

INNESCA

PROGETTARE NUOVI
MODELLI DI PROFILAZIONE
E ORIENTAMENTO PER
L'AUTONOMIA LAVORATIVA
DELLE DONNE NEET

CANDIDATA:
FRANCESCA CATUOGNO

RELATRICE:
Prof.ssa VALENTINA GIANFRATE



**ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

Dipartimento di Architettura

Corso di Laurea Magistrale in Advanced Design,
curriculum servizi

**Innesca, progettare nuovi modelli di
profilazione e orientamento per
l'autonomia lavorativa delle donne NEET**

**Relatrice
Prof.ssa Valentina**

**Candidata
Francesca Catuogno
(0001123759)**

Sessione febbraio 2026
Anno Accademico 2024/2025

Indice

Abstract	6	4 / Sviluppo progettuale	
1 / NEET “all’italiana”: peculiarità e sfide dell’inattività giovanile		4.1 / Concept	73
1.1 / Occupazione giovanile tra dati e narrazioni	11	4.2 / Attori: ruoli e relazioni	80
1.2 / Peculiarità del fenomeno NEET in Italia	18	4.3 / Struttura operativa e touchpoint	92
1.3 / Inattività giovanile come questione di genere	22	4.3.1 / Avviamento	96
1.4 / Politiche attive rivolte ai NEET: successi e criticità	24	4.3.2 / Train the trainers	97
1.5 / Casi studio e best practices contro l’inattività giovanile	26	4.3.3 / Ingaggio	98
		4.3.4 / Profilazione	100
2 / Ambito di applicazione: sistema, attori e territorio		4.3.5 / Icebreaking	108
2.1 / Rete dei servizi per il lavoro	36	4.3.6 / Fruizione delle attività e fidelizzazione	110
2.2 / Centri per l’Impiego, potenziali infrastrutture pubbliche di prossimità	42	4.4 / Proposta di valore	120
2.3 / Piano di Potenziamento dei Centri per l’Impiego	45	4.5 / Fattibilità progettuale	122
2.4 / Regione Campania come contesto pilota	48	4.6 / Sostenibilità e modelli di finanziamento	124
3 / Direzioni progettuali e approccio metodologico		5 / Design system	
3.1 / Dai limiti del sistema alle opportunità di progetto	57	5.1.1 / Naming e logotipo	127
3.1.1 / Assessment e profilazione nel Programma GOL	58	5.1.2 / Tipografia	130
3.1.2 / Il ruolo degli operatori di orientamento	61	5.1.3 / Colori	131
3.2 / Metodologie	63	4.2 / Web app	132
3.2.1 / Pensare al futuro come mezzo, non come fine	64	5.2.1 / Componenti UI	134
3.2.2 / Apprendere attraverso l’azione	66	4.3 / Comunicazione	136
3.3 / Direzioni progettuali	69	6 / Impatti e prospettive di sviluppo	
		6.1 / Impatti	141
		6.1.1 / Riferimento agli SDGs	142
		6.1.2 / Mappatura degli impatti	145
		6.2 / Replicabilità del modello	156
		6.3 / Limiti e criticità aperte	178
		6.4 / Sviluppi futuri e prospettive di evoluzione	160
		Conclusioni	164

Abstract

La tesi indaga il fenomeno NEET (*Not in Education, Employment or Training*) in Italia, interpretando l'inattività giovanile come l'esito di fattori strutturali e sistemici e non come una condizione esclusivamente individuale.

L'analisi del contesto nazionale evidenzia peculiarità del fenomeno rispetto al quadro europeo: marcate disparità regionali, una transizione scuola-lavoro inefficiente, diffusione della precarietà e rilevanti differenze di genere (Giubileo et al., 2025).

È proprio quest'ultima ad emergere come chiave interpretativa centrale: le giovani donne risultano maggiormente esposte al rischio di inattività a causa di persistenti forme di segregazione occupazionale, carichi di cura, discontinuità lavorativa e divari finanziari e digitali (World Economic Forum, 2025; Freguja et al., 2025; CIV-INPS, 2025).

Parallelamente, l'analisi delle politiche attive rivolte ai NEET mette in luce un sistema poco capace di rispondere al fenomeno, contribuendo a rafforzare disorientamento e sfiducia nei confronti dei servizi pubblici, anche a causa di complessità burocratiche, limiti operativi e di una prevalenza degli obiettivi quantitativi sulla qualità dei percorsi (Evangelista, 2024).

Da qui la domanda di ricerca: **come possono essere ripensate le politiche attive rivolte alle donne NEET affinché offrano strumenti concreti di orientamento, autonomia e progettazione del proprio futuro?**

Il lavoro assume come riferimento i *framework* europei sulle competenze personali, imprenditoriali e digitali essenziali per l'inclusione sociale e professionale con attenzione allo sviluppo di *future literacy* e *agency* (Cosgrove et al., 2025; Bacigalupo et al., 2016; Sala et al., 2020; Bianchi et al., 2022; IIF, n.d.).

Su queste basi è stato sviluppato Innesca, un servizio di *counselling* partecipativo che si colloca nel periodo che intercorre tra l'iscrizione ai Centri per l'Impiego (CPI) e l'inserimento nei percorsi standard del Programma GOL, trasformando il tempo di attesa in un'esperienza di crescita attiva, di riconoscimento delle competenze di costruzione della motivazione. Il progetto si fonda sugli approcci di *futures & foresight* e sul *learning by doing*.

La Regione Campania è stata individuata come contesto pilota, dove i primi riscontri da cooperative sociali e dallo Sportello Donna dei CPI regionali, suggeriscono la rilevanza e la potenziale applicabilità dell'approccio proposto (Franco, comunicazione personale, 2025; Pirera, comunicazione personale, 2025).

Bibliografia e siti consultati

/ Abstract

Giubileo, F., Luppi, F., Riccò, R. & Rosina, A. (giugno 2025). NEET, giovani non invisibili: sfide e risposte per attivare le risorse del futuro. Dedalo. Laboratorio permanente sul fenomeno NEET.
<https://fondazione.gigroup.it/wp-content/uploads/Report-NEET-Dedalo.pdf>

Global Gender Gap Report 2025. (giugno 2025). World Economic Forum. https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

Freguja, C., Romano, M.C. & Sabbadini, L.L. (6 marzo 2025). Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità. CNEL-ISTAT.
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/istat-cnel.pdf>

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPS [CIV-INPS]. (19 febbraio 2025). Rendiconto di genere 2024. INPS. documento disponibile su: <https://www.inps.it/it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2025.02.rendiconto-di-genere-2024-i-dati.html>

Cosgrove, J. & Cachia, R. (2025) Digcomp 3.0: european digital competence framework - fifth edition, Joint Research Centre (JRC). <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC144121>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van Den Brande, L. (2016) EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. EUR 27939 EN. Joint Research Centre (JRC)
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. & Cabrera Giraldez, M. (2020) LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. EUR 30246 EN. Joint Research Centre (JRC)
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120911>

Bianchi, G., Pisiotis, U. & Cabrera Giraldez, M. (2022). GreenComp The European sustainability competence framework, EUR 30955 EN. Joint Research Centre (JRC).
<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128040>

Lio, M.S. & Mulinacci, L. (2020) John Dewey – Esperienza ed Educazione (1938). Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE).
<https://formazione.indire.it/paths/john-dewey-esperienza-ed-educazione-1938>

Santangelo, A. & Robiati, A. (2024). Immaginari del donami. Tra futures studies, semiotica e worldbuilding. Italian Institute for the Future (IIF)

Che cos'è la Futures Literacy. (n.d.). Italian Institute for the Future (IIF). <https://www.instituteforthefuture.it/futures-literacy-hub/che-cose-la-futures-literacy/>

1/ NEET “all’italiana”: peculiarità e sfide dell’inattività giovanile.

1.1 / Occupazione giovanile tra dati e narrazioni

“Cercasi; pigri, demotivati, inesperti, fanatici” (Joinrs Italia, 2025).

Con una sequenza volutamente provocatoria di aggettivi, la startup italiana di *recruiting* digitale Joinrs ha scelto di parodiare le *soft skills* richieste ai giovani per accedere al mondo del lavoro, all'interno della campagna di comunicazione

“Cercasi Stagista”.

Attraverso l'uso dell'ironia, la campagna mette in discussione, e ribalta, le etichette stereotipate che molto spesso l'opinione pubblica e il discorso mediatico attribuiscono alle nuove generazioni.

Questa rappresentazione trova un parziale riscontro nei dati diffusi da un'indagine condotta dall'Institute of Applied Economic Research (I-AER) e pubblicata da Teleborsa (2025), su un campione rappresentativo composto da 630 Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane e 481 giovani under 35.

Secondo lo studio, il 65% degli imprenditori segnala una difficoltà nel reperire profili coerenti con le esigenze aziendali, mentre il 35% denuncia una bassa motivazione dei giovani verso determinati settori produttivi. Tuttavia, come sottolinea Fabio Papa, fondatore di I-AER, "il problema non è la mancanza di giovani, ma la difficoltà di incontrarli, attrarli e soprattutto trattenerli. Oggi serve un nuovo patto tra generazioni, basato su fiducia e formazione" (Papa, 2025, citato da Teleborsa).

Il quadro delineato evidenzia la necessità di individuare nuove modalità di dialogo tra domanda e offerta di lavoro, soprattutto in un contesto caratterizzato da un crescente disallineamento non solo quantitativo, ma anche qualitativo, tra le esigenze delle imprese e le aspettative dei giovani. Questo scollamento alimenta un circolo vizioso fatto di precarietà, inattività e sfiducia, contribuendo a rafforzare uno dei principali paradossi del mercato del lavoro italiano: il lavoro esiste e le imprese dichiarano di averne bisogno, ma una parte significativa di giovani non riesce a inserirsi stabilmente in traiettorie occupazionali solide.

Le difficoltà delle imprese nel reperire personale conferma questa dinamica. Secondo i dati pubblicati dall'Osservatorio Conti Pubblici (OCP) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sintetizzati da Franzetti (2025), nel 2024 circa il 48,2% delle assunzioni programmate non è stato coperto. Le cause principali sono state ricondotte alla carenza di candidati (*labour shortage*) e, in misura minore, ma significativa, all'inadeguatezza delle competenze disponibili (*skills gap*).

Parallelamente, nonostante il tasso occupazione complessivo (15-67 anni) in Italia sia in crescita, il tasso di occupazione giovanile (15-35 anni) resta significativamente più basso, attestandosi al 45% nel 2023, con uno scarto di 16,5 punti percentuali rispetto al valore complessivo.

L'Italia si colloca al penultimo posto in Europa per incidenza del fenomeno NEET (vedi **Approfondimento 1**), seguita solo dalla Romania (Giubileo et al., 2025, p. 50).

Tale situazione comporta anche rilevanti ripercussioni economiche: secondo le stime disponibili, il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro giovanile genera un costo per il sistema pari a circa 13 miliardi di euro annui. (Teleborsa, 2025).

OCCUPAZIONE GIOVANILE TRA DATI E NARRAZIONI

OCCUPAZIONE GIOVANILE TRA DATI E NARRAZIONI

Lo scenario descritto consente di inquadrare il contesto entro cui si colloca la presente ricerca, che si propone di interrogare in modo critico tale paradosso evitando letture semplificate e colpevolizzanti. In particolare, l'analisi intende spostare il focus dalla presunta mancanza di competenze e motivazione dei giovani, alla difficoltà che questi hanno nel riconoscere, nominare e rendere visibile il valore delle capacità già possedute.

È possibile affermare che una quota significativa di giovani inattivi sperimenti forme di scoraggiamento legate alla percezione di non trovare opportunità coerenti con le proprie aspettative. Lo psicologo del lavoro Ariberto Vergnani (comunicazione personale, 15 ottobre 2025), Responsabile Formazione, Organizzazione e Sviluppo presso HS&T, ente di formazione accreditato presso la regione Emilia-Romagna e attivo da quattro anni nel Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), ha osservato come molti giovani presentino un'identità professionale fragile, conseguenza di un mercato del lavoro che fatica a costruire esperienze strutturate, continue e in linea con le aspettative. Tale condizione contribuisce a generare un diffuso senso di disorientamento, che rende ancora più complesso il processo di costruzione e riconoscimento del proprio valore professionale.

Nel contesto italiano, la relazione tra condizione occupazionale giovanile e crescita quantitativa della popolazione NEET, si configura come l'esito di una serie di fattori strutturali di natura sociale, economica e istituzionale, che incidono in modo profondo sui percorsi di transizione alla vita adulta.

A rafforzare questa lettura contribuiscono anche i dati del report dell'Istituto di Ricerca Economiche e Sociali (EU.R.E.S) "Giovani 2024: bilancio di una generazione" (Piacenti et al., 2024). L'indagine, condotta tra il dicembre 2023 e febbraio 2024 su un campione di 1.702 giovani tra i 15 e i 35 anni, evidenzia come per il 67,7% degli intervistati la condizione ritenuta indispensabile per avviare un percorso di vita autonoma sia il raggiungimento di una stabilità lavorativa (Piacenti et al., 2024, pp. 139-143). A discapito di quanto si possa pensare, la tematica della denatalità è percepita come una problematica centrale, ma avere dei figli viene rimandato ad un momento successivo, subordinato al conseguimento di condizioni economiche più stabili. Allo stesso modo misure come incentivi economici o servizi per l'infanzia sono considerate poco efficaci se non accompagnate da redditi adeguati e continuità occupazionale (Piacenti et al., 2024, pp. 155-170).

In questo senso, la campagna di comunicazione di Joinrs offre una chiave di lettura particolarmente efficace quando afferma: “Pigri? Sì, davanti ad annunci infiniti, noiosi e ripetitivi. Demotivati? Certo, dopo l’ennesimo stage non retribuito. Inesperti? Forse, ma come si fa a fare esperienza se nessuno te lo concede? Fanatici? Assolutamente, di aziende che rispettano l’equilibrio delle persone” (Joinrs Italia, 2025). I giovani, dunque, sembrano avere una chiara consapevolezza dei propri bisogni e delle proprie aspirazioni, ma incontrano ostacoli strutturali nel trasformarle in percorsi concreti.

Alla luce di queste considerazioni, l’obiettivo della presente ricerca è indagare come i giovani possano essere accompagnati in percorsi di autovalutazione, intesa come capacità di riconoscere le proprie competenze, tecniche e trasversali, e di renderle visibili e comunicabili all’interno del mercato del lavoro. Sebbene il target specifico del progetto siano le giovani donne, per ragioni che verranno approfondite successivamente, questo paragrafo e nel successivo, pongono l’attenzione sulla condizione generale degli e delle under 35 in Italia.

OCCUPAZIONE GIOVANILE TRA DATI E NARRAZIONI

APPROFONDIMENTO 1.
Eterogeneità del fenomeno NEET

I NEET sono giovani tra i 15 e i 34 anni non inseriti nei sistemi ufficiali di istruzione e lavoro (Filippini et al., 2017, citati da Giubileo et al., 2025). Fin dall’introduzione del concetto, si è resa necessaria l’elaborazione di classificazioni capaci di distinguere sottogruppi all’interno di questa popolazione eterogenea, per definire strategie di intervento mirate (Giubileo et al., 2025, p. 40). Tra le diverse tipologie sviluppate, questa tesi adotta la classificazione proposta da Dedalo – Laboratorio permanente sul fenomeno NEET, costruita sulle specificità del contesto italiano a partire dai dati dell’indagine Forze di Lavoro dell’Istat (Giubileo et al., 2025, p. 43).

L’Advisory Board dell’Osservatorio Dedalo è ripartito dalla classificazione proposta da Eurofound nel 2016 che distingueva i NEET tra:

- | | |
|---|---|
| ◆ Rientranti | Sono già stati assunti o sono iscritti a percorsi di istruzione o formazione non ancora iniziati e usciranno presto dalla condizione di NEET. |
| ⌚ Disoccupati di breve periodo | Persone non occupate in cerca di lavoro, disoccupati da meno di un anno; moderatamente vulnerabili. |
| ● Disoccupati di lungo periodo | Persone non occupate in cerca di lavoro, disoccupati da almeno un anno; ad alto rischio di emarginazione ed esclusione sociale. |
| ▽ Scoraggiati | Credono che non ci siano opportunità di lavoro per loro e hanno smesso di cercare; ad alto rischio di esclusione sociale e di esclusione permanente dal mondo del lavoro. |
| □ Indisponibili per malattia o disabilità | Non cercano lavoro a causa di malattia o disabilità; include coloro che necessitano di maggiore supporto sociale perché non possono svolgere lavoro retribuito. |
| ▣ Indisponibili per responsabilità familiari | Non possono lavorare perché si prendono cura di bambini o adulti non autosufficienti, oppure hanno altre responsabilità familiari. |
| ► Altri NEET | Gruppo molto eterogeneo; include i più vulnerabili, i più privilegiati e coloro che seguono percorsi alternativi, come le carriere artistiche. |

TABELLA 1.
 Classificazione NEET Dedalo e comparazione con classificazione Eurofound anno 2024 (%).
 (Giubileo et al., 2025)

	Classificazione Dedalo		Classificazione Eurofound		
	15-29	30-34	15-29	30-34	
◆ In transizione	10,7	8,9	10,7	8,9	◆ Rientranti
● Disoccupati di breve periodo (< 1 anno)	13,5	11,4			● Disoccupati di breve periodo
● Disoccupati da meno di 6 mesi	8,8	7,3	13,5	11,4	
● Disoccupati tra 6 mesi e 1 anno	4,6	4,1			
● Disoccupati di lungo periodo (≥ 1 anno)	14,7	14,0	14,7	14,0	● Disoccupati di lungo periodo
▽ Scoraggiati	11,5	11,2			▽ Scoraggiati
▽ Persone che non credono di riuscire a trovare un lavoro adeguato alle proprie esigenze	1,5	1,7	1,5	1,7	
□ Indisponibili per malattia o disabilità	6,5	6,4	6,5	6,4	□ Indisponibili malattia/disabilità
■ Indisponibili per responsabilità familiari	7,8	11,8			
■ Motivi di cura familiare (per scelta)	6,2	9,4			
■ Motivi di cura familiare (servizi non disponibili o troppo costosi)	1,7	2,4			
■ Altri motivi familiari (casalinga, vuole più tempo per famiglia, in attesa di un figlio)	8,8	13,1	16,7	24,9	■ Indisponibili per responsabilità familiari
■ Altri motivi familiari (sarebbe disponibile a lavorare)	1,0	1,2			
■ Altri motivi familiari (non sarebbe disponibile a lavorare)	7,8	11,9			
▽ Altri NEET					
▽ Scoraggiati (persone che non credono di riuscire a trovare un lavoro in generale)	9,9	9,5			
▽ In attesa di risposte	14,2	12,4	36,3	32,7	▷ Altri NEET
▽ Ragioni personali (fa volontariato, non gli interessa, altri motivi personali)	8,2	7,4			
▽ Altro	4,2	3,5			

La classificazione Dedalo, presentata in **Tabella 1**, propone un'analisi articolata delle cause che possono condurre giovani donne e uomini alla condizione di NEET e, nella **Tabella 2**, offre una comparazione delle diverse determinanti secondo la variabile di genere.

TABELLA 2.
 Distribuzione NEET 15-34 anni per genere 2024 (%). (Giubileo et al., 2025)

Classificazione Dedalo	Femmine	Maschi
◆ In transizione	7,2	11,4
▷ In attesa di risposte	9,9	
● Disoccupati 1-5 mesi	5,8	9,6
● Disoccupati 6-11 mesi	3,2	5,3
● Disoccupati da più di 1 anno	10,5	19,0
▽ Scoraggiati	9,5	10,7
□ Indisponibili per malattia o disabilità	4,1	9,5
■ Responsabilità di cura "scelta"	15,8	0,4
■ Cura subita (Costi servizi)	3,9	0,2
■ Responsabilità familiari	20,6	2,4
▷ Motivi personali	6,6	8,4
▷ Altri NEET	2,9	4,3

Al di là dei valori assoluti, è significativo osservare le differenze percentuali nella categoria degli indisponibili per responsabilità familiari, composta in larga prevalenza da donne, con uno scarto percentuale molto marcato rispetto agli uomini.

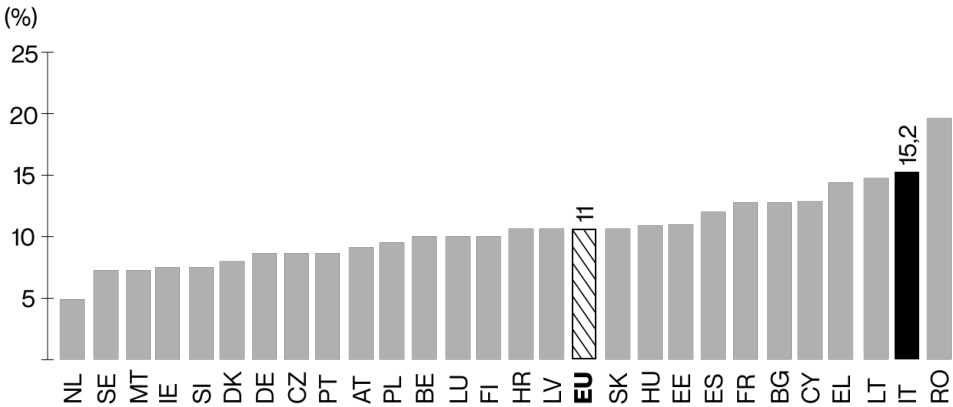
1.2 / Peculiarità del fenomeno NEET in Italia

L'inattività giovanile non è un fenomeno esclusivamente italiano. Per la Commissione Europea la riduzione della popolazione NEET è una priorità strategica, per tale motivo ha fissato l'obiettivo di portare il tasso di NEET al di sotto del 9% in ciascun Paese membro entro il 2030 (Giubileo et al., 2025, p. 49). Un confronto con il contesto internazionale, dunque, costituisce un livello di analisi fondamentale per mettere in luce le specificità della realtà italiana (fig. 1).

Uno degli elementi centrali che contribuiscono alla persistenza del fenomeno è la struttura del sistema produttivo, caratterizzato da una forte diffusione di contratti temporanei e a basso contenuto formativo, che rendono difficile la costruzione di traiettorie lavorative stabili (Piacenti et al., p. 70). Questo trend espone maggiormente i giovani al rischio di disoccupazione di lungo periodo e di scoraggiamento. A ciò si connette l'estensione dell'economia sommersa: molti giovani alternano periodi di inattività a forme di occupazione irregolare. La presenza di un'area grigia tra lavoro e non lavoro rendono il fenomeno ancora più complesso e difficilmente intercettabile dalle politiche pubbliche (Giubileo et al., 2025, p. 37).

A questa criticità si affianca il debole funzionamento dei meccanismi di transizione scuola-lavoro. In Italia, tale passaggio risulta scarsamente supportato da politiche integrate e continuative. Il confronto con Paesi del nord Europa evidenzia come i sistemi caratterizzati da modelli duali di formazione basati sull'alternanza strutturata tra scuola e lavoro, presentino tassi di NEET più bassi e percorsi di inserimento lavorativo più fluidi. In particolare, Germania, Svezia e Paesi Bassi hanno sviluppato sistemi di formazione professionale fortemente integrati con il tessuto produttivo. Le imprese vengono coinvolte direttamente nella progettazione dei contenuti formativi di percorsi professionalizzanti, favorendo un allineamento reale tra competenze acquisite e fabbisogni del mercato del lavoro. Un elemento rilevante in tal senso è rappresentato dal decentramento dei sistemi scolastici, che consente una maggiore flessibilità e facilita il dialogo con le realtà produttive locali (W.Training, 2023).

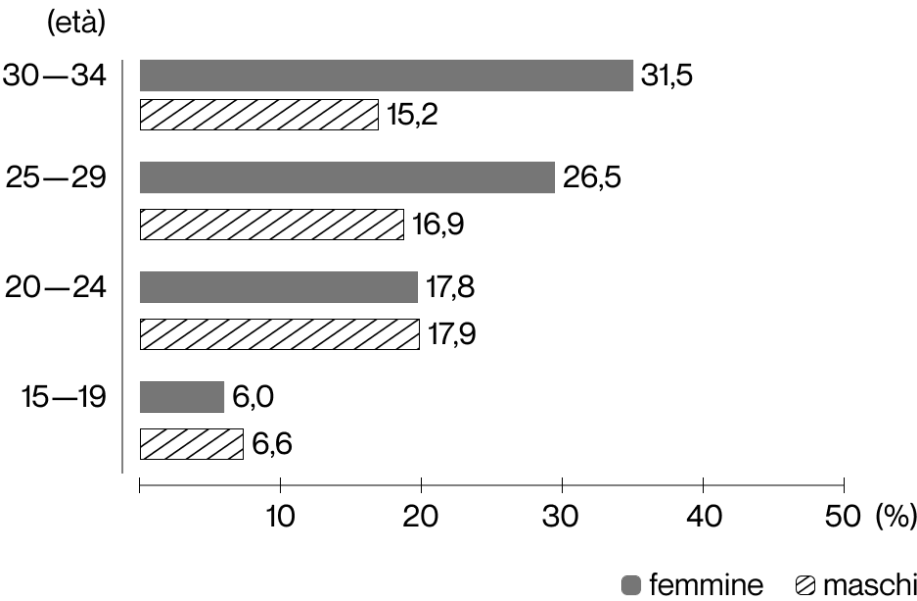
FIGURA 1.
Tasso di NEET (15-29 anni) per genere nei paesi europei e media europea, anno 2024 (%)
(Giubileo et al., 2025)



Al contrario, la presenza di un sistema di istruzione fortemente centralizzato, come quello italiano, tende ad accentuare il disallineamento tra formazione e lavoro.

Un ulteriore fattore strutturale è rappresentato dal ruolo ambivalente del *welfare* familiare. In Italia, la famiglia svolge una funzione di ammortizzatore sociale, supplendo alle carenze del *welfare* pubblico e offrendo supporto economico e materiale ai giovani in difficoltà. Tuttavia, questo meccanismo tende anche a prolungare la permanenza dei giovani in condizioni di dipendenza, ritardando l'autonomia e rendendo socialmente accettabili periodi prolungati di inattività (Giubileo et al., 2025, p. 37; Piacenti et al., 2024, p. 84). Tale dinamica contribuisce a spiegare una delle principali peculiarità del fenomeno NEET in Italia: l'estensione della condizione a un intervallo di età più ampio rispetto alla definizione europea standard, 15-34 anni, invece di 15-29 anni. È proprio nella fascia 30-34 anni si concentra una quota più rilevante di NEET (fig. 2).

FIGURA 2.
Distribuzione NEET 15-34 anni per genere e classi di età sul totale della popolazione, anno 2024 (%).
(Giubileo et al., 2025)



Il fenomeno assume inoltre una chiara connotazione di genere: le donne risultano sovrarappresentate all'interno della popolazione NEET.

Giubileo et al. spiegano come la dinamica sia riconducibile alla persistente disuguaglianza nella distribuzione dei carichi di cura e delle barriere strutturali che limitano la partecipazione femminile al mercato del lavoro. Le carenze della transizione scuola-lavoro, i deboli strumenti di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, i gap salariali, portano molte giovani donne a rinunciare al lavoro in presenza di carichi familiari (figli e genitori anziani). Non è un caso che all'interno dei NEET il peso della componente femminile aumenti al crescere dell'età, risultando particolarmente alto nella fascia giovane-adulta (25-34 anni, cruciale per le scelte familiari e riproduttive). (p. 37)

Non può inoltre essere trascurata la dimensione legata alla cittadinanza. I e le giovani di origine straniera, sia di prima che di seconda generazione, risultano maggiormente esposti al rischio di inattività.

Ancora Giubileo et al. raccontano che nel 2024 la quota di NEET tra gli stranieri 15-29enni ha raggiunto il 23,7% (contro il 14,3% degli italiani); tra le ragazze straniere l'incidenza balza al 34,7%, quasi 20 punti sopra le coetanee italiane, mentre tra i ragazzi lo scarto (14,7% vs 13,7%) è meno vistoso, ma comunque significativo. Questi divari si intersecano a un tasso di abbandono precoce degli studi triplo per gli stranieri (dati 2022 ISMU19: 28,7% vs 9,7%), che priva molti di un titolo spendibile e amplifica l'esposizione all'inattività.

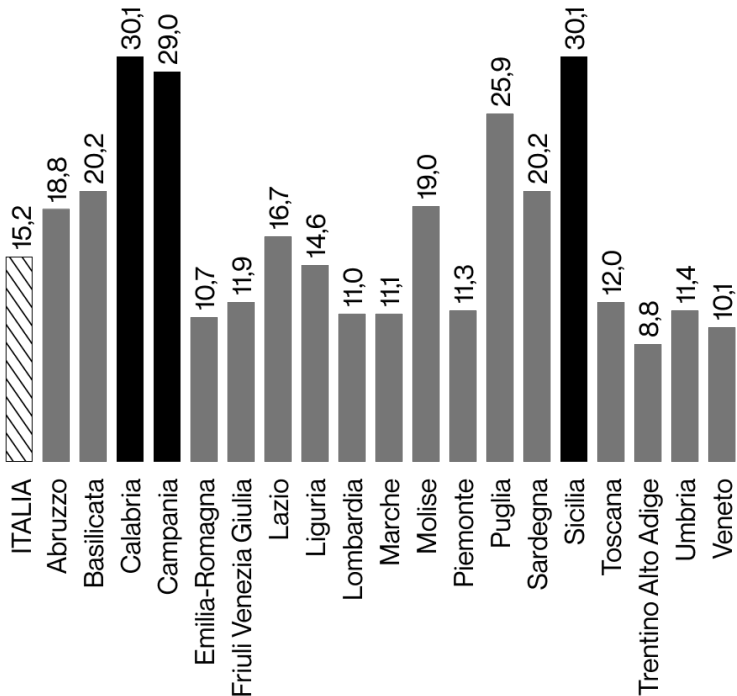
PECULIARITÀ DEL FENOMENO NEET IN ITALIA

PECULIARITÀ DEL FENOMENO NEET IN ITALIA

Fra le principali ragioni per siffatte divergenze nei tassi di NEET vi sono le barriere linguistiche e burocratiche, che rallentano il percorso formativo e l'accesso ai servizi per l'impiego; il riconoscimento parziale dei titoli di studio ottenuti nel paese di provenienza e l'*over education* che confinano molti neodiplomati o laureati stranieri in lavori informali o a bassa qualifica, favorendo uscite premature dal mercato del lavoro. (p. 33)

Tutte queste dimensioni si intrecciano con le profonde differenze territoriali che caratterizzano il Paese: il Mezzogiorno e le Isole presentano tassi di NEET significativamente più elevati rispetto alle regioni del Nord, riflettendo squilibri economici, minori opportunità occupazionali e una più debole infrastruttura di servizi di conciliazione e politiche attive del lavoro (fig. 3). In questo quadro, l'eterogeneità del fenomeno NEET emerge come un elemento centrale per la sua interpretazione. La popolazione NEET non costituisce un gruppo omogeneo, ma una categoria composita, attraversata da disuguaglianze di genere, età, territorio e capitale socioculturale, che richiedono letture e interventi differenziati. Riconoscere tale complessità consente di superare rappresentazioni semplificanti o stigmatizzanti e di orientare l'analisi verso una comprensione più profonda delle cause strutturali che alimentano la condizione di inattività giovanile in Italia, ponendo le basi per politiche e servizi equi ed efficaci (Degl'Innocenti, 2015, p. 17).

FIGURA 3.
Tasso di NEET (15-34 anni) per regione e classe d'età in Italia, anno 2024 (%).
(Giubileo et al., 2025)



1.3 / Inattività giovanile come questione di genere

Nel paragrafo precedente si è accennato a come, nel contesto italiano, l'inattività giovanile sia una problematica profondamente legata al genere, ma questo divario riflette la condizione generale delle donne all'interno del mercato del lavoro nazionale. Questa criticità coinvolge molteplici dimensioni: dalla partecipazione al mercato, alla qualità dei contratti fino ai divari retributivi e all'accesso ai vertici aziendali.

Nonostante sia stato colmato circa il 68,8% del *gender gap* mondiale, l'Italia continua a registrare il più basso tasso di occupazione femminile dell'Unione Europea, pari al 52,5%, a fronte del 70,4% maschile (World Economic Forum, 2025; CIV-INPS, 2025; Freguja et al., 2025). Il *gap* risulta accentuato da profonde disuguaglianze territoriali: il tasso di occupazione femminile raggiunge il 62,4% al Nord e crolla al 36,9% nel Mezzogiorno (Freguja et al., 2025), evidenziando una doppia penalizzazione legata sia al genere sia al contesto geografico. Incrociando i dati raccolti dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPS (CIV-INPS) (2025) e dal Consorzio interuniversitario Alma Laurea (n.d.) emerge un ulteriore elemento di criticità, il cosiddetto "paradosso dell'istruzione". Le donne presentano livelli di istruzione mediamente più elevati rispetto agli uomini: costituiscono il 59,9% dei laureati, conseguono votazioni medie più alte (104,8 contro 102,9) e mostrano una maggiore regolarità nei percorsi di studio. Ciononostante, questo "vantaggio" non si traduce in un accesso paritario al mercato del lavoro. A cinque anni dal conseguimento del titolo, infatti, il tasso di occupazione delle laureate è minore di circa quattro punti percentuali rispetto a quello dei colleghi maschi. Tale scollamento segnala l'esistenza di meccanismi di selezione e valorizzazione delle competenze che penalizzano sistematicamente le donne.

Anche la qualità dell'occupazione femminile appare più vulnerabile. Le donne sono impiegate più frequentemente in forme contrattuali instabili: solo il 18% delle assunzioni femminili avviene a tempo indeterminato, contro il 22,6% degli uomini (CIV-INPS, 2025). Inoltre, il ricorso al lavoro a tempo parziale riguarda quasi un terzo delle occupate, ma in una quota significativa dei casi si tratta di part-time involontario (15,6%),

percentuale tripla rispetto a quella maschile (Freguja et al., 2025).

A ciò si aggiunge una forte segregazione occupazionale, sia orizzontale che verticale: oltre la metà dell'occupazione femminile si concentra in un numero limitato di professioni tradizionalmente "femminilizzate", mentre l'accesso ai ruoli decisionali rimane fortemente limitato (Freguja et al., 2025).

Nelle società quotate, ad esempio, solo il 2,9% degli amministratori delegati è donna, a conferma della persistenza del cosiddetto soffitto di cristallo (Freguja et al., 2025).

Ma il nodo centrale che continua a ostacolare la piena partecipazione femminile al mercato del lavoro è rappresentato dal lavoro di cura e dalla maternità. La distribuzione asimmetrica delle responsabilità familiari si riflette in un utilizzo sproporzionato dei congedi parentali e incide sulle traiettorie occupazionali. (CIV-INPS, 2025; Freguja et al., 2025).

