

LA DIMENSIONE TERRITORIALE
NELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO:
I NUOVI CENTRI LAVORO COME OPERATORI LOCALI

di Silvana Greco e Marco Maiello

1. Introduzione

La fase nuova che si è aperta in Italia, negli ultimi dieci anni, nel campo della progettazione e messa in opera di politiche di sviluppo costruite a partire dalla specificità dei territori, è stata fortemente caratterizzata dall'integrazione tra strumenti e ambiti di intervento tradizionalmente separati. In particolare, le politiche territoriali del lavoro sono state nel nostro paese un veicolo privilegiato per l'introduzione di innovazioni e sperimentazioni rilevanti nel campo dello sviluppo locale, intrecciandosi con azioni e iniziative rivolte alla programmazione territoriale e alla qualificazione del sistema delle imprese.

In molti casi, strumenti e modelli di intervento proposti nell'ambito della legislazione relativa alla lotta alla disoccupazione e alla ridefinizione delle regole del mercato del lavoro (si pensi ai patti territoriali e più in generale alla programmazione negoziata) hanno contribuito a ricostruire il quadro degli interventi e delle politiche urbane e territoriali.

Lo scopo di questo articolo è l'esplorazione di un terreno privilegiato di integrazione tra politiche del lavoro e politiche territoriali: quello della ridefinizione delle procedure legislative, degli strumenti di intervento istituzionale e della stessa struttura e identità degli operatori pubblici nell'ambito della riforma del collocamento (e in generale del sistema delle agenzie per l'impiego) e della ricostruzione di un quadro stabile di promozione di politiche attive del lavoro radicate negli specifici contesti territoriali.

Dopo aver fornito un quadro delle innovazioni legislative e istituzionali introdotte nell'ambito delle politiche del lavoro in Italia (§ 2) verrà presentato il caso emblematico dei Centri Lavoro come modelli di intervento locale (§ 3), con particolare attenzione a due casi di sperimentazioni avviate nell'ultimo decennio nelle regioni del Nord-Ovest: i C.I.L.O. promossi dalla Regione Piemonte e i Centri per il Lavoro avviati dalla Provincia di Milano (§ 4). In conclusione verranno proposte alcune considerazioni su queste esperienze, con particolare attenzione al tema della integrazione tra politiche del lavoro e politiche del territorio (§ 5).

2. Una nuova stagione delle politiche del lavoro

In Italia le politiche del lavoro (1), in particolare quelle attive, hanno assunto a partire dalle prime sperimentazioni che risalgono ai primi anni Ottanta, un ruolo sempre più centrale nella lotta contro l'emergenza occupazionale e l'esclusione sociale (Gualmini, 1998). Da un lato, le politiche attive hanno rappresentato un primo modello positivo di inter-

1 Nella letteratura economica e nel dibattito giuridico non si è ancora arrivati ad una classificazione accettata in modo unanime delle politiche del lavoro. Pertanto, in questa sede, ci si atterrà alla definizione che ne dà Gianni Geroldi che classifica le politiche del lavoro in tre grandi categorie: 1) interventi di garanzie del reddito; 2) misure selettive; 3) politiche attive. Le prime riguardano gli strumenti di protezione in senso proprio note anche come politiche passive, ossia le diverse forme di garanzia del reddito quali: indennità di disoccupazione; indennità di mobilità; Cassa integrazione Guadagni; prepensionamenti; contratti di solidarietà; lavori socialmente utili. Le seconde comprendono tutte le misure che portano a una riduzione del costo del lavoro (nel momento dell'assunzione o in un arco di tempo definito del rapporto retributivo). Di solito si indirizzano a fasce di lavoratori specifiche e per zone territoriali determinate. Si tratta in particolare di: sgravi degli oneri sociali, decontribuzioni, contributi in denaro, contratti a causa mista (contratti di formazione lavoro, apprendistato). Infine, le politiche attive del lavoro mirano a incrementare la base occupazionale agendo da una parte sull'offerta e sulla domanda di lavoro e dall'altra sostenendo e migliorando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. In particolare in questa categoria si possono annoverare le seguenti misure: formazione, orientamento collocamento, sostegni all'incontro domanda e offerta, promozione d'impresa, sviluppo locale. Per ulteriori approfondimenti su questa tematica si vedano Geroldi, Paci (1997) e Geroldi, Maiello (1998).

vento in risposta al fenomeno dilagante della disoccupazione, soprattutto di lungo periodo (Villa, 1994; de Nardis, Galli, 1997), che ha colpito tutti i paesi dell'Unione Europea, sebbene con modalità diverse, in concomitanza ai grandi processi di trasformazioni dei relativi sistemi produttivi (processo di terziarizzazione, declino della grande industria fordista-taylorista, processi di *outsourcing* ecc.) che hanno mutato radicalmente i caratteri del rapporto tra lavoro e produzione (Accornero, 1997; Lunghini, 1995). Dall'altro lato, le politiche attive rappresentano uno degli elementi centrali sui cui ruota la più ampia riforma dello Stato sociale attualmente in corso, che si propone di mettere a fuoco e guidare la transizione da un *Welfare* passivo di stampo assistenzialistico-risarcitorio a un «*Welfare delle opportunità*» (Geroldi, Paci, 1997; Ferrera, 1998; Iridiss-Cnr, 1998). In particolare, per quanto riguarda il capitolo occupazione, la riforma del *welfare* intende potenziare i diversi strumenti di politiche attive, a partire dai servizi per l'impiego, a cui è destinata in Italia una quota di spesa sociale estremamente esigua se confrontata con quelli degli altri paesi europei (cfr. tab. 1.)

