariato, la partecipazione alla vita pubblica.

Da un lato è importante stimolare l'autoriflessione di ciascun soggetto della rete affinché, attraverso momenti di scambio aperti alla cittadinanza, possa riaffermare la propria identità, come hub di comunità, all'interno di una strategia più ampia di sistema – redigendo un proprio manifesto –. Dall'altra parte è fondamentale incentivare la pratica della co-progettazione con le nuove generazioni, affinché queste ultime siano attrici attive nella definizione delle azioni che le coinvolgono. Si tratta, anzitutto, di aprire canali permanenti di dialogo in una logica di reciprocità e ipotizzare forme di governance flessibili e aperte. In questo modo si possono ricreare pratiche di partecipazione che ridanno valore alla relazione, intesa come necessità antropologica per la crescita degli esseri umani all'interno delle comunità.

E proprio di relazioni di cura e di scambio c'è bisogno per intercettare tutti quei giovani rimasti ai margini, che il sistema di politiche giovanili, o meglio le tradizionali istituzioni culturali, non raggiunge. Giovani il cui punto di vista, spesso non convenzionale, è prezioso e, se messo in circuito con altri diversi, può generare l'inedito. Per raggiungere l'obiettivo di impatto dell'accessibilità e del pluralismo bisogna quindi lavorare, in modo del tutto sperimentale, per raccogliere pratiche di capacitazione nuove che permettono l'emersione di desideri ed aspirazioni. Non si tratta di ragionare in termini di inclusione – dal latino *includere* “chiudere dentro” o “racchiudere qualcosa all'interno di uno spazio” – ma di favorire la presa di spazio e di parola degli *outsider*, ridefinendo i confini di quello che viene considerato appropriato e auspicabile all'interno delle politiche giovanili.

Attraverso progetti che hanno come obiettivo quello dell'approfondimento delle competenze, nell'ottica del *lifewide learning*, questi sguardi, soprattutto quelli più radicali, possono sviluppare modelli di comprensione del reale e allenare quell'atteggiamento interrogativo e dubitante necessario per mettere in discussione lo status quo.

Infine, troviamo la dimensione della sperimentazione. Le politiche giovanili, attraverso la condivisione senza filtri di risorse pubbliche e spazi, incentivano singoli e gruppi informali a mettere in pratica le loro idee, ovvero a tradurre in azioni i loro immaginari. Le nuove generazioni possono così riappropriarsi dello spazio pubblico e l'ecosistema urbano ospiterà la diversità delle loro voci e delle loro vocazioni. Aprirsi alla sperimentazione significa accogliere e diffondere la cultura del fallimento, avallare il metodo del *trial and error*. Significa rimettere al centro quell'audacia creativa che spinge l'essere umano a esplorare connessioni inusitate tra problemi e soluzioni per rispondere alle sfide di un mondo in continua e rapida evoluzione.

Quali risultati e quali effetti questa strategia concretamente avrà nei prossimi anni, non lo possiamo oggi prevedere. Ma ciò che sappiamo è che questo percorso, che ha generato un processo di intelligenza collettiva, ha sancito per le politiche giovanili italiane in Alto Adige un punto di svolta che vede nella creazione di condizioni di possibilità per ciascun giovane la sua massima espressione.

Ufficio Politiche Giovanili
Provincia autonoma di Bolzano

⁸ - Dall'indagine ASTAT sui giovani, nel 2021 solo il 3% dei giovani tra i 14 e i 25 anni indicava i centri giovani come luogo di incontro. Cfr. *Indagine ASTAT sui giovani. Valori stili di vita e progetti per il futuro dei giovani altoatesini. 2021*, p. 46.

Un progetto promosso dall'**Ufficio Politiche Giovanili della Provincia Autonoma di Bolzano**

AUTONOME PROVINZ
BOZEN - SÜDTIROL
Abteilung Italienische Kultur



PROVINCIA AUTONOMA
DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Ripartizione Cultura italiana

68

Con il supporto metodologico di **Kilowatt**



Con la partecipazione di **Cooperativa sociale MUSICA BLU** | **A.S.C.I. Gruppo merano ODV** | **Young Inside** | **CAI Alto Adige** | **Associazione Juvenes** | **associazione La Strada der Weg** | **Artist Club (Il Festival Studentesco)** | **CENTRO GIOVANILE PIERINO VALER - BOLZANO** | **Gruppo giovanile il Melograno Bolzano** | **Punto d'incontro per giovani Cilla ODV** | **AGESCI** | **Cooperativa 19** | **Associazione Centro don Bosco APS** | **Centro Giovanile Via Vintola ODV** | **Arci Bolzano-Bozen Comitato Provinciale (Bolzano, Merano, Brunico, Vipiteno)** | **L'orizzonte** | **Cooperativa sociale OfficineVispa** | **Weigh Station** | **Centro giovani S.Spirito Strike Up APS** | **Associazione Cattolici Popolari ODV** | **Circolo Acli Bressanone e gruppo giovani ODV** | **Gruppo Giovani Flowers Jugendgruppe ODV** | **CNGEI Sezione Scout di Bolzano APS** | **Consulta Culturale di Appiano ODV** | **Associazione Teatro Cristallo** | **ARCI diverkstatt** | **Gruppo giovani LAGHETTI** | **Centro culturale ricreativo Deflorian** | **Gruppo Giovani Salorno** | **BeYoung APS** | **Connection**

Impaginazione e Grafica a cura di **Kilowatt**

In collaborazione con **Sheldon e Idlab**