Infine, la disparità di genere si manifesta anche sul piano retributivo e dell'autonomia economica. Il divario salariale rimane significativo, con differenze che superano il 20% in settori come quello manifatturiero e finanziario (Freguja et al., 2025).

A ciò si aggiungono forme di esclusione finanziaria che contribuiscono a rafforzare la dipendenza economica: in Italia il 37% delle donne non possiede un conto corrente e solo il 20% del credito complessivamente erogato alle persone fisiche è destinato a soggetti femminili (Gruppo Banca Etica, 2025). Questa condizione limita l'autonomia individuale e può esporre le donne a forme di vulnerabilità economica, con ricadute anche sul piano sociale e personale.

Nel complesso, il percorso lavorativo delle donne nel mercato del lavoro italiano appare segnato da ostacoli strutturali persistenti, che intervengono in modo cumulativo lungo l'intero ciclo di vita.

Per questi motivi si è avvertita la necessità di sviluppare un progetto dedicato alle donne e mirato a rafforzare le loro competenze, valorizzare le loro capacità e offrire strumenti concreti per tradurre l'istruzione e le abilità in opportunità occupazionali stabili.

1.4 / Politiche attive rivolte ai NEET: successi e criticità

A partire dal dicembre 2013 l'Unione Europea ha promosso l'attuazione del programma Youth Guarantee, noto in Italia come Garanzia Giovani, l'obiettivo era quello di far fronte al forte aumento della popolazione NEET, registrato a seguito della crisi economico-finanziaria del 2008.

L'iniziativa era rivolta agli Stati membri caratterizzati da un tasso di disoccupazione giovanile superiore al 25%.

L'Italia ha rappresentato uno dei principali destinatari del programma: nel 2014 il tasso di disoccupazione giovanile raggiungeva il 46,2%, mentre l'incidenza dei NEET nella fascia 15-29 anni si attestava al 27,4% (<https://www.cgil.it/speciali/2023/giovani-in-pausa-che-spreco/garanzia-giovani-unoccasione-mancata-per-far-ripartire-le-nuove-generazioni-st7vzd8r,2024>).

Il modello ispiratore di Garanzia Giovani è stato quello nord-europeo, in Svezia, Norvegia, Danimarca e Finlandia erano attivi già dagli anni Ottanta e Novanta programmi il cui obiettivo principale era minimizzare i periodi di inattività attraverso piani di attivazione personalizzati entro quattro mesi dall'inizio della disoccupazione (Agostini e Sacconi, 2019, p. 40).

In Italia, Garanzia Giovani è stata avviata nel biennio 2014-2015 come una "misura ombrello", coordinata a livello centrale, ma affidata alle regioni per quanto riguarda l'implementazione operativa. Il programma si è ufficialmente concluso il 31 dicembre 2013, confluendo, successivamente, nel più generale Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), inserito nel quadro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (Pugliese et al., 2024, p. 15).

Nonostante le numerose critiche emerse nel corso della sua attuazione, Garanzia Giovani ha introdotto alcuni elementi di innovazione del sistema italiano delle Politiche Attive del Lavoro (PAL), primo fra tutti, un sistema nazionale di profilazione dell'utente, basato sulla distanza dal mercato del lavoro (Agostini e Sacconi, 2019, pp. 69-70).

In secondo luogo, Garanzia Giovani ha favorito l'apertura dei servizi per il lavoro alle Agenzie Private per il Lavoro (APL), creando un sistema di "quasi-mercato" in cui soggetti pubblici e privati competono o collaborano per l'erogazione delle misure (Agostini e Sacconi, 2019, pp. 29-31).

Inoltre, è riuscito a intercettare una quota rilevante della popolazione target: circa 1,7 milioni di giovani, pari a circa l'82% dei NEET residenti in Italia, si sono registrati. In alcuni contesti regionali particolarmente fragili, Garanzia Giovani ha anche contribuito all'emersione di forme di lavoro sommerso, offrendo a giovani precedentemente occupati in modo irregolare l'accesso a percorsi formali e a tutele contrattuali (<https://www.cgil.it/speciali/2023/giovani-in-pausa-che-spreco/garanzia-giovani-unoccasione-mancata-per-far-ripartire-le-nuove-generazioni-st7vzd8r,2024>).

Accanto a questi elementi positivi, l'analisi complessiva evidenzia tuttavia limiti strutturali che ne hanno ridotto l'efficacia e contribuito allo sviluppo di un senso di sfiducia nei confronti di questo tipo di politiche.

In termini occupazionali solo il 32% dei partecipanti ha ottenuto un'opportunità lavorativa al termine del percorso (<https://www.cgil.it/speciali/2023/giovani-in-pausa-che-spreco/garanzia-giovani-unoccasione-mancata-per-far-ripartire-le-nuove-generazioni-st7vzd8r,2024>).

Il programma, poi, non è riuscito a colmare le disuguaglianze tra le diverse aree del Paese. I tassi di successo occupazionale hanno raggiunto il 73,9% nel Nord-Ovest, contro un modesto 38,2% nel Sud e nelle Isole (Pugliese et al., 2024, p. 15; Agostini e Sacconi, 2019, pp. 57-58).

Un ulteriore elemento critico riguarda l'uso estensivo del tirocinio extracurricolare, che ha assorbito circa un terzo della spesa complessiva. In molti casi, questo strumento è stato percepito dai beneficiari come un surrogato del contratto di lavoro, privo di reali prospettive e con un limitato valore formativo (Pugliese et al., 2024, p.11).

A ciò si aggiunge una sostanziale miopia rispetto alla questione di genere: nonostante le donne abbiano sempre rappresentato la quota maggioritaria della popolazione NEET, il programma ha raggiunto con maggiore efficacia i giovani uomini perché non ha tenuto conto dell'impatto dei già citati carichi di cura e del *gender gap* del mercato del lavoro italiano (<https://www.cgil.it/speciali/2023/giovani-in-pausa-che-spreco/garanzia-giovani-unoccasione-mancata-per-far-ripartire-le-nuove-generazioni-st7vzd8r,2024>). In generale, poi, il programma è riuscito ad intercettare prevalentemente giovani già "attivabili" o con livelli di istruzione medio-alti, fallendo nel raggiungere i NEET più vulnerabili, spesso in condizioni di grave marginalità sociale e povertà, che avrebbero richiesto interventi integrati di inclusione sociale oltre che occupazionale (Pugliese et al., 2024, pp. 15-16).

In ultima analisi, sul piano gestionale, Garanzia Giovani ha incontrato rilevanti difficoltà finanziarie e burocratiche. Si stima, secondo i dati resi disponibili dall'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), nell'ambito del Comitato di sorveglianza del programma, che l'Italia possa essere chiamata a restituire circa un miliardo di euro all'Unione Europea a causa della mancata spesa dei fondi stanziati, mentre i ritardi nei pagamenti delle indennità, in alcuni casi superiori a un anno, hanno contribuito a scoraggiare sia i beneficiari sia gli operatori coinvolti (Pugliese et al., 2024, p.8).

Garanzia Giovani conclude il proprio ciclo lasciando in eredità strumenti tecnici e assetti di *governance* rilevanti per il sistema delle politiche attive italiane, ma anche la consapevolezza di rappresentare un'occasione solo parzialmente colta. Se da un lato il programma ha contribuito alla modernizzazione dei servizi per l'impiego, dall'altro la sua limitata capacità di incidere sulle disuguaglianze di genere e territoriali ne costituisce il principale limite, evidenziando la necessità di ripensare i futuri interventi nazionali e regionali in una prospettiva più equa, integrata e orientata alle specificità dei diversi target.

1.5 / Casi studio e best practices contro l'inattività giovanile

In Italia sono diverse le iniziative per il contrasto all'inattività giovanile, Dedalo, laboratorio permanente sul fenomeno NEET della fondazione Gi Group ha realizzato un repository, il Filo di Arianna, per sintetizzare le buone pratiche "che hanno saputo aiutare i giovani a uscire dal "labirinto" della condizione NEET" (<https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/>). Alcuni di questi casi studio, ritenuti particolarmente rilevanti per capire come posizionare il progetto di tesi all'interno del panorama italiano, sono qui riportati seguendo lo schema proposto dall'archivio di Gi Group.

CO.PE
gennaio 2022 — giugno 2024
Provincia autonoma di Trento

Consolidare una rete locale di prossimità, per raggiungere i giovani in situazione di NEET grazie al coinvolgimento di soggetti istituzionali, enti dell'economia sociale, terzo settore e altri *stakeholder* del territorio. Migliorare il benessere e l'inclusione dei giovani secondo un approccio di prossimità relazionale, basato sulla metodologia della prescrizione sociale.

destinatari	NEET, generico
tipologia di intervento	Reintegro
metodologie di intervento	Il progetto adotta una metodologia di <i>social prescribing</i> basata su percorsi personalizzati costruiti nella relazione "one to one" tra giovane e <i>link worker</i> . A ciascun partecipante viene associato il <i>link worker</i> più adeguato per garantire una risposta esperta e su misura, supportata da soluzioni ICT che facilitano il lavoro degli operatori e la registrazione strutturata dei bisogni.
punti di forza	◇ Creazione di relazioni di fiducia che hanno facilitato l'accesso a soluzioni coerenti con bisogni e interessi diversificati; ◇ Introduzione della figura del <i>link worker</i>, che ha reso possibile l'attivazione di risposte innovative, flessibili e creative rivolte ai giovani; ◇ Applicazione della metodologia della prescrizione sociale, già consolidata, a una nuova popolazione target, in una logica sia di intervento sia di prevenzione; ◇ Costruzione di una solida rete territoriale <i>multi-stakeholder</i> attraverso un partenariato pubblico-privato.
ostacoli incontrati	◇ Durata limitata del progetto rispetto ai risultati positivi ottenuti; ◇ Difficoltà nell'individuare strategie di sostenibilità oltre la conclusione del finanziamento europeo; ◇ Tempi iniziali lunghi nella comunicazione del progetto ai servizi e nelle attività di sensibilizzazione istituzionale; ◇ Complessità nel mantenere aggiornato il database delle risorse territoriali, che richiede strumenti aggiuntivi a supporto dei link worker.

(<https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/cope/>)

FOCUSFUTURE
maggio 2024 — aprile 2026
Bergamo e *hinterland*

Il progetto si propone di creare ed attivare un modello di rete per l'individuazione e la presa in carico dei NEET, offrendo loro esperienze di relazione educativa innovative che favoriscano nuovi stimoli e il coinvolgimento lavorativo e sociale.

destinatari	NEET, generico
tipologia di intervento	Reintegro
metodologie di intervento	Attraverso l'ascolto tra utente e <i>case manager</i> , emergono paure, aspirazioni e interessi, costruendo un progetto personalizzato. Questo includere attività laboratoriali, formazione mirata, bilancio di competenze e l'attivazione di tirocini extra-curricolari in diversi ambiti professionali. Parallelamente, si evita l'uso dell'etichetta NEET per non alimentare processi di stigmatizzazione, riconoscendo la condizione come temporanea.
punti di forza	◇ Conoscenza del territorio che facilita l'attivazione di reti con professionisti, comunità educante e adulti di riferimento; ◇ presenza di un ente accreditato che consente di attivare formazione e tirocini per i giovani; ◇ collegamento con iniziative simili sul territorio per evitare sovrapposizioni.
ostacoli incontrati	◇ Difficoltà nel raggiungere la popolazione target, con pochi giovani effettivamente coinvolti; ◇ complessità nel dialogo con comunità educanti adulte, spesso affaticate e "sovra-stimolate".

<https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/focusfuture/>

INSIEME CREIAMO IL FUTURO
gennaio / giugno 2024
Vibo Valentia

Il progetto mira a creare un modello di governance collaborativo tra attori del lavoro, promuovere la conoscenza dei servizi tra i giovani e favorire transizioni consapevoli dalla scuola al lavoro, coinvolgendo gli studenti in laboratori di orientamento al Centro per l'Impiego.

destinatari	Studentesse e studenti in uscita dai percorsi scolastici
tipologia di intervento	Prevenzione
metodologie di intervento	Il progetto adotta un approccio modulare e laboratoriale per favorire la partecipazione attiva dei giovani in uscita dalla scuola a percorsi di informazione, orientamento e applicazione pratica, a supporto della transizione scuola-lavoro. Particolare attenzione è stata dedicata ai soggetti vulnerabili, coinvolgendo giovani e famiglie per fornire informazioni utili e facilitare l'accesso a strumenti come il collocamento mirato.
punti di forza	◇ Attivazione di una <i>partnership</i> strategica tra i diversi attori del territorio; ◇ orientamento mirato e consapevole dei giovani verso le proprie prospettive lavorative; ◇ promozione di un processo educativo e culturale rivolto alle nuove generazioni; ◇ maggiore visibilità dei Centri per l'Impiego e dei servizi dedicati al target NEET.
ostacoli incontrati	◇ Le azioni hanno coinvolto giovani della provincia di Vibo, spesso demotivati e poco fiduciosi nel futuro lavorativo a causa di un tessuto imprenditoriale percepito come carente e incline al lavoro sommerso; ◇ resistenze da parte delle famiglie rispetto all'ingresso dei figli nel mercato del lavoro regolare e alla possibilità di spostarsi dal territorio; ◇ i giovani sotto i 16 anni non possono essere presi in carico dai CPI, restando esclusi dal processo.

<https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/insieme-creiamo-il-futuro/>

MEET THE NEET

maggio 2024 — aprile 2026
Provincia di Lodi

Il progetto promuove il capitale umano delle nuove generazioni, con attenzione ai giovani fragili e alle giovani donne, diffondendo una cultura aziendale sensibile ai NEET e sviluppando competenze trasversali e *soft skills* per favorire l'inserimento lavorativo.

destinatari	NEET, con attenzione alle giovani donne
tipologia di intervento	Reintegro
metodologie di intervento	Il percorso prevede il potenziamento personale, con lo sviluppo di <i>soft skills</i> e competenze lavorative, il sostegno psicologico e la definizione di un progetto di attivazione lavorativa o formativa attraverso attività di <i>scouting</i> , <i>matching</i> o l'individuazione di un ente di formazione.
punti di forza	Solida capacità di costruire reti territoriali e di analizzare i percorsi individuali dei giovani, garantendo interventi mirati e personalizzati.
ostacoli incontrati	Difficoltà nell'individuare e coinvolgere efficacemente il target di riferimento.

CASI STUDIO E BEST PRACTICES CONTRO L'INATTIVITÀ GIOVANILE

<https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/meet-the-neet/>

C.A.STORI.

dicembre 2023 — luglio 2025
Verona

Il progetto nasce con l'obiettivo di riattivare i giovani che si trovano in una condizione di disoccupazione, inattività o dispersione scolastica certificata, per gestire e ridefinire il proprio progetto di vita, con il macro-obiettivo di contrastare la disoccupazione giovanile.

destinatari	NEET, generico
tipologia di intervento	Prevenzione
metodologie di intervento	Il progetto accompagna i giovani nel loro percorso personale e professionale con uno sguardo educativo, in un <i>setting</i> informale e con interventi personalizzati e flessibili, attraverso momenti di <i>coaching</i> individuale. La formazione "non formale" mira allo sviluppo di <i>soft e life skills</i> , utilizzando approcci di <i>learning by doing</i> e di orientamento esperienziale.
punti di forza	◇ Approccio educativo e intervento personalizzato; ◇ possibilità di essere indirizzati su proposte più idonee all'interno della cooperativa.
ostacoli incontrati	◇ Grossa rigidità burocratica; ◇ maggiore importanza ai risultati quantitativi più che a quelli qualitativi/educativi; ◇ durata limitata del progetto; ◇ i giovani incontrati devono essere maggiorenni, disoccupati, inoccupati, o minorenni certificati e quindi segnalati dai centri per l'impiego come dispersione scolastica, non permettendo di raggiungere il gruppo di NEET più emarginati e "invisibili".

CASI STUDIO E BEST PRACTICES CONTRO L'INATTIVITÀ GIOVANILE

<https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/castori/>

Analizzando complessivamente i progetti citati, emerge che la maggior parte degli interventi ha un carattere generalista e non considera esplicitamente la dimensione di genere. Pochi esempi virtuosi si concentrano nel Sud Italia, dove la necessità di interventi mirati è particolarmente alta.

Tra i principali punti di forza si evidenziano la partecipazione attiva dei destinatari, la sperimentazione diretta sul campo e un approccio basato sull'ascolto attento ed empatico.

Tra i limiti più significativi figura la complessità burocratica. Questo è in parte dovuto al fatto che la maggioranza dei progetti nasce da iniziative di privati o del terzo settore che, pur prevedendo forme di collaborazione con le istituzioni, come nel caso di "Insieme creiamo il futuro", vedono i Centri per l'Impiego coinvolti principalmente come erogatori di informazioni, senza assumere un ruolo attivo nel processo di reinserimento.

Accanto ad un *benchmarking* di casi italiani, l'analisi è stata integrata con alcuni progetti di carattere più generalista, orientati all'empowerment dei destinatari attraverso lo sviluppo di competenze specifiche (Coding4WIN) e strumenti per l'autovalutazione delle proprie competenze (OrientaGame).

CASI STUDIO E BEST PRACTICES CONTRO L'INATTIVITÀ GIOVANILE

CASI STUDIO E BEST PRACTICES CONTRO L'INATTIVITÀ GIOVANILE

Coding4WIN

Grecia, Danimarca, Cipro, Portogallo e Turchia

Iniziativa Erasmus+ che si impegna a generare *empowerment* per donne NEET dai 25 anni in su, fornendo loro conoscenza informatiche essenziali e competenze digitali. Il progetto mira a fornire materiali didattici personalizzati e opportunità di formazione a centri di apprendimento per adulti e insegnanti (<https://coding4win.eu/about/>).

destinatari	Donne NEET over 25
tipologia di intervento	Empowerment
metodologie di intervento	Sviluppo di curricula e moduli formativi che rispondano alle esigenze specifiche di ogni partecipante. L'utilizzo di tecniche di <i>serious gaming</i> e <i>micro-learning</i> , il progetto mira a rendere l'apprendimento coinvolgente, accessibile e culturalmente reattivo, consentendo alle donne di sbloccare nuove opportunità e realizzare a pieno il loro potenziale.

OrientaGame

Online

Quiz interattivo di autovalutazione, sviluppato dal portale nazionale di orientamento scuola-lavoro ExcelsiOrienta con il supporto dell'Università di Bologna.

Si rivolge a studenti e studentesse, genitori e insegnanti, con l'obiettivo di supportare le transizioni formative basandosi su fabbisogni occupazionali reali. Promuove scelte informate riducendo il *mismatch* tra competenze e mercato del lavoro (<https://excelsiorienta.unioncamere.it/orientagame/>).

destinatari	Studentesse e studenti in uscita dai percorsi di studio (11-19 anni)
tipologia di intervento	Orientamento
metodologie di intervento	Utilizzo di gamification in combinazione con assessment scientifici per l'orientamento personalizzato. Algoritmi ad hoc normalizzando le risposte e le integrano con il sistema informativo di ExcelsiOrienta per trovare un punto di contatto con i fabbisogni occupazionali reali.

Bibliografia e siti consultati

/ Capitolo 1

Joinrs Italia. (12 novembre 2025). “Cercasi stagista pigro, demotivato, inesperto, fanatico”. Campagna Cercasi Stagista [reel]. Instagram. https://www.instagram.com/reel/DQ9BWEpjAdy/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

Giovani al lavoro: scommessa sulle PMI. (29 agosto 2025). Teleborsa. <https://www.teleborsa.it/News/2025/08/29/giovani-al-lavoro-scommessa-sulle-pmi-155.html>

Franzetti, E. (11 febbraio 2025). Le difficoltà di assunzione nelle imprese. Osservatorio Conti Pubblici Italiani. Università Cattolica del Sacro Cuore. <https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-le-difficolta-di-assunzione-nelle-imprese>

Giubileo, F., Luppi, F., Riccò, R. & Rosina, A. (giugno 2025). NEET, giovani non invisibili: sfide e risposte per attivare le risorse del futuro. Dedalo. Laboratorio permanente sul fenomeno NEET. <https://fondazione.gigroup.it/wp-content/uploads/Report-NEET-Dedalo.pdf>

Piacenti, F., Vassura, V., Comunale, M., Treves, P., Checola, F., De Tommasi, A. (aprile 2024). Giovani 2024: il bilancio di una generazione. Istituto Eures Ricerche Economiche e Sociali (EU.R.E.S) https://agenziagioventu.gov.it/wp-content/uploads/2024/04/2024_01_RAPPORTO-GIOVANI_REPORT-COMPLETO_4_4_2024.pdf#page=125.11

Degl'Innocenti, B. (2015). Oltre la categoria NEET. Una ricerca qualitativa nell'Empolese Valdelsa [Tesi di laurea magistrale]. Università degli Studi dvi Firenze, CdLM Sociologia e Ricerca Sociale. <https://giovanisì.it/app/uploads/2015/01/Tesi-Bianca-DeglInnocenti..pdf>

Scuola: serve il modello Olanda in Italia per avvicinarla al mondo del lavoro e ridurre i NEET. (3 ottobre 2023). W.Training. <https://www.wtraining.it/scuola-serve-il-modello-olanda-in-italia-per-avvicinarla-al-mondo-del-lavoro-e-ridurre-i-neet/>

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza INPS (CIV-INPS). (19 febbraio 2025). Rendiconto di genere 2024. INPS. documento disponibile su: <https://www.inps.it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2025.02.rendiconto-di-genere-2024-i-dati.html>

Freguja, C., Romano, M.C. & Sabbadini, L.L. (6 marzo 2025). Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità. CNEL-ISTAT. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/03/istat-cnel.pdf>

Timoteo, M., Binassi, S., Bonafé, E., Chiarello, M.A., Colussi, P., Conti, V., Cristofori, D., Galeazzi, S., Ghiselli S., Girotti C., Grassetti, M., Mauro D., Nardoni, M., Perozzi D. & Tampellini, L. (2024). XXVI Indagine. Condizione occupazionale dei Laureati. Rapporto 2024. Consorzio Interuniversitario Alma Laurea. https://www.almalaurea.it/sites/default/files/2024-12/almalaurea_occupazione_rapporto2024.pdf

Focus Gender Gap 2024 (n.d.) Consorzio Interuniversitario Alma Laurea. https://www.almalaurea.it/sites/default/files/2024-03/AlmaLaurea_FOCUS-GENDER-GAP-2024.pdf

Global Gender Gap Report 2025. (giugno 2025). World Economic Forum. https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

Gruppo Banca Etica, c.borgomeo&co., & Rete Italiana di Microfinanza e Inclusione Finanziaria. (febbraio 2025). Inclusione finanziaria e microcredito: Per un nuovo dialogo con i territori (XVIII Rapporto sul microcredito in Italia). Fondazione Finanza Etica. <https://finanzaetica.info/wp-content/uploads/2025/02/Rapporto-Inclusione-finanziaria-e-microcredito-2024.pdf>

Pugliese, V., Silvestre, R., Scaricabarozzi, R., Torelli, G., Palmieri, F. & Malvezzi, T. (maggio 2024). NEET: giovani in pausa. Superare gli stereotipi per costruire politiche pubbliche efficaci. ActionAid e Cgil. <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/actionaid.it/uploads/2024/06/Policy-paper-Giovani-in-pausa.pdf>

Agostini, C., Sacconi, T. (giugno 2019). Una garanzia per i NEET. Garanzia giovani in quattro regioni italiane: Calabria, Lombardia, Piemonte e Puglia. ActionAid per Percorsi di secondo welfare. https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2020/07/Una_garanzia_per_i_NEET.pdf

Garanzia Giovani. Un'occasione mancata per far ripartire le nuove generazioni. (gennaio 2024). Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL). <https://www.cgil.it/speciali/2023/giovani-in-pausa-che-spreco/garanzia-giovani-unoccasione-mancata-per-far-ripartire-le-nuove-generazioni-st7vzd8r>

The Youth Guarantee country by country (n.d.). Commissione europea. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/youth-employment-support/reinforced-youth-guarantee/youth-guarantee-country-country_en

Il filo di Arianna. Buone pratiche di contrasto del fenomeno NEET. (n.d.). Fondazione GI Group. <https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/>

C.O.P.E. Capabilities, Opportunities, Places, Engagement. (n.d.). Fondazione GI Group. <https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/cope/>

FocusFuture (n.d.). Fondazione GI Group. <https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/focusfuture/>

Insieme creiamo il futuro (n.d.). Fondazione GI Group. <https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/insieme-creiamo-il-futuro/>

Meet the NEET (n.d.). Fondazione GI Group. <https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/meet-the-neet/>

C.A.STOR.I. (n.d.). Fondazione GI Group. <https://fondazione.gigroup.it/dedalo/il-filo-di-arianna/castori/>

Empowering Women NEETs: Bridging the Digital Divide. (n.d.). Coding4WIN <https://coding4win.eu/>

OrientaGame. (n.d.). ExelsiOrienta. <https://excelsiorienta.unioncamere.it/orientagame/>

2/ Ambito di applicazione: sistema, attori e territorio

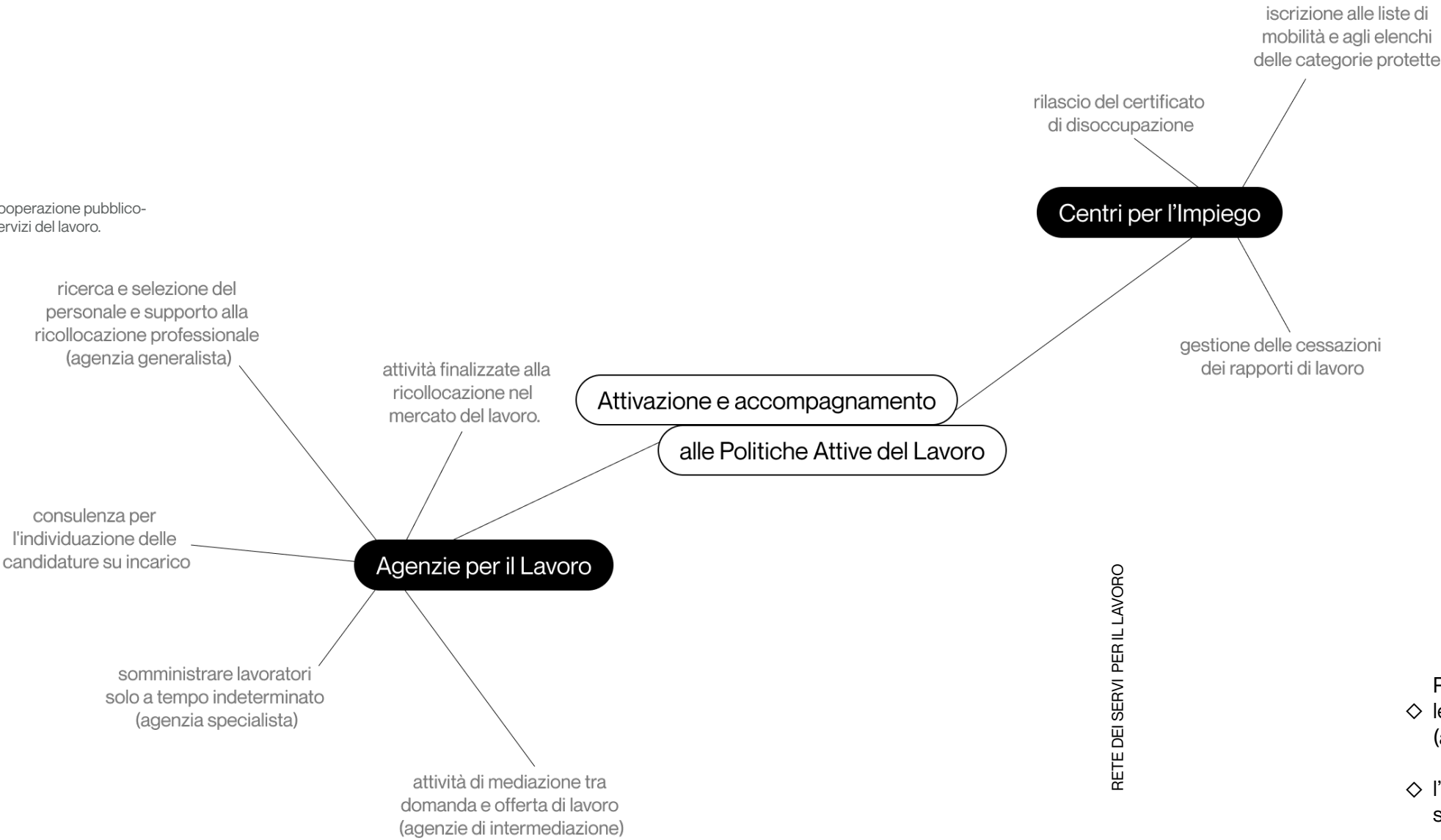
2.1 / Rete dei servizi per il lavoro

In questo paragrafo e nei due successivi verrà tracciata una panoramica del Sistema Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro e dello stato dell'arte del suo funzionamento, con l'obiettivo di offrire una lettura quanto più chiara del contesto entro cui si intende collocare il progetto.

Nella pagina web del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) si legge che il MLPS coordina la Rete di servizi per il lavoro a favore delle persone in cerca di occupazione e ricollocazione, nel rispetto delle competenze costituzionalmente riconosciute alle Regioni e alle Province Autonome di Trento e Bolzano. I riferimenti normativi sono rappresentati dal Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n.150, come successivamente modificato dal Decreto Sostegni bis e dalla Legge di Bilancio 2022.
(<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/focus/pagine/la-rete-dei-servizi-il-lavoro>)

La rete è dunque lo strumento di *governance* che garantisce i servizi essenziali delle politiche del lavoro (vedi Approfondimento 2) in tutta Italia; esso comprende numerose istituzioni e strumenti, sia pubblici che privati, il cui obiettivo è favorire l'inserimento dei giovani, e non solo, nel mercato del lavoro.

FIGURA 4.
Modello di cooperazione pubblico-privata dei servizi del lavoro.



Le strutture territoriali della rete sono organizzate sulla base di un modello di cooperazione pubblico-privata tra Centri per l'Impiego (CPI), Agenzie per il Lavoro (APL) e soggetti accreditati alle politiche attive del lavoro (fig. 4). I Centri per l'Impiego (CPI) sono strutture pubbliche gestite da Regioni o Province autonome, che facilitano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e promuovono politiche attive del lavoro. Svolgono anche funzioni amministrative, come l'iscrizione alle liste di mobilità e agli elenchi delle categorie protette, la registrazione delle cessazioni dei rapporti di lavoro e il rilascio del certificato di disoccupazione. I servizi dei CPI si rivolgono a disoccupati, lavoratori in cerca di nuove opportunità, percettori di sostegni al reddito a rischio disoccupazione, cittadini stranieri regolarmente soggiornanti, imprese e datori di lavoro.

Le Agenzie per il lavoro sono operatori privati autorizzati a mediare tra domanda e offerta di lavoro. Si distinguono in agenzie di somministrazione (generaliste o specialiste), agenzie di intermediazione, di ricerca e selezione e di supporto alla ricollocazione. Per operare legalmente e far parte della Rete dei servizi per il lavoro devono essere iscritte all'Albo nazionale.

- Rientrano inoltre nella rete una pluralità di enti pubblici, tra cui:
- ◇ le strutture regionali per le Politiche Attive del Lavoro (art. 11 del D. Lgs. 150/2015);
 - ◇ l'INPS, in relazione alle competenze in materia di incentivi e strumenti a sostegno del reddito;
 - ◇ l'INAIL, in relazione alle competenze in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro;
 - ◇ l'Inapp (ex Isfol) per il monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro e dei servizi per il lavoro;
 - ◇ il sistema delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (Unioncamere) per il rafforzamento dei sistemi informativi delle politiche attive del lavoro, in particolare per l'analisi previsionale dei fabbisogni delle imprese;
 - ◇ le Università e gli Istituti di scuola secondaria di secondo grado.

Infine, sono parte integrante della rete anche i fondi interprofessionali per la formazione continua (art. 118 della L. 23 dicembre 2000, n.388) e i fondi bilaterali (art. 12, comma 4, D. Lgs. 10 settembre 2003, n.276), che supportano percorsi formativi per lavoratori somministrati (<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/focus/pagine/la-rete-dei-servizi-il-lavoro>).

Dal 2015 al 2023 l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL) è stata responsabile della gestione di diversi strumenti di politica del lavoro e degli ammortizzatori sociali (vedi **Approfondimento 2**). L'Agenzia era stata originariamente istituita con l'obiettivo di rafforzare il coordinamento tra domanda e offerta di lavoro e di favorire l'inserimento occupazionale dei cosiddetti "occupabili"; tuttavia, tali funzioni non sono mai state pienamente realizzate. Tra i fattori che hanno inciso su questa difficoltà rientra anche l'esito negativo del referendum costituzionale del 2016, che ha contribuito a mantenere frammentate le competenze tra livello statale e regionale. A partire dal 1° gennaio 2024, le funzioni precedentemente attribuite ad ANPAL sono state riaccentrate presso il MLPS. Contestualmente, è stata istituita Sviluppo Lavoro Italia S.p.A., società *in house* del Ministero, con il compito di supportare l'attuazione delle politiche attive del lavoro a livello nazionale e regionale (Carboni, 2024).

La struttura fin qui descritta, pur risultando articolata, appare nel complesso definita. Tuttavia, è opportuno evidenziare come la ricostruzione del quadro istituzionale, in particolare per quanto riguarda le vicende e le funzioni dell'ANPAL, presenti significative criticità sul piano dell'accessibilità e della chiarezza delle informazioni. Le fonti disponibili risultano spesso frammentarie e non aggiornate: molte pagine web istituzionali dedicate alle politiche attive del lavoro non riflettono le più recenti riorganizzazioni del sistema, e numerosi articoli, inclusi quelli diffusi dalle Agenzie per il Lavoro e la stessa pagina del MLPS consultata per la stesura del presente paragrafo, continuano a rimandare al portale ANPAL. Questa situazione contribuisce a generare confusione e disorientamento tra gli utenti interessati a comprendere il funzionamento del sistema delle politiche attive, compromettendo la trasparenza complessiva e rendendo più complesso l'accesso a informazioni affidabili e aggiornate.

APPROFONDIMENTO 2.
Politiche attive del lavoro e ammortizzatori sociali

Quando si parla di misure e programmi che favoriscono l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro si può far riferimento a due tipologie di iniziative: le Politiche Attive (PAL) e le politiche passive del lavoro. Le PAL favoriscono l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro e richiedono la partecipazione attiva delle persone che ne usufruiscono. Le politiche passive, conosciute anche come "ammortizzatori sociali", hanno come obiettivo quello di fornire sostegno al reddito. Tra esse rientrano l'indennità di disoccupazione (Naspi), l'Assegno di Inclusione (AdI) (che dal 2024 sostituisce il Reddito di Cittadinanza (RdC)) e in generale tutti gli interventi pubblici finalizzati a sostenere il reddito di coloro che si trovano involontariamente disoccupati (<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/Pagine/orientamento>; <https://www.randstad.it/servizi-per-il-candidato/politiche-attive-del-lavoro/#::-:text=differenza%20tra%20politiche%20attive%20e,fornire%20un%20sostegno%20al%20reddito>).