Tab. 1 - Spesa corrente per il collocamento e l'orientamento professionale sulla spesa sociale totale. 1994

Paese	Spesa sociale %
Danimarca	5.3
Germania	2.2
Spagna	0.7
Francia	1.9
Italia	0.1
Inghilterra	1.1

Fonte: Eurostat

Inoltre, la riforma intende revisionare l'istituto degli ammortizzatori sociali, introducendo strumenti inediti, come dimostrato dalle prime sperimentazioni relative al reddito minimo di inserimento e al minimo vitale.

Si può dunque affermare che in Italia è in corso uno spostamento dell'asse strategico dalle politiche passive verso quelle attive. Questo processo, che ha subito un'accelerazione con la riforma dello Stato

sociale, affonda le proprie radici negli anni Ottanta, in linea con le azioni della Comunità Europea in materia di lavoro e di occupazione messe in atto in quel decennio. Le linee di indirizzo comunitarie erano improntate su quattro elementi-chiave: 1) promozione di nuove attività d'impresa (grandi e medio piccole dimensioni), insistendo al sostegno dello sviluppo di iniziative locali. Si pensi alle ILE - *Initiative Locales pour l'Emploi* identificate intorno alla metà degli anni Ottanta che prevedevano la cooperazione tra diversi attori economico e sociali (parti sociali, autorità a livello locale, singole imprese private e del privato sociale ecc.); 2) miglioramento del funzionamento dei mercati del lavoro, attraverso forme di flessibilizzazione all'entrata e strumenti a sostegno della mobilità; 3) riqualifica dell'offerta di lavoro specialmente a favore dei giovani e degli adulti espulsi dai processi produttivi (formazione professionale e formazione continua); 4) sostegno ai disoccupati di lungo periodo (ad esempio il Programma ERGO).

L'attuazione di questo cambiamento nelle politiche del lavoro ha portato con sé un lento processo di revisione nella regolamentazione del mercato del lavoro che in Italia dura da più di vent'anni. Da un assetto istituzionale basato da una parte su una gestione estremamente centralizzata e burocratica del mercato del lavoro e da un insieme di interventi di politiche passive *top-down*, si è verificato un processo di decentramento amministrativo che si è accompagnato allo sviluppo di un modello di interventi locali incentrati sulle politiche attive.

Una prima fase di questa grande trasformazione inizia con l'entrata in vigore del decreto presidenziale n. 616 del 24 luglio 1977 che sancisce il definitivo passaggio di divisioni in materia di politiche del lavoro alle Regioni. In tale decreto infatti le attività di orientamento, la formazione professionale e l'osservazione del mercato del lavoro sono state dichiarate di competenza regionale, mentre il collocamento, le forme d'integrazione del reddito e gli incentivi per agevolare le assunzioni di soggetti deboli sono stati lasciati alle competenze statali (Gualmini, 1998).

Le conseguenze di questa ripartizione furono duplici. Da una parte si assistette a partire dai primi anni Ottanta specialmente nel Nord Italia, a un fiorire di esperienze significative di politiche attive del lavoro (in particolare di orientamento e di formazione professionale),

senza che queste fossero integrate all'interno di una più ampia strategia di sviluppo occupazionale, dall'altra al persistere di un sistema di collocamento affidato all'amministrazione centrale i cui interventi rimasero di tipo burocratico, certificatorio e assistenzialistico.

Essi diventarono nel tempo sempre più inefficienti penalizzando soprattutto le fasce deboli del mercato del lavoro e rafforzando i canali privatistici di collocamento, che nella maggioranza dei casi si risolvevano nel sistema di relazioni personali.

Per ovviare a queste gravi inefficienze e per rendere più competitivo all'esterno il sistema produttivo italiano, il legislatore, con l'entrata in vigore del dl nr. 469/1997 del 23 dicembre 1997 in attuazione della legge Bassanini 59/1997, ha introdotto quattro riforme di grande rilievo, che segnano la seconda fase della trasformazione dell'assetto istituzionale del sistema delle politiche del lavoro (CEMAN-IRSI, 1998).

In primo luogo, ha ridefinito ruoli e competenze tra centro e periferia, affidando alle Regioni e agli enti locali funzioni e compiti relativi al collocamento e alle politiche attive del lavoro nell'ambito di un ruolo generale di indirizzo, promozione e coordinamento da parte dello Stato (art. 1, comma 3). In particolare i ruoli e le funzioni che competono a ciascun livello istituzionale sono sintetizzate nella tab. 2 e tab. 3 riportate nella pagina seguente.

