Logiche ecosistemiche per l’inclusione dei giovani in condizione di NEET

Isabel Farina, Tommaso Frangioni, | 02 novembre 2026

Da oltre un decennio, il fenomeno NEET (*Not in Education, Employment or Training*) è considerato particolarmente preoccupante nel sistema italiano. Infatti, il paese è da anni solidamente fra i primi posti in Europa per numero di giovani tra i 15-29 anni che si sono sganciati dal mondo formativo e da quello del lavoro. In particolare, nel 2025 secondo Eurostat, questi erano il 13.3% del numero complessivo dei giovani, con una incidenza più elevata tra le donne (14,9%) e le persone con cittadinanza straniera (27,4%). Il fenomeno non è equidistribuito neanche dal punto di vista territoriale, con il Sud Italia che presenta tassi più che doppi rispetto a quelli di Nordest e Nordovest (14,1% di persone in condizione di NEET al Sud contro, rispettivamente, 6,5% e 7,2%). Questi aspetti di contesto sono in parte noti agli operatori del settore, come mostrano alcuni recenti report nazionali (es. ActionAid, Consiglio Nazionale dei Giovani).

Nonostante gli ultimi anni abbiano visto grossi investimenti come i programmi Garanzia Giovani e GOL – Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori, il numero di giovani raggiunti da progetti e servizi è sempre molto basso, con la parte più vulnerabile di questa popolazione che rimane generalmente invisibile. Ed è proprio rispetto a questa fascia che l’attenzione a contesti locali che sono mediamente meno svantaggiati può offrire significative informazioni per costruire strategie di intercettazione ed evidenziare le caratteristiche dell’intervento. È questo il cuore del progetto “PROXIMO – Prossimità e Innovazione dei Modelli di Outreach” del Politecnico di Milano: identificare possibili strategie collaborative per migliorare l’intercettazione, l’aggancio e il mantenimento dei giovani più svantaggiati all’interno dei progetti di ri-attivazione.

Alcune riflessioni da un progetto a Milano

Il progetto PROXIMO, finanziato attraverso l’edizione 2024 del bando Polisocial Award del Politecnico di Milano, è una ricerca-azione condotta con una serie di organizzazioni che si occupano del fenomeno NEET in città. In particolare, hanno collaborato alle attività di progettazione e ricerca la cooperativa Minotauro, la cooperativa ICEI e altri attori territoriali milanesi, come i Centri Psico-Sociali (CPS). Le prime attività del progetto hanno previsto di intervistare operatori e operatrici del terzo settore e dei CPS; dando poi vita a una serie di interviste con aziende e a un percorso di co-design con Enti del Terzo Settore (ETS) volto alla realizzazione dell’intervento di inserimento sociale e lavorativo.

In parallelo con le attività di ricerca, il progetto ha portato avanti una sperimentazione di co-valutazione attraverso il modello dello *Youth Advisory Group* (YAG). Lo YAG è stato costituito seguendo i principi della co-produzione con persone giovani in condizione di fragilità, reclutando – attraverso la collaborazione con partner territoriali dell’area sanitaria psico-sociale – cinque giovani tra i 18 e i 25 anni con alle spalle vissuti di inattività prolungati. Il gruppo ha seguito per nove mesi le attività di ricerca con incontri periodici ospitati dallo spazio *Off-Campus* San Siro e con il supporto dell’associazione Minotauro. Nello specifico il gruppo ha contribuito a integrare le domande di ricerca e le analisi svolte dal team PROXIMO, riportando in modo puntuale le osservazioni e riflessioni dal punto di vista dei giovani sui temi affrontati dal progetto. La sperimentazione ha segnato in modo significativo le attività del progetto e in particolare il lavoro delle ricercatrici del team di Proximo, sottolineando la necessità di valorizzare l’esperienza giovanile di fragilità su temi che li riguardano e rispetto ai quali raramente riescono ad esprimersi da protagonisti.