RETE DEI SERVIZI PER IL LAVORO

RETE DEI SERVIZI PER IL LAVORO

2.2 / Centri per l'Impiego, potenziali infrastrutture di prossimità

I CPI rappresentano il cardine del sistema pubblico italiano per le politiche del lavoro, agendo come una rete distribuita capillarmente con 739 sedi censite nel 2019 (Colosimo, 2021, p. 20).

Colosimo (2021, p. 19) li definisce come "i principali erogatori di servizi delle politiche attive per il lavoro". Il loro compito istituzionale è garantire l'erogazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) su tutto il territorio, fungendo da punto di contatto universale per cittadini e imprese. Sempre secondo Colosimo (2021, p. 19) questa funzione teorica mira al "rapido reinserimento dell'utente all'interno del sistema produttivo" attraverso azioni di orientamento e formazione per allineare domanda e offerta.

Ciononostante, a fronte di tale centralità teorica, l'effettiva capacità di intermediazione dei CPI risulta limitata. I dati ISTAT del 2020 mostrano come solo l'1,4% degli occupati indichi i Centri per l'Impiego come principale canale di accesso al lavoro, a fronte di un ampio ricorso a reti informali, quali parenti e amici (36,5%) (fig. 5).

Tale divario tra il potenziale assegnato ai CPI e la loro reale incidenza sul mercato del lavoro è confermato anche da una copertura di disoccupati nettamente inferiore alle media europea (18,7% in Italia con il 42,5% in EU) (Rosas, 2021).

Le cause di questa inefficacia sono molteplici, in primo luogo riconducibili a limiti strutturali cronici, tra cui, il sottodimensionamento delle risorse umane rispetto al carico di attività, la carenza di figure professionali specializzate e dotazioni tecnologiche inadeguate (Colosimo, 2021, p. 104).



FIGURA 5.
Confronto tra canali di accesso
all'occupazione, dati ISTAT 2020.

Gli operatori segnalano una carenza di figure specializzate come orientatori e psicologi, oltre a dotazioni tecnologiche inadeguate. Molte strutture operano con un "collegamento in rete non adatto alle nuove funzioni", con il 36% dei centri che si dichiara impreparato alle interconnessioni digitali necessarie. Questo deficit strumentale si traduce in una gestione farraginosa che sottrae tempo alla qualità del servizio (Colosimo, 2021, p. 111-112).

A questo si affianca una marcata rigidità burocratica. Le procedure amministrative sono spesso percepite come un ostacolo piuttosto che come un supporto. In questo senso, la ricerca condotta da Leonardo Evangelista (2024) offre un contributo significativo. Lo studio, realizzato in due fasi, tra il 2023 e il 2024, ha indagato il vissuto degli operatori di orientamento coinvolti nel programma GOL che prevedeva la realizzazione di colloqui di orientamento per tre milioni di persone entro il 2025. All'indagine hanno partecipato 139 operatori attraverso la compilazione di un questionario online; è tuttavia necessario precisare che il campione è auto-selezionato e non rappresentativo dell'intera popolazione degli operatori coinvolti nel programma.

Evangelista (2024) riporta la testimonianza di un rispondente che scrive: Ci sono moltissime procedure, documenti da seguire, ma le procedure non sono sempre chiare, a volte i sistemi non funzionano, è necessario scrivere *ticket* ai sistemi di Regione per ricevere risposte su punti non chiari, ma le risposte non sono esplicite, ma sono spesso un rimando ad altra documentazione. Praticamente ci si muove in una sorta di labirinto da cui è difficile trovare la via di uscita per erogare i servizi correttamente.

- [...]
- Alcune risposte offrono indicazioni ulteriori sui motivi di insoddisfazione:
- ◇ La profilazione da parte dei CPI è a volte errata;
 - ◇ L'algoritmo di GOL porta a indirizzare gli utenti in direzioni improduttive;
 - ◇ I CPI lavorano sulla quantità invece che sulla qualità;
 - ◇ Alcuni utenti vengono inseriti nei corsi solo per fare numero;
 - ◇ Mancano offerte formative o sono state attivate in ritardo;
 - ◇ Le offerte formative non rispondono alle esigenze del mercato del lavoro;
 - ◇ I corsi assegnati ai disoccupati sono poco efficaci per migliorare le loro competenze;
 - ◇ I corsi assegnati ai disoccupati sono lontani dai loro interessi;
 - ◇ L'orientatore non è supportato dalla rete e dalle politiche attive e passive;
 - ◇ Le imprese non sono coinvolte;
 - ◇ Mancano opportunità lavorative. (p. 4)

Nel complesso, il funzionamento dei CPI viene percepito come assimilabile ad una catena di montaggio, focalizzata sul rispetto dei target quantitativi imposti dai finanziamenti comunitari piuttosto che alla qualità e alla sostenibilità degli inserimenti lavorativi. Tali criticità si riflettono direttamente sull'esperienza degli e delle utenti. Il giudizio complessivo nei confronti dei CPI risulta prevalentemente negativo: il 53,3% del campione che si dichiara poco o per nulla soddisfatto delle modalità di azione dei Centri. In particolare, le persone in condizioni di maggiori fragilità descrivono il servizio come una “fiera del bestiame”, in cui vengono spostate tra uffici e procedure “come se fossero pacchi, governati da un algoritmo” senza una reale considerazione delle loro attitudini o necessità (Evangelista, 2024, p. 47).

Sebbene i dati riportati da Evangelista (2024) non siano disaggregati per età, la percezione dei giovani nei confronti dei CPI può essere indirettamente ricostruita attraverso i dati di Fondazione Gi Group (2025) sulle modalità di ricerca del lavoro da parte dei NEET, che evidenziano un diffuso scetticismo verso il ruolo di queste istituzioni (fig. 6).

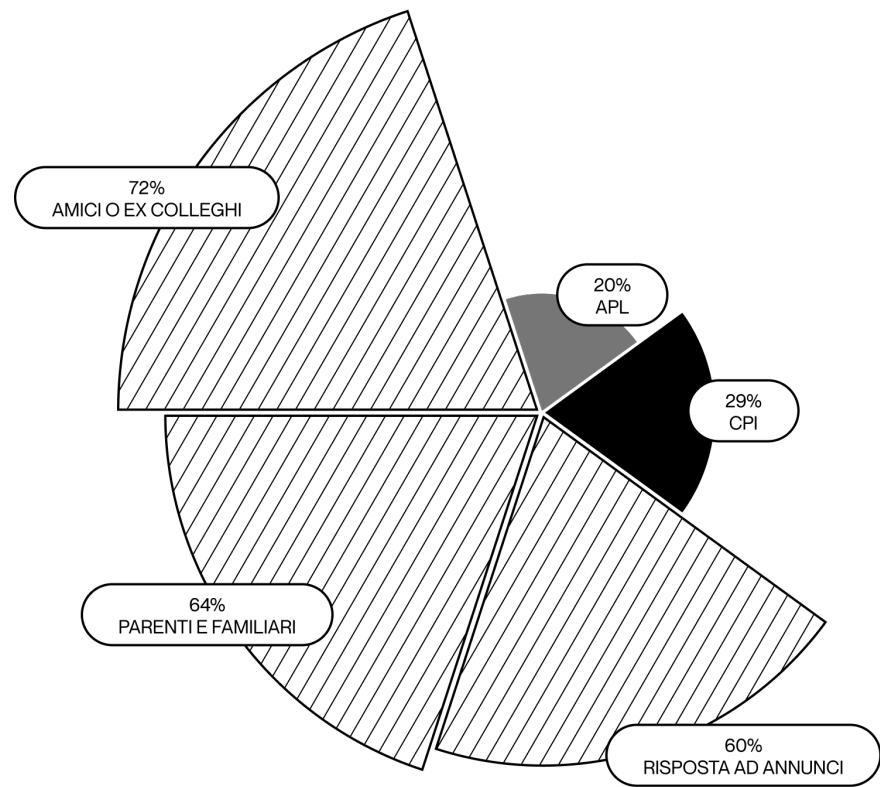


FIGURA 6.
Canali attivati dai NEET per la ricerca di un
impiego (Fondazione Gi Group, 2025).

CPI: POTENZIALI INFRASTRUTTURE DI PROSSIMITÀ

2.3 / Piano di Potenziamento dei Centri per l’Impiego

Nonostante le numerose criticità emerse, i Centri per l’Impiego continuano a rappresentare attori chiave e difficilmente sostituibili nell’attuazione delle politiche attive del lavoro. La loro diffusione capillare li rende infrastrutture di prossimità fondamentali, in grado di offrire opportunità più sicure rispetto ad altri attori. In questa prospettiva, la sfida non consiste nel superamento o nella marginalizzazione dei CPI, bensì nella valorizzazione e nel rafforzamento del loro ruolo attraverso interventi progettuali mirati a migliorarne l’efficacia operativa e la qualità dei servizi, preservandone la funzione pubblica e universale.

Il PNRR riconosce il ruolo strategico dei Centri per l’Impiego nel rafforzamento delle PAL, inserendo l’Investimento 1.1 “Potenziamento dei Centri per l’Impiego” (2019-2026) nella Missione 5 “Inclusione e coesione”, Componente 1 “Politiche del lavoro” (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021). L’intervento mobilita 600 milioni di euro con l’obiettivo di trasformare i CPI da strutture prevalentemente amministrative a snodi centrali del sistema pubblico per l’impiego, capaci di offrire servizi efficaci a disoccupati e imprese, con particolare attenzione ai giovani, alla parità di genere e alla riduzione dei divari territoriali e di cittadinanza (https://www.italiadomani.gov.it/it/Interventi/investimenti/potenziamento-dei-centri-per-l-impiego.html#:~:text=entro%20dicembre%202025%20Centri%20per,l'equilibrio%20nella%20distribuzione%20territoriale.)).

L'investimento sta interessando circa cinquecento CPI su tutto il territorio nazionale e si articola in una pluralità di azioni: rinnovo e ristrutturazione delle sedi, potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e dei sistemi informativi, sviluppo dell'interoperabilità tra piattaforme regionali e nazionali, creazione di osservatori regionali del mercato del lavoro, formazione degli operatori e rafforzamento dei canali di comunicazione istituzionale sui servizi offerti.

Il piano si inserisce inoltre in un quadro riformatore più ampio, affiancandosi alla riforma GOL e al Piano Nazionale per le Nuove Competenze, che mirano a rendere i servizi per l'impiego più mirati, capillari e capaci di rispondere in modo personalizzato ai bisogni degli e delle utenti, anche attraverso metodologie formative innovative (<https://www.italiandomani.gov.it/it/Interventi/investimenti/potenziamiento-dei-centri-per-l-impiego.html#:~:text=entro%20dicembre%202025%20Centri%20per,l'equilibrio%20nella%20distribuzione%20territoriale>).

In questo contesto, il rapporto dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) (Giubileo e Marocco, 2024) esplicita l'obiettivo di garantire una presa in carico più qualificata ed efficace, intervenendo in modo congiunto su organizzazione, competenze professionali e strumenti operativi.

Un elemento centrale è il rafforzamento dell'organico, pensato come un salto dimensionale che avrebbe dovuto portare il personale dei CPI da circa ottomila a quasi ventimila unità (Giubileo e Marocco, 2024, p. 27). Tuttavia, l'attuazione del piano è stata caratterizzata da un rafforzamento solo parziale, dovuto a vincoli di bilancio, dinamiche di *turnover* e difficoltà di reclutamento, che in diverse realtà hanno limitato il raggiungimento degli obiettivi quantitativi inizialmente previsti.

Come accennato il potenziamento dei CPI è strettamente connesso all'implementazione del Programma GOL, che introduce un sistema di *assessment* qualitativo e quantitativo finalizzato a una profilazione più accurata degli utenti e alla differenziazione dei percorsi di politica attiva (Giubileo e Marocco, 2024, p. 45). Questo approccio dovrebbe contribuire, non senza fatica, come già osservato, a ridefinire il ruolo degli operatori, sempre più orientato verso una funzione di *case management*, in cui all'orientamento si affiancano la costruzione di relazioni di fiducia con gli utenti, il coordinamento di servizi diversi e l'attivazione di reti territoriali (Giubileo e Marocco, 2024, pp. 59-61).

PIANO DI POTENZIAMENTO DEI CPI

PIANO DI POTENZIAMENTO DEI CPI

In questo contesto si colloca anche la promozione di una collaborazione strutturata tra pubblico e privato, nella quale i CPI svolgono funzioni di accoglienza, profilazione e orientamento di base, mentre agli operatori privati vengono affidate attività ad alta specializzazione, soprattutto nei percorsi di inserimento e ricollocazione lavorativa, ritenute indispensabili per gestire l'ampia platea dei beneficiari.

Accanto a queste innovazioni, permangono le criticità strutturali che rischiano di ridurre l'impatto sistemico del piano. Tra le principali si segnalano la scarsa attrattività del lavoro nei CPI, dovuta a limitate prospettive di carriera e a livelli retributivi poco competitivi, che ha generato elevati tassi di rinuncia o dimissioni post-assunzione (Giubileo e Marocco, 2024, p. 35); il divario territoriale tra Centro-Nord e Mezzogiorno nell'attuazione degli interventi (Giubileo e Marocco, 2024, pp. 32-33); l'assenza nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) di una figura professionale specificamente dedicata agli operatori dei CPI, che ha portato all'impiego di profili amministrativi generici (Giubileo e Marocco, 2024, p. 91); e il persistente sovraccarico burocratico, che sottrae risorse alla funzione primaria di incontro tra domanda e offerta di lavoro (Giubileo e Marocco, 2024, p. 52).

In ultima analisi, va considerato il periodo di incertezza che attende il Programma GOL, la cui scadenza è fissata al 30 giugno 2026, termine entro il quale dovrà essere formato l'intero target previsto dal PNRR (Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, 2025). Al momento, non esistono indicazioni precise sullo sviluppo futuro del programma.

Nonostante questi limiti, il piano ha favorito la nascita di iniziative territoriali mirate, come gli Sportelli Donna in Campania e istituzioni affini in altre regioni.

2.4 / Regione Campania come contesto pilota

La Campania si presenta oggi come un territorio dai forti contrasti, dove profonde criticità sistemiche convivono con segnali di vivacità economica e istituzionale (Dini, 2024, p. 2). Questa dicotomia rende la regione un laboratorio di innovazione particolarmente adatto alla sperimentazione di interventi rivolti alle donne NEET.

L'urgenza di un'azione mirata si manifesta innanzitutto dalla condizione occupazionale femminile. La Campania registra il più basso tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro, con un tasso di occupazione femminile che, al terzo trimestre del 2024, si attestava al 31,4% contro una media nazionale del 53,6% (Fondazione Studi de Il Sole 24 ore, 2025).

Questa esclusione si manifesta in modo particolarmente evidente nelle fasce di età più giovani, dove la variazione percentuale degli occupati tra il 2019 e il 2023 è stata minima se non negativa (fig. 7) (Fondazione Studi de Il Sole 24 ore, 2025).

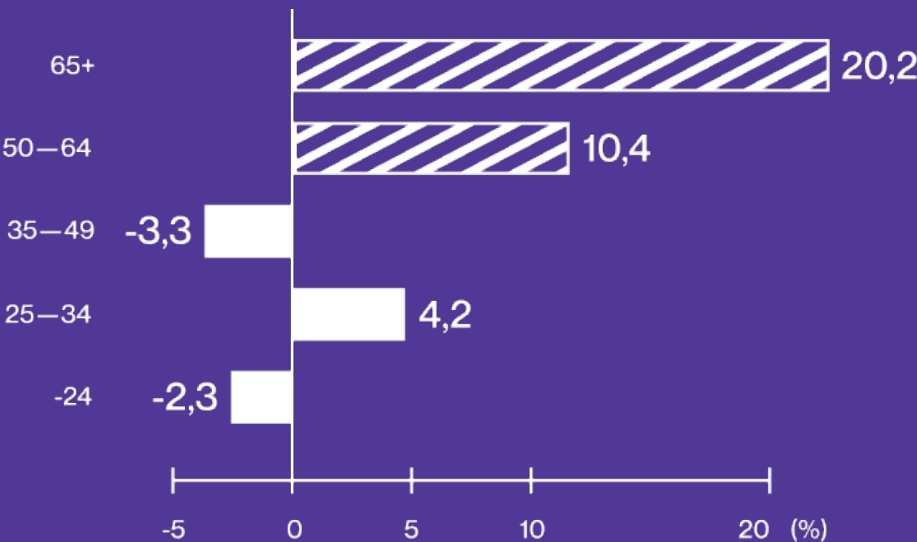


FIGURA 7.
Variazione % degli occupati per età,
2019-2024 (Fondazione Studi de
Il Sole 24 ore, 2025).

La Campania è anche la terza regione per incidenza di NEET, in cui il tasso di inattività aumenta con l'età, raggiungendo il 40,6% nella fascia 30-34 anni (fig. 8).

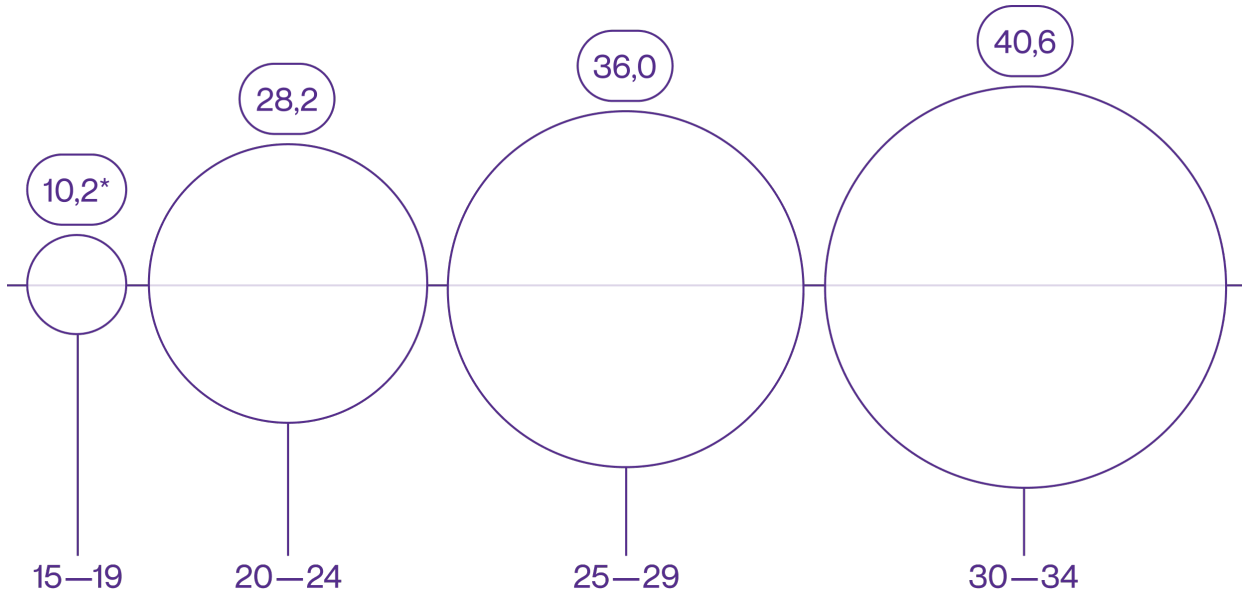


FIGURA 8.
Tasso di NEET (15-34 anni) per classe di
età in Campania, anno 2024 (%).
(Giubileo et al., 2025, p.82)

Molte giovani donne restano fuori dal mercato del lavoro a causa di carichi di cura in un contesto caratterizzato da una grave carenza di servizi welfare (Giubileo et al., 2025, p. 45); inoltre, l'elevata diffusione del lavoro sommerso, pari a 14,2 lavoratori ogni 100 occupati, fa sì che una parte delle donne impiegate in attività informali non si percepisca come NEET, rendendo necessarie strategie di *outreach* altamente specializzate (Giubileo et al., 2025, p. 85).

Queste dinamiche possono essere lette in ottica di intersezionalità, la disuguaglianza che colpisce le donne Campane è triplice: di genere, territoriale e digitale.

Sul piano di genere persistono modelli culturali che attribuiscono alle donne la quasi esclusiva responsabilità del lavoro di cura, con effetti diretti sulla partecipazione al lavoro retribuito. Nel Mezzogiorno, le donne con figli tra i 6 e i 17 anni presentano un tasso di inattività triplo rispetto a quello degli uomini, conferma di una marcata *child penalty*.

A ciò si aggiungono una maggiore esposizione a lavori precari e a bassa remunerazione e un sistematico declassamento delle competenze.

La dimensione territoriale rafforza ulteriormente queste disuguaglianze. Il mercato del lavoro campano è caratterizzato da una domanda debole, bassi livelli di reddito pro capite e un *welfare* insufficiente. La carenza di servizi per l'infanzia è particolarmente significativa: in assenza di infrastrutture sociali adeguate, molte donne sono costrette a rinunciare all'occupazione o a non cercarla affatto, alimentando una spirale di inattività e dipendenza economica (Ciccarese, 2025).

A queste due dimensioni si aggiunge il *digital gender gap*, che rischia di amplificare ulteriormente le disuguaglianze esistenti. La transizione tecnologica in corso premia sempre più le competenze digitali avanzate, ma solo il 30% delle imprese femminili del Mezzogiorno prevede investimenti in tecnologie 4.0 entro il 2027.

Parallelamente persistono fenomeno di auto-esclusione delle ragazze dai percorsi STEM, alimentati fa stereotipi di genere (Ciccarese, 2025; Unioncamere, 2025a). Tuttavia, proprio in questo panorama, la Campania mostra elementi di forte vitalità. La regione è seconda in Italia per numero di startup innovative, di cui il 20% a conduzione femminile. La provincia di Napoli si colloca al terzo posto a livello nazionale, seconda solo al capoluogo lombardo (Unioncamere, 2025b).

Questo ecosistema produttivo offre opportunità concrete per agganciare percorsi di formazione, tirocinio e inserimento lavorativo delle donne NEET, a condizione di intervenire in modo mirato sul divario di competenze.

Sul piano istituzionale, infine, la Regione Campania dispone inoltre di strumenti recenti che possono fungere da infrastruttura abilitante per progetti pilota. Il Tavolo Permanente sull'Occupazione Femminile, istituito nel 2025 e incardinato nella normativa regionale sulla parità retributiva, rappresenta un luogo stabile di confronto tra istituzioni, sindacati e parti sociali, con l'obiettivo di promuovere la buona occupazione e l'imprenditoria femminile (UIL Campania, 2025).

Accanto a questo livello di programmazione strategica opera la rete degli Sportelli Donna, istituiti presso i Centri per l'Impiego e diffusi capillarmente sul territorio regionale. Tali sportelli offrono servizi di orientamento

specialistico, accompagnamento al lavoro e al lavoro autonomo, riorientamento professionale e supporto personalizzato, con particolare attenzione all'occupazione femminile e all'integrazione con i servizi sociali e territoriali. Queste iniziative sono un esempio del potenziale dei CPI, che contribuiscono a tradurre le strategie nazionali del PNRR in azioni concrete a livello locale, creando spazi operativi in cui politiche di inclusione, orientamento e pari opportunità possono effettivamente prendere forma (SILF Campania, n.d.).

Parallelamente a tutte queste analisi statistiche, si osserva una Campania fatta di giovani che hanno scelto di diventare protagonisti dell'innovazione della propria storia e del proprio territorio.

Un esempio emblematico è rappresentato da quanto sta avvenendo a Napoli, e in particolare nel rione Sanità, dove “uno dei posti storicamente più problematici della città oggi è descritto come un “modello”, grazie al lavoro dei giovani che ci abitano” (Gaeta, 2025).

Gaeta (2025) descrive efficacemente i cambiamenti in atto nel rione, che continua a presentare indicatori socioeconomici critici, ma mostra al contempo segnali significativi di trasformazione. Secondo i dati comunali aggiornati al 2024, la Sanità è uno dei quartieri più giovani della città, ma registra anche elevati tassi di abbandono scolastico (oltre il 30%) e di disoccupazione giovani, pari al 40%. Oltre il 40% dei contribuenti dichiara un reddito annuo inferiore ai diecimila euro e la densità abitativa è doppia rispetto alla media cittadina. Fino a pochi anni fa il quartiere era percepito come un'area interdetta persino ai napoletani a causa della camorra. Oggi il clima è certamente migliorato: il rione rientra in molti itinerari turistici ed il cambiamento appare generato prevalentemente “dal basso”, senza intermediazione politica.

REGIONE CAMPANIA COME CONTESTO PILOTA

REGIONE CAMPANIA COME CONTESTO PILOTA

Il segnale più rilevante di questa trasformazione risiede nel lavoro svolto dalle cooperative sociali giovanili, impegnate nel recupero di luoghi di interesse culturale e nella costruzione di una solida “rete educativa” che passa attraverso centri di ascolto per adolescenti, spazi di doposcuola e servizi di supporto a madri in difficoltà (Gaeta, 2025).

Il “modello Sanità” fa leva su un elemento di cui il rione è particolarmente ricco: il patrimonio ecclesiastico. Nel febbraio 2024 la chiesa di Sant’Aspreno ai Crociferi ha riaperto come sede del museo di Jago, scultore di fama internazionale. Come racconta Emanuele Russo, presidente della cooperativa La Sorte (2025, citato in Morra), il progetto, promosso dalla cooperativa La Paranza e finanziato da Intesa Sanpaolo e dalle fondazioni Con il Sud e San Gennaro, aveva come obiettivo prioritario la formazione di un gruppo di giovani del quartiere in grado di gestire i nuovi spazi culturali. Da questo percorso è nata la La Sorte, composta interamente da giovani under 30 residenti o originari del rione Sanità.

La Paranza si occupa già da diversi anni di altri luoghi simbolo del rione, come le catacombe di San Gaudioso e di San Gennaro, che oggi, insieme, costituiscono il terzo sito storico più visitato della città. Dalla primavera 2025, inoltre, si occupa anche della gestione del cimitero delle Fontanelle, riaperto dopo una lunga ristrutturazione.

Gaeta (2025) definisce questa esperienza come diffusione di un vero e proprio “modello Sanità”, caratterizzato da tre elementi ricorrenti: ex luoghi di culto non più gestibili dagli enti pubblici o ecclesiastici; interventi di recupero finanziati da fondazioni private; successiva gestione affidata a cooperative di giovani del territorio.

La riqualificazione della Sanità rappresenta un caso emblematico, ma non isolato, anche interventi simili nel resto della regione sono meno documentati.

Napoli ospita numerose esperienze culturali e artistiche che sperimentano forme innovative di partecipazione civica. Tra queste, il progetto “Napoli Stratosferica” del collettivo artistico Disintegrati, che esplora la cultura urbana e la storia stratificata della città attraverso pubblicazioni partecipative, come la zine dedicata al quartiere Montesanto. La raccolta di storie, tradizioni e punti di vista eterogenei restituisce la complessità dell’identità napoletana, valorizzando il racconto diretto dei suoi abitanti. La zine è distribuita online e in librerie indipendenti della città (Disintegrati, 2024; Disintegrati, n.d.).

REGIONE CAMPANIA COME CONTESTO PILOTA



FIGURA 9.
Le ragazze e i ragazzi della
cooperativa La Sorte allo Jago Museum
(Facebook, 2025).

Prototipare un progetto rivolto alle donne NEET in Campania, nello specifico a Napoli, significa quindi operare in un contesto ad altissimo potenziale di impatto, in cui l’urgenza sociale si intreccia con la presenza di un tessuto estremamente dinamico nel campo dell’innovazione sociale.

Bibliografia e siti consultati

/ Capitolo 2

La rete dei servizi per il lavoro. (n.d.). Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLP). <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/focus/pagine/la-rete-dei-servizi-il-lavoro>

Politiche attive del lavoro. Fidati di noi, fidati di te. (n.d.). Randstad. <https://www.randstad.it/servizi-per-il-candidato/politiche-attive-del-lavoro/#::-:text=differenza%20tra%20politiche%20attive%20e,fornire%20un%20sostegno%20al%20reddito>

Carboni, K. (6 giugno 2024). Da Anpal a Sviluppo lavoro Italia, cosa cambia nelle politiche sul lavoro. Wired. <https://www.wired.it/article/anpal-sviluppo-lavoro-italia-politiche-meloni/>

Colosimo, A. (23 settembre 2021). Funzionamento dei centri per l’impiego nell’ottica dello sviluppo del mercato del lavoro. Corte dei conti. Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello stato.

Rosas, G. (24 novembre 2021). Strumenti per la misurazione dell’efficacia delle politiche attive del lavoro. Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO). https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/006/827/OIL_24.11.2021_.pdf

Freguja, C. (17 novembre 2021). Risoluzione 7/00635 “Verifica dell’efficacia degli interventi di politica attiva del lavoro e definizione degli obiettivi generali in materia per le amministrazioni”. Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). https://www.istat.it/it/files/2021/11/Istat-Audizione-Commissione-Lavoro_Camera_17-novembre-2021.pdf

Evangelista, L. (13 giugno 2024). Dentro il labirinto di Gol Garanzia di Occupabilità Lavoratori. L’esperienza degli operatori di orientamento. <https://www.orientamento.it/>

Parlare di come i NEET cercano lavoro può sembrare, all’apparenza, un paradosso. Infatti, se ci si limita all’immagine stereotipata di giovani inattivi, è difficile conciliare tale condizione con quella di chi è impegnato nella ricerca di un’occupazione. (novembre, 2024). Fondazione Gi Group. <https://fondazione.gigroup.it/come-cercano-lavoro-i-neet/>

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. (30 aprile 2021). Italia Domani. <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

Giubileo, F., Marocco, M. (dicembre 2024). Il piano di potenziamento dei Centri per l’Impiego. Prime evidenze sui processi di assunzione e riorganizzazione dei servizi al lavoro. Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP). <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/893fae8e-040a-433a-a9ef-31bcfaeda903/content>

Potenziamento dei Centri per l’impiego. (n.d.). Italia Domani. <https://www.italiadomani.gov.it/it/Interventi/investimenti/potenziamento-dei-centri-per-l-impiego.html#::-:text=entro%20dicembre%202025%20Centri%20per,l'equilibrio%20nella%20distribuzione%20territoriale>.

Dini, E. (febbraio 2024). Lo stato di salute dell’economia e dell’occupazione in Campania. Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro. Consiglio Nazionale dell’Ordine. https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2024/03/Rapporto_Campania_27022024.pdf

Programma GOL: ok dalle Regioni al nuovo riparto. Confermato il pieno raggiungimento dei target. (13 novembre 2025). Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome. [https://www.regioni.it/comunicato-stampa/2025/11/13/programma-gol-ok-dalle-regioni-al-nuovo-riparto-confermato-il-pieno-raggiungimento-dei-target-662728/#::-:text=%C3%88%20quindi%20confermato%20il%20target%20di%20800.000,entro%20il%2030%20giugno%202026%20\(M5C1%2D4%20bis\)](https://www.regioni.it/comunicato-stampa/2025/11/13/programma-gol-ok-dalle-regioni-al-nuovo-riparto-confermato-il-pieno-raggiungimento-dei-target-662728/#::-:text=%C3%88%20quindi%20confermato%20il%20target%20di%20800.000,entro%20il%2030%20giugno%202026%20(M5C1%2D4%20bis)).

Il mercato del lavoro in Campania: dati e tendenze. (24 febbraio 2025). Fondazione Studi de Il Sole 24 ore. <https://i2.res.24o.it/pdf2010/S24/Documenti/2025/02/25/AllegatiPDF/Il%20mercato%20del%20lavoro%20in%20Campania%202025%20DEF.pdf>

Ciccarese, M. (14 febbraio 2025). Digital gender gap, questione meridionale e femminile: la “triplice disuguaglianza”. Agenda Digitale. <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/gap-di-ogni-genere-il-triplice-svantaggio-di-essere-donna-al-sud/#::-:text=divari%20di%20genere-,Digital%20gender%20gap%2C%20questione%20meridionale,femminile:%20la%20%E2%80%9Ctriplice%20disuguaglianza%E2%80%9D&text=Nel%20Sud%20Italia%2C%20le%20donne,strategie%20per%20superare%20tali%20ostacoli>.

Il Sud accelera il passo sulla digitalizzazione Il 35% delle imprese meridionali investirà in 4.0 entro il 2027 (9 settembre 2025a). Unioncamere. <https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione>

Report con dati strutturali. Startup innovative primo trimestre 2025. (1° aprile 2025b). Unioncamere. https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/allegati/REPORT_TREND__I_trimestre_2025.pdf

CGIL -CISL- UIL Campania: tavolo risultato del dialogo con la regione. Voce sindacati è fondamentale per lo sviluppo regionale. (9 luglio 2025). UIL Campania. <https://uilcampania.it/istituzione-tavolo-regionale-su-occupazione-femminile/>

Sportello Donna (n.d.) Silf Campania. <https://lavoro.regione.campania.it/index.php/home/servizi/la-rete-regionale-dei-servizi/rete-dei-servizi/centri-per-l-impiego/sportello-donna>

Un collettivo artistico al servizio della città. (n.d.). Disintegrati. <https://disintegrati.it/collettivo-artistico/>

Napoli stratosferica, un contenitore di visioni. (15 marzo 2024). Disintegrati. <https://disintegrati.it/napoli-stratosferica-un-contenitore-di-visioni/>

Morra, E. (febbraio 2025). L’espresso napoletano. Fondazione con il Sud – stampa (pp. 50-52). <https://www.fondazioneconilsud.it/wp-content/uploads/2025/03/LEspresso-Napoletano-5-marzo-2025.pdf>

Gaeta, F. (26 marzo 2025). Come sta cambiando il rione Sanità di Napoli. Il Post. <https://www.ilpost.it/2025/03/26/rione-sanita-napoli-ragazzi-cooperative-cambiamento/>

3/ Direzioni progettuali e approccio metodologico

3.1 / Dai limiti del sistema alle opportunità di progetto

Nei capitoli precedenti è stato evidenziato come il Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego attribuisca un ruolo centrale al Programma GOL, che riprende l'eredità di Garanzia Giovani, quantomeno sul piano della metodologia di intervento. La principale differenza tra le due politiche attive risiede nel fatto che, pur individuando come target prioritari giovani, donne e cittadini stranieri, il programma GOL si configura come una misura di natura universalistica (Pugliese et al., 2024; <https://www.italiadomani.gov.it/it/Interventi/investimenti/potenziamento-dei-centri-per-l-impiego.html#:~:text=entro%20dicembre%202025%20Centri%20per,l'equilibrio%20nella%20distribuzione%20territoriale>).

L'analisi del suo funzionamento, supportata dalle testimonianze degli operatori e dai dati metodologici, hanno evidenziato rilevanti criticità di carattere sistemico (Evangelista, 2024).

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di analizzare il meccanismo di funzionamento del programma con l'obiettivo di osservare come i suoi limiti possano essere riletti e trasformati in opportunità progettuali per il servizio delineato in questa tesi.

/ 3.1.1 /
Assessment e
profilazione nel
Programma GOL

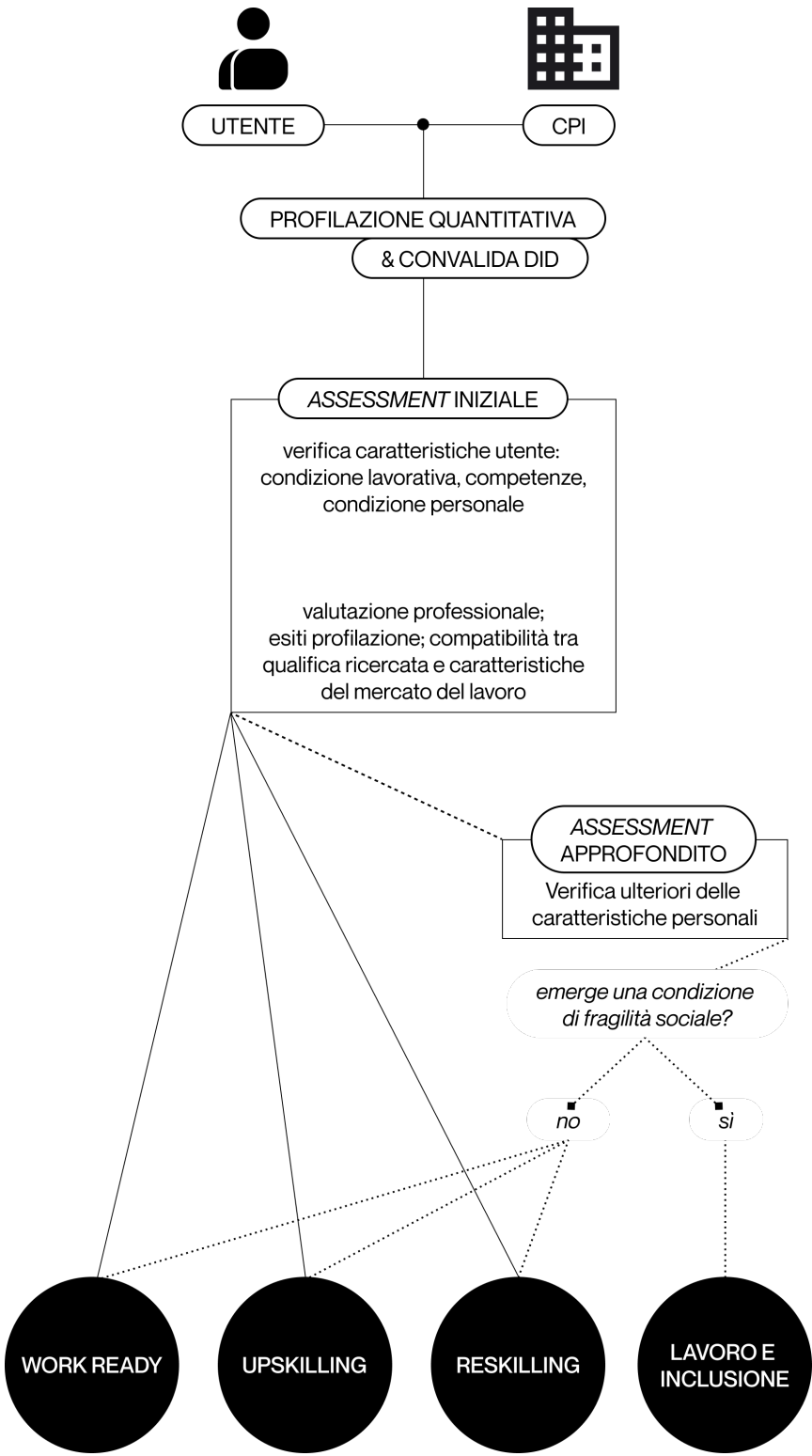
Il percorso GOL prende avvio con una fase di *assessment* (fig. 10), finalizzata a definire il profilo di occupabilità della persona e a individuare il percorso più adeguato a favorirne l’inserimento lavorativo. Si tratta di un processo in cui l’operatore del Centro per l’Impiego rileva le caratteristiche dell’utente, le mette in relazione con le dinamiche del mercato del lavoro e, attraverso il confronto tra questi elementi, condivide con la persona il percorso ritenuto più appropriato (Agneni et al., n.d., p. 3).

L’*assessment* si articola in una fase di profilazione quantitativa e in una di profilazione qualitativa. La profilazione quantitativa si basa su un algoritmo che assegna automaticamente l’utente a una classe di svantaggio, alta, media o bassa, stimando la probabilità teorica di diventare disoccupato di lunga durata. Tale classificazione avviene a partire da dati oggettivi quali età, genere, titolo di studio, esperienze lavorative recenti e carichi familiari (Palmerini, 2022, p. 38; Agneni et al., n.d., p. 3), raccolti dal CPI tramite la Dichiarazione di Immediata Disponibilità al lavoro (DID), documento necessario per il riconoscimento dello *status* di disoccupazione e per l’accesso alle politiche attive (<https://www.adecco.com/it-it/candidati/come-trovare-lavoro/dichiarazione-immediata-disponibilita>). Questa prima profilazione fornisce all’operatore un’indicazione preliminare del livello di occupabilità dell’utente.

Le informazioni quantitative vengono successivamente integrate attraverso la profilazione qualitativa, realizzata mediante un’interazione diretta con la persona, supportata da uno strumento di *assessment* strutturato in domande-guida. Questa fase è orientata alla costruzione di un profilo composito dell’utente e alla definizione, nel breve e medio periodo, del percorso di inserimento lavorativo più idoneo, formalizzato all’interno del Piano di Servizio Personalizzato (PSP) (vedi Appendice A). L’esito complessivo della profilazione consente di collocare l’utente in uno dei quattro percorsi previsti dal programma GOL:

- ① **Work Ready**, per chi è immediatamente occupabile;
- ② **Upskilling**, per chi necessita di un aggiornamento mirato delle competenze;
- ③ **Reskilling**, per profili poco spendibili nel mercato del lavoro e bisognosi di una riqualificazione più intensa;
- ④ **Lavoro e inclusione**, destinato ai soggetti più vulnerabili, caratterizzati da ostacoli di natura personale o sociale e bisognosi dell’attivazione di una rete di servizi territoriali (Agneni et al., n.d., p. 3-4).

FIGURA 10.
Schema di funzionamento fase di
assessment Programma GOL
(Agneni et al., n.d.)



Nonostante l'articolazione del modello di *assessment*, numerosi operatori segnalano come il *clustering* derivante dalla profilazione non risulti sempre accurato. Il ricorso a dati oggettivi e rigidi rende infatti il sistema poco capace di intercettare le cosiddette “fragilità invisibili” o non certificate, con il rischio di indirizzare le persone verso percorsi non adeguati ai loro reali bisogni (Evangelista, 2024, p. 18).
A ciò si aggiunge il ridotto margine di manovra lasciato all'operatore, vincolato dagli esiti algoritmici e da un numero di ore di presa in carico predefinito, spesso insufficiente soprattutto nei casi di maggiore complessità (Evangelista, 2024, p. 54).

Queste criticità emergono con particolare evidenza alla luce dell'eterogeneità della platea di utenti coinvolti dal programma. L'introduzione del principio di condizionalità (Evangelista, 2024, p.16), che lega la partecipazione ai percorsi GOL al mantenimento del sostegno al reddito, si configura come un'arma a doppio taglio: se da un lato favorisce l'adesione formale, dall'altro induce molti utenti a vivere il percorso come un adempimento burocratico o un'imposizione, riducendo l'efficacia delle attività di orientamento. In questo quadro, Alessandra Pirera (comunicazione personale, 12 dicembre 2025), referente Sportello Donna Napoli Centro evidenzia ulteriori elementi di criticità legati all'organizzazione del lavoro nei CPI: gli operatori e le operatrici dispongono di tempi estremamente ridotti per l'interazione con l'utenza e, una volta definito il Piano di Servizio Personalizzato, non sono previsti momenti strutturati di *follow-up*. Il contatto successivo avviene solo qualora emergano opportunità ritenute pertinenti dall'operatore, che vengono comunicate all'utente in modo episodico. Tale impostazione contribuisce ad accentuare il rischio di uscita prematura dal programma da parte dei beneficiari.

Ciò richiama un ulteriore aspetto critico, lo scollamento tra l'obiettivo dichiarato di aumentare l'occupabilità attraverso *upskilling e reskilling* e l'effettiva offerta formativa disponibile. I cataloghi regionali sono frequentemente descritti come poco aggiornati o non allineati alle reali esigenze delle imprese; inoltre, i ritardi nell'attivazione dei corsi comportano lunghi tempi di attesa per gli utenti, compromettendo la continuità dei percorsi. In questo quadro, le Regioni si trovano spesso incentivate a privilegiare il raggiungimento dei target quantitativi necessari allo sblocco dei fondi comunitari, piuttosto che la reale efficacia e qualità dei servizi erogati (Evangelista, 2024).

ASSESSMENT E PROFILAZIONE NEL PROGRAMMA GOL

/ 3.1.2 / Il ruolo degli operatori di orientamento

All'interno di questo scenario, la profilazione, soprattutto nella sua dimensione qualitativa, e la relazione tra utente e operatore di orientamento restano uno degli elementi con il maggior valore potenziale all'interno di un percorso di accompagnamento all'occupazione. Tuttavia, affinché questo potenziale si traduca in un impatto reale, tali aspetti devono diventare leve operative effettive, capaci di coinvolgere attivamente sia l'utenza sia gli addetti ai lavori, superando una logica meramente formale.

Secondo quanto riportato da Giubileo e Marocco (2024) nel Rapporto INAPP Il Piano di Potenziamento dei Centri per l'Impiego. Prime evidenze sui processi di assunzione e riorganizzazione dei servizi al lavoro, il Piano riserva fino a un massimo del 5% della quota del finanziamento destinata a ciascuna Regione all'aggiornamento e alla formazione del personale coinvolto nell'attuazione del Programma GOL. Tali attività formative sono pensate per rispondere ai fabbisogni dell'intero organico e mirano ad uniformare le competenze del cosiddetto *core business* dei servizi per l'impiego e superare l'impostazione puramente amministrativa (Giubileo e Marocco, 2024, p. 73).
In questa prospettiva, gli esperti intervistati dagli stessi autori sottolineano l'importanza di introdurre o valorizzare competenze di tipo psico-sociale, individuando nella figura dello psicologo del lavoro un attore chiave per la gestione delle dimensioni di ascolto, orientamento e accompagnamento degli utenti più fragili, in alternativa ad un approccio standardizzato e basato esclusivamente su logiche logaritmiche (Giubileo e Marocco, 2024, pp. 72-73).

Parallelamente, il Rapporto INAPP evidenzia come la pandemia abbia reso imprescindibile il rafforzamento delle competenze digitali del personale, soprattutto per colmare il *digital gap* che interessa in misura maggiore i dipendenti più anziani, chiamati progressivamente a svolgere il ruolo di “facilitatori digitali” nella gestione dei servizi online e delle pratiche di *social recruiting*.
A questo si affianca il progetto formativo “Essere PA”, promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica e rivolto a tutti i dipendenti pubblici. Il percorso si articola in tre moduli da quattordici ore ciascuno e mira a: rafforzare le competenze comportamentali e il pensiero critico, gestire i *bias* cognitivi, applicare l'intelligenza artificiale generativa in modo efficace e responsabile (<https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/notizie-del-dipartimento/al-via-il-progetto-formativo-essere-pa-per-tutti-i-dipendenti-pubblici/>).

La responsabilità della programmazione e dell'organizzazione della formazione è attribuita a una pluralità di attori istituzionali, con un ruolo centrale delle Regioni, che definiscono le attività all'interno dei Piani Attuativi Regionali (PAR) e possono avvalersi di Agenzie strumentali autonome con funzioni di supporto strategico nella progettazione dei servizi e dei dispositivi formativi. (https://www.dirittolavorovariazioni.com/Article/Archive/index_html?id=406&idn=35&idi=-1&idu=-1).

Tuttavia, la ricerca di Evangelista (2024, p. 10) restituisce una visione più critica dal punto di vista degli operatori, i quali segnalano la carenza di strumenti formativi realmente efficaci per migliorare le prospettive di occupabilità degli utenti e manifestano il bisogno di spazi strutturati di confronto e supervisione per condividere criticità e innovare le prassi operative. In quest'ottica, per la stabilizzazione e la valorizzazione della figura dell'operatore di orientamento, diversi stakeholder propongono di ispirarsi a modelli europei consolidati, come quello tedesco, basato su percorsi universitari dedicati presso l'Università dell'Agenzia Federale per il Lavoro (HdBA), o quello francese, fondato su periodi di tutoraggio e socializzazione organizzativa sul campo per i neoassunti (Giubileo e Marocco, 2024, pp. 75-76; 79-80).

Da questa panoramica emerge una chiara volontà di innovare il ruolo dell'operatore di orientamento; tuttavia, tale innovazione non richiede necessariamente l'introduzione di nuove strutture o dispositivi, quanto piuttosto la valorizzazione delle infrastrutture e delle risorse già esistenti. In questo senso, richiamando la definizione di innovazione sociale proposta da Ezio Manzini (2015, p. 11), intesa come la combinazione creativa di risorse disponibili finalizzata al raggiungimento di obiettivi socialmente riconosciuti attraverso modalità nuove, il potenziamento dei CPI può essere perseguito ripensando il ruolo degli operatori di orientamento. Rendere questi ultimi attori centrali del processo consentirebbe di superare una concezione meramente esecutiva della loro funzione, trasformandoli da semplici erogatori di servizi a protagonisti attivi dell'accompagnamento al lavoro. Il loro coinvolgimento risulta infatti cruciale in virtù della prossimità territoriale, della funzione di mediazione tra utenti e mercato del lavoro e della conoscenza diretta e approfondita dei bisogni dell'utenza.

ASSESSMENT E PROFILAZIONE NEL PROGRAMMA GOL

3.2 / Metodologie

Gli obiettivi che il progetto si propone di perseguire, interpretabili anche come impatti attesi, possono essere ricondotti a due direttrici principali:

- A) lo sviluppo della capacità di collocare sé stesse e le proprie competenze nel presente, come prerequisito per immaginare traiettorie future possibili e superare condizioni di isolamento;**
- B) il rafforzamento della capacità di gestire in modo riflessivo le proprie conoscenze, traendo da ogni esperienza apprendimenti e competenze trasferibili e spendibili nel tempo.**

Nel quadro teorico di riferimento, tali obiettivi sono riconducibili a due concetti ampiamente discussi in letteratura: l'alfabetizzazione ai futuri (*futures literacy*) e l'apprendimento permanente (*lifelong learning*), entrambi riconosciute come competenze, e insieme di competenze, chiave per il XXI secolo (Italian Institute for the Future (IIF), n.d.; Consiglio dell'Unione europea, 2018).

In coerenza con le finalità del progetto, è stata condotta una riflessione che ha portato a individuare due cornici metodologiche ritenute particolarmente adeguate ad affrontare la complessità del contesto delineato: gli approcci della meta-disciplina conosciuta come "*futures & foresight*" (Santangelo & Robiati, 2024) e la metodologia del *learning by doing*, teorizzata da Dewey (1938) secondo la quale solo attraverso l'azione e l'esperienza pratica si acquisiscono nuove competenze.

/ 3.2.1 / Pensare al futuro come mezzo, non come fine

La *futures literacy* rappresenta la risposta elaborata dai *Futures Studies* al fenomeno del presentismo, inteso come progressiva contrazione dell'orizzonte temporale e come difficoltà diffusa a pensare il futuro come spazio di possibilità (IIF, n.d.).

Ci siamo resi conto – affermano Santangelo e Robiati (2024) – che fenomeni come il cambiamento climatico, la pandemia, le guerre, le migrazioni [...] la crescente disinformazione che alimenta rabbia sociale e fenomeni come il complottismo e i radicalismi [...] stanno da tempo inducendo le persone a domandarsi quale futuro le aspetta, spesso riducendole al pessimismo. Noi, invece, [...] crediamo piuttosto che un avvenire ci sia, anzi che ce ne siano tanti, sicuramente complessi e problematici, ma non per forza distopici. Dunque, ci siamo domandati come contribuire a farli immaginare a chiunque. (pp. 15-16)

Per rispondere a tale sfida, gli autori propongono una metodologia che valorizza il contributo che i modelli semiotici possono offrire nell'ambito degli studi sul futuro, superando alcuni limiti di questi ultimi. Il processo si articola in un ciclo che comprende l'analisi degli immaginari, pratiche di *worldbuilding* e attività di prototipazione transmediale, finalizzate alla costruzione di scenari "agibili", ovvero concretamente esplorabili e discutibili.

Lo studio di Santangelo e Robiati risulta particolarmente rilevante poiché contribuisce a rendere operativa la dimensione immaginativa tipica del *design* speculativo, in linea con quanto teorizzato anche da Farias et al. (2022). In questa prospettiva, il design speculativo sembra progressivamente fuoriuscire dal perimetro accademico per trovare applicazione in contesti più ampi e "popolari", configurandosi come strumento di pratica critica fondato sulla partecipazione attiva.

La metodologia dei *futures & foresight* affianca all'immaginazione forme di pensiero controfattuale e abducente, consentendo di superare una concezione del cambiamento limitata alla mera adattabilità al presente. Il futuro viene così interpretato non come dato inevitabile, ma come spazio che può essere esplorato, plasmato e orientato attraverso l'azione progettuale. In questo senso, tale metodologia si configura come uno strumento particolarmente adatto ai progetti come quello qui presentato.

/ 3.2.2 / Apprendere attraverso l'azione

La Legge n.92/2012 sulla riforma del mercato del lavoro definisce l'apprendimento permanente come qualsiasi attività intrapresa in modo formale, non formale e informale, nelle diverse fasi della vita, con l'obiettivo di migliorare conoscenze, capacità e competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale.

L'apprendimento informale comprende tutti quei processi che, a prescindere da una scelta intenzionale, si realizzano in situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che vi hanno luogo, all'interno di contesti lavorativi, familiari e del tempo libero.

In quest'ottica, la presente tesi si domanda come fornire alle persone la capacità di leggere nella quotidianità competenze spendibili nei diversi ambiti della vita.

La metodologia del *learning by doing*, affiancata a quella dei *serious games* si configura come uno strumento particolarmente efficace, in quanto pone l'esperienza pratica al centro del processo di acquisizione della conoscenza.

Il principio del *learning by doing*, introdotto da Dewey, si fonda su tre assunti fondamentali: l'individuo apprende in modo più efficace quanto più è coinvolto attivamente nell'esperienza di apprendimento; la conoscenza non viene semplicemente trasmessa, ma scoperta dall'individuo, generando un cambiamento; l'impegno nell'apprendimento aumenta in misura proporzionale al grado di autonomia del soggetto, che è libero di definire i propri obiettivi e di perseguirli attivamente all'interno di un quadro di riferimento da lui stesso costruito.

Questa visione è supportata anche dal cosiddetto "cono dell'apprendimento" di Dale, secondo il quale, a distanza di due settimane, si tende a ricordare fino al 90% di ciò che si fa direttamente o si simula, contro circa il 10% di ciò che si legge (Scibilia, 2022, pp. 10-11).

I *serious games* applicano concretamente questo principio, offrendo un ponte tra teoria e pratica attraverso simulazioni che si svolgono in ambienti controllati e privi di rischi reali.

Tra i principali benefici di questo approccio rientrano:

- ◇ lo sviluppo delle *soft skills*: competenze quali il *problem solving*, la leadership, la comunicazione e la negoziazione risultano infatti allenate in modo più efficace attraverso la pratica simulata rispetto allo studio esclusivamente teorico;
- ◇ i *serious games* favoriscono la gestione della complessità, consentendo di sperimentare scenari realistici articolati e di ridurre la distanza temporale tra le decisioni assunte e l'osservazione delle loro conseguenze.
- ◇ i *serious games* promuovono un apprendimento basato sull'errore, che, non comportando costi reali o danni materiali, diventa una componente essenziale e funzionale al progresso individuale (Scibilia, 2022)

3.3 / Direzioni progettuali

Alla luce delle evidenze emerse dall'analisi del fenomeno NEET, il presente lavoro assume la necessità di superare approcci interpretativi e operativi che tendono a definire le giovani esclusivamente in termini di carenze, fragilità e mancanze. Le dinamiche strutturali analizzate, legate al mercato del lavoro giovanile, alle disuguaglianze di genere e alle differenze territoriali che il fenomeno comporta, mostrano come la condizione di inattività non possa essere ricondotta a una responsabilità individuale, ma sia piuttosto l'esito di sistemi che producono esclusione e discontinuità nei percorsi di vita.

È a partire da queste considerazioni che il progetto di tesi si propone di innovare i processi di profilazione, orientamento di base rivolti alle donne NEET, spostando il focus dalla mera valutazione delle fragilità alla valorizzazione delle competenze, delle esperienze e delle potenzialità individuali. Il progetto si colloca inizialmente come integrazione del Programma GOL e, successivamente, come possibile linea guida per il suo sviluppo futuro. Si inserisce quindi nel panorama dei servizi pubblici per il reinserimento lavorativo, individuando nei Centri per l'Impiego il principale strumento per la sua attuazione. Innesca intende valorizzare il tempo passivo che intercorre tra presa in carico delle utenti e l'attivazione dei percorsi di *reskilling*, *upskilling* o di proposte lavorative. L'intervento progettuale verrà calato nel contesto campano, in cui il rischio di inattività giovanile femminile è tra i più alti in Italia, come elevato è il potenziale di innovazione della regione.

In questo scenario, si mira ad accompagnare le partecipanti nello sviluppo della capacità di riconoscere, strutturare e comunicare le proprie competenze, favorendo forme di posizionamento autonomo e consapevole all'interno del tessuto economico e sociale locale. L'obiettivo finale non si esaurisce nel rafforzamento delle competenze occupazionali o nell'empowerment finanziario, ma consiste nel promuovere la capacità delle giovani donne di agire con senso critico, autonomia e responsabilità all'interno degli scenari futuri.

Bibliografia e siti consultati

/ Capitolo 3

Agneni, L., Linfante, G. & Micheletta, C. (n.d.). L'assessment dei beneficiati GOL. Indicazioni operative per la profilazione qualitativa. Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (ANPAL).

<https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/3f3a11b4-bc0c-42d4-8ce3-c36d242f529e/Indicazioni+operativeAssessment+beneficiari+GOL.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-3f3a11b4-bc0c-42d4-8ce3-c36d242f529e-o65j31v>

Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID): cos'è, perché farla. (n.d.). Adecco. <https://www.adecco.com/it-it/candidati/come-trovare-lavoro/dichiarazione-immediata-disponibilita>

Palmerini, G. (2022). Il sistema di profilazione in GOL. Nuova professionalità IV/2. [https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/\[site-date-yyyy\]/\[site-date-month\]/np_iv_2.pdf](https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/[site-date-yyyy]/[site-date-month]/np_iv_2.pdf)

Evangelista, L. (13 giugno 2024). Dentro il labirinto di Gol Garanzia di Occupabilità Lavoratori. L'esperienza degli operatori di orientamento. <https://www.orientamento.it/>

Giubileo, F., Marocco, M. (dicembre 2024). Il piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego. Prime evidenze sui processi di assunzione e riorganizzazione dei servizi al lavoro. Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP). <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/893fae8e-040a-433a-a9ef-31bcfaeda903/content>

Al via il progetto formativo “Essere PA” per tutti i dipendenti pubblici. (28 luglio 2025). Ministro per la Pubblica Amministrazione. <https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/notizie-del-dipartimento/al-via-il-progetto-formativo-essere-pa-per-tutti-i-dipendenti-pubblici/>

Manzini, E. (2015). Design, when everybody designs. An introduction to Design for Social Innovation. The MIT Press.

Santangelo, A. & Robiati, A. (2024). Immaginari del donami. Tra futures studies, semiotica e worldbuilding. Italian Institute for the Future (IIF)

Che cos'è la Futures Literacy. (n.d.). Italian Institute for the Future (IIF). <https://www.instituteforthefuture.it/futures-literacy-hub/che-cose-la-futures-literacy/>

European Council. (6 giugno 2018). Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (Testo rilevante ai fini del SEE). Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2018/C 189/01). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))

Lio, M.S. & Mulinacci, L. (2020) John Dewey – Esperienza ed Educazione (1938). Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE). <https://formazione.indire.it/paths/john-dewey-esperienza-ed-educazione-1938>

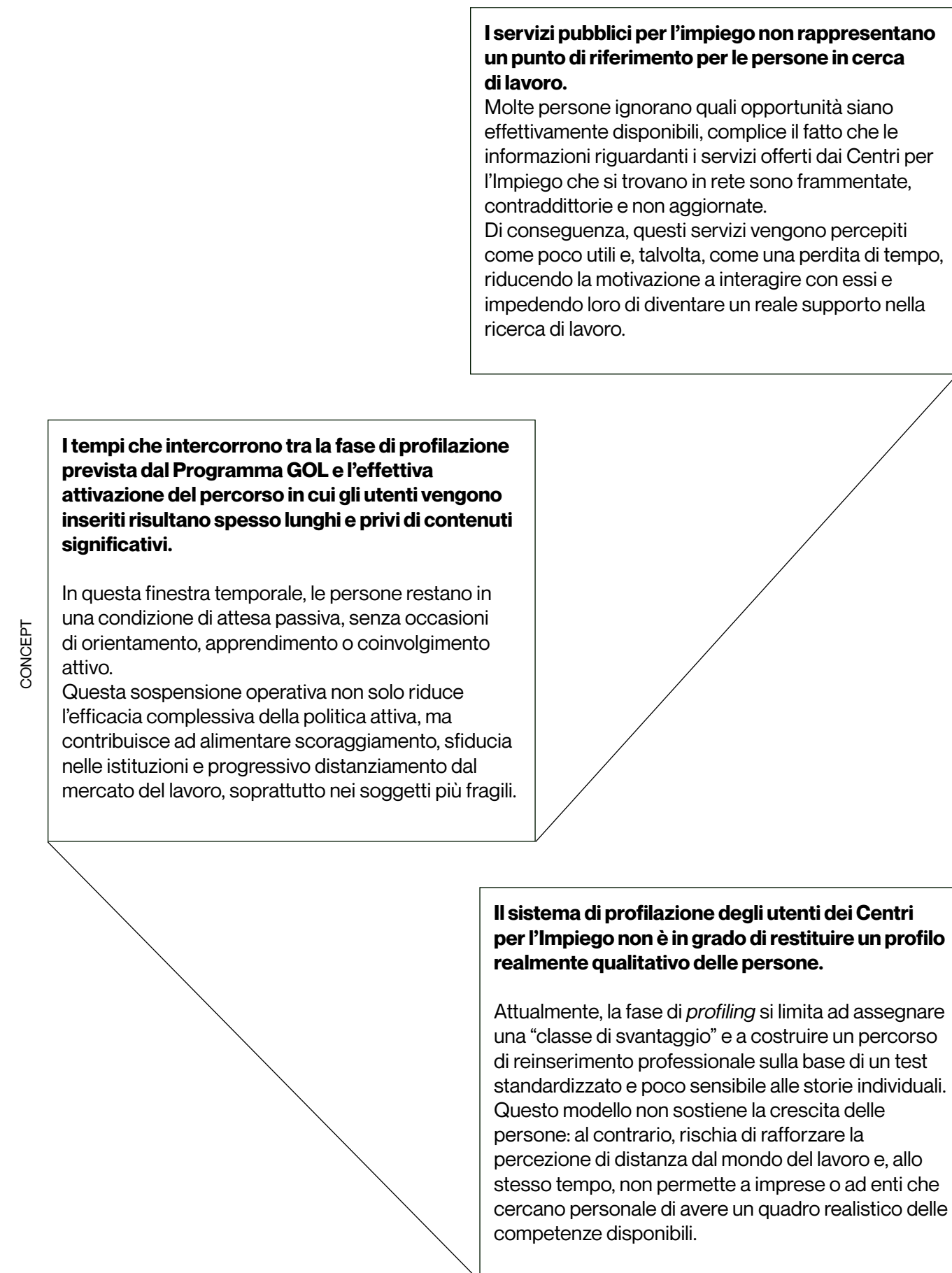
Italia: Validazione dell'apprendimento non formale e informale. (14 dicembre 2023). Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/it/eurypedia/italy/italiavalidazione-dellapprendimento-non-formale-e-informale>

Scibilia, S.M. (2022). L'impatto dei Serious games sull'esperienza di apprendimento [Tesi Magistrale]. Politecnico di Torino. <https://webthesis.biblio.polito.it/secure/22552/1/tesi.pdf>

4/ Sviluppo progettuale

4.1 / Concept

Prima di procedere alla definizione del concept e della struttura di progetto, questo paragrafo propone una sintesi dei risultati emersi dalla ricerca sviluppata nei capitoli precedenti, attraverso la definizione di *insights* utili a restituire una visione compatta e sistematica dei dati analizzati. L'obiettivo è duplice: da un lato, consolidare quanto emerso dall'analisi dello stato dell'arte; dall'altro, porre le basi per la definizione degli obiettivi progettuali e della logica di intervento che il *concept* intende perseguire.



Le donne costituiscono la maggioranza dei NEET, un dato che, considerato il contesto occupazionale italiano, necessita di interventi mirati.

Nonostante le donne abbiano in media un livello di istruzione più alto rispetto ai coetanei maschi, sono più spesso escluse dal mercato del lavoro. Questo riflette il trend tipico del mercato del lavoro italiano, in cui l'occupazione femminile è inferiore di quella maschile. Per questo motivo è fondamentale promuovere azioni mirate che forniscano strumenti volti a rafforzare l'indipendenza economica e l'*empowerment* delle donne, contribuendo, anche, a prevenire il rischio di violenza economica.

La Campania è una delle regioni in cui le criticità del mercato del lavoro giovanile e femminile risultano più marcate, ma al contempo si configura come uno dei territori più dinamici in termini innovazione.

Questa compresenza di fragilità strutturali e capacità innovative rende la regione un contesto particolarmente adatto alla sperimentazione di soluzioni alternative, capaci di rispondere in modo più efficace e mirato ai bisogni delle persone. In tale prospettiva, il territorio non è soltanto uno spazio problematico, ma un laboratorio privilegiato per lo sviluppo e la valutazione di interventi innovativi, potenzialmente replicabili in altri contesti.

CONCEPT

CONCEPT

Alla luce di questi elementi, il *problem statement* che emerge dalla ricerca potrebbe essere riassunto come segue: in Italia, e in particolare nel Mezzogiorno, una quota significativa di giovani donne si trova in una condizione di inattività prolungata. Le giovani incontrano difficoltà nel riconoscere, valorizzare e comunicare le proprie competenze all'interno di un mercato del lavoro frammentato e diseguale. I servizi pubblici di accompagnamento al lavoro, pur rappresentando un'infrastruttura di prossimità fondamentale, non dispongono di strumenti e approcci capaci di intercettare la complessità della condizione di NEET, ciò comporta il rischio di rafforzare sfiducia, passività e permanenza della condizione di inattività, aumentando il rischio di esclusione sociale.

Dunque, **Come ripensare le politiche attive per le donne NEET affinché favoriscano orientamento, autonomia e inclusione, rafforzando la capacità di costruire il proprio futuro?**

Innesca risponde a tale interrogativo attraverso un servizio di *counselling* che interviene nel periodo che intercorre tra l'iscrizione al Centro per l'Impiego e l'attivazione dei percorsi suggeriti dal Programma GOL, con l'obiettivo di trasformare un tempo di attesa generalmente passivo in un'esperienza di crescita attiva, di riconoscimento delle competenze e di riattivazione motivazionale.

Attraverso il coinvolgimento degli operatori di orientamento, l'iniziativa contribuisce a ripensare il ruolo dei Centri per l'Impiego, potenziando la capacità di questi di generale *empowerment* e di istaurare un dialogo efficace tra utenti, mercato del lavoro e istituzioni.

CONCEPT

CONCEPT

Al centro del servizio vi è una riprogettazione delle modalità di profilazione, che da procedure amministrative diventano dispositivi di ascolto e analisi in grado di restituire un quadro realistico delle competenze, delle potenzialità e degli obiettivi individuali. Accanto a ciò, il progetto introduce attività di apprendimento esperienziale basate su metodologie di *futures & foresight, learning by doing e role play*, finalizzate a favorire l'emersione delle competenze, delle attitudini e delle modalità di azione personale. Su queste basi, ogni utente viene inserita in un percorso personalizzato che non punta alla formazione specialistica, ma si configura come un itinerario di riattivazione, orientato allo sviluppo di autonomia, senso critico e capacità di progettazione del proprio futuro professionale. Al termine del percorso ogni utente avrà costruito un *panel* di competenze aggiornato, coerente con le richieste del mercato, ma soprattutto riconosciuto come proprio, in modo che ognuna riesca ad agire con senso critico, autonomia e consapevolezza verso scenari futuri.

Parallelamente, il progetto prevede un percorso di train the trainers rivolto agli operatori di orientamento: anch'essi saranno coinvolti nei percorsi formativi partecipati, passando dall'essere "gestori di procedure" a facilitatori con elevate competenze empatiche e relazionali. In questo modo il servizio agisce a livello sistemico, rafforzando le capacità dei Centri per l'Impiego di generare *empowerment*.

Innesca si configura come abilitante e complementare ai servizi esistenti: non si sostituisce ad essi, ma li rafforza, favorendo un dialogo più efficace e costruttivo tra le utenti e le istituzioni coinvolte nella presa in carico e nell'orientamento al lavoro.

Sebbene il progetto miri alla definizione di un modello replicabile in diversi contesti territoriali, la sperimentazione è stata collocata nella Regione Campania, al fine di evidenziare l'importanza di interventi mirati e situati e di confrontarsi fin dalle prime fasi con le specifiche criticità ed esigenze del territorio.

4.2 / Attori: ruoli e relazioni

Dopo aver definito il problema e la strategia di intervento, l'analisi si è focalizzata sugli attori coinvolti, sui loro ruoli e sulle relazioni tra di essi, per comprendere interessi e influenze.

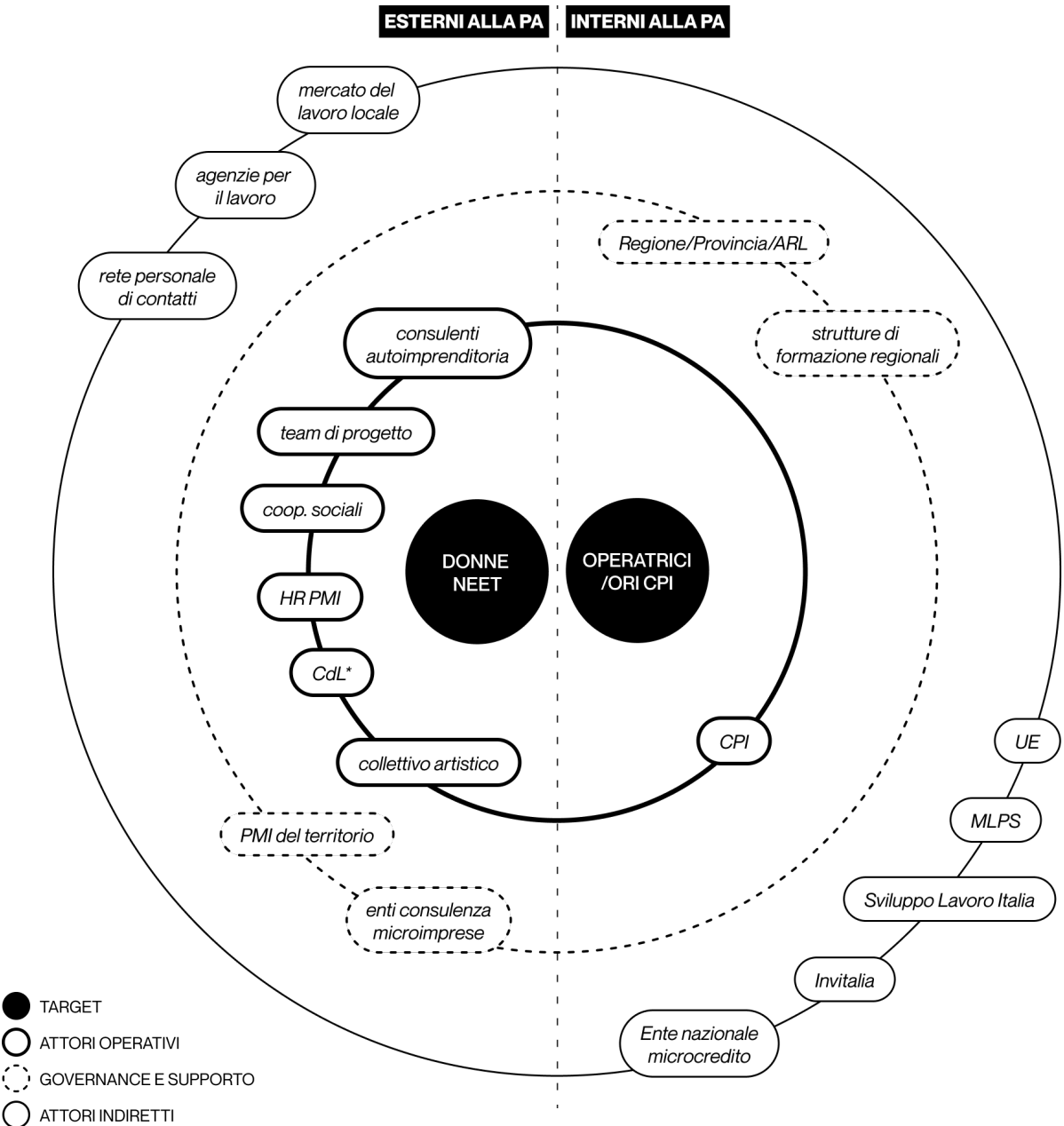
A tal fine è stata utilizzata una *stakeholder map* a cerchi concentrici (fig. 11), nella quale, procedendo dall'interno verso l'esterno, sono stati individuati:

- ◇ **il target**, composto dalle donne NEET e dalle operatrici e dagli operatori dei CPI;
- ◇ **gli attori operativi** (diretti interni), ovvero coloro che partecipano attivamente allo sviluppo e all'implementazione del progetto. In questa categoria rientrano le figure coinvolte nell'intercettazione dell'utenza e nella facilitazione delle attività, nonché esperti ed esperte e consulenti che contribuiscono allo sviluppo dei corsi;
- ◇ **gli attori di governance e supporto** (diretti esterni) che non partecipano direttamente alle attività, ma risultano comunque coinvolti. Si tratta di enti, pubblici e privati che finanziano il progetto e contribuiscono allo sviluppo dell'architettura del servizio;
- ◇ **gli attori indiretti**, non sono direttamente coinvolti nel progetto, ma potrebbero essere influenzati dai suoi effetti, come la rete di contatti personali delle utenti, gli altri canali di inserimento lavorativo e gli enti, pubblici e privati, che si occupano dello sviluppo e monitoraggio delle Politiche Attive per il Lavoro in Italia.

Poiché il progetto coinvolge infrastrutture pubbliche, la mappa integra una seconda chiave di lettura, distinguendo tra attori interni ed esterni alla Pubblica Amministrazione (PA). Tale distinzione è rappresentata graficamente attraverso una suddivisione verticale della mappa: sul lato sinistro sono collocati gli *stakeholder* esterni alla pubblica amministrazione, mentre sul lato destro quelli interni ad essa.

Una caratteristica distintiva del progetto è dunque la presenza di un doppio target: da un lato le utenti, donne NEET; dall'altro le operatrici e gli operatori di orientamento.

FIGURA 11.
Stakeholder map.
Per evitare ambiguità interpretative, la classificazione adottata separa chiaramente il livello di coinvolgimento nel progetto dal criterio di appartenenza istituzionale. A tal fine, si utilizzano le categorie di attori operativi e attori di governance e supporto, in luogo delle più comuni definizioni di attori diretti interni e attori diretti esterni, garantendo una lettura più chiara e coerente della mappa.



Una volta definito il grado di coinvolgimento dei diversi attori, sono state analizzate le relazioni tra di essi attraverso l'utilizzo di una *ecosystem map* (fig. 12a; fig. 12b), strumento utile a rappresentare lo scambio di valore all'interno dell'ecosistema di riferimento.

In questo contesto, il valore è inteso sia come valore economico, rappresentato dallo scambio di risorse finanziarie, sia come valore conoscitivo, inteso come scambio di informazioni, competenze e *feedback*.

Dall'analisi emergono alcune criticità rilevanti. In primo luogo, il ricorso quasi esclusivo alla rete personale di conoscenze limita l'accesso alle opportunità lavorative. Si tratta infatti di reti spesso omogenee, ristrette e poco aggiornate, che generano consigli parziali e fortemente ancorati a esperienze individuali, piuttosto che a una conoscenza strutturata del mercato del lavoro. Questo meccanismo contribuisce inoltre a rendere meno visibili i servizi pubblici e privati che potrebbero offrire percorsi di supporto più efficaci.

Un secondo elemento riguarda l'accesso ai fondi per l'avvio di attività imprenditoriali. Sebbene esistano strumenti pensati per sostenere startup e microimprese, le persone in condizione di inattività raramente prendono in considerazione questa possibilità. La priorità è generalmente quella di ottenere un reddito immediato, mentre l'idea di mettersi in proprio viene percepita come distante e rischiosa, soprattutto in una fase di scoraggiamento e fragilità.

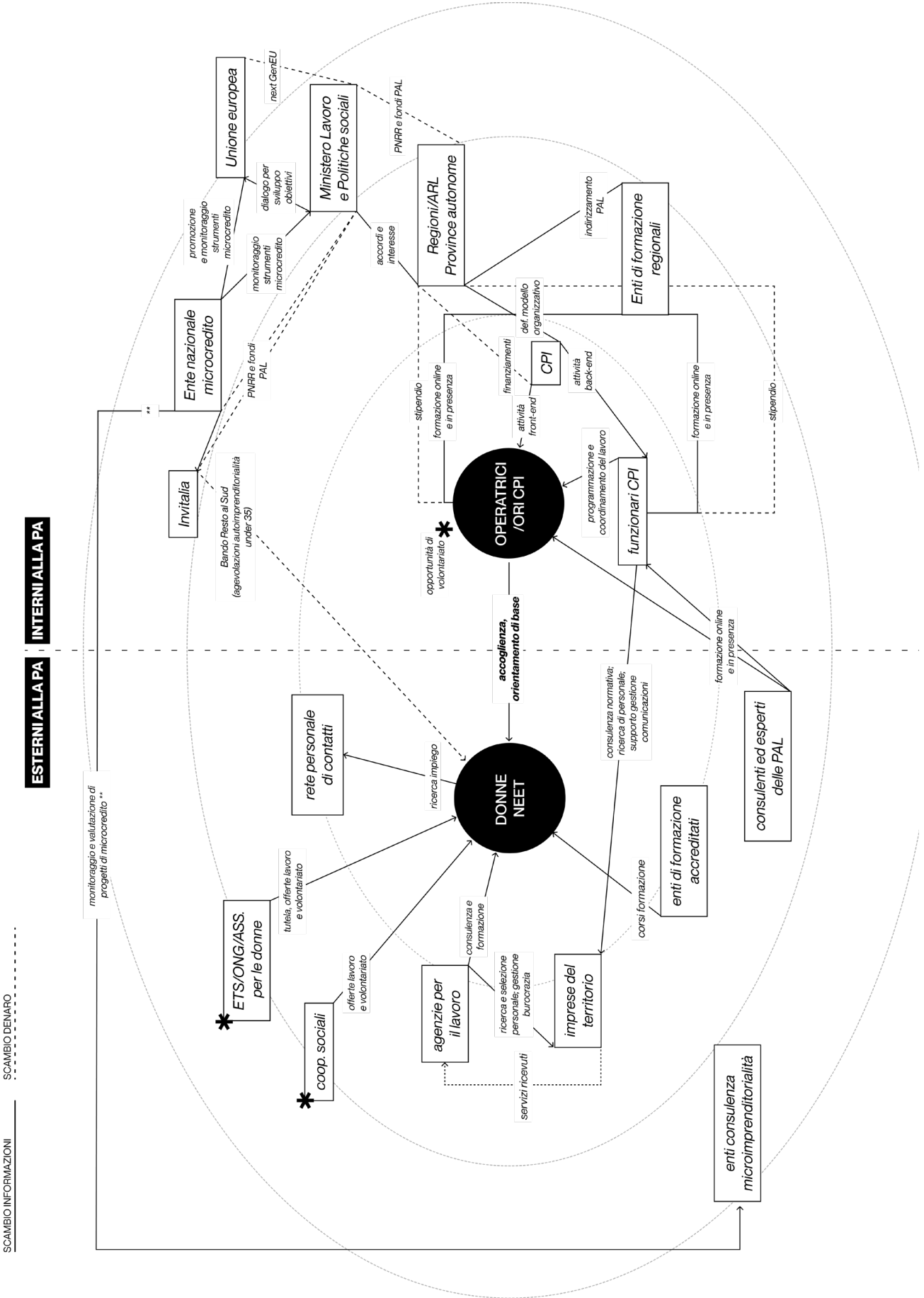
Ulteriori criticità emergono in relazione all'erogazione dei servizi. Le attività risultano fortemente standardizzate e prive di un reale momento di ascolto. La profilazione appare funzionale prevalentemente alla raccolta di dati, piuttosto che alla comprensione dei bisogni e dei vissuti delle persone. Non a caso, nella mappatura i flussi di consulenza sono unidirezionali, orientati verso le utenti, senza meccanismi di restituzione o *feedback* in grado di alimentare un miglioramento del sistema.

Anche la formazione viene spesso percepita dalle utenti come un obbligo più che come un'opportunità. Molte partecipano ai corsi unicamente per accedere ai sussidi previsti dai programmi di politica attiva, come nel caso della NASpl all'interno del programma GOL, dichiarando di non trarre reali benefici o apprendimenti spendibili.

Infine, i percorsi formativi rivolti al personale dei Centri per l'Impiego, erogati prevalentemente attraverso webinar o lezioni frontali, risultano efficaci per l'aggiornamento burocratico e procedurale, ma non favoriscono lo sviluppo delle competenze relazionali e di ascolto attivo necessarie nella fase di profilazione e di accompagnamento.

FIGURA 12a.
Ecosystem map, stato dell'arte.
Rappresentazione delle relazioni attualmente esistenti tra gli attori del sistema. I due target occupano una posizione centrale; la distanza degli altri attori rispetto al centro simboleggia il grado di prossimità o lontananza percepita dal punto di vista delle utenti.

ATTORI: RUOLI E RELAZIONI



Queste osservazioni hanno permesso di studiare il posizionamento del servizio Innesca all'interno dell'ecosistema (12b).

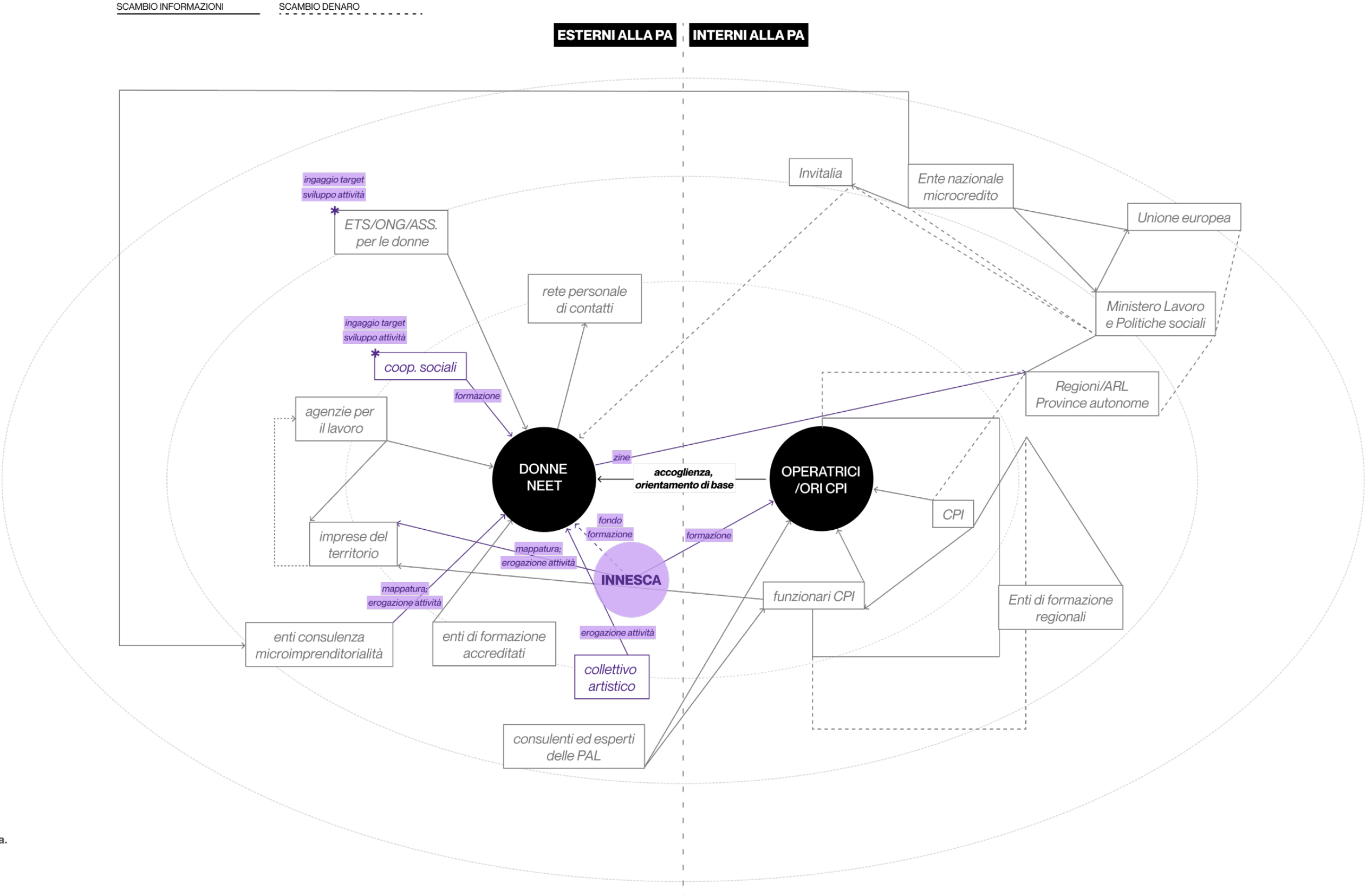


FIGURA 12b.
Ecosystem map, Innesca.

Da questa nuova rappresentazione emergono alcuni elementi chiave. In primo luogo, è previsto un flusso economico diretto verso le utenti, riconoscendo come il coinvolgimento passi anche dalla garanzia di un'entrata immediata per chi si trova in una condizione di bisogno. Si tratta di un sostegno strutturato e non assistenziale, il cui funzionamento e le modalità di erogazione saranno approfondite nei capitoli successivi.

Inoltre, tutte le relazioni sono rappresentate come bidirezionali, a indicare uno scambio di valore reciproco tra gli attori coinvolti, sia in termini economici sia conoscitivi. Viene inoltre istituito un dialogo diretto tra utenti e Regione, rafforzando la dimensione istituzionale e il senso di prossimità delle politiche pubbliche.

Infine, gli incubatori di impresa e gli attori legati alla microimprenditorialità e alla microfinanza risultano significativamente più vicini alle utenti rispetto alla configurazione attuale, rendendo l'ipotesi del lavoro autonomo una possibilità più accessibile e meno distante.

Per rendere operative le relazioni tra gli attori e i flussi di scambio di valore, il progetto individua una serie di *touchpoint* capaci di connettere i diversi soggetti dell'ecosistema. Questi sono rappresentati all'interno di una *system map* (fig. 13), che esplicita le modalità di interazione e coordinamento tra gli attori del sistema.

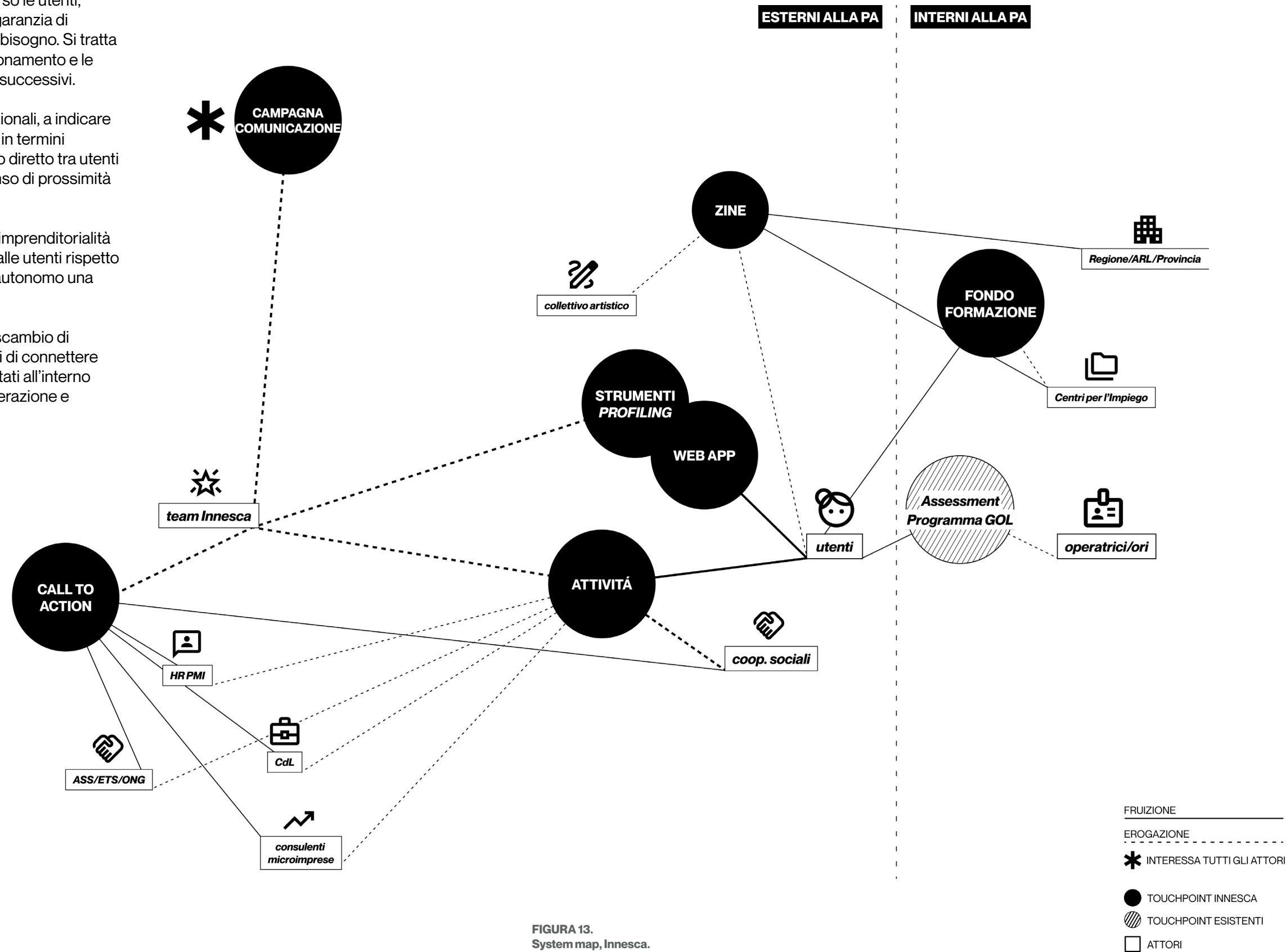


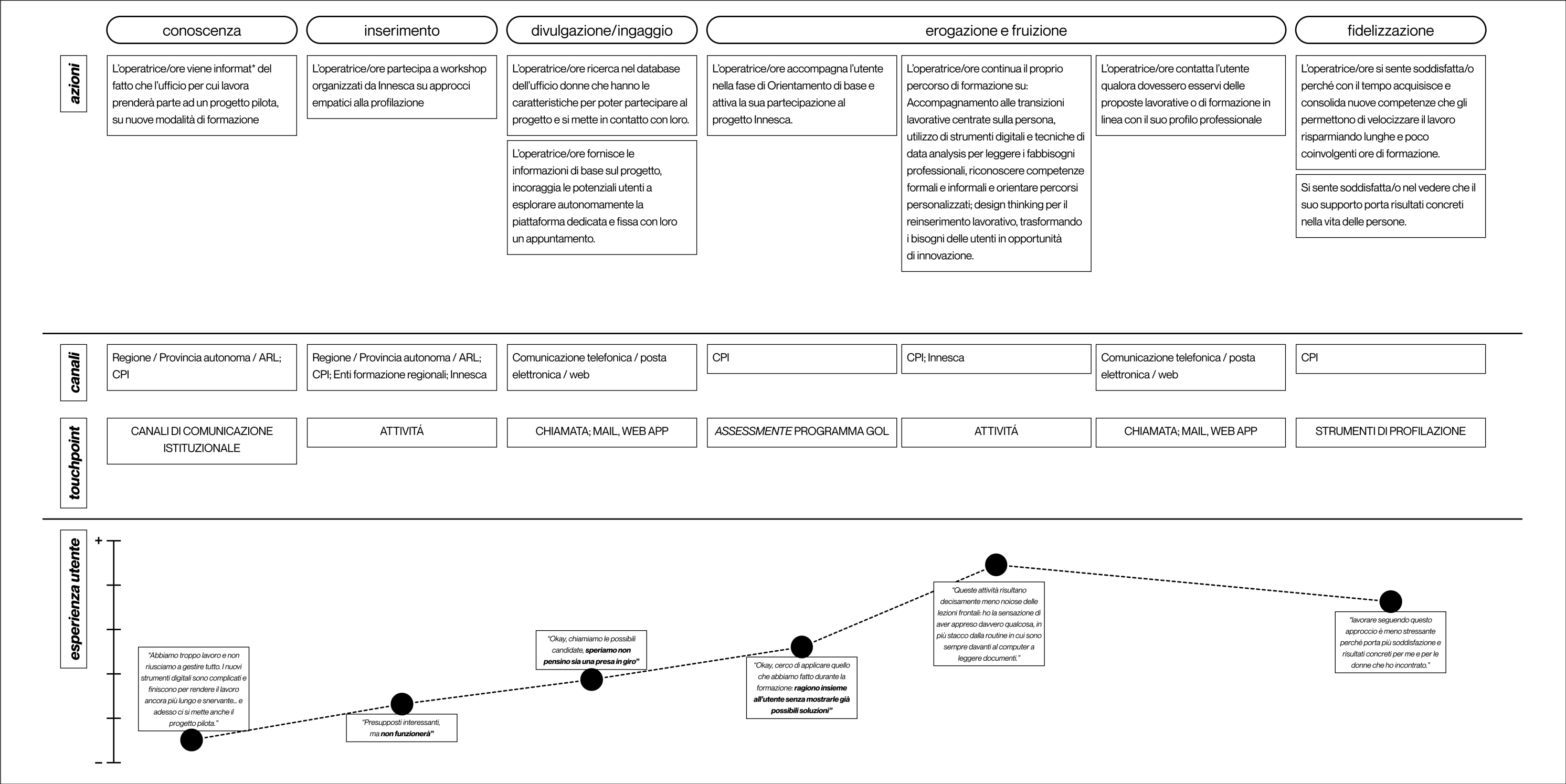
FIGURA 13.
System map, Innesca.

La costruzione delle *customer journey map* e le riflessioni sviluppate attorno ad esse hanno consentito di validare le ipotesi iniziali e strutturare le diverse fasi del servizio.

FIGURA 14a.



FIGURA 14b.
Customer journey map, operatrici/ori.



4.3 / Struttura operativa e touchpoint

La proposta progettuale si fonda su cinque assi strategici che mirano a rendere i percorsi di attivazione più personalizzati, partecipati e orientati all'autonomia delle beneficiarie:

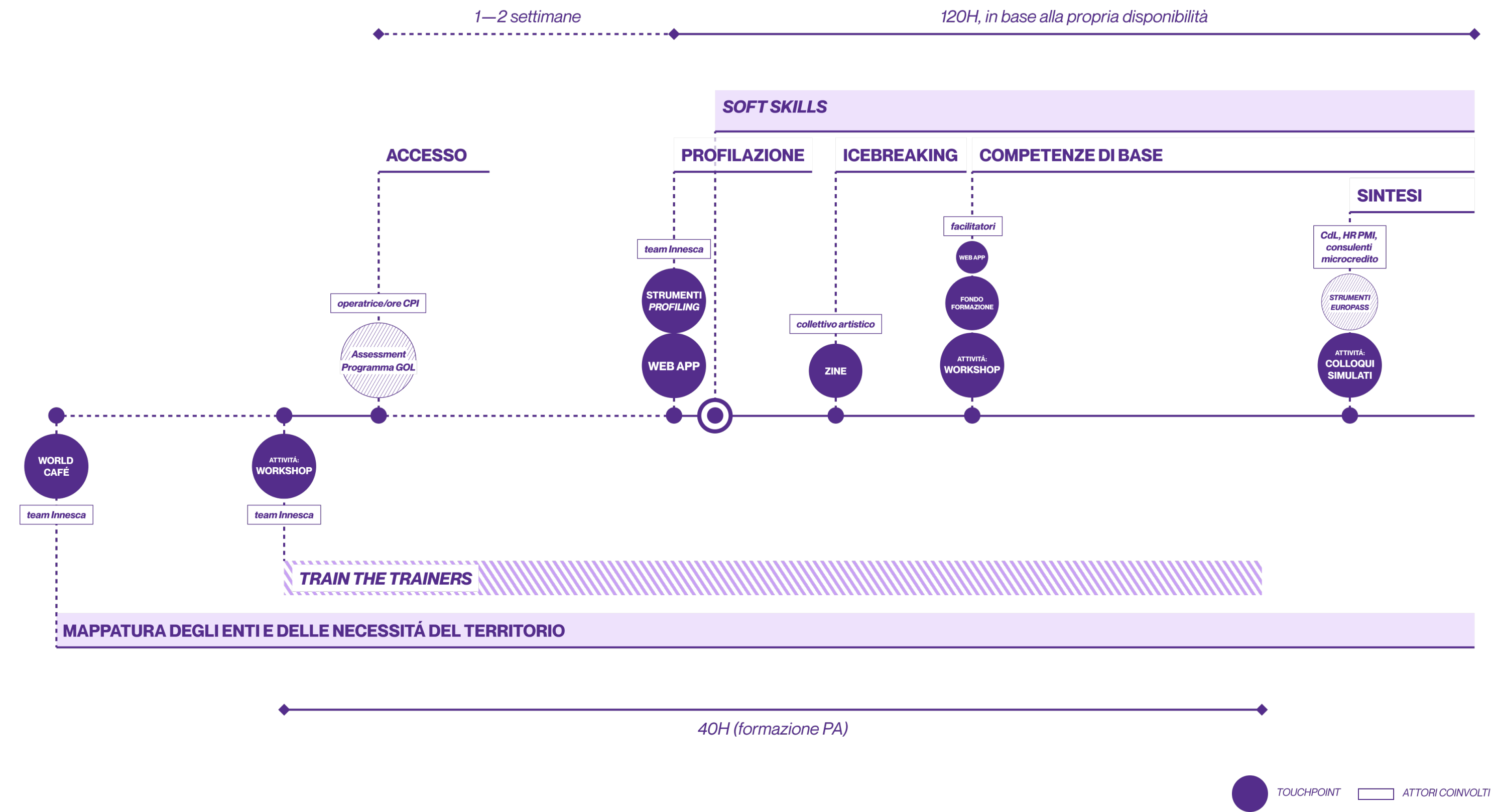
- ◇ La **mappatura partecipata** del territorio, realizzata attraverso *world café* con enti e *stakeholder* locali per individuare bisogni, risorse ed esigenze specifiche del contesto;
- ◇ Sperimentazione delle attività e degli strumenti con le operatrici e gli operatori di orientamento (***train the trainers***);
- ◇ Il passaggio ad una **profilazione qualitativa reale**, centrata sull'ascolto delle persone e sul riconoscimento delle *soft skills*, supportata da una web app che rende il processo trasparente, tracciabile e orientato all'autonomia delle utenti;
- ◇ L'offerta di **attività formative** finalizzate allo sviluppo dell'autonomia decisionale, che forniscono competenze in ambito digitale, finanziario e giuridico-lavorativo, realizzate attraverso metodologie di *learning by doing* che favoriscono apprendimento concreto e immediatamente spendibile;
- ◇ La creazione di una **zine**, come strumento di *empowerment* e autorappresentazione, che consente alle giovani NEET di esprimere vissuti e prospettive in un linguaggio non istituzionale, favorendo il riconoscimento reciproco e offrendo alle istituzioni una narrazione autentica dei bisogni emergenti delle donne e del territorio.

Come anticipato, Innesca, interviene nel periodo che intercorre tra l'iscrizione al CPI e l'effettiva attivazione di un percorso formativo o di un rapporto di lavoro.

Nel contesto Campano, il percorso si inserisce nell'ambito dei percorsi di formazione breve, 120 ore, come previsto nel Piano Attuativo Regionale del Programma GOL aggiornato al 2023 (Regione Campania, 2023, p. 10).

La gestione delle ore è flessibile e dipende dalla disponibilità della persona, potendo svolgersi anche in concomitanza con l'avvio di un lavoro o di corsi di formazione specifici. Per incentivare la partecipazione è prevista l'erogazione di un "fondo formazione", erogato in rate proporzionali alla frequenza al percorso e sospeso qualora la beneficiaria trovi un'occupazione prima del completamento del monte ore totale.

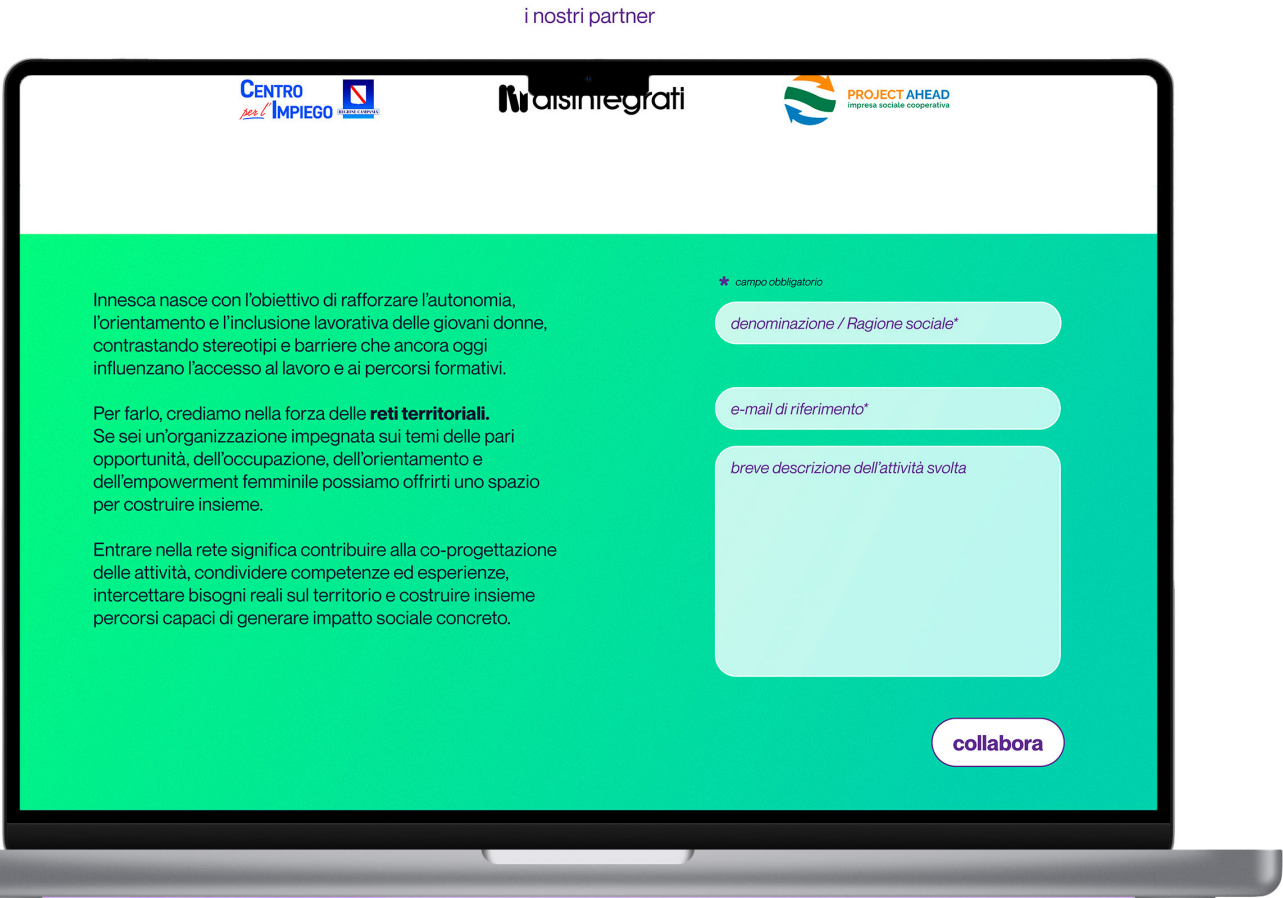
FIGURA 15.
Schema di funzionamento del servizio



/ 4.3.1 /
Avviamento

Durante la fase di avviamento del servizio, diventa fondamentale la mappatura degli enti del territorio di riferimento che operano a stretto contatto con le potenziali utenti. A tale fine vengono promosse una serie di *call to action* (fig. 16) rivolte alle realtà territoriali, invitandole a partecipare a *world café* dedicati alla tematica “donne NEET del territorio”. Cassidy (2013) definisce il World Café come una tecnica di facilitazione di gruppo che mira a sfruttare la conoscenza collettiva per introdurre idee nuove e stimolare la riflessione critica. Le e i partecipanti vengono distribuiti in tavoli tematici per discutere criticità e opportunità a partire dalle proprie esperienze operative. Le organizzazioni che individuano ambiti di intervento coerenti con le proprie competenze prendono parte ai tavoli corrispondenti, contribuendo alla co-costruzione di possibili risposte e soluzioni. L'obiettivo è avviare una rete territoriale in grado di operare concretamente e di intercettare un numero ampio di utenti, offrendo servizi allineati ai bisogni emersi. A ciascuna realtà coinvolta è inoltre data la possibilità di segnalare ulteriori organizzazioni ritenute pertinenti, favorendo un ampliamento progressivo e partecipato della rete, coerente con le specificità locali. Parallelamente, vengono raccolti e analizzati i dati necessari allo sviluppo dei diversi *touchpoint* del servizio.

FIGURA 16.
Web app, Call to action



STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT

/ 4.3.2 /
Train the trainers

Il modulo *Train the Trainers* sfrutta le quaranta ore di formazione dedicate ai dipendenti pubblici per rafforzare le competenze di operatrici e operatori di orientamento nell'accompagnamento al lavoro femminile e, in prospettiva futura, nella progettazione di interventi formativi basati su metodologie partecipative. Il percorso dedicato si concentra su tre aree principali:

- ◆ Accompagnamento alle transizioni lavorative centrate sulla persona: formazione della figura del facilitatore, tecniche per ascoltare i bisogni delle beneficiarie, decodificare le competenze formali e sostenere percorsi personalizzati;
- ◆ Analisi delle competenze e incontro domanda-offerta: utilizzo di strumenti digitali e tecniche di data analysis per leggere i fabbisogni professionali, riconoscere competenze formali e informali e orientare percorsi personalizzati;
- ◆ *Design thinking* per il reinserimento lavorativo: introduzione al metodo *Human Centered* per co-progettare percorsi formativi con le beneficiarie e i territori, trasformando i bisogni in opportunità di innovazione.

Le attività saranno condotte da esperti facilitatori e formatori, adottando la metodologia del *learning by doing* per rendere l'apprendimento più interattivo, concreto ed efficace.

/ 4.3.3 /
Ingaggio

Le utenti accedono al servizio attraverso diversi canali di ingaggio. Le donne già iscritte al Programma GOL e in attesa di avviare un percorso di inserimento lavorativo, di *reskilling* o di *upskilling* vengono contattate direttamente dal Centro per l'Impiego di riferimento per essere coinvolte nell'iniziativa.

Le donne non ancora inserite in programmi di politiche attive possono invece essere indirizzate da associazioni della rete di Innesca, realtà radicate sul territorio e in grado di individuare persone in condizioni di maggiore vulnerabilità. In questo caso, prima di iniziare il percorso, è prevista l'iscrizione al CPI e al Programma GOL, passaggio che consente di intercettare un numero maggiore di persone e di ottenere un quadro più accurato del fenomeno NEET.

L'accesso al servizio è inoltre supportato da una campagna di comunicazione integrata: fisica, attraverso la diffusione di materiali in punti strategici della città, nelle associazioni aderenti e nei quartieri considerati più "difficili" (fig. 17; fig. 18); e pagina web dedicata (fig. 19).

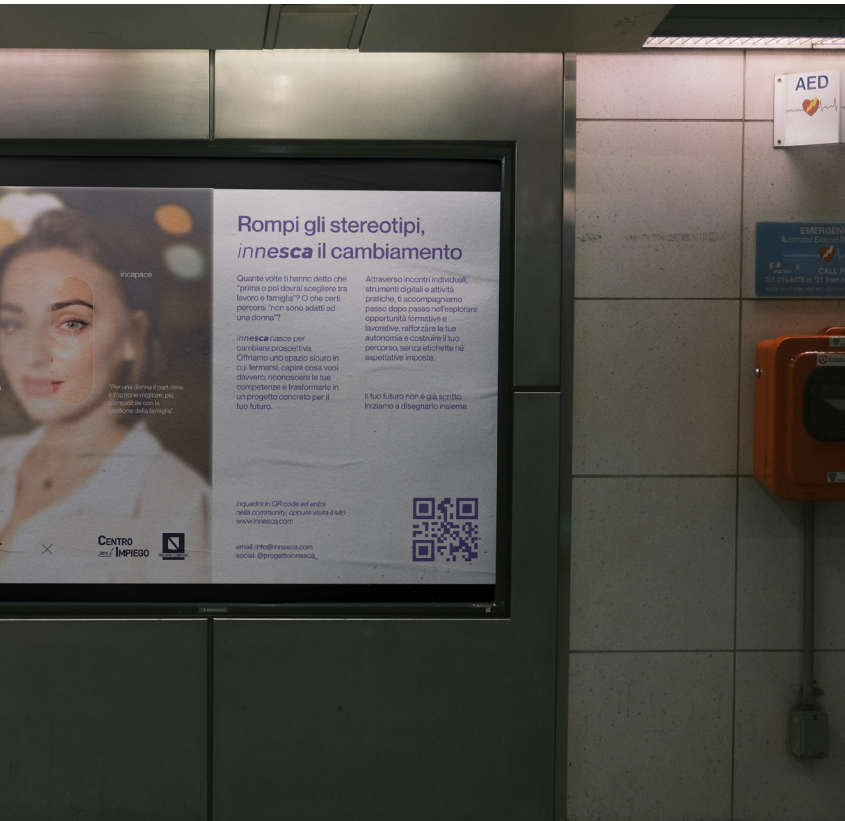
FIGURA 19.
Web app, home page



FIGURA 17.
Campagna di comunicazione



FIGURA 18.
Campagna di comunicazione



/ 4.3.4 /
Profilazione

FIGURA 20.
Web app, profilazione



STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT

In fase profilazione l'attenzione è posta sulla comprensione delle difficoltà reali di inserimento lavorativo, e sulla valorizzazione del punto di vista e l'esperienza delle utenti. L'obiettivo è costruire il pacchetto di attività più adatto alla persona e si realizza attraverso un processo partecipato tra l'utente e facilitatore Innesca.

Il colloquio, supportato dalla sezione “profilazione” della web app (fig. 20), si basa su un approccio dialogico, orientato a favorire ascolto attivo e comprensione reciproca. La struttura dell'interazione fa riferimento ai *framework* (vedi Appendice B) sviluppati del Joint Research Centre (JRC) della Commissione Europea che mirano a preparare i cittadini e le cittadine ad affrontare le sfide del XXI secolo, promuovendo crescita personale e occupabilità. Nello specifico si fa riferimento a: competenze personali, sociali e di “imparare a imparare” (LifeComp) (Sala et al., 2020), competenze per sviluppare una mentalità che permetta di pensare, pianificare e agire con empatia e responsabilità verso il pianeta e la salute pubblica (GreenComp) (Bianchi et al., 2022), competenze digitali (DigComp 3.0) (Cosgrove et al., 2025) e competenze per l'imprenditorialità intesa come capacità trasversale di trasformare idee e opportunità in valore (EntreComp) (Bacigalupo et al., 2016). Non si tratta di leggi rigide, ma modelli da adattare a diversi contesti educativi e professionali e possono essere utilizzati per svariati scopi pratici, tra cui: autovalutazione e riflessione personale sui propri progressi, formazione di educatori e supporto ai datori di lavoro per definire profili professionali e strategie per lo sviluppo di talenti.

Incrociando i riferimenti dei *framework* europei con le necessità del progetto sono state elaborate le domande di profilazione qualitativa, quesiti orientati alla rilevazione delle competenze trasversali (*soft skills*). Nella Tabella 3. sono sintetizzate le competenze che si intendono indagare, le “affermazioni” utilizzate per la loro rilevazione e la relativa “spendibilità”, ovvero le possibili modalità di applicazione nel mondo reale. A livello di processo, le domande vengono somministrate nella fase di profilazione, mentre la “spendibilità” figura in fase di definizione degli obiettivi, offrendo all'utente spunti utili a comprendere quanto l'implementazione di una determinata competenza sia importante per la propria formazione. L'utente è invitata a rispondere per formulare una prima autovalutazione, che definisce lo status 0, ovvero il profilo iniziale delle competenze. Ogni *soft skill* viene valutata da 1 a 3, dove 1 corrisponde a “questa affermazione mi rispecchia poco” e 3 a “questa affermazione mi rispecchia molto”) (fig. 20), in modo da ottenere una prima mappatura del livello di ciascuna competenza.

	COMPETENZA	RICONOSCIMENTO	SPENDIBILITÀ
PENSIERO CRITICO	Analizzare informazioni e opinioni, riconoscere ipotesi, mettere in discussione ciò che viene dato per scontato e riflettere su come il proprio contesto personale, sociale e culturale influenzi il modo di pensare e le proprie conclusioni (Bianchi et al., 2022; Sala et al., 2020).	Distinguo facilmente tra fatti, opinioni e possibili tentativi di disinformazione.	Il pensiero critico ti aiuta a capire meglio quello che succede intorno a te e a fare scelte consapevoli, distinguendo tra fatti e opinioni poco affidabili
PROBLEM FRAMING	Saper trasformare una sfida in un problema chiaro e strutturato, considerando ogni aspetto di essa, al fine di individuare strategie adatte a prevenire nuovi problemi, gestire quelli esistenti e adattarsi ai cambiamenti in modo efficace (Bianchi et al., 2022).	Di fronte ad una situazione complessa non cerco la soluzione immediata, ma cerco di inquadrare il problema per capire come anticiparlo o prevenirlo in futuro.	Saper definire bene un problema ti aiuta ad affrontare le difficoltà quotidiane evitando senso di confusione e soluzioni inefficaci.
PENSIERO SISTEMICO	Affrontare un problema considerando tutti i suoi aspetti per comprendere come i diversi elementi interagiscono (Bianchi et al., 2022).	Quando mi trovo ad affrontare una situazione difficile, cerco di scomporla e considerare come i vari elementi interagiscono tra loro.	Il pensiero sistemico ti aiuta a vedere il quadro completo: capire come le cose sono collegate tra loro per fare scelte migliori ed evitare effetti indesiderati.
CREATIVITÀ	Sviluppare idee e opportunità per creare valore, incluse soluzioni migliori per ciò che esiste oltre che per nuove sfide. (Bacigalupo et al., 2016).	Riesco ad usare la mia immaginazione per elaborare idee “nuove”, utili ad affrontare un problema.	La creatività ti aiuta a trovare idee nuove e modi originali per superare gli ostacoli di ogni giorno.
COLLABORAZIONE	Lavorare insieme e cooperare con gli altri per sviluppare idee e trasformarle in azioni, fare rete, affrontare e risolvere conflitti (Bacigalupo et al., 2016).	Riesco a collaborare con altre persone in modo equo e mi prendo la mia parte di responsabilità.	Saper collaborare rende più facile raggiungere obiettivi insieme, dividere le responsabilità e costruire rapporti di fiducia.

STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT

TABELLA 3.
Soft skills, riconoscimento e spendibilità

	COMPETENZA	RICONOSCIMENTO	SPENDIBILITÀ
INIZIATIVE INDIVIDUALE	Individuare il proprio potenziale e contribuire attivamente a migliorare le proprie prospettive e quelle della comunità (Bianchi et al., 2022; Bacigalupo et al., 2016).	Prendo l'iniziativa autonomamente per affrontare le situazioni, anche quando non dispongo di tutte le informazioni o non sono sicura del risultato.	Prendere iniziativa significa non aspettare che qualcuno ti dica cosa fare, ma metterti in gioco in prima persona.
EMPATIA	Comprendere le emozioni e le esperienze delle altre persone, ed essere in grado di assumere la loro prospettiva (Sala et al., 2020).	Sono capace di adottare il punto di vista di un'altra persona, anche se diverso dal mio.	Capire emozioni e bisogni degli altri aiuta a relazionarsi meglio, gestire momenti di stress e trovare soluzioni che tengano conto delle persone.
ADATTABILITÀ	Gestire le transizioni e le sfide in situazioni complesse e prendere decisioni relative al futuro malgrado incertezza, ambiguità e rischio (Bianchi et al., 2022).	Sono disposta ad abbandonare pratiche consolidate se mi accorgo che non sono più efficaci.	Essere adattabili aiuta ad affrontare cambiamenti e imprevisti con più tranquillità, trasformando le difficoltà in occasioni di crescita.
CAPACITÀ COMUNICATIVE	Saper scegliere ed utilizzare strategie comunicative, codici linguistici e strumenti adeguati in funzione del contesto e del tipo di contenuto da trasmettere (Sala et al., 2020).	Riesco ad esprimere e commentare concetti, idee, sentimenti, fatti e opinioni rispetto a questioni che mi riguardano, nel modo in cui vorrei.	Comunicare bene rende più facile dire quello che pensi, chiarire malintesi e costruire relazioni positive.
SENSO DEL FUTURO	Immaginare futuri alternativi, prospettando e sviluppando scenari alternativi e individuando i passi necessari per realizzare un futuro sostenibile (Bianchi et al., 2022).	Sono in grado di pormi un obiettivo e pianificare le azioni concrete necessarie a realizzarlo.	Immaginare il tuo futuro e definire i passi per arrivarci ti aiuta ad affrontare il presente con più direzione e meno incertezza.

Attraverso il supporto di domande guida (fig. 21), utente e operatrice/ore attivano alla definizione degli “obiettivi personali”. Anche questa fase è supportata dall’interazione con la web app, che consente di visualizzare in modo chiaro il punto di partenza e il traguardo desiderato (fig. 22).

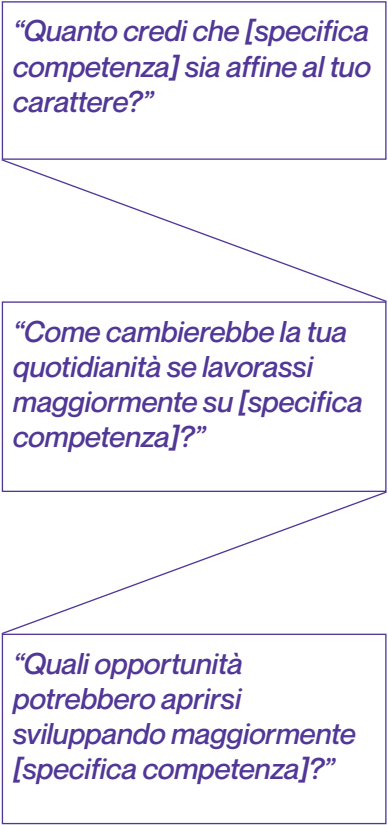


FIGURA 21.
Esempi di domande da porre per la
definizione degli obiettivi

STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT



FIGURA 22.
Web app, definizione obiettivi

Queste riflessioni portano a comprendere quali possono essere le attività più adatte a ciascuna persona e organizzare un calendario personalizzato (fig. 23; fig. 24).

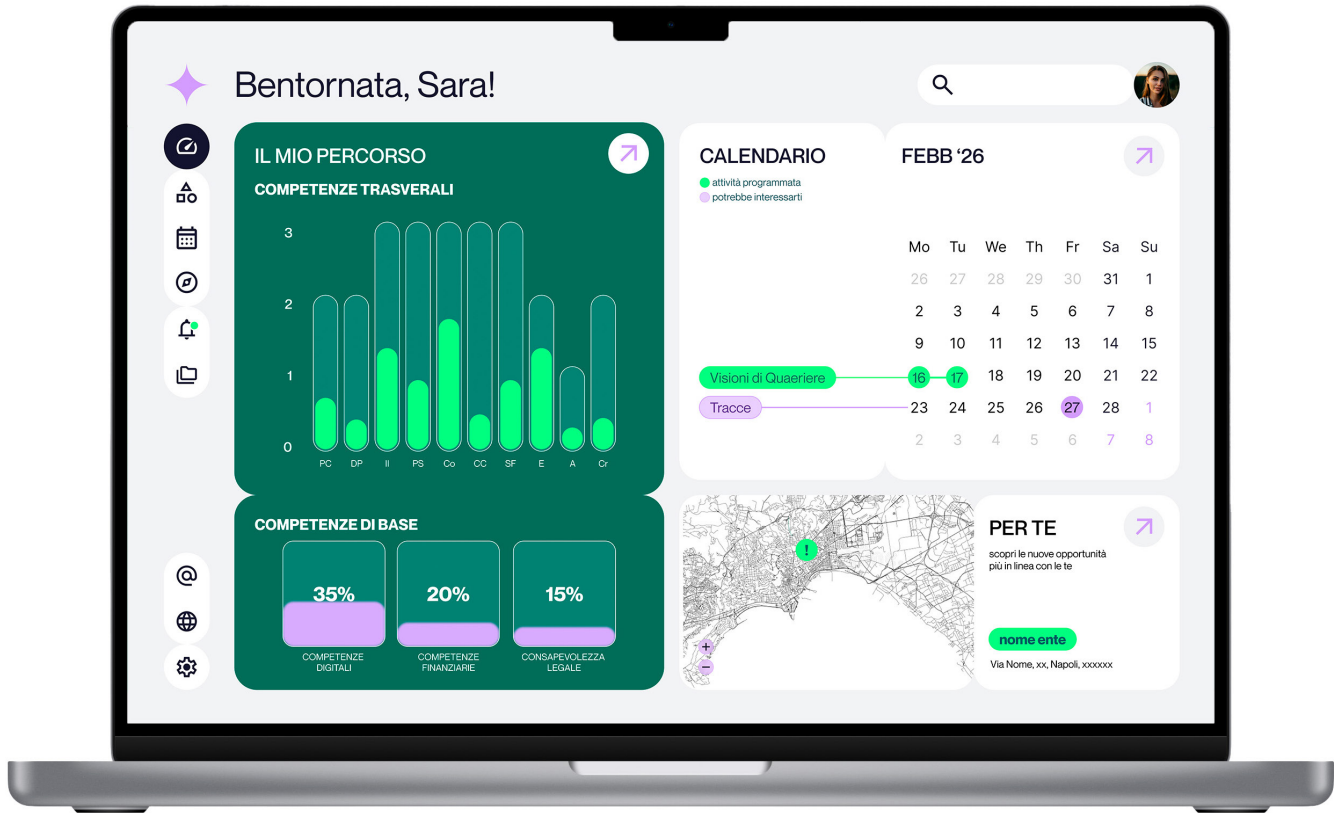


FIGURA 23.
Web app, dashboard

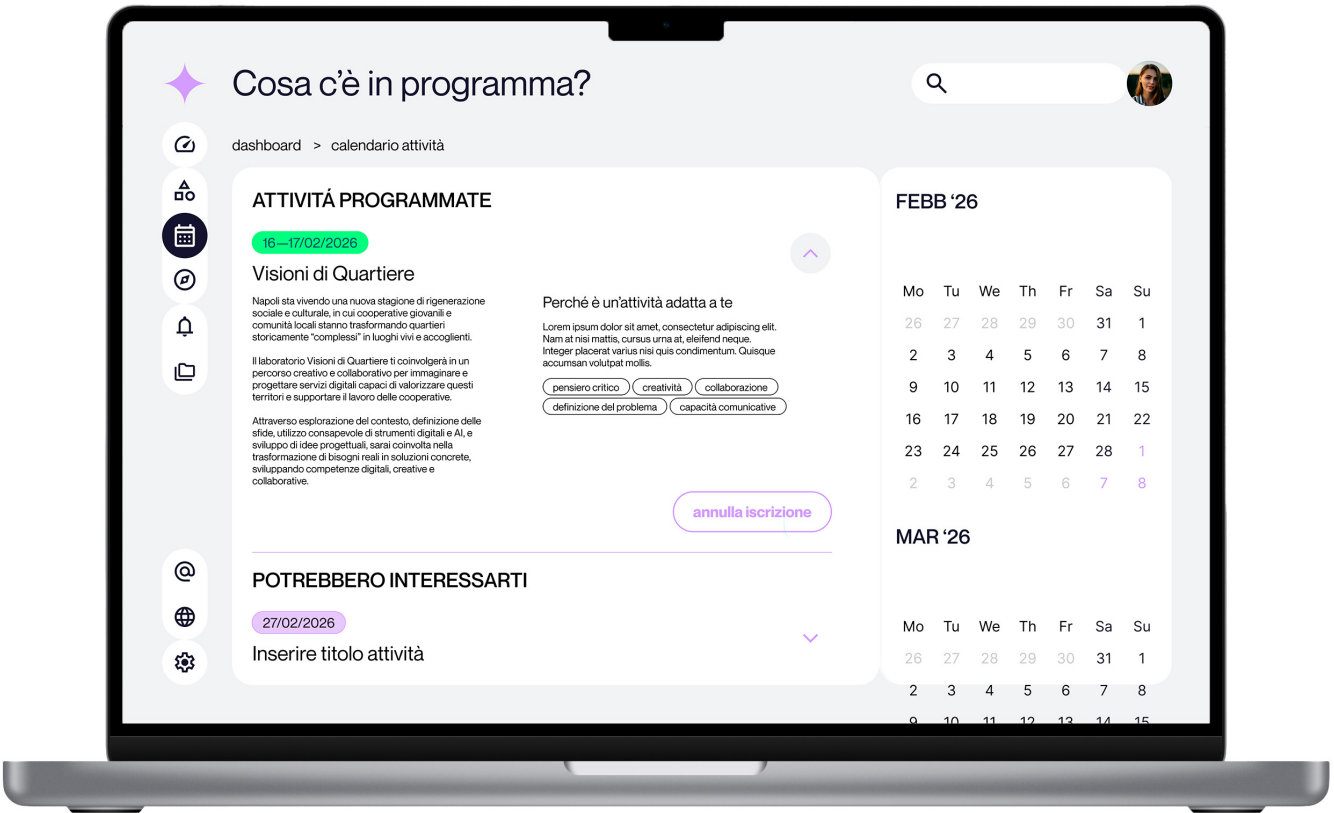


FIGURA 24.
Web app, attività programmate e suugerate

/ 4.3.5 / *Icebreaking*

L'attività 0, concepita come *icebreaking*, coinvolge gruppi di utenti in giochi e momenti interattivi, come “Bugia o verità” e *dot voting*, volti a indagare *bias*, falsi miti e stereotipi legati al mondo del lavoro, raccogliendo aspettative e bisogni delle partecipanti e costruendo un primo livello di consapevolezza. In questa fase il dialogo tra le partecipanti raggiunge un livello di profondità tale da far emergere timori, aspettative e vissuti personali, offrendo a facilitatori e progettisti un primo strumento di lettura del gruppo.

Questa attività si concretizza nella realizzazione di una fanzine, edita in collaborazione con il collettivo Disintegrati (<https://disintegrati.it/collettivo-artistico/>), concepita come strumento espressivo e riflessivo per raccontare il fenomeno delle giovani NEET di Napoli dal loro punto di vista. Il formato scelto, accessibile, non istituzionale e fortemente identitario, consente di restituire esperienze e percezioni spesso assenti nelle narrazioni ufficiali.

La pubblicazione offre alle partecipanti uno spazio protetto in cui mettere nero su bianco pensieri, paure e preoccupazioni legate al futuro personale e lavorativo. La condivisione di tali riflessioni contribuisce alla costruzione di una rete di esperienze in cui le utenti si riconoscono, favorendo la consapevolezza di vivere condizioni comuni e riducendo la sensazione di isolamento spesso associata allo status di NEET. Al contempo, i contenuti prodotti arricchiscono la narrazione del fenomeno a livello locale e nazionale, introducendo prospettive autentiche e plurali, generate direttamente dalle soggettività coinvolte.

STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT



FIGURA 25.
Workshop (Freepik, 2025)



FIGURA 26.
Fanzine “Napoli Stratosferica”
(Disintegrati, 2024)

/ 4.3.6 /
Fruizione
delle attività e
fidelizzazione

Le attività proposte hanno l'obiettivo di accompagnare le utenti in un processo progressivo di riconoscimento, sviluppo e valorizzazione delle competenze, attraverso un approccio partecipativo e centrato sulla persona.

Le attività formative sono progettate tenendo conto sia delle previsioni sul fabbisogno occupazionale italiano dei prossimi cinque anni, sia delle linee guida europee in materia di competenze. Nonostante le differenze territoriali, settori quali servizi alla persona, servizi alle imprese e commercio risultano tra quelli con maggiore domanda di forza lavoro (ExcelsiOrienta, 2024). A ciò si aggiunge una crescente richiesta legata alla *replacement demand* e alla *expansion demand*, in particolare nei settori dell'IT e dell'ambiente (Adecco, n.d.). In questo scenario, sviluppare una cultura diffusa delle competenze digitali, finanziarie e legali, anche al di là della specializzazione professionale, rappresenta un fattore strategico per favorire la transizione ecologica e digitale.

Le attività centrali del percorso si sviluppano attraverso il lavoro di gruppo su sfide concrete.

Le partecipanti sono invitate a collaborare tra loro e, quando possibile, con operatrici/ori dei CPI e con rappresentanti del mondo del lavoro, favorendo un apprendimento situato e contestualizzato.

La scelta dei contenuti formativi è guidata dall'analisi congiunta tra le esigenze del mercato del lavoro e i riferimenti europei, in particolare l'European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO), che fornisce un linguaggio comune per mettere in relazione competenze, qualifiche e profili occupazionali. Tale riferimento consente di progettare percorsi coerenti con gli standard europei e con le reali richieste occupazionali.

All'interno di questo quadro, il percorso si concentra sullo sviluppo di **financial skills, legal awareness e digital skills.**

DIGITAL SKILLS

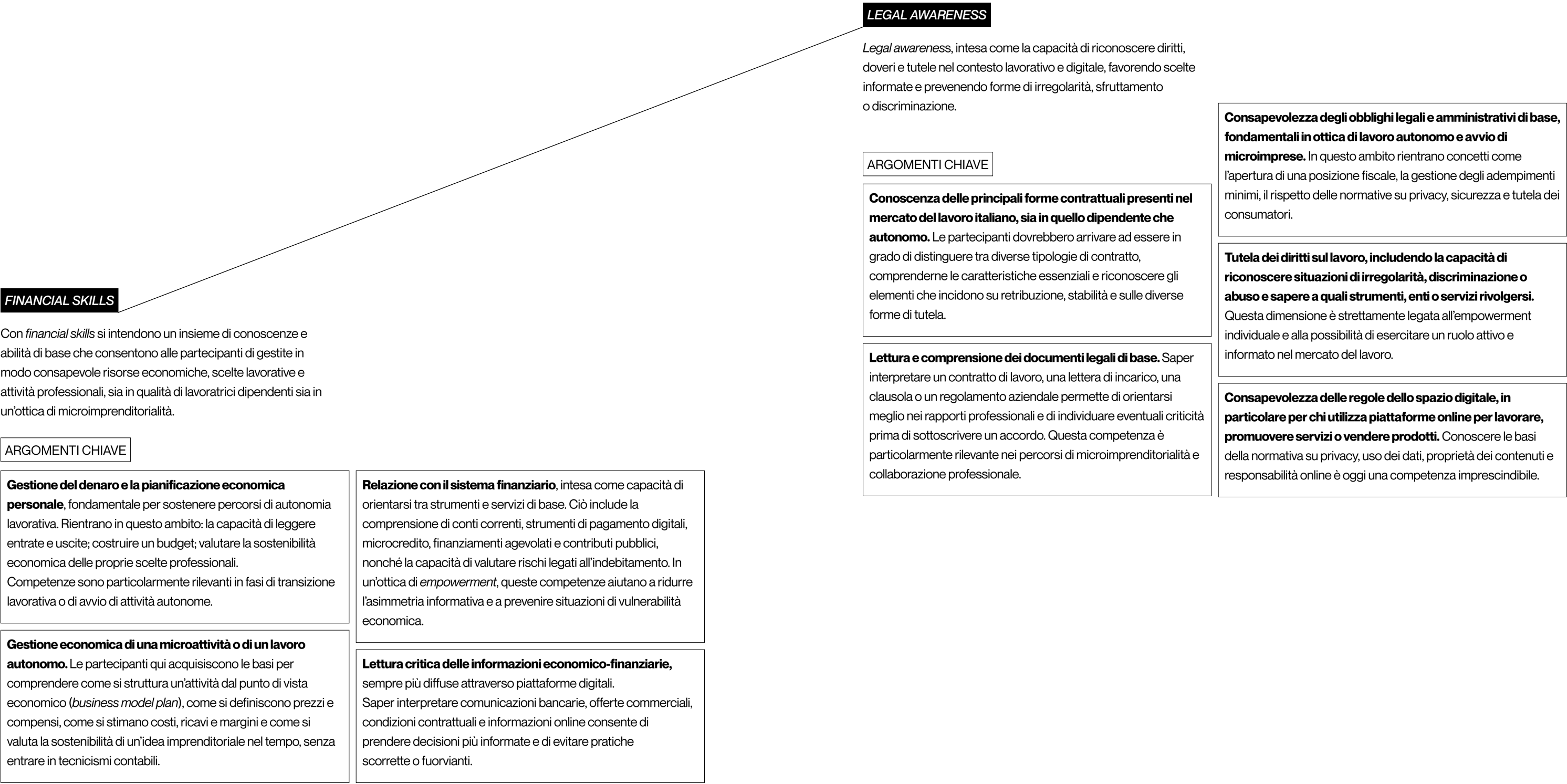
Le competenze digitali fanno riferimento all'European e-Competence Framework (e-CF), sviluppato nel quadro ESCO, che definisce quaranta competenze chiave per i professionisti delle ICT, raggruppandole in aree di attività e in livelli di capacità allineati con l'European Qualifications Framework (EQF) (<https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf>).

Tale approccio incentiva la formazione continua e il riconoscimento delle competenze in un mercato del lavoro sempre più digitale.

Sulla base di questi riferimenti, il percorso formativo è strutturato per sviluppare competenze digitali avanzate e trasversali. Non si limita all'alfabetizzazione di base, ma mira a costruire una capacità critica e consapevole nell'uso delle tecnologie, promuovendo autonomia e inclusione: le partecipanti imparano a interpretare dati, valutare informazioni online, utilizzare piattaforme digitali complesse e conoscere i propri diritti e doveri nello spazio digitale.

ARGOMENTI CHIAVE

- Tecnologie e strumenti professionali per i settori dei servizi, del commercio e dell'Information and Communication Technology (ICT)**, con l'uso di applicativi gestionali, strumenti di *customer care* digitale, sistemi di e-commerce e piattaforme per produttività e collaborazione.
- Gestione dell'informazione, comunicazione sicura e protezione dei dati**, includendo *data awareness*, *cybersecurity* quotidiana, gestione responsabile dell'identità digitale, comunicazione multicanale efficace, riconoscimento delle fonti e contrasto alla disinformazione. La sicurezza digitale è presentata come condizione necessaria per lavorare, comunicare e partecipare pienamente alla vita economica e sociale.
- Gestione dei dati, creazione e modifica di contenuti digitali** (*editing* video, programmazione di base), comunicazione e collaborazione tramite strumenti digitali (piattaforme collaborative, *social media*), gestione della *privacy*.
- Utilizzo etico e consapevole di strumenti che sfruttano l'Intelligenza Artificiale**. Promozione dell'utilizzo dell'AI come supporto all'apprendimento e alla produttività, senza sostituire le competenze umane.



Visioni di quartiere:
progettare servizi digitali per
il turismo di quartiere.

Secondo gli scenari previsionali sui fabbisogni professionali dei prossimi cinque anni stilati da ExcelsiOrienta (2024), in Campania i settori che registreranno il maggiore incremento della domanda occupazionale sono il commercio, i servizi alle imprese e i servizi alla persona, ambito che comprendere anche il comparto turistico. A tal proposito, nella città di Napoli da qualche anno si sta assistendo ad una forte rigenerazione sociale e culturale di quartieri storicamente “complicati” (Gaeta, 2025). In questo contesto cooperative giovanili svolgono un ruolo centrale nella gestione e valorizzazione di luoghi di interesse culturale della zona.

brief / sviluppare servizi digitali per favorire il turismo
nei quartieri in fase di rigenerazione supportando il lavoro
svolto dalle cooperative.



Svolgimento /

- Fase divergente (1h30’)
introduzione al contesto territoriale e agli attori coinvolti, *brainstorming* su criticità e opportunità.
Strumenti: piattaforme per produttività e collaborazione.
- Fase emergente (2h)
clustering dei bisogni raccolti, discussione guidata per identificare le priorità, scelta della sfida su cui lavorare, impostazione *storyboard*
Strumenti: piattaforme per produttività e collaborazione, strumenti di AI generativa
- Fase convergente (2h30’)
sviluppo dell’idea progettuale con particolare attenzione alla gestione dell’informazione e dei dati.



Competenze di base /

- Competenze di base:
- Utilizzo di strumenti per l’ICT (strumenti di *customer care* digitale e piattaforme per produttività e collaborazione);
 - Utilizzo etico e consapevole di strumenti che usano l’AI;
 - Gestione dati, creazione e modifica di contenuti digitali;



Competenze trasversali attivate /

- Pensiero critico;
- Definizione del problema;
- Creatività;
- Collaborazione;
- Capacità comunicative.

Numero di utenti coinvolte /
5-10 persone
Durata dell’attività /
6H, in due giornate

Le soft skills vengono sviluppate in modo trasversale durante l'intero percorso, alla fine di ogni attività un feedback di autoriflessione vanno a modificare lo scenario personale (fig. 23; tabella 4).
A partire dai risultati delle attività, l'utente è accompagnata in una riflessione sui progressi compiuti, sulle difficoltà incontrate e sulle strategie utili per avvicinarsi allo scenario desiderato, questi momenti rafforzando la consapevolezza del proprio percorso.

FIGURA 27.
Web app, feedback

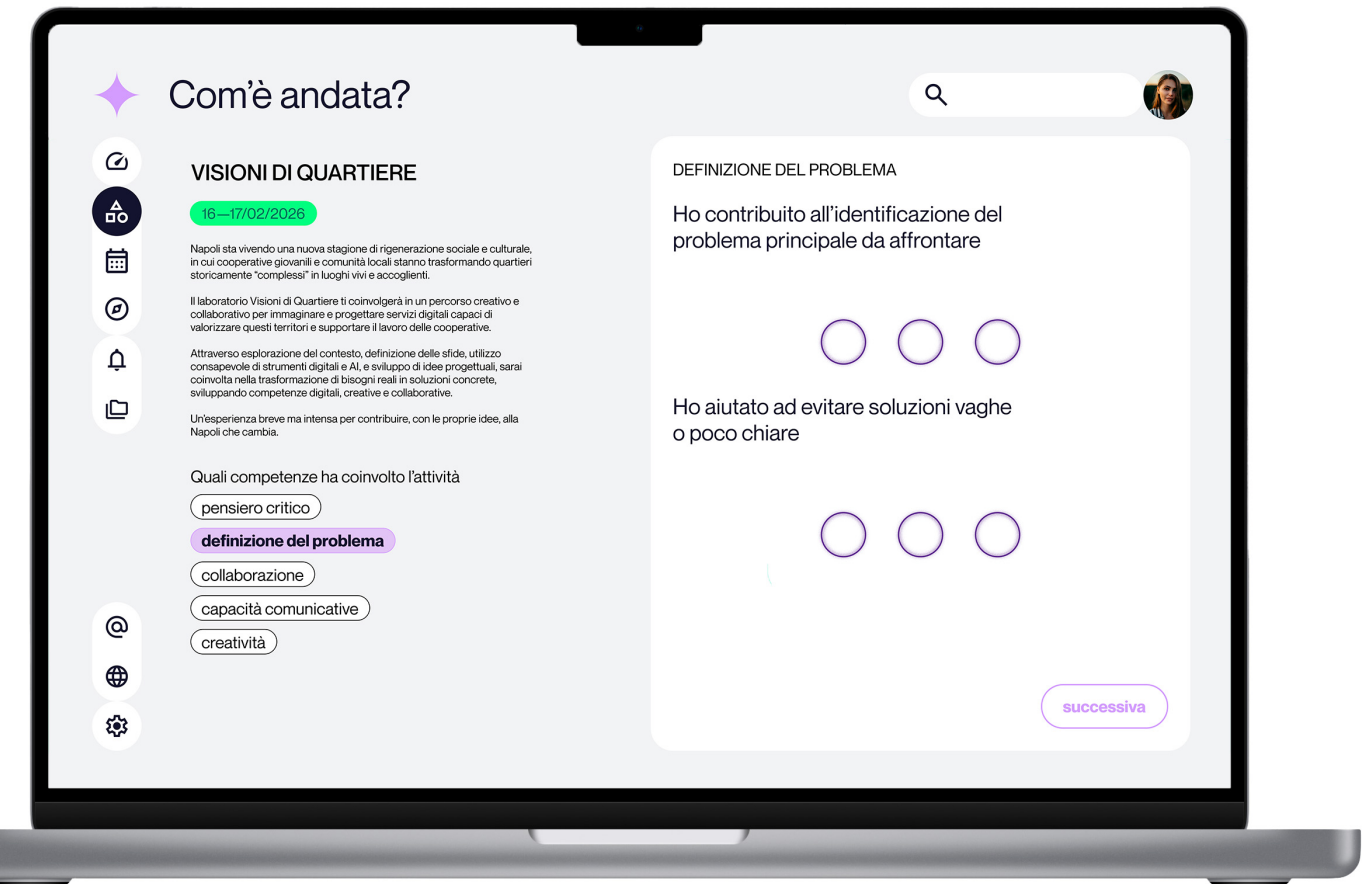


TABELLA 4.
Domande per la valutazione del workshop
“Visioni di quartiere”

COMPETENZA

VALUTAZIONE

PENSIERO
CRITICO

- Ho fatto domande per capire meglio una situazione o un problema.
- Ho scelto soluzioni basandomi su ragionamenti, mettendo in discussione informazione e idee prima di accettarle.

PROBLEM
FRAMING

- Ho contribuito all'identificazione del problema principale da affrontare
- Ho aiutato ad evitare soluzioni vaghe o poco chiare

COLLABO—
RAZIONE

- Mi sono sentita parte del team e ho partecipato attivamente al raggiungimento di una decisione condivisa.
- Ho rispettato ruoli, tempi e compiti condivisi

CAPACITÀ
COMUNICA—
TIVE

- Sento di essere riuscita ad esprimere chiaramente le mie idee.

CREATIVITÀ

- Mi sono sentita libera di sperimentare senza paura di sbagliare.
- Sono riuscita a guardare il problema da un punto di vista diverso.

Man mano che le partecipanti avanzano nel percorso, la loro *dashboard* personale si arricchisce di profili di enti e organizzazioni affini, presso cui possono attivare opportunità di lavoro o percorsi di formazione. Attualmente questo processo avviene in modo manuale, attraverso il contatto diretto da parte degli operatori dei CPI con ciascuna utente. La piattaforma introduce invece un meccanismo che restituisce maggiore autonomia alle partecipanti, consentendo loro di esplorare e visualizzare in modo indipendente le opportunità disponibili. Questo presuppone che i CPI comunichino al team di progetto l'attivazione delle diverse opportunità.

Nella fase di sintesi, le utenti partecipano a simulazioni di colloqui di lavoro realizzate in collaborazione con enti e imprese del territorio. In alcuni casi, i colloqui si svolgono secondo una modalità “a parti invertite”, in cui le aziende presentano le competenze ricercate e le partecipanti hanno la possibilità di formulare domande e osservazioni, promuovendo un dialogo più trasparente ed equilibrato tra domanda e offerta. A ciò si aggiunge la redazione del curriculum vitae secondo gli standard Europass, in coerenza con la strategia europea per l'apprendimento permanente.

FIGURA 28.
Web app, dashboard in evoluzione



4.4 / Proposta di valore

Innesca non è un progetto che trova lavoro alle donne, ma un percorso che le abilita a cercarlo. Il progetto interviene in un momento della vita delle utenti caratterizzato da scoraggiamento e perdita di fiducia nel futuro lavorativo, ma la condizione di NEET non viene letta come una mancanza individuale, bensì come l'esito di un sistema che fatica ad offrire strumenti di orientamento accessibili, efficaci e motivanti. Per questo, i benefici di Innesca non si limitano alle beneficiarie, ma il servizio genera valore anche per il territorio in cui è calato e le istituzioni che ne fanno parte, con una rilevanza particolare per operatrici/ori dei CPI.

Per le partecipanti, Innesca favorisce la riattivazione di fiducia e motivazione attraverso percorsi partecipativi e dinamiche di gruppo, offrendo uno spazio sicuro di condivisione che consente di superare l'isolamento e trasformare il senso di fallimento in una sfida collettiva affrontabile. Le attività proposte permettono di sviluppare consapevolezza di sé, riconoscere competenze invisibili, interpretare attitudini e definire obiettivi realistici, rendendo le partecipanti soggetti attivi delle proprie scelte. Allo stesso tempo, il progetto promuove autonomia decisionale, fornendo strumenti pratici per orientarsi tra opportunità formative, lavoro e servizi territoriali, e trasformando il rapporto con le istituzioni, rendendo i CPI spazi di ascolto e relazione. Le donne diventano così potenziali attivatrici di reti collaborative, contribuendo al rafforzamento del capitale sociale del territorio.

Le operatrici e gli operatori di orientamento vedono rafforzate le proprie competenze professionali attraverso attività pratiche mirate, che permettono loro di acquisire strumenti di profilazione, tecniche di facilitazione e metodologie che migliorano la qualità del lavoro quotidiano. La partecipazione ai laboratori favorisce inoltre relazioni più autentiche con le utenti, basate su fiducia, empatia e ascolto, e consente di cogliere i bisogni reali, co-costruendo patti di servizio personalizzati. Innesca contribuisce così alla rilegittimazione del ruolo professionale, posizionando gli operatori come mediatori centrali tra utenti, opportunità territoriali e politiche pubbliche.

Tutto ciò ha ripercussioni anche sul territorio, inteso come rete di relazioni e sistema di istituzioni.

Le donne diventano una comunità di pratica e di mutuo supporto. La riattivazione di competenze, motivazione e autonomia decisionale contribuisce al rafforzamento del capitale umano del territorio, generando cittadini più preparati, consapevoli e attivi nel mercato del lavoro.

I CPI, in qualità di spazi di mediazione che rafforzano la fiducia tra cittadine e istituzioni. Inoltre, i dati e le osservazioni raccolti durante il percorso consentono agli operatori e alle istituzioni di progettare interventi più mirati ed efficaci, migliorando la conoscenza del territorio e facilitando il dialogo con enti, imprese e comunità locali.

4.5 / Fattibilità progettuale

Nel periodo di elaborazione della presente tesi, alla riflessione teorica si è affiancata un'esperienza progettuale affine per target e tematiche: lo sviluppo di una proposta progettuale per il Bando Futura+.

Il bando, Promosso dal Fondo Repubblica Digitale, era finalizzato alla realizzazione di percorsi formativi innovativi per l'accrescimento delle competenze digitali delle donne di età compresa tra i 18 e i 67 anni, con l'obiettivo di migliorarne le opportunità e le condizioni di inserimento nel mercato del lavoro (<https://www.fondorepubblicadigitale.it/bandi/bando-futura-plus/>).

Il progetto ha coinvolto, in qualità di capofila, il Dipartimento di Informatica – Scienza e Ingegneria (DISI), affiancato dal Dipartimento di Architettura (DA) dell'Università di Bologna, partner del terzo settore operanti in Campania, ovvero Project Ahead - Impresa Sociale Cooperativa e La Radice di Coira – Società Cooperativa Sociale, e Lepida ScpA, società in house della Regione Emilia-Romagna che supporta la trasformazione digitale della PA.

La proposta progettuale si propone di contrastare il divario digitale e le dinamiche di segregazione occupazionale attraverso la sperimentazione di azioni pilota in Campania e in Emilia-Romagna. L'obiettivo è la costruzione e il consolidamento di una comunità di pratica composta da donne e *stakeholder* delle infrastrutture sociali del territorio, tra cui CPI ed enti del terzo settore, per favorire uno scambio attivo di metodologie, strumenti e opportunità tra i due contesti regionali.

Sono previsti due percorsi formativi distinti: il primo, destinato a donne tra i 18 e i 40 anni, integra il potenziamento delle competenze digitali tecniche e trasversali con azioni personalizzate di accompagnamento all'inserimento lavorativo; il secondo è rivolto agli operatori dei centri per l'impiego e al personale della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di rafforzarne le capacità nell'orientamento professionale femminile e nella progettazione di interventi a carattere partecipativo. Entrambi i percorsi adottano un approccio *design-driven* attento alla valorizzazione delle specificità territoriali.

In questo contesto, la ricerca sviluppata nella presente tesi ha innanzitutto contribuito alla definizione dell'impianto progettuale, evidenziando l'importanza di coinvolgere attivamente il duplice target costituito dalle donne destinatarie e dagli operatori dell'orientamento, nonché di approfondire le specificità del target e il quadro nazionale di riferimento, elementi che hanno consentito di focalizzare l'analisi sulla Regione Campania e di avviare un confronto diretto con le realtà territoriali.

Parallelamente, la partecipazione al team di progetto ha rappresentato un contributo rilevante per lo sviluppo di Innesca, grazie al confronto diretto con enti radicati nel territorio campano e con pratiche di intervento consolidate, che ha arricchito il quadro conoscitivo e progettuale offrendo una comprensione più aderente ai bisogni reali delle destinatarie. Il supporto professionale di Lucia Fianco, project manager e grant writer di Project Ahead, e Daniela Fiore, direttrice dell'Area Sviluppo ed Elaborazione progetti de La Radice di Coira, si è rivelato centrale nell'approfondimento del contesto territoriale, nello sviluppo di esempi di attività applicabili e nella validazione di un approccio partecipativo coerente con la *mission* degli enti locali.

4.6 / Sostenibilità e modelli di finanziamento

Per fare un'ipotesi dei costi del servizio è stata presa in considerazione l'analisi fatta per la proposta progettuale presentata per il bando Futura+, molto simile, per struttura e organizzazione, al progetto proposto in questa tesi.

Il costo totale del progetto è stato stimato per circa 1 milione di euro così distribuiti (fig. n):

- ◇ Mappatura e coinvolgimento del territorio per la definizione delle competenze: 7%;
- ◇ Co-progettazione e pilot dei percorsi di formazione: 26%;
- ◇ Attivazione dei percorsi di formazione in Campania: 31%;
- ◇ Attivazione dei percorsi di formazione in Emilia-Romagna: 21%;
- ◇ Gestione, monitoraggio e valutazione dell'impatto: 7%;
- ◇ Comunicazione e diffusione dei risultati: 8%.

Il servizio non prevede l'attivazione di corsi in Emilia-Romagna, ma lo sviluppo di una web app, che tra costi di sviluppo e mantenimento potrebbe costare tra i 30.000€ e i 40.000€ (Michela, Z., 2025).

Quindi il costo stimato del progetto sarebbe di circa 800.000€, distribuiti in (fig. 29):

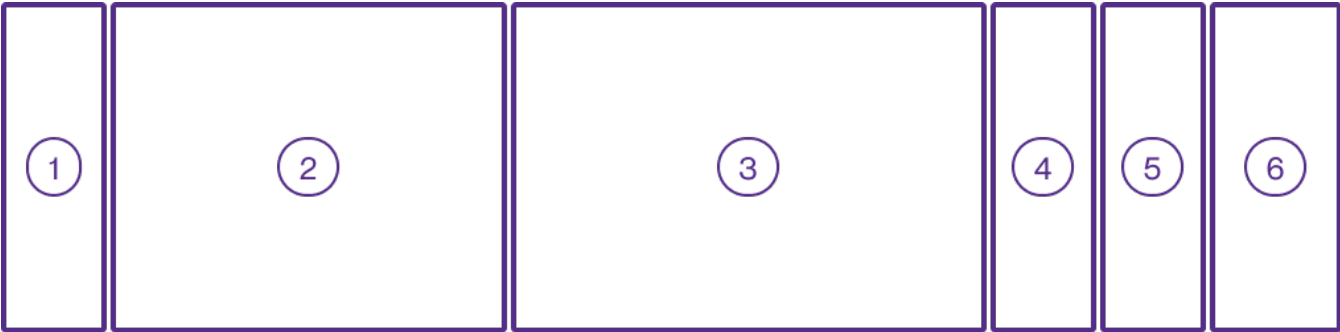


FIGURA 29.
Suddivisione dei costi.

Legenda (fig. 29)

- ① Mappatura e coinvolgimento del territorio per la definizione delle competenze: 8%;
- ② Co-progettazione e pilot di attività di formazione: 30%;
- ③ Attivazione dei percorsi di formazione in Campania: 36%;
- ④ Sviluppo e mantenimento della web app: 8%;
- ⑤ Gestione, monitoraggio e valutazione dell'impatto: 8%;
- ⑥ Comunicazione e diffusione dei risultati: 10%;

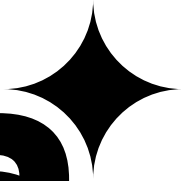
5/ *Design system*

5.1 / *Naming* e logotipo

La scelta del nome è ricaduta su “Innesca” perché il suo obiettivo è attivare risorse che spesso restano latenti: motivazione, consapevolezza, fiducia e capacità di progettare il proprio futuro. Il termine richiama l'idea di avviare un processo, accendere una scintilla e creare le condizioni perché il cambiamento diventi possibile, mettendo le giovani nelle condizioni di passare dal potenziale all'azione.

LOGOTIPO PRINCIPALE

Innesca



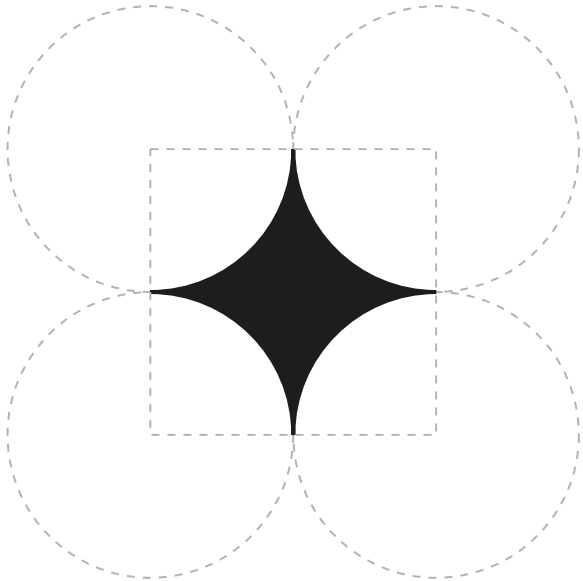
STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT

TYPEFACE

Adelphi PE Variable

Extralight Light Regular Medium Bold Extrabold Black
Aa Aa Aa Aa Aa Aa Aa

LOGO SECONDARIO



STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT

Il logo è stato progettato partendo da un font dotato di numerose varianti di peso, sfruttate per caratterizzare ciascuna lettera con un'intensità diversa. Questa scelta tipografica crea un effetto visivo di progressiva crescita, suggerendo un percorso di evoluzione e rafforzamento personale.

L'inserimento della scintilla completa il segno grafico e si collega direttamente al nome del servizio, richiamando l'idea di innesco, attivazione e nascita di nuove possibilità.

/ 5.2.2 /
Tipografia

TYPEFACE

Neue Montreal

Regular

Aa

Medium

Aa

GERARCHIA

Headline	32
Subheading	24
Button Selected	24
Button	24
body	16

STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT

/ 5.2.3 /
Colori

STRUTTURA OPERATIVA E TOUCHPOINT

La scelta di utilizzare una palette cromatica che vede il viola e il verde come colori principali nasce dal fatto che essi sono tradizionalmente associati al femminismo (Pané, 2023).

Al fine di dare una precisa identità visiva, riconoscibile, giovane e d'impatto, sono state utilizzate tonalità sature ed accese.

MAIN COLORS



#1A1A32



#542D8B



#C8A1F4

SECONDARY COLORS

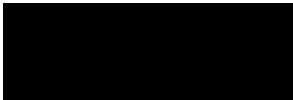


#81FF86



#006D5A

TEXTS

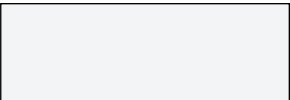


#000000

BACKGROUND



#FFFFFF



#F2F3F4

5.2 /
Web app

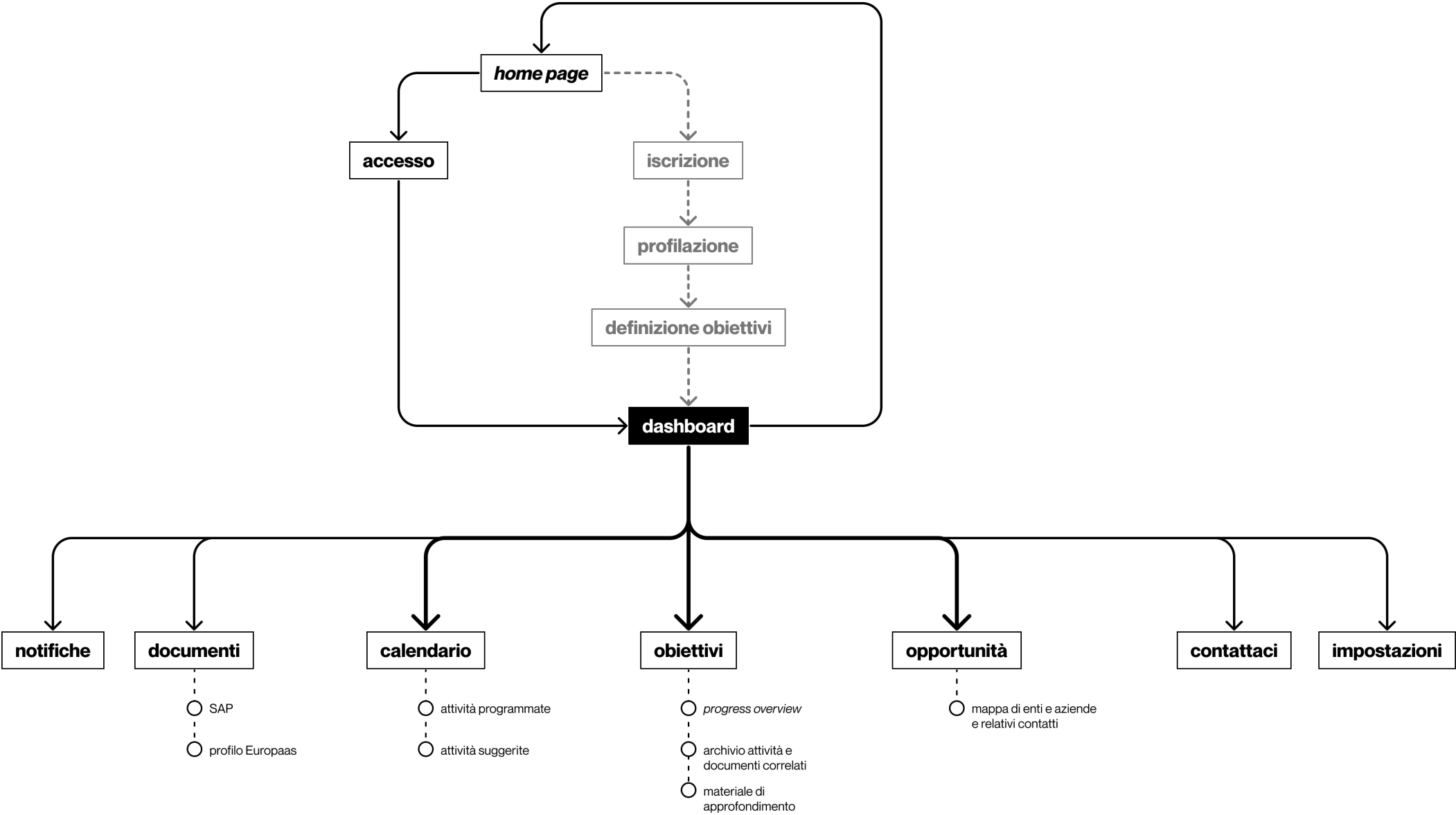


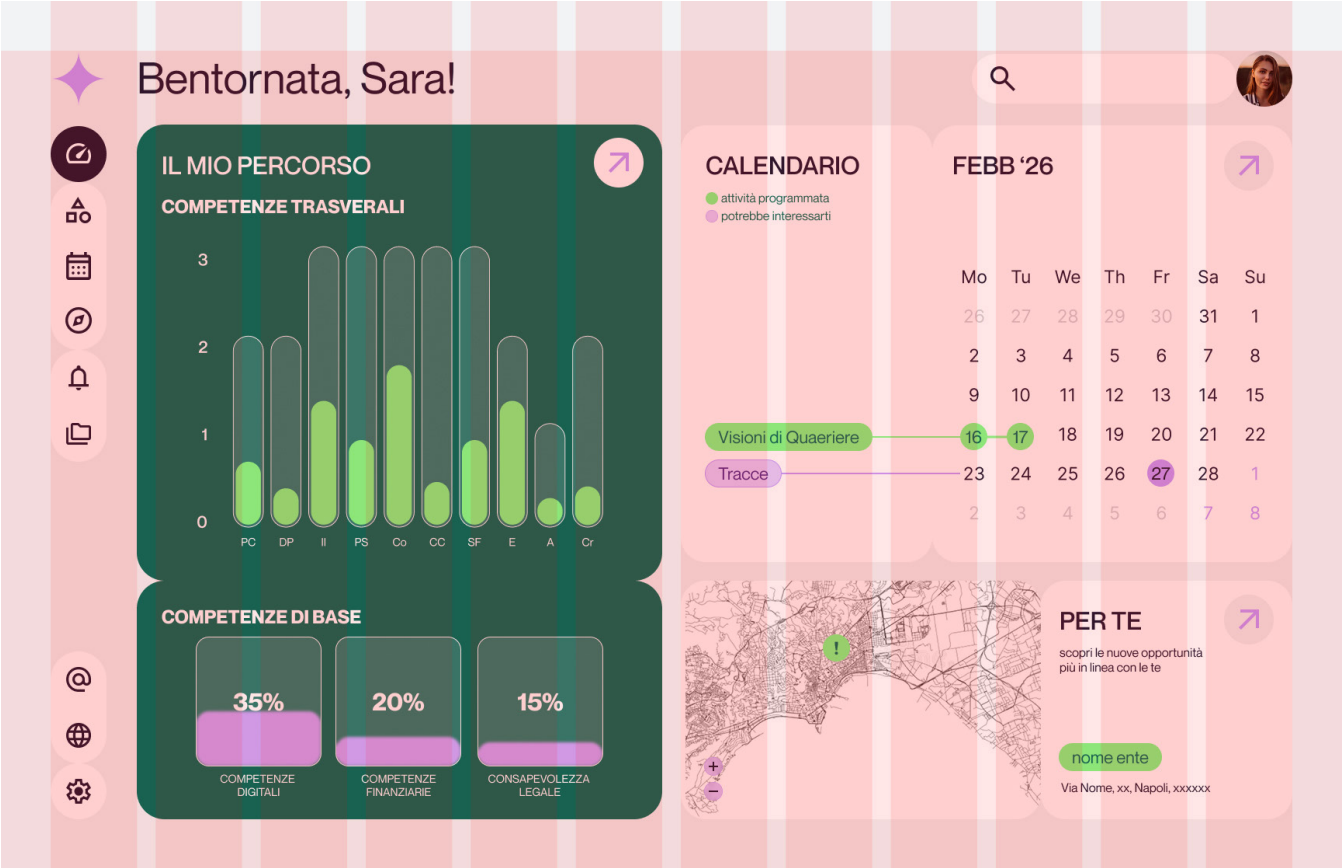
FIGURA 30.
Web app, struttura e navigazione

La web app si configura come una dashboard di supporto al percorso, progettata per offrire una visione chiara e immediata delle attività, degli obiettivi e dei progressi. L'interfaccia è pensata per rendere l'interazione semplice e intuitiva, riducendo al minimo le barriere tecnologiche e cognitive. La piattaforma non sostituisce l'esperienza o il percorso formativo, ma lo accompagna e lo sostiene: è uno strumento di orientamento e monitoraggio, non l'attività in sé, ma il mezzo che aiuta a darle continuità e direzione.

/ 5.2.1 /
Componenti UI

GRIGLIA, 12 COLONNE

MARGIN 64; GUTTER 24



BUTTONS

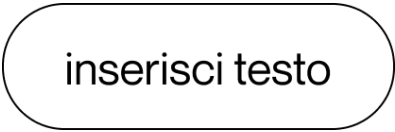
Normal



While hovering



TEXT INPUT



ICONS

Normal



Hovering



Selected



FIGURA N.
Mockup cartellonistica



5.3 / Comunicazione

La strategia di comunicazione adottata si basa su una comunicazione d'impatto che utilizza consapevolmente stereotipi di genere per catturare l'attenzione e stimolare una riflessione critica. Il linguaggio scelto, diretto e provocatorio, mira a rendere immediatamente riconoscibili narrazioni e aspettative sociali ancora diffuse, per poi ribaltarle attraverso il messaggio del progetto. L'uso di volti femminili in primo piano, con uno sguardo diretto verso l'osservatore, rafforza il coinvolgimento emotivo e crea una relazione immediata, invitando chi guarda a sentirsi interpellato in prima persona.

Bibliografia e siti consultati

/ Capitoli 4 & 5

Cassidy, A., & Fox, J. (2013). Modified World Café Discussion Model for Conference and Course Settings. Collected Essays on Learning and Teaching, 6, 99-104.

Commissione europea. (n.d.). <https://esco.ec.europa.eu/en>

Commissione europea. (n.d.) <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf>

GreenComp: il quadro europeo delle competenze per la sostenibilità (n.d.). Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) <https://asvis.it/approfondimenti/22-11208/greengcomp-il-quadro-europeo-delle-competenze-per-la-sostenibilita>

Cosgrove, J. & Cachia, R. (2025) Digcomp 3.0: european digital competence framework - fifth edition, Joint Research Centre (JRC). <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC144121>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van Den Brande, L. (2016) EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. EUR 27939 EN. Joint Research Centre (JRC) <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581>

Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. & Cabrera Giraldez, M. (2020) LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence. EUR 30246 EN. Joint Research Centre (JRC) <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120911>

Bianchi, G., Pisiotis, U. & Cabrera Giraldez, M. (2022). GreenComp The European sustainability competence framework, EUR 30955 EN. Joint Research Centre (JRC). <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128040>

Sono online gli “Scenari previsionali sui fabbisogni professionali”. (18 marzo 2024). ExcelsiOrienta. <https://excelsiorienta.unioncamere.it/2024/03/18/sono-online-gli-scenari-previsionali-sui-fabbisogni-professionali/>

Gaeta, F. (26 marzo 2025). Come sta cambiando il rione Sanità di Napoli. Il Post. <https://www.ilpost.it/2025/03/26/rione-sanita-napoli-ragazzi-cooperative-cambiamento/>

Michela, Z. (18 dicembre 2025). Quanto costa un’app web nel 2025? Un’analisi completa. Hostinger Horizons. <https://www.hostinger.com/it/tutorial/quanto-costa-un-app-web>

Piano attuativo regionale Regione Campania, Aggiornamento 2023. (2023). Regione Campania. https://lavoro.regione.campania.it/images/DocumentiRepository/GOL/Allegato_GOL.pdf#page=10.46

Bando Futura+. (18 dicembre 2025). Fondo per la Repubblica Digitale. <https://www.fondorepubblicadigitale.it/bandi/bando-futura-plus/>

Pané, G. H., (8 marzo 2023). Perché il viola è il colore del femminismo. Storica, National Geographic https://www.storicang.it/a/perche-il-viola-e-il-colore-femminismo_16051

6/ Impatti e prospettive di sviluppo

6.1 / Impatti

Innesca propone un cambiamento nel modo in cui l'inattività femminile viene interpretata e affrontata dai servizi per il lavoro, spostando il focus dalla gestione prevalentemente amministrativa dell'utenza alla costruzione partecipata dell'autonomia lavorativa. L'orientamento al lavoro viene ripensato come una pratica relazionale, partecipativa e trasformativa, capace di restituire alle donne NEET un ruolo attivo nella definizione del proprio percorso professionale e di ricostruire un rapporto di fiducia tra utenti e istituzioni.

/ 6.1.1 /
Riferimento agli SDGs

La valutazione dell’impatto del progetto in relazione agli Obiettivi globali di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell’Agenda 2030 (UNO, 2015) rappresenta un passaggio fondamentale per comprendere la portata sistemica e il contributo al cambiamento sociale. In particolare, considerando le tematiche di occupabilità, autonomia ed *empowerment* delle giovani donne, l’analisi rispetto ai goal 5, 8, 10 e 16 (vedi approfondimento 3) consente di valutare la capacità del servizio di incidere su dinamiche strutturali di disuguaglianza, esclusione e accesso alle opportunità.

IMPATTI

GOAL 5 “PARITÀ DI GENERE”
Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze
5.b Migliorare l'uso della tecnologia che può aiutare il lavoro delle donne, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza delle donne;
5.c Adottare e rafforzare politiche concrete e leggi applicabili per la promozione dell'eguaglianza di genere e l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza, di tutte le donne, bambine e ragazze a tutti i livelli.

GOAL 8 “LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA”
Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva, sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti e tutte.
8.3 Promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, la crea-zione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione, e favorire la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari
8.6 Entro il 2020, ridurre sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati, che non seguano un corso di studi o che non seguano corsi di formazione
8.b Entro il 2020, sviluppare e rendere operativa una strategia globale per l'occupazione giovanile e l'attuazione del “Patto globale dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro” bambine e ragazze a tutti i livelli.

GOAL 10 “RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE”
Ridurre l'ineguaglianza all'interno e fra le Nazioni
10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti e tutte, a prescindere da età, genere, disabilità, razza, etnica, origine, religione, status economico o altro.

Rispetto al **Goal 5, “Parità di genere”**, il progetto risponde alla necessità di rafforzare l'autonomia e l'empowerment delle donne intervenendo su fattori strutturali che ne limitano l'accesso al lavoro e, di conseguenza, alle opportunità economiche. L'attenzione alla dimensione delle competenze, della consapevolezza del proprio capitale umano e all'uso critico di strumenti digitali e informativi si colloca in continuità con i target 5.b e 5.c, contribuendo a creare le condizioni affinché le politiche di uguaglianza di genere trovino una traduzione concreta nei servizi e nelle pratiche quotidiane.

In relazione al **Goal 8, “Lavoro dignitoso e crescita economica”**, il progetto si inserisce nel solco delle politiche orientate alla promozione di un'occupazione inclusiva e di qualità, rispondendo in particolare ai limiti evidenziati dai target 8.3, 8.6 e 8.b. Pur riconoscendo che tali target fissavano il 2020 come orizzonte temporale, il progetto ne raccoglie l'eredità affrontando uno dei nodi rimasti irrisolti: la difficoltà di costruire percorsi di inserimento lavorativo capaci di contrastare l'inattività giovanile in modo strutturale, soprattutto per le donne. L'enfasi posta sulla personalizzazione, sull'orientamento e sul rafforzamento delle capacità individuali mira a superare approcci standardizzati.

Il contributo al **Goal 10 “Riduzione delle disuguaglianze”** si esplicita nelle capacità del progetto di agire su più livelli di esclusione simultaneamente. L'attenzione all'intersezione tra genere, età, territorio e *background* socioeconomico risponde al target 10.2, promuovendo forme di inclusione sociale ed economica che tengono conto delle condizioni di partenza e delle barriere strutturali che ostacolano l'accesso alle opportunità.

Infine, il progetto dialoga con il **Goal 16, “Pace, giustizia e istituzioni solide”**, in particolare con i target 16.6 e 16.7, nella misura in cui propone una rilettura dei servizi per il lavoro come spazi di relazione, fiducia e partecipazione. Rafforzare processi decisionali inclusivi e pratiche di accompagnamento trasparenti contribuisce a ridurre la distanza tra cittadine e istituzioni, contrastando la disaffezione e la sfiducia che caratterizzano una parte significativa dell’utenza dei sevizi pubblici.

GOAL 16 “PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE”
Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e tutte e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.
16.6 Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli.
16.7 Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli.

Tuttavia, la valutazione dell’impatto non può limitarsi a una semplice mappatura di coerenza tra il progetto e i target degli SDGs. A dieci anni dalla stesura dell’Agenda 2030, con il termine del 2030 ormai prossimo e con alcuni obiettivi chiave, come i target 8.6 e 8.b, già formalmente scaduti, risulta necessario adottare uno sguardo critico e aggiornato. Ciò implica confrontare le ambizioni originarie con lo stato attuale di avanzamento degli obiettivi, tenendo conto delle trasformazioni intervenute nel contesto socioeconomico nazionale ed europeo.