Lo stesso decreto prevede che sarà poi la legislazione regionale di ciascuna Regione da emanarsi entro 6 mesi dall'entrata in vigore del decreto a definire l'organizzazione amministrativa e le modalità di esercizio delle funzioni e dei compiti conferiti alle Regioni, che potranno delegare parte delle loro competenze alle Province.

Tab. 2 - Ruolo e Funzioni del Governo nel nuovo assetto istituzionale delle politiche del lavoro

<p>In materia delle politiche del lavoro allo Stato rimane un ruolo di:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indirizzo Promozione Coordinamento 	<p>Ruolo e funzioni</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilanza in materia di lavoro, dei flussi di entrata dei lavoratori non appartenenti all'Unione Europea nonché procedimenti di autorizzazione per attività lavorative all'estero; 2. Conciliazioni delle controversie di lavoro individuale e plurime; 3. Controversie collettive di rilevanza pluriregionale; 4. Conduzione del Sistema Informativo Lavoro - S.I.L. - inteso come l'insieme delle strutture organizzative, delle risorse hardware, software e di rete relative alle funzioni e ai compiti di politica attiva del lavoro, sia quelli mantenuti in capo all'amministrazione centrale, sia quelli conferiti alle Regioni ed agli Enti locali; 5. Raccordo con gli organismi internazionali e coordinamento dei rapporti con l'Unione Europea; 6. Eccedenze di personale temporanee e strutturali (in attesa della riforma degli ammortizzatori sociali). Esame congiunto con le Regione sulle procedure di CIGs, mobilità e contratti di solidarietà.
---	---

Tab. 3 - Ruolo e Funzioni delle Regioni nel nuovo assetto istituzionale delle politiche del lavoro

<p>Collocamento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ordinario 2. Agricolo 3. Lavoratori dello spettacolo (su lista nazionale) 4. Obbligatorio 5. Lavoratori U.E. 6. Lavoratori a domicilio 7. Lavoratori domestici 8. Avviamento e selezione pubblica amministrativa 9. Preselezione ed incontro domanda e offerta 10. Iniziative volte ad incentivare l'occupazione 	<p>Politiche attive del lavoro</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programmazione e coordinamento iniziative volte ad incrementare l'occupazione; 2. Collaborazione a progetti per l'occupazione di ex detenuti e tossicodipendenti; Programmazione e coordinamento iniziative a favore degli iscritti alle liste di collocamento (in particolare: mobilità disoccupati di lungo periodo, lavoratori svantaggiati, aree di crisi ecc.); Indirizzo, programmazione e verifica di tirocini formativi, borse lavoro e lavori socialmente utili; 3. Compilazione e tenuta lista di mobilità.
---	--

Un secondo elemento centrale del decreto, assieme alla ridefinizione dei ruoli e delle competenze e al trasferimento delle risorse finanziarie dal centro alla periferia sulla base del principio di sussidiarietà, è lo snellimento della organizzazione amministrativa con la soppressione di gran parte degli organi collegiali esistenti e la costituzione di nuove strutture con il fine di assicurare l'integrazione tra i servizi per l'impiego, le politiche attive e le politiche formative grazie all'attivazione e alla collaborazione con diversi attori economici e sociali operanti sul territorio. A questo proposito un ruolo cruciale è assegnato alle parti sociali.

Un terzo punto nodale della riforma riguarda il radicale superamento dell'attuale collocamento pubblico. Da un collocamento certificatorio gestito in modo burocratico di assoluta competenza statale, la cui funzione era quella di mera registrazione dei flussi, si è passati alla costituzione dei Centri per l'impiego, che saranno gestiti dalle Province (art. 4, comma 1e.) sulla base di bacini con utenza non inferiore a 100.000 abitanti

I Centri per l'impiego realizzano molteplici funzioni in modo coordinato: l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro (collocamento); la preselezione dei lavoratori; il coordinamento della formazione professionale (che dovrà assumere carattere di addestramento e aggiornamento permanente); la promozione e la progettazione di politiche attive del lavoro. Le prime sperimentazioni e anticipazioni di tale struttura sono i Centri Lavoro di cui sui dirà più avanti.

Infine, il collocamento pubblico si dovrà confrontare e competere con quello privato. Infatti l'art. 10 del citato decreto conferisce a organizzazioni private la facoltà dell'attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, previa autorizzazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale che viene rilasciata se e solo se le organizzazioni hanno le caratteristiche prescritte dalla legge.

In sintesi, la riforma non solo sancisce la fine del monopolio pubblico del collocamento e l'ammissione dei privati allo stesso, ma delinea un modello di collocamento totalmente nuovo che si avvale di sofisticati strumenti di politica del lavoro e di servizi all'impiego sia per l'offerta di lavoro che per la domanda.

3. Un modello di intervento locale: i Centri Lavoro

A partire dai primi anni '80, in concomitanza con la prima fase del processo di trasformazione delineato nel paragrafo precedente, nascono diversi modelli di intervento locale. Accanto al modello dei Patti territoriali, sperimentato soprattutto nelle regioni meridionali, si diffondono rapidamente soprattutto nel Nord Italia i Centri Lavoro. Essi hanno cercato di colmare il vuoto generato dai processi di flessibilizzazione del mercato del lavoro attraverso una ricerca faticosa e sperimentazioni innovative. In Italia, infatti, si è cercato di fare fronte ai problemi posti dall'abbattimento o dalla riduzione dei vincoli all'ingresso e all'uscita dei lavoratori nelle imprese con un rafforzamento di incentivazione alle assunzioni, ma senza effettuare alcuno sforzo per attivare servizi all'impiego capaci di sostenere le persone nelle fasi di transizione della vita lavorativa.

L'espressione Centri Lavoro allude a un insieme di esperienze a base rigorosamente locale che hanno visto protagonisti gli enti locali, particolarmente le autorità comunali, coadiuvate in diverso modo a livelli provinciali e regionali. L'attivazione di questi centri, o il potenziamento di esperienze esistenti, è infatti generalmente il frutto della scelta politica di molte autorità comunali di assumersi responsabilità dirette in materia di politiche del lavoro.

L'esperienza più strutturata è senz'altro quella dei Cilo (Centri di Iniziativa Locale per l'Occupazione) piemontesi, diffusisi a partire dai primi anni '90, che verranno approfonditi nel dettaglio nel paragrafo seguente. A queste esperienze si sono aggiunte a partire dalla metà degli anni '90 i Centri per il Lavoro promossi dalla Provincia di Milano.

I centri si rivolgono principalmente alle persone in cerca di lavoro, ma anche alle imprese e agli enti locali. Essi svolgono diverse funzioni che possono essere sintetizzate in quattro grandi aree di attività:

1. interventi a favore e a sostegno dell'offerta di lavoro;
2. interventi a favore della domanda di lavoro;
3. incontro domanda-offerta;
4. progettazione e promozione di interventi a favore delle fasce deboli del mercato del lavoro e di nuove attività economiche.

Per quanto concerne la prima categoria di attività, si intendono tutti quei servizi che vengono rivolti alle persone in cerca di occupazione, e che possono a loro volta essere schematizzate in:

- fornitura di informazioni sul mercato del lavoro (domanda di lavoro, legislazione del lavoro, sulla formazione professionale ecc.);
- guida all'utilizzo delle informazioni;
- orientamento sulle scelte possibili;
- predisposizione di percorsi personalizzati di inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro.

Per quanto concerne gli interventi a sostegno della domanda di lavoro i centri si propongono di aiutare le imprese, in particolare quelle di piccola dimensione, ad analizzare i propri fabbisogni occupazionali, sia in termini di nuove assunzioni, sia in termini di riqualificazione del personale già occupato. Tra gli obiettivi ulteriori dei Centri sono da annoverare i seguenti: favorire una gestione attiva degli esuberanti che preveda una loro collocazione diretta in un nuovo posto di lavoro senza passare dallo stato di disoccupazione; fornire consulenza in materia di politiche attive del lavoro.

Nell'ambito del sostegno all'incontro domanda e offerta di lavoro i centri spesso sollecitano o sostengono gli sforzi per ripulire e riclassificare le informazioni disponibili sui lavoratori e sulle opportunità lavorative e per organizzare una loro diffusione in sede locale. Inoltre effettuano attività di preselezione per le imprese.

Accanto a queste attività, la funzione principale di alcuni centri è quella di progettare interventi di politica attiva del lavoro, secondo due grandi tipologie di intervento. Da una parte la ricollocazione delle fasce deboli del mercato del lavoro che negli anni '80 e all'inizio degli anni '90 si identificano soprattutto nei giovani a bassa scolarizzazione; nei lavoratori adulti espulsi dai processi produttivi; nelle donne ultratrentenni che cercano di rientrare nel mercato del lavoro dopo una decennale assenza (Altieri, 1993); nei disoccupati di lungo periodo; nella popolazione immigrata; nei disabili psichici e fisici; negli ex-tossicodipendenti e alcoolisti. I processi di trasformazione, che investono a partire dai primi anni '70 sia il sistema economico e produttivo che quello socio-demografico (indebolimento delle reti familiari, centrate sul matrimonio, aumento delle coppie di fatto, invecchiamento

della popolazione), hanno fatto emergere nuovi fenomeni di esclusione dalla cittadinanza sociale che hanno identificato nuovi soggetti a rischio (Negri, Saraceno, 1996), ma anche nuove forme di precariato e marginalità, proprie anche dei lavori cosiddetti "atipici" (Bologna, Fumagalli, 1997), che facilmente possono precipitare in casi di grave indigenza soprattutto laddove le reti familiari sono inesistenti o indebolite come nei centri urbani (Reyneri, 1996).

La progettazione degli interventi viene realizzata dai Centri lavoro a partire dai risultati emersi dall'attività di orientamento e consulenza. Esse svolgono anche la funzione di *screening* con lo scopo di individuare le effettive necessità delle persone in cerca di lavoro.

Accanto a queste attività i Centri Lavoro cercano di promuovere e sostenere nuove attività economiche, soprattutto nei settori dell'autoimprenditorialità (in particolare femminile) e dell'impresa sociale (Borzaga, 1991; de Leonardis, 1997).

I centri cercano di non sostituirsi o sovrapporsi a strutture e servizi esistenti. Al contrario intendono offrire loro risorse progettuali, favorendo diverse forme di collaborazione, e integrazione tra i diversi attori sociali ed economici. I centri nascono infatti in realtà territoriali già caratterizzate da una notevole offerta di intervento, sulla quale è possibile basarsi per la progettazione degli interventi. Ad esempio i centri, in genere, non realizzano direttamente iniziative formative, ma le domandano, nell'ambito di progetti specifici, ai centri di formazione esistenti.

4. Due esperienze significative di interventi locali nel Nord Italia: i Cilo piemontesi e i Centri Lavoro nella Provincia di Milano

Dopo avere presentato in modo sommario le funzioni e le aree di intervento delle attività e dei servizi forniti dai Centri lavoro, verranno presentate due esperienze significative: i Cilo - Centri di iniziativa locale per l'occupazione e i Centri per il lavoro nella Provincia di Milano, di cui si richiameranno brevemente i contesti storici e socio-economici in cui sono nate, gli attori sociali e istituzionali che le hanno promosse, i punti di forza e di debolezza.

4.1. Centri di Iniziativa Locale per l'Occupazione (Cilo)

A partire dagli anni Ottanta il problema della disoccupazione nella regione Piemonte si fa sempre più forte a causa delle grandi trasformazioni cui è sottoposto il settore industriale (IRES Piemonte, 1997): matura il declino della grande industria di stampo fordista-taylorista nel triangolo Milano-Torino-Genova. Le grandi trasformazioni provocano l'espulsione di ampie fasce di forza-lavoro adulta dal processo produttivo (uomini e donne tra i 40-50 anni) e impediscono l'entrata in modo stabile nel mercato del lavoro da parte dei giovani in cerca di prima occupazione. In questo contesto socio-economico, cresce in seno alla Regione Piemonte l'attenzione verso diverse misure di politiche attive del lavoro che possano fronteggiare l'emergenza occupazionale che in alcune aree è il principale fattore di un vero e proprio degrado sociale. Uno degli strumenti di intervento a livello locale per combattere la disoccupazione, dopo i Cantieri lavoro e i massicci interventi formativi rivolti alle fasce deboli, è quello dei Cilo gestiti dagli enti locali (Comuni), con riferimento a bacini locali individuati approssimativamente nelle aree sede di circoscrizione per l'impiego. I Cilo promossi dalla regione Piemonte vengono istituiti con lr 48 del 3 settembre 1991.

In tal modo la Regione riconosce ai comuni titolarità in materia di politiche del lavoro non solo in quanto gestori di iniziative, ma soprattutto in quanto soggetti di progettazione, in grado di definire e realizzare autonomamente progetti che hanno una ragion d'essere nelle specificità della popolazione e del territorio, nel radicamento nelle realtà locali.

La l.r. n. 48/1991, con la quale si istituzionalizzano i Cilo, è costruita a partire da un metodo i cui tratti di base sono stati così sintetizzati (2):

- lavorare nelle realtà locali riconoscendo negli attori locali il soggetto fondamentale delle politiche;

2. Sull'esperienza dei Cilo si vedano Maugeri (1994) e sul caso piemontese in generale Maiello, Maugeri (1994).

- lavorare per obiettivi;
- individuare i gruppi sociali obiettivo a ciascuno dei quali corrispondono a delle caratteristiche specifiche;
- tarare sulla base di queste caratteristiche la progettazione di interventi mirati;
- cercare la collaborazione di tutte quelle risorse sul territorio che siano in grado di apportare un contributo funzionale al raggiungimento degli obiettivi;
- porre grande attenzione alle modalità organizzative degli interventi adottando tecniche moderne di gestione, puntando alla trasparenza e alle verifiche dei risultati.

I Cilo vengono istituiti e gestiti dai Comuni, che sono chiamati a garantire le attività di carattere amministrativo e di supporto, nonché le strutture tecniche ed i locali per il funzionamento del Cilo stesso. Tali centri sono volti a stabilire un contatto diretto con le persone in cerca di occupazione, per cui i rapporti con gli utenti devono avere carattere non burocratico e tendenzialmente fiduciario, evitando la tradizionale attività di sportello.

La Regione concede contributi ai Comuni che istituiscono i Cilo I servizi di supporto ai Cilo erogati dalla Regione riguardano in primo luogo la consulenza sulla progettazione e sull'accesso alle risorse. In secondo luogo, la formazione continua degli operatori fortemente orientata in modo pragmatico, cioè incentrata sulla riflessione, valutazione critica e comparata delle esperienze progettuali e sull'apporto pluridisciplinare. In terzo luogo il sostegno alla costruzione di reti tra gli operatori coinvolti nella progettazione sul territorio a prescindere dall'ente di appartenenza, nonché la diffusione di relazioni tra i vari Cilo per la disseminazione delle esperienze. Da ultimo, la predisposizione e l'aggiornamento di un *software* per la gestione e l'utilizzo delle banche-dati.