Lavorare “su” e “con” i giovani in condizione di NEET

Un primo aspetto di attenzione che emerge dal progetto è una distorsione sistemica della relazione fra fondi, progetti e attori. Le progettualità sviluppate per sostenere i e le giovani in condizione di NEET e favorirne il reinserimento sociale e lavorativo sono legati alla calendarizzazione di fondi privati – in particolare alle strategie di fondazioni bancarie come Cariplo, che finanzia molte delle attività di contrasto al fenomeno nel contesto lombardo – e dipendenti dalle modalità di ingaggio, intervento e rendicontazione che queste prevedono. Questo fa sì che ci sia una sorta di primato epistemico delle interpretazioni del fenomeno prodotte in seno ai pochi enti finanziatori, con una riduzione della varietà sistemica degli interventi. Questo è risultato per esempio chiaro nel momento in cui i finanziamenti della strategia di contrasto al fenomeno NEET hanno escluso sistematicamente alcuni soggetti, come vedremo fra poco.

Inoltre, è la stessa forma progettuale che assumono questi interventi a presentare elementi di criticità: l'incedere lineare, processuale e programmato che tipicamente presentano i progetti mal si accorda con la complessità delle traiettorie di vita dei e delle giovani, soprattutto una volta che viene riconosciuto come il loro ingaggio non sia mai un risultato che possa essere dato "per acquisito", ma fa parte di una negoziazione continua con operatori e operatrici coinvolte. Spesso questo processo vede battute di arresto, fisiologiche "ritirate", assenze di progressi ed è caratterizzato da imprevedibilità e "accelerazioni" improvvise. Le modalità di rappresentazione del fenomeno maggiormente diffuse a livello sociale contribuiscono grandemente a strutturare la categoria NEET, creando delle vere e proprie bolle di esclusione che colpiscono alcuni soggetti: persone laureate o, viceversa, persone che hanno terminato l'obbligo scolastico senza ottenere alcuna qualifica professionale; persone migranti che non hanno ancora acquisito i titoli di soggiorno definitivi; donne caregiver il cui lavoro di cura non è riconosciuto come lavoro. La mancanza di una strategia pubblica di coprogrammazione e coprogettazione influisce inoltre nel definire i contorni di un ecosistema che per le realtà coinvolte spesso diventa competitivo e conflittuale.