In questo senso, il valore del progetto risiede non solo nella sua aderenza formale agli SDGs, ma nella capacità di tradurre gli obiettivi globali in pratiche di servizio concrete, situate e potenzialmente scalabili, capaci di generare impatti misurabili nel contesto locale. Tale impostazione risulta coerente con l’approccio proposto dal Rapporto di Primavera ASviS 2025, che individua nel Piano di Accelerazione Trasformativa (PAT) lo strumento chiave per colmare i ritardi strutturali dell’Italia rispetto all’Agenda 2030. Il Piano di fonda sulle indicazioni del Global Sustainable Development Report 2023 (GSDR), documento scientifico di supporto al Summit ONU sull’Agenda 2030, che invita i Paesi membri a superare approcci settoriali e frammentati attraverso politiche integrate, coerenti e orientate alla trasformazione dei sistemi economici e sociali. Il modello proposto dal GSDR individua sei “punti di ingresso chiave” per le politiche trasformative, selezionati per la loro capacità di generare innovazioni sociali e tecnologiche e di modificare comportamenti individuali e collettivi. A questi si affiancano cinque “leve d’azione strategiche”, *governance*, economia e finanza, scienza e tecnologia, azione individuale e collettiva, sviluppo delle capacità, da attivare attraverso processi decisionali inclusivi, capaci di coinvolgere i diversi livelli istituzionali e i gruppi sociali più esposti al rischio di esclusione. All’interno di questo quadro, particolare rilievo assume il “punto di ingresso” relativo alle economie sostenibili e socialmente eque, che invita a considerare l’attività economica non come fine in sé, ma come strumento per la costruzione di benessere umano e sociale. In questa prospettiva, il perseguimento della piena occupazione e del lavoro dignitoso, la riduzione del fenomeno dei NEET, il superamento dei divari generazionali

IMPATTI

IMPATTI

/ 6.1.2 / Mappatura degli impatti

e il raggiungimento della parità di genere, sia in ambito occupazionale sia sociale, emergono come obiettivi centrali delle politiche di accelerazione.

Il Rapporto ASviS evidenzia inoltre come il rafforzamento delle politiche attive per il lavoro, in particolare a favore di giovani e donne, debba accompagnarsi a interventi capaci di ridurre la frammentarietà istituzionale, contrastare le discriminazioni multiple e promuovere una *governance* più trasparente, partecipativa e orientata allo sviluppo delle capacità. In questo senso, il Piano di Accelerazione Trasformativa offre una cornice interpretativa e operativa utile per leggere gli impatti delle azioni rivolte all’inclusione lavorativa, collocandole all’interno di una traiettoria di trasformazione sistemica coerente con gli impegni internazionali assunti dall’Italia (Di Marco e Miggianno, 2025, pp. 130-137).

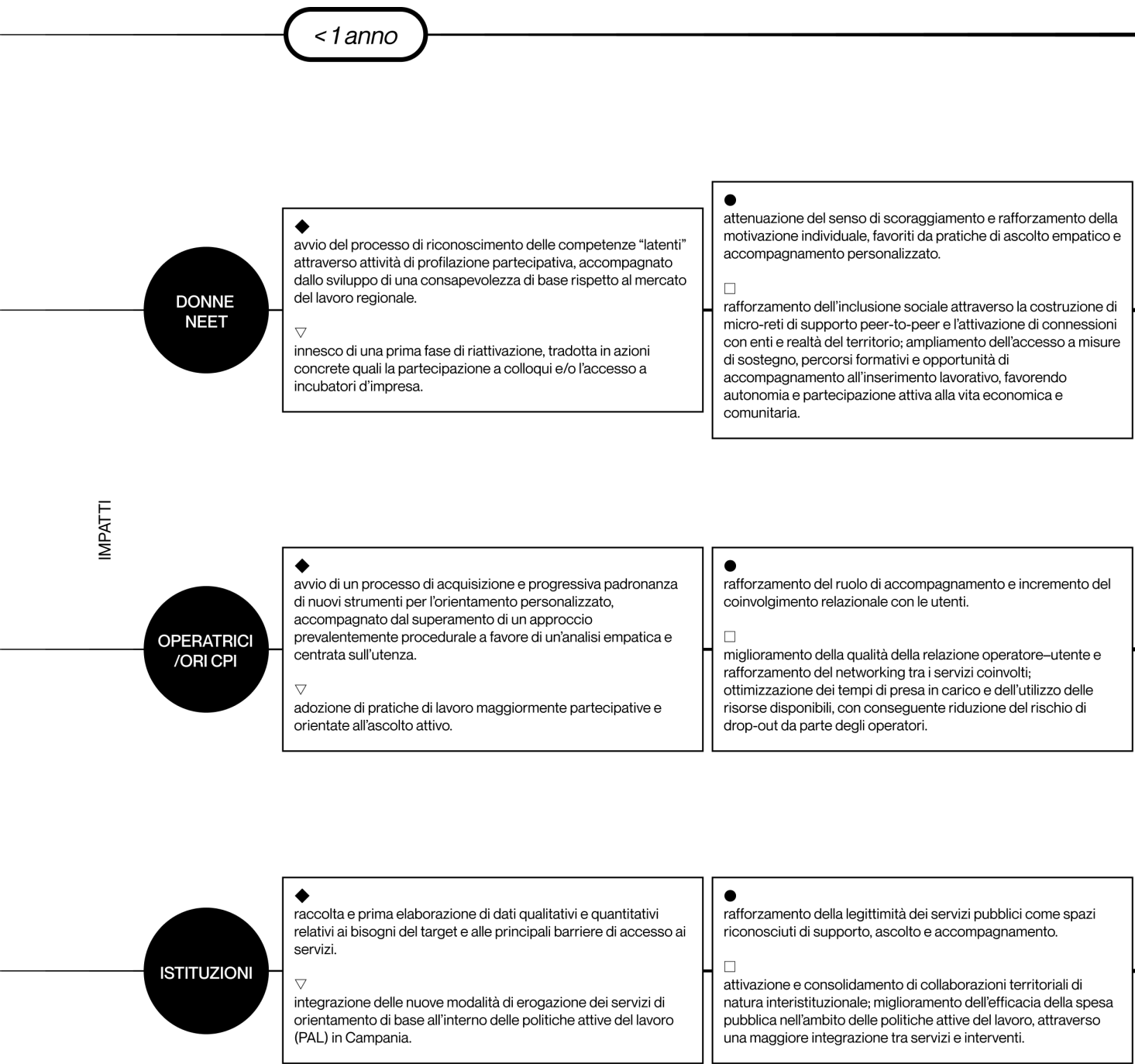
Per definire in modo sistemico gli impatti generati dal progetto, si è scelto di fare riferimento a due documenti di indirizzo, da quali sono stati derivati i domini di impatto adottati per la valutazione.

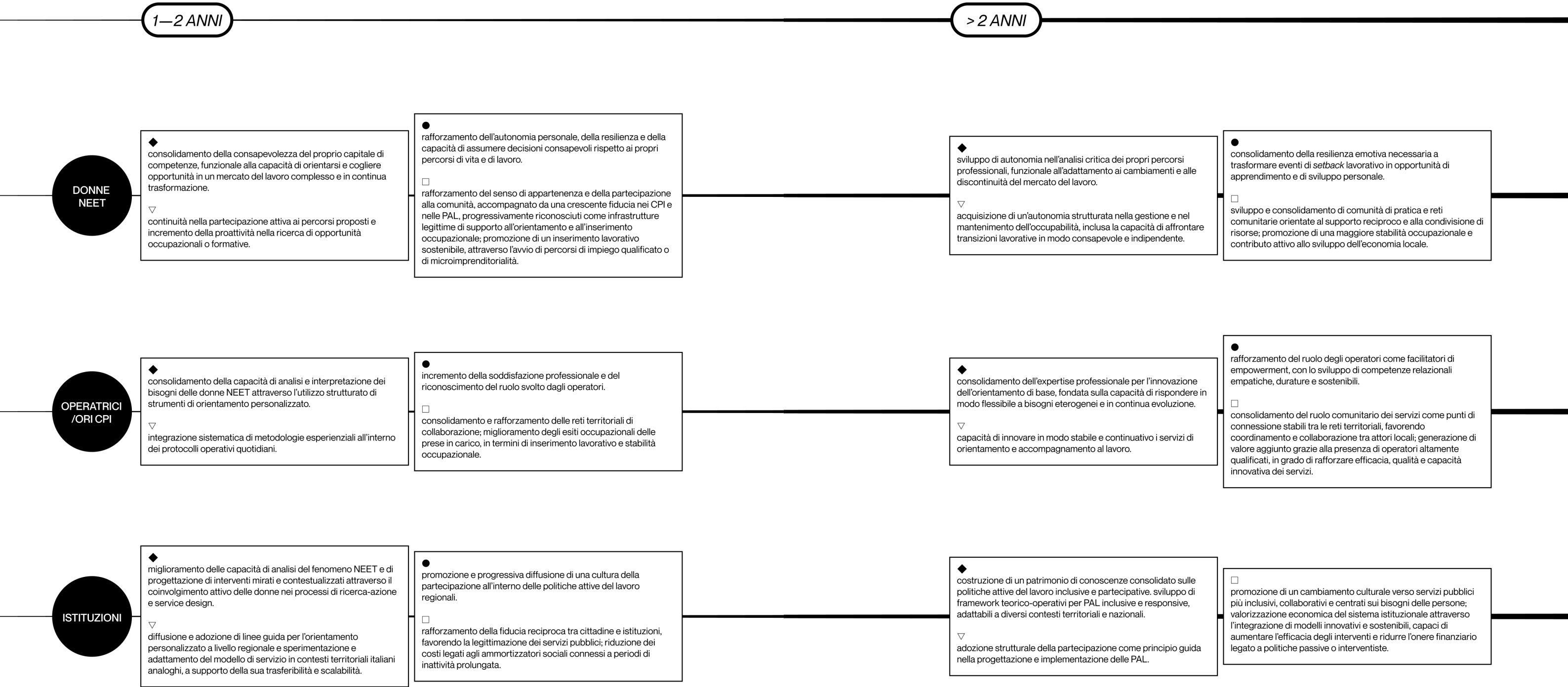
Il primo documento si intitola “Educazione agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. Obiettivi di apprendimento” redatto dal Settore Educazione dell’UNESCO. Il documento muove dal presupposto che l’educazione rappresenti una leva fondamentale per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in riferimento al target 4.7 degli SDGs. Il target mira a garantire che tutti i discenti acquisiscano le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso un’educazione orientata “ai diritti umani, alla parità di genere, alla promozione di una cultura pacifica e non violenta, alla cittadinanza globale e alla valorizzazione delle diversità culturali e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile.” (UNO, 2015). La pubblicazione è rivolta a formatori e progettisti di programmi di sviluppo delle capacità e individua un insieme di competenze trasversali considerate centrali per la sostenibilità, tra cui l’autoconsapevolezza, il *problem solving integrato*, il pensiero critico e sistemico e le capacità di previsione. Tali competenze, riconducibili all’ambito delle *soft skills*, risultano fortemente affini ai propositi del progetto. Gli obiettivi di apprendimento sono inoltre organizzati in tre sfere principali, cognitiva, socio-emotiva e comportamentale, che sono state assunte come primi domini di impatto per la valutazione del progetto.

L'altra fonte presa in considerazione è Horizon Europe (2021-2027), programma pluriennale di ricerca e sviluppo promosso dalla Commissione Europea, che definisce il Key Pathways Impact (KPI) nell'ambito economico, sociale e scientifico (Papanagnou, n.d., p. 5).

Alla luce di questi riferimenti, il presente paragrafo si propone di mappare gli impatti generati dal progetto sugli attori coinvolti nel breve periodo (meno di un anno), nel medio periodo (da uno a due anni) e nel lungo periodo (oltre i due anni), facendo riferimento ai seguenti domini di impatto:

◆ IMPATTI COGNITIVI	legati allo sviluppo di conoscenze, capacità di pensiero critico e competenze professionali, nonché all'innovazione metodologica dei percorsi proposti, favorendo processi di apprendimento continuo (<i>lifelong learning</i>) e la trasferibilità dei modelli formativi;
▽ IMPATTI COMPORTAMENTALI	connessi alla capacità di trasformare conoscenze e consapevolezza in azioni concrete, rafforzando autonomia decisionale e proattività nei percorsi lavorativi e formativi;
● IMPATTI SOCIO-EMOTIVI	relativi allo sviluppo di autoriflessione, motivazione e attitudini che sostengono la crescita personale e la fiducia nelle proprie capacità;
□ IMPATTI SOCIO-ECONOMICI	riferiti sia al rafforzamento delle reti relazionali e dell'inclusione sociale, sia alle ricadute occupazionali, all'accesso alle opportunità professionali e alla creazione di valore nel tempo.





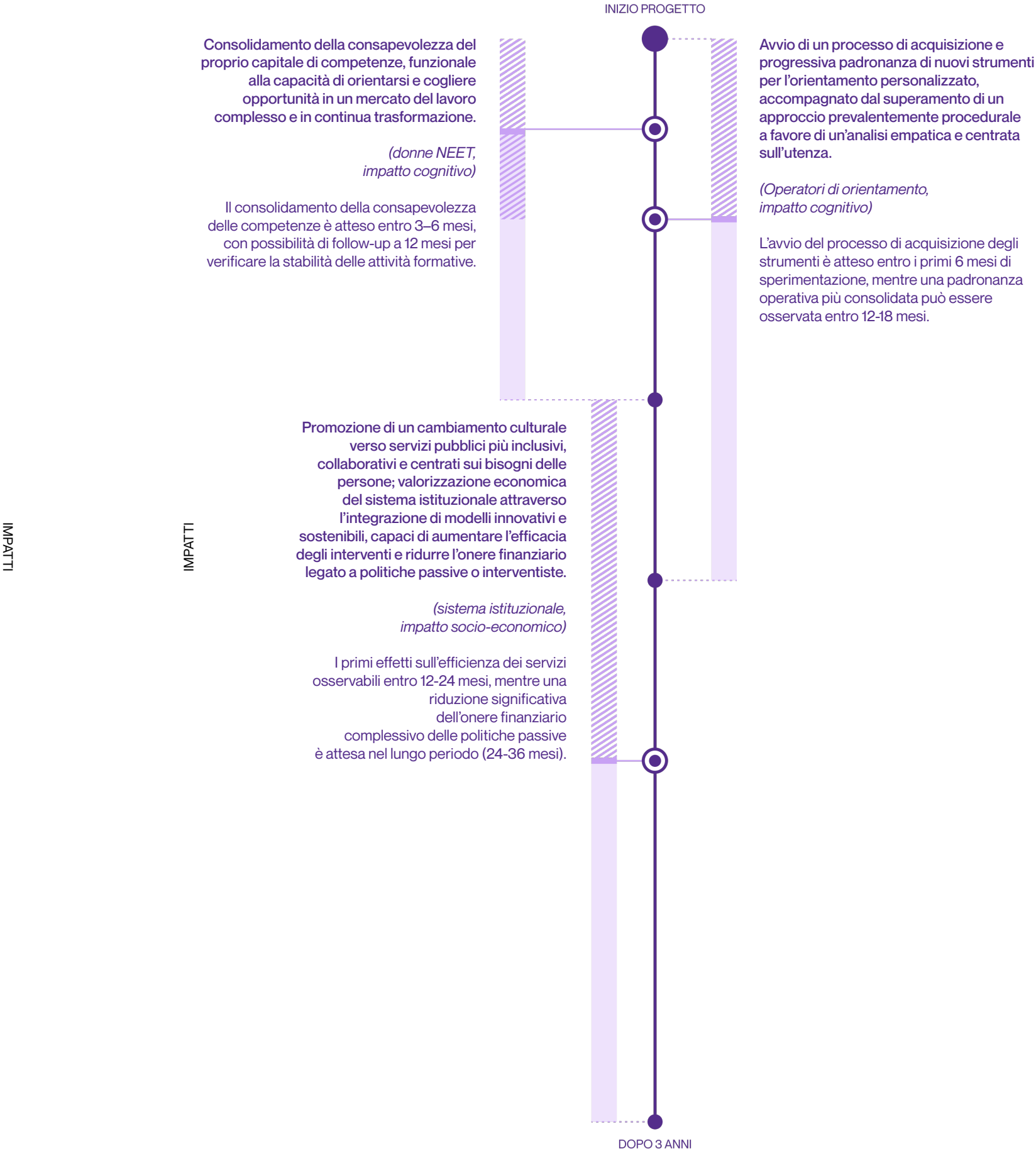
Al fine di dare maggiore concretezza alla riflessione fatta finora sugli impatti del progetto, alcuni di essi sono stati analizzati seguendo la metodologia S.M.A.R.T. (Specific; Measurable; Assignable; Realistic; Time-related) teorizzata da Doran (1981), che consente di progettare impatti specifici.

Secondo tale metodologia un impatto deve essere:

- ◇ **Specifico (Specific)**, deve essere tangibile ed esprimere chiaramente cosa vuole ottenere, come lo farà e perché;
 - ◇ **Misurabile (Measurable)**, deve poter essere quantificato, o, quantomeno, essere associato ad indicatori che consentano di monitorarne l'avanzamento;
 - ◇ **Raggiungibile (Assignable o Achievable)**, deve essere commisurato alle capacità e alle risorse che si dispongono;
 - ◇ **Realistico (Realistic)**, deve indicare quali dati possono essere realisticamente raggiunti, date le risorse disponibili
 - ◇ **Temporizzabile (Time-based)**, deve essere correlato ad un orizzonte temporale, specificando entro quanto i risultati attesi potranno essere raggiunti.
- (Doran, 1981; <https://www.danea.it/blog/obiettivi-smart/>)

Per la valutazione S.M.A.R.T. si sono scelti impatti ritenuti particolarmente significativi per ogni parte coinvolta nel progetto.

IMMAGINE N.
Componente temporale degli impatti



**Consolidamento della
consapevolezza del proprio
capitale di competenze,
funzionale alla capacità di
orientarsi e cogliere opportunità
in un mercato del lavoro
complesso e in continua
trasformazione.**

*(donne NEET,
impatto cognitivo)*

Specifico (Specific):
L'impatto mira a rafforzare la capacità delle donne NEET di riconoscere, nominare e valorizzare il proprio capitale di competenze (formali, informali e trasversali), attraverso percorsi di orientamento personalizzato basati su strumenti di autovalutazione, colloqui guidati e metodologie riflessive. L'obiettivo è consentire alle beneficiarie di orientarsi in modo più consapevole all'interno di un mercato del lavoro frammentato e in continua evoluzione, aumentando la loro capacità di intercettare opportunità occupazionali o formative coerenti con il proprio profilo.

Misurabile (Measurable):
Il raggiungimento dell'impatto può essere monitorato attraverso indicatori quali:
- variazione pre/post dei livelli di consapevolezza delle competenze (attività di autovalutazione);
- numero di competenze esplicitate e formalizzate nei profili individuali;
- capacità di definire un obiettivo professionale o formativo al termine del percorso;
- tasso di attivazione verso opportunità di lavoro o formazione entro un periodo definito.

Raggiungibile (Achievable):
L'impatto si fonda su strumenti e metodologie di orientamento già disponibili e adattabili, nonché sulla presenza di operatori formati all'accompagnamento personalizzato. Le risorse richieste (tempo di presa in carico, strumenti di profilazione, spazi di ascolto) risultano compatibili con le capacità operative del progetto.

Realistico (Realistic):
In relazione al contesto di intervento, è realistico prevedere un miglioramento significativo della consapevolezza delle competenze per una quota rilevante delle partecipanti, pur senza assumere esiti occupazionali immediati per tutte. L'impatto si concentra infatti su una dimensione cognitiva e orientativa, prerequisito necessario ma non sufficiente all'inserimento lavorativo.

Temporizzabile (Time-based):
Il consolidamento della consapevolezza delle competenze è atteso entro 3–6 mesi dall'avvio del percorso individuale di orientamento, con possibilità di follow-up a 12 mesi per verificare la stabilità dell'impatto e la sua traduzione in scelte occupazionali o formative.

**Avvio di un processo di
acquisizione e progressiva
padronanza di nuovi
strumenti per l'orientamento
personalizzato, accompagnato
dal superamento di un approccio
prevalentemente procedurale
a favore di un'analisi empatica e
centrata sull'utenza.**

*(Operatori di orientamento,
impatto cognitivo)*

IMPATTI

Specifico (Specific):
L'impatto consiste nell'avviare un cambiamento professionale negli operatori di orientamento, volto all'integrazione di strumenti e metodologie di orientamento personalizzato che privilegiano l'ascolto, la relazione e l'analisi qualitativa dei bisogni. Il fine è superare un approccio standardizzato e procedurale, rafforzando la capacità di presa in carico empatica e situata.

Misurabile (Measurable):
L'avanzamento dell'impatto può essere misurato attraverso:
- numero di operatori che utilizzano regolarmente i nuovi strumenti;
- frequenza di utilizzo di pratiche di ascolto strutturato e colloqui personalizzati;
- autovalutazioni sulle competenze relazionali ed empatiche;
- feedback qualitativi delle utenti sulla qualità della relazione di orientamento.

Raggiungibile (Achievable):
L'impatto è raggiungibile poiché non richiede una trasformazione radicale dell'organizzazione del lavoro, ma l'adattamento progressivo delle pratiche quotidiane. La sperimentazione avviene in contesti reali di servizio, valorizzando le competenze già presenti negli operatori.

Realistico (Realistic):
È realistico prevedere un cambiamento graduale delle pratiche professionali, più che una loro immediata standardizzazione. L'impatto si manifesta inizialmente come processo di apprendimento e interiorizzazione, con differenze nei tempi di adozione tra operatori.

Temporizzabile (Time-based):
L'avvio del processo di acquisizione degli strumenti è atteso entro i primi 6 mesi di sperimentazione, mentre una padronanza operativa più consolidata può essere osservata entro 12-18 mesi.

Promozione di un cambiamento culturale verso servizi pubblici più inclusivi, collaborativi e centrati sui bisogni delle persone; valorizzazione economica del sistema istituzionale attraverso l'integrazione di modelli innovativi e sostenibili, capaci di aumentare l'efficacia degli interventi e ridurre l'onere finanziario legato a politiche passive o interventiste.

*(sistema istituzionale,
impatto socio-economico)*

- Specifico (Specific):
L'impatto riguarda l'introduzione e l'integrazione di modelli di orientamento partecipativi e personalizzati all'interno delle politiche attive del lavoro, con l'obiettivo di migliorare l'efficacia complessiva degli interventi pubblici e ridurre il ricorso prolungato a politiche passive e misure assistenziali.
- Misurabile (Measurable):
L'impatto può essere monitorato attraverso indicatori quali:
- riduzione dei tempi medi di presa in carico;
 - miglioramento dei tassi di attivazione delle persone beneficiarie;
 - diminuzione della durata dell'inattività;
 - confronto tra costi medi per beneficiario prima e dopo l'introduzione del modello.
- Raggiungibile (Achievable):
L'impatto è raggiungibile in quanto si basa sull'ottimizzazione delle risorse esistenti piuttosto che sull'introduzione di nuove strutture. L'innovazione risiede principalmente nelle modalità di erogazione dei servizi e non in un aumento dei costi fissi.
- Realistico (Realistic):
È realistico attendersi benefici economici progressivi e indiretti, piuttosto che risparmi immediati. L'impatto si manifesta nel medio-lungo periodo attraverso una maggiore efficacia delle politiche attive e una riduzione strutturale della dipendenza da misure passive.
- Temporizzabile (Time-based):
I primi effetti sull'efficienza dei servizi possono essere osservati entro 12-24 mesi, mentre una riduzione significativa dell'onere finanziario complessivo delle politiche passive è attesa nel lungo periodo (24-36 mesi).

6.2 / Replicabilità del modello

Le caratteristiche strutturali del modello, in particolare la configurazione modulare, lo sviluppo dei percorsi a partire da pratiche partecipative e l'utilizzo di infrastrutture già esistenti, mostrano come Innesca non si configuri come un intervento episodico o circoscritto a un contesto locale specifico. Pur essendo declinato, in questa tesi, all'interno di un territorio definito, il modello si fonda su elementi che ne rendono possibile l'applicazione in contesti differenti, senza richiedere una configurazione radicale del sistema di riferimento.

La natura modulare consente di attivare e gestire le componenti del servizio in funzione delle risorse disponibili, delle competenze degli operatori e delle operatrici e delle caratteristiche del contesto territoriale, mentre l'impostazione partecipativa permette di preservare i principi fondamentali del modello, adattando le pratiche operative ai bisogni locali.

In questo quadro, i Centri per l'Impiego emergono come l'infrastruttura più idonea per l'adozione del modello, in quanto servizi pubblici ad accesso universale e primo punto di contatto obbligatorio per le persone in condizione di inattività e di disoccupazione (https://asnor.it/it-schede-495-centri_per_l_impiego). Tale posizione conferisce ai CPI un ruolo strategico, ciò non toglie che il modello manterrebbe una replicabilità potenziale anche in contesti privati come le Agenzie per il Lavoro o altri soggetti dell'intermediazione occupazionale, dove la maggiore flessibilità organizzativa può facilitare l'adozione delle pratiche. In un sistema di politiche attive caratterizzato da una governance multi-fattore (<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/focus/pagine/la-rete-dei-servizi-il-lavoro>), la disponibilità di un modello capace di intercettare e mettere in relazione diversi attori coinvolti rappresenta un elemento di valore.

6.3 / Limiti e criticità aperte

La maggiore flessibilità organizzativa che caratterizza gli enti privati di orientamento al lavoro rispetto ai Centri per l'Impiego rappresenta uno dei principali limiti nello sviluppo e nella sperimentazione del progetto ed è proprio a partire da questa considerazione che si inserisce la riflessione su vincoli, rischi e criticità del progetto.

Un primo ostacolo riguarda la forte dipendenza dei CPI alla Regione che comporta una disomogeneità del loro operato a livello nazionale, ma spesso anche all'interno della stessa regione: differenze organizzative, di risorse e di approccio possono incidere in modo significativo sull'attuazione del servizio. Ne deriva che il progetto funzioni in modo più efficace in contesti più strutturati o "virtuosi", mentre incontri maggiori difficoltà in contesti caratterizzati da fragilità organizzative o carichi di lavoro elevati. Per questo motivo nel progetto le attività di facilitazione e di ingaggio vengono affidate a un ente esterno, in grado di mediare tra il servizio e il contesto istituzionale.

Un secondo limite riguarda l'ingaggio dell'utenza. Il servizio rischia di intercettare prevalentemente donne già parzialmente attive, motivate o supportate, lasciando ai margini coloro che vivono condizioni di maggiore isolamento, sfiducia o vulnerabilità. Tale rischio è tipico dei servizi a carattere partecipativo e può generare fenomeni di auto-selezione. Per contrastarlo, risulta fondamentale mantenere attivo e continuativo il processo di mappatura degli enti che operano sul territorio, così da ampliare i canali di accesso al servizio e intercettare destinatarie con *background* e bisogni differenti.

A questo si aggiunge la difficoltà nella valutazione dell'impatto. Gli esiti più rilevanti del progetto, come l'aumento della consapevolezza, dell'autoefficacia e della capacità di agency, sono per loro natura intangibili e difficilmente misurabili nel breve periodo, rendendo complesso il collegamento diretto con risultati occupazionali concreti. In questo senso, la comunicazione gioca un ruolo fondamentale, il servizio agisce sulle precondizioni dell'occupabilità, ponendosi come intervento abilitante piuttosto che risolutivo.

Infine, il progetto opera sull'*empowerment* individuale all'interno di un contesto strutturalmente segnato da precarietà, disuguaglianze di genere e limiti del mercato del lavoro. Rimane pertanto aperta la tensione tra ciò che il servizio può realisticamente produrre e le aspettative, istituzionali e sociali, di attivazione delle persone. Il progetto non pretende di risolvere il problema dell'occupazione femminile, ma si propone di agire sulle condizioni culturali, relazionali e di consapevolezza che rendono possibile una scelta più informata e autodeterminata del proprio percorso professionale.

6.4 / Sviluppi futuri e prospettive di evoluzione

Uno dei possibili sviluppi del progetto riguarda l'integrazione progressiva della metodologia partecipativa all'interno delle PAL, superando l'attuale dimensione sperimentale per configurarsi come strumento strutturale dei sistemi regionali di orientamento e accompagnamento al lavoro.

In questa prospettiva, il servizio potrebbe essere progressivamente internalizzato nella fase di *assessment* del Programma GOL, o di eventuali programmi successivi, e gestito direttamente dalle Regioni, anziché affidato a soggetti esterni tramite appalti o progetti a termine.

Nel contesto attuale, Innesca potrebbe assumere un ruolo strategico nel processo di transizione che attende la principale politica attiva a livello nazionale.

Tale evoluzione permetterebbe di garantire maggiore continuità nel tempo, una più solida coerenza con le politiche regionali e una migliore integrazione con i servizi già esistenti, riducendo al contempo la frammentazione degli interventi e il rischio di sovrapposizioni.

L'internalizzazione del servizio non comporterebbe necessariamente un ripensamento radicale dei ruoli e delle competenze degli operatori e delle operatrici dei Centri per l'Impiego, che continuerebbero a svolgere le proprie funzioni istituzionali. Le attività di facilitazione e accompagnamento partecipativo potrebbero invece essere affidate a figure professionali specializzate, integrate all'interno del servizio, garantendo la qualità metodologica dell'intervento senza sovraccaricare il personale dei CPI.

Bibliografia e siti consultati

/ Capitolo 6

Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. (25 settembre 2015). United Nations Organization (UNO). (A/RES/70/1). <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

Di Marco, L. & Miggiano, L. (29 aprile 2025). Scenari per l'Italia al 2035 e al 2050. Il falso dilemma tra competitività e sostenibilità. Rapporto di Primavera 2025. Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/Rapporto_di_Primavera/Rapporto_di_PrimaveraRapporto_Primavera_2025.pdf

Educazione agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile. Obiettivi di apprendimento. (2017). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). https://www.unesco.it/wp-content/uploads/2023/11/MANUALE_ITA1-UNESCO.pdf

Papanagnou, G. (n.d.). Open and Responsible Research and Innovation in the EU. European Commission. <https://www.rri-leaders.eu/wp-content/uploads/2023/10/0-Keynote-presentation-Papanagnou.pdf#page=5.00>

I Centri per l'Impiego e la costruzione di un sistema nazionale per le politiche attive in Italia. (17 febbraio 2023). L'Orientamento. Il magazine per la scuola, l'università e il lavoro. https://asnor.it/it-schede-495-centri_per_l_impiego

La rete dei servizi per il lavoro. (n.d.). Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/occupazione/focus/pagine/la-rete-dei-servizi-il-lavoro>

Obiettivi SMART: il metodo per definire obiettivi sensati e migliorare la produttività personale e aziendale. (n.d.). Teamsystem <https://www.danea.it/blog/obiettivi-smart/>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives, 35-36. https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2020/01/S.M.A.R.T-Way-Management-Review-eval.fr_.pdf

Conclusioni

La presente tesi si è interrogata su come promuovere lo sviluppo dell'agency nelle giovani donne NEET attraverso un servizio capace di ripensare e innovare le politiche attive a loro rivolte, in particolare nelle fasi di profilazione e orientamento di base.

L'ipotesi di partenza assumeva che l'inattività giovanile femminile non fosse riconducibile a una condizione individuale, bensì rappresentasse lo specchio di fragilità sistemiche e sociali. Tale prospettiva implica la necessità di interventi in grado di agire simultaneamente sul piano personale, comunitario e istituzionale. In questo quadro, la Campania è stata individuata come territorio ad alto impatto progettuale: una regione in cui criticità strutturali - bassa occupazione femminile, persistenza di stereotipi di genere e frammentazione dei servizi - convivono con dinamiche di innovazione sociale e rigenerazione culturale. Questa dualità rende il contesto campano, e in particolare il capoluogo, un laboratorio significativo per la sperimentazione di nuovi modelli di servizio.

La ricerca si è sviluppata attraverso l'analisi dei bisogni delle donne NEET e delle loro principali difficoltà, ricostruite mediante dati statistici e testimonianze di professioniste e professionisti che operano con il target; una ricognizione dello stato dell'arte delle Politiche Attive del Lavoro, con attenzione al ruolo potenziale dei Centri per l'Impiego come infrastrutture di prossimità e al Programma GOL; e un approfondimento delle strategie europee in materia di apprendimento permanente.

A partire da questa cornice, è stata elaborata una proposta di servizio che interviene in una delle fasi più critiche per le giovani donne: il tempo sospeso tra la presa in carico da parte dei CPI e l'attivazione concreta di percorsi lavorativi o formativi. In questo spazio, Innesca individua una leva strategica di innovazione, trasformando il tempo passivo in un'occasione di orientamento, autovalutazione e riattivazione motivazionale. Dal punto di vista metodologico, il servizio integra pratiche derivate dalla meta-disciplina dei *futures & foresights* con approcci di apprendimento esperienziale, individuati come strumenti chiave per lo sviluppo della consapevolezza delle proprie competenze e per la costruzione di obiettivi realistici, funzionali a un accesso più autonomo alle opportunità formative

e lavorative presenti sul territorio. Un ulteriore punto di forza del progetto risiede nel duplice target: il coinvolgimento delle operatrici e degli operatori dell'orientamento mira, infatti, a rafforzarne il ruolo di accompagnamento, valorizzandone competenze e funzione all'interno del sistema dei servizi.

I risultati dell'analisi mostrano che i principi su cui si fonda il progetto risultano coerenti con le attuali traiettorie di policy nazionali. Ne è esempio l'obiettivo del Bando Futura+ di promuovere l'empowerment digitale femminile per favorire migliori opportunità occupazionali. La centralità della dimensione partecipativa, dell'apprendimento esperienziale e del coinvolgimento dei servizi pubblici per il lavoro emerge inoltre come leva progettuale già riconosciuta e praticata dalle associazioni coinvolte come partner della proposta sviluppata per il Bando.

La necessità di un forte radicamento territoriale e della costruzione di reti solide con le realtà locali appare fondamentale anche per contenere alcune criticità: i vincoli organizzativi derivanti dalla collaborazione con la Pubblica Amministrazione e il rischio che un servizio partecipativo intercetti prevalentemente donne già parzialmente attive e proattive.

Nonostante tali limiti, la ricerca apre prospettive rilevanti per futuri sviluppi. In particolare, il periodo di transizione che il Programma GOL affronterà dopo giugno 2026 rappresenta una finestra strategica per ripensare l'architettura delle PAL. In questo scenario, il modello elaborato nella tesi potrebbe costituire un contributo utile alla ridefinizione dei servizi di presa in carico, introducendo pratiche partecipative, strumenti di *futures literacy* e percorsi di apprendimento attivo all'interno dei CPI.

In conclusione, la tesi mostra come affrontare il fenomeno NEET non significhi soltanto aumentare i tassi di occupazione, ma ricostruire possibilità, fiducia e progettualità di futuro. In territori complessi come la Campania, investire in servizi che mettono al centro ascolto, partecipazione e agency femminile non rappresenta solo una risposta a una criticità sociale, ma una leva di innovazione istituzionale e culturale capace di generare valore per le persone, per le comunità e per i sistemi pubblici che le accompagnano.