Le attività maggiormente sviluppate dai Cilo sono state da un lato quelle di orientamento e *counselling* per le persone in cerca di lavoro, dall'altro lato quelle di progettazione di interventi di politiche attive del lavoro in favore delle fasce deboli, che rimangono i destinatari principali dei servizi forniti. Pertanto, l'operazione di *screening*, e di filtraggio, volta a cogliere le caratteristiche di ciascun utente e a collo-

carlo in tipologie specifiche e differenziate rappresenta un passaggio centrale. Tuttavia la specificità dell'esperienza dei Cilo è caratterizzata dalla programmatica compresenza ai livelli decentrati di due famiglie di funzioni: la consulenza (servizi diretti) e la progettazione (servizi indiretti).

I servizi diretti consistono, sostanzialmente, in tre tipi di attività:

- a) attività volte a fornire un sostegno alla ricerca di lavoro operando sui soggetti, sull'organizzazione, sulle modalità e sulle finalità dell'attività di ricerca;
- b) attività informative sulla legislazione, sulle possibilità formative, sulle condizioni del mercato del lavoro, ecc.;
- c) attività di orientamento alle scelte scolastico-professionali rivolte in particolare a chi si pone, per un futuro abbastanza ravvicinato, il problema del rapporto con il mercato del lavoro, provenendo dalla scuola o da altre attività.

L'operazione di *screening*, di cui si è detto in precedenza, implica che questi interventi di sostegno e di informazione siano rivolti a gruppi specifici di disoccupati e realizzati attraverso la collaborazione e l'integrazione funzionale con le altre competenze e risorse esistenti nello stesso territorio, ma, parimenti, che siano organizzati secondo modalità di fruizione il più possibile autonome da parte di quell'utenza che dimostra di avere la capacità di intraprendere una propria strategia di ricerca.

L'attività dei Cilo non è tuttavia riconducibile ai soli servizi diretti. La Regione Piemonte vuole promuovere e rafforzare, attraverso i Cilo, una capacità progettuale diffusa sul suo territorio puntando su una cultura del progetto, valorizzando progetti con obiettivi specifici, premiando logiche di partenariato in progetti integrati, prevedendo regole di costruzione dei progetti che ne consentano la comparazione, prevedendo una trasparenza in merito alle risorse utilizzate e procedure di controllo di gestione e di verifica dei risultati.

Il cuore della filosofia dei Cilo consiste nella consapevolezza che operare seriamente sulla disoccupazione di lungo periodo e sulla popolazione maggiormente a rischio di disoccupazione comporta l'intervento, in fase di progettazione e di realizzazione, di più attori e di più competenze. Proprio per questa ragione, la collaborazione in rete tra soggetti

diversi specializzati in specifiche funzioni rappresenta un veicolo di integrazione tra politiche del lavoro, dell'impresa e del territorio e tra soggetti privati, attori e enti pubblici a diversi livelli istituzionali.

Il modello organizzativo si fonda su una struttura snella e flessibile per cui, dal punto di vista strumentale, il Cilo non ha bisogno di grandi risorse tecnologiche, quanto piuttosto di locali funzionali alle operazioni che si devono condurre. Inoltre, tutti i Cilo collaborano in stretto contatto tra di loro e alcuni di loro sono collegati anche in modo telematico. Bisogna sottolineare come le risorse tecnologiche siano in alcuni Cilo ancora molto esigue e a, differenza dei Centri per il Lavoro istituiti nella Provincia di Milano, i Cilo ne fanno un uso abbastanza ridotto per l'attività di incontro domanda-offerta.

Al di là della strumentazione tecnica, però, la risorsa fondamentale del Cilo è individuabile nelle risorse professionali attivate. In linea di massima sono stati individuati due tipi di operatori: un operatore responsabile della progettazione, del coordinamento, del controllo e del collegamento con il territorio, ed un operatore responsabile del rapporto personalizzato con l'utenza.

Infine sono da segnalare altri due caratteristiche fondamentali dei Cilo. La prima riguarda l'attività di promozione ovvero il cosiddetto *marketing* sociale. Da quanto detto finora emerge chiaramente come un punto nodale della filosofia su cui si basano tutti i servizi dei Cilo, sia la centralità della persona. Ogni individuo è caratterizzato da esigenze, capacità, abilità ma anche limiti e vincoli diversi (economici, sociali, familiari ecc.). Alla luce di queste considerazioni, è chiaro come l'attività di promozione dei Cilo non utilizzi in prevalenza i canali tradizionali - trafiletti sui quotidiani e affissioni negli enti locali -, bensì si avvalga di una pluralità di strumenti che riescono a raggiungere realmente le persone laddove si trovano, laddove vivono tramite un linguaggio (3) comprensibile di uso corrente, non di stampo

3. È utile ricordare come il problema linguistico, che in ultimo è un problema di democraticità, sia stato oggetto di un ampio dibattito a cui è seguita una parziale risposta con la pubblicazione da parte di un noto giurista - Sabino Cassese, *Codice di Stile - Manuale delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1993 - che aveva l'obiettivo di delinearne una serie di codici per semplificare e rendere comprensibile il linguaggio della Pubblica Amministrazione.

giuridico e burocratico. Questo non significa porsi in modo assistenzialistico verso la propria utenza, ma piuttosto saper riconoscere le difficoltà di accesso, che specialmente le fasce più deboli devono fronteggiare. Garantire l'accesso è prerequisito per riuscire ad innestare il processo di reinserimento sociale e lavorativo. Il Cilo, infatti, si propone di educare alla ricerca del lavoro, sviluppando le capacità di autonomia e autodeterminazione della persona, piuttosto che fungere da semplice intermediario tra domanda ed offerta di lavoro.