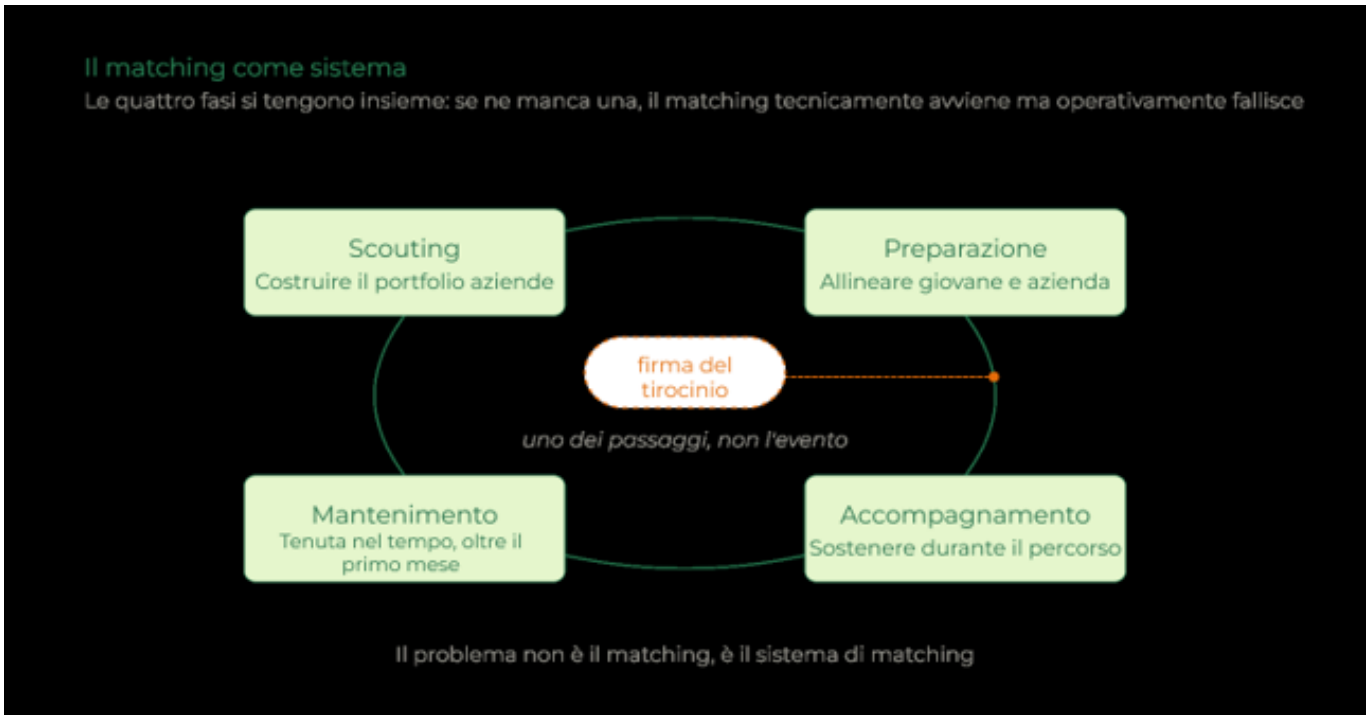
Ancora, gli aspetti sistemici che influiscono sulla possibilità di prendere in carico persone in condizione di NEET hanno a che vedere con il più ampio range di misure sociali di protezione che possono essere mobilitate in ogni specifica situazione. Da questo punto di vista, dal progetto emerge la necessità di considerare anche politiche apparentemente "lontane" dalla condizione di NEET, come quelle volte a favorire le prassi di *care-giving* in famiglia, e la loro conciliazione con altre attività lavorative o di formazione. Emerge, infatti, frequentemente il caso della ragazza che si prende cura di uno o più parenti anziani e disabili come soggetto particolarmente invisibile alle politiche e alle reti di sostegno. Questi casi, non infrequenti anche nella popolazione di origine straniera, tendono a non presentarsi ai servizi territoriali e dunque rischiano di venire intercettati solamente in situazioni particolarmente estreme di vulnerabilità. Allo stesso modo, emerge come le politiche di contrasto alla povertà in grado di offrire un reddito a sostegno di processi di attivazione possano essere uno strumento significativo.

Ancora, è particolarmente importante – emerge dalla ricerca – prestare attenzione al modo in cui si combinano le disposizioni individuali e i pattern sociali più ampi. Un esempio su tutti è rappresentato dalle difficoltà che spesso gli "adulti funzionali" incontrano nell'adattare i propri stili relazionali e comunicativi alle specifiche caratteristiche delle persone in condizione di NEET. Si tratta di valorizzare la relazione con persone che stanno sperimentando – a volte per la prima volta – il tentativo di mettersi in gioco e che nel farlo non possono contare sui "comuni" strumenti che ha chi ha sperimentato una costruzione della personalità da persona autonoma e socializzata in maniera conforme. È quindi necessario tenere in considerazione le vulnerabilità e le caratteristiche specifiche di questo target di intervento. Occorre però considerare che questo può essere interpretato come la richiesta di un "trattamento di favore", generando ulteriori incomprensioni e tensioni, anche con i pari-grado. La costruzione della relazione di accompagnamento alla formazione o al lavoro deve quindi incentrarsi su una più complessa costruzione di relazione e di legame sociale.

Vale inoltre la pena sottolineare come in questi profili spesso le dimensioni che hanno a che fare con la burocrazia necessaria, ad esempio, alla registrazione di un contratto di lavoro o alla corretta comprensione di una busta paga possono risultare in fallimenti dei progetti e cadute quando non si supportano i e le giovani in maniera adeguata e sensibile alle competenze di ognuno/a. Questi fallimenti possono ripercuotersi nelle singole traiettorie come interruzioni dei progetti, forme di caduta e fratture biografiche, rotture di legami fiduciari e con l'allontanamento definitivo da eventuali percorsi che avrebbero potuto portare al ritorno alla formazione o all'avviamento al lavoro. Per queste ragioni, è allora importante sostenere l'ecosistema con attività e programmi volti all'educazione e alla sensibilizzazione anche di chi con i giovani in condizione di NEET ha a che fare.