L'ultima caratteristica dei Cilo è di definire sempre in modo qualitativo e quantitativo ed *ex-ante* non solo il proprio target di riferimento ma anche gli obiettivi della progettazione. Questo è fondamentale per l'efficacia della progettazione stessa e per la valutazione *ex-post* dei risultati ottenuti.

L'attività di progettazione implica dunque la costruzione di concrete *reti* territoriali e la definizione di progetti integrati nei quali sono mobilitate specifiche risorse territoriali (istituzionali e non).

In conclusione, i punti di forza e di debolezza possono essere riassunti come evidenziato nella tabella sottostante:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> * Radicamento territoriale * Scarse risorse economiche e tecniche * Centralità della persona intesa nella sua complessità * Dipendenza dalle autorità comunale * Collaborazioni in rete con diversi attori locali * Alto livello qualitativo delle competenze tecniche e umane degli operatori * Chiara definizione della utenza e degli obiettivi progettuali * Sviluppo sofisticato degli strumenti di <i>marketing</i> sociale 	<ul style="list-style-type: none"> * Chiara definizione della utenza e degli obiettivi progettuali * Sviluppo sofisticato degli strumenti di <i>marketing</i> sociale

4.2.1 Centri per il Lavoro nella Provincia di Milano

La seconda esperienza significativa per la progettazione e la realizzazione di interventi locali nel mercato del lavoro è quella promossa dall'Assessorato all'Economia, Lavoro e Formazione Professionale dalla Provincia di Milano a partire dal luglio 1996. I Centri per il Lavoro, infatti, nascono sulla base della convenzione tra la Provincia di Milano, l'Ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione (Uplmo) e l'Agenzia regionale per l'impiego, dando vita a delle associazioni senza fine di lucro di cui fanno parte la Provincia di Milano, i Comuni e le parti sociali del territorio di riferimento, oggetto di specifiche convenzioni.

I centri agiscono su bacini di popolazione che vanno dai 250.000 abitanti a 115.000 in corrispondenza alle attuali circoscrizioni del collocamento, e si rivolgono sia ai lavoratori in cerca di lavoro che alle imprese e agli Enti locali. Essi sono ampiamente diffusi sul territorio (4), con l'apertura di sportelli aperti al pubblico in molti comuni. In prospettiva, quasi tutti i comuni potranno usufruire di un servizio di sportello collegato alla sede del Centro Lavoro. La Provincia di Milano è il perno su cui s'innesta tutta l'iniziativa in quanto:

- sostiene le spese di avvio e di primo impianto dei centri;
- mette a disposizione dei centri i frutti di iniziative già realizzate;
- assicura un collegamento organico col sistema della formazione professionale;
- assicura uno stretto raccordo con le agenzie territoriali di sviluppo e con i comitati dei distretti industriali e una attività di monitoraggio e di rilevazione sul versante della domanda e offerta di lavoro oltre che sul versante dei fabbisogni formativi.

Dal punto di vista operativo la Provincia assicura la formazione in ingresso e continua degli operatori; offre un sostegno consulenziale e organizzativo; mette a disposizione modelli e metodologie di riferimento per le attività di orientamento e più in generale interventi nel

4. Attualmente (aprile 1999) sono attivi 13 Centri Lavoro, che coprono l'intero territorio provinciale e oltre 50 sportelli comunali.

mercato del lavoro; si preoccupa di analizzare e diffondere nella rete dei Centri le buone pratiche sviluppatesi nei vari territori.

L'Agenzia per l'Impiego la Lombardia svolge i seguenti compiti:

- mette a disposizione i suoi programmi e archivi, la sua esperienza in materia di orientamento e formazione di operatori;
- fornisce consulenza ed assistenza tecnica ai Centri per la progettazione di specifici interventi riferiti alle diverse esigenze delle aree territoriali, realizzando un programma di informazione e promozione sugli strumenti e servizi di politica attiva del lavoro.

Per quanto concerne le attività e le funzioni svolte dai Centri Lavoro, esse rientrano nelle quattro grandi categorie elencate nel modello generale (5). La struttura organizzativa dei Centri Lavoro è anche in questo caso, piuttosto snella.

Alle persone in cerca di occupazione vengono offerti servizi di informazione, consulenza, orientamento. A questi servizi si aggiungono la preselezione, l'incrocio offerta-domanda, la progettazione mirata per fasce deboli. L'incontro offerta avviene grazie alla consultazione della banca dati informatica Ergonline che raccoglie delle schede riepilogative sulle competenze, profili professionali e formativi della persona in cerca di lavoro.

Ogni banca dati è collegata in rete con quella degli altri Centri Lavoro e con quello della sede provinciale oltre ad essere aperta alle interrogazioni su scala nazionale. Questo facilita e velocizza l'incontro domanda-offerta e amplifica le opportunità per il singolo richiedente.

Vista la recentissima nascita dei Centri Lavoro e la loro rapida evoluzione è alquanto difficile poter fornire un'analisi esaustiva e una valutazione approfondita. Pertanto le annotazioni che seguiranno si propongono piuttosto di offrire alcuni primi spunti di riflessioni.

Si noti innanzitutto come il contesto istituzionale e normativo rispetto a quello in cui sono nati i Cilo è completamente cambiato. La

5. Per un approfondimento sul contenuto delle attività svolte dai Centri Lavoro si veda la pubblicazione promossa dalla Provincia di Milano - *Accompagnare lo sviluppo. Guida alle politiche di sviluppo locale nell'area milanese* (Provincia di Milano, 1998). In particolare si consulti il capitolo 4 «Promuovere una nuova stagione delle politiche per il lavoro».

Provincia di Milano ha svolto un vero e proprio ruolo di anticipazione rispetto alla riforma prevista delle leggi Bassanini. Inoltre, grazie alla legge regionale recentemente approvata (lr 143/98), il ruolo della Provincia in materia di politiche attive del lavoro diventa primario, rafforzando la funzione dei Centri Lavoro come nuovi Centri per l'impiego. Ciò comporta grandi potenzialità ma forse anche qualche rischio. Un forte ruolo e una presenza decisiva del livello istituzionale superiore rispetto a quello in cui avviene la gestione dei Centri Lavoro (il comune) risulta fondamentale per l'efficacia della progettazione e per l'integrazione di politiche attive del lavoro a sostegno dello sviluppo locale e in particolare per il coordinamento dei diversi attori economici e sociali coinvolti nell'espletamento dei servizi offerti dai Centri Lavoro. Il problema potrebbe consistere, invece, nelle caratteristiche difficoltà della cooperazione interistituzionale, che espone al rischio di riduzione della riforma a mero passaggio da un livello istituzionale superiore a uno inferiore, piuttosto che a un decentramento «dal basso» che favorisca e potenzi il livello locale.

Una seconda osservazione sui Centri Lavoro è che essi sono molto eterogenei tra di loro sia per origini che per contesti produttivi e sociali di riferimento. Alcuni rappresentano la naturale evoluzione di un'esperienza pregressa, altri invece sono di nuova costituzione. In certi casi il sistema produttivo sembra mostrare una certa vitalità mentre, in altri invece persistono gravi fenomeni occupazionali e di degrado sociale in contesti economici in riconversione o poco sviluppati. Due esempi per mostrare gli aspetti positivi e i nodi problematici su cui riflettere sono quelli del Centro di Cesano Maderno e quello di Rozzano (Centro Lavoro Sud Ovest Milano).

Il Centro Lavoro di Cesano Maderno costituitosi nel 1997, situato nella zona nord della Provincia di Milano, si incardina all'interno di una struttura già esistente: il Caam - Consorzio Area Alto Milanese.

Il Caam è un Consorzio di Comuni nato nel 1986 di cui attualmente fanno parte: Barlassina, Bovisio Masciago, Ceriano Laghetto, Cesano Maderno, Cogliate, Limbiate, Seveso, Solaro, Cormano.

Lo scopo del Consorzio era quello di porre rimedio alla gravissima crisi socio-economica che sconvolse il territorio locale a causa dei processi di ristrutturazione del sistema produttivo.

Dal dopoguerra in poi l'area cesanese era stata una delle aree più privilegiate per il decentramento delle grandi fabbriche che mantenevano le loro sedi a Milano. Nei primi anni '80, che segnarono l'avvio di una grande trasformazione del sistema produttivo, molti stabilimenti come ad esempio l'Acna, poi la Snia, solo per fare alcuni esempi furono costretti a chiudere (Garofoli, Geroldi, 1986).

I risultati di tale crisi furono devastanti. La chiusura delle grandi fabbriche comportava la perdita di posti di lavoro per migliaia e migliaia di persone, incrinando un tessuto produttivo che si era progressivamente creato nello spazio di sessant'anni, e rischiando di provocare una caduta a candela ed una dispersione di risorse accumulate, non solo umane, ma anche tecnologiche e territoriali.

Il primo obiettivo del Caam era da una parte quello di riattivare, riacquistare direttamente e riassegnare agli imprenditori interessati le aree dismesse e, dall'altra fare da circuito tra la Regione Lombardia e gli enti pubblici che aiutavano finanziariamente le imprese. L'esito è stato positivo. Dopo un decennio di massicci interventi a sostegno dello sviluppo locale promossi dal Caam, l'area dell'Alto Milanese si è trasformata in un dinamico sistema produttivo indipendente da Milano. In particolare, le aree di intervento attuate erano: creazione di politiche attive del lavoro (banca dati informatizzata per il sostegno dell'incontro domanda e offerta); promozione del territorio attraverso la costruzione di un atlante economico territoriale, un sofisticato strumento informatico