Perché la dimensione comunitaria non sia solo una retorica, è necessario allora che le attività di *matching* fra opportunità lavorative e giovani NEET siano accompagnate da un costante lavoro di manutenzione delle reti e delle relazioni, che includa diverse fasi fondamentali, come mostra la figura 1: a) lo scouting delle aziende (ovvero l'identificazione e l'ingaggio di aziende sensibili al tema della fragilità giovanile e disponibili alla presa in carico); b) preparazione all'inserimento, sia dei giovani che dell'azienda per allineare aspettative e responsabilità reciproche; c) accompagnamento e mantenimento per tutto il periodo di tirocinio, considerato non come punto di arrivo finale ma come grande sfida che il giovane deve affrontare. In particolare, come in parte già detto, è importante riuscire a mantenere la complessità e non-linearità delle traiettorie soggettive all'interno di un sistema, sia evitando che le persone siano costrette entro schemi troppo rigidi – che inevitabilmente provocano cadute – sia prevedendo strumenti di monitoraggio che permettano a tutte le parti di *vedere* la presenza di un accompagnamento. Questo implica anche costruire dei meccanismi di valorizzazione sociale dell'impatto sociale generato, in modo da rendere manifesto – per esempio – l'engagement sociale degli attori del mercato privato che offrono posizioni lavorative a persone in uscita dalla condizione NEET.

Figura 1. Il matching come sistema



Infine, un'ultima evidenza emergente dal progetto riguarda la necessaria riconsiderazione del concetto stesso di lavoro, così come dell'universo simbolico che attorno a questo si muove. Per molte persone in condizione di NEET già i tirocini possono rappresentare una richiesta eccessivamente stressante e che genera aspettative e pressioni potenzialmente pericolose. Allora diviene importante riconoscere il valore di forme intermedie e graduali di inserimento e avvicinamento all'attività lavorativa – micro-esperienze, simulazioni, volontariato, attività di gruppo. Una simile riconsiderazione del lavoro investe anche il suo essere spesso considerato un fine – non solo un mezzo – per molte progettualità di stampo sociale. Allora, in generale, ma a maggior ragione nel caso di soggetti vulnerabili come molte persone in condizione di NEET, misurare il successo solo nel momento dell'assunzione invisibilizza i risultati intermedi – autonomia, consapevolezza, continuità, rottura dell'inattività – che spesso costituiscono il vero esito di un percorso ben fatto. Inoltre, valutare l'assunzione come un "successo" di per sé presenta il rischio di non vedere i problemi relativi alle formule contrattuali, alle effettive condizioni lavorative e alla tenuta della persona, sottovalutando il potere cumulativo delle forme di esclusione.

Conclusioni

Nei suoi 18 mesi di attività il progetto PROXIMO ha messo sotto osservazione il fenomeno NEET nel contesto milanese, non solo ponendo attenzione alla condizione individuale delle persone ma cercando di sviluppare un'ottica sistemica di analisi. Questo ha permesso di allargare lo sguardo oltre ai soggetti in condizione di NEET e agli enti del terzo settore che si occupano di sviluppare progetti per il loro inserimento sociale e lavorativo, andando a includere alcuni attori meno presenti nella narrazione sul tema: enti finanziatori e aziende. Questo ha permesso di approfondire un approccio all'aggancio e al mantenimento delle persone in condizione di NEET in ottica sistemica, andando a osservare anche quelle condizioni che consentono il funzionamento dei progetti di inclusione che spesso rimangono più in ombra. Questo approccio permette di mettere al centro il ruolo di una molteplicità di attori territoriali, sottolineando l'importanza di costruire strategie coerenti e sistemiche. E la lista potrebbe estendersi anche ad altri soggetti ancora, dalle scuole alle istituzioni in grado di fare da "antenne" comunitarie, al sistema dei servizi sociali nel loro complesso, per arrivare in ultima istanza a includere la società nel suo complesso, in un movimento di possibile trasformazione dei quadri simbolici consolidati che riguardano la relazione fra giovani – e forse non solo! – e lavoro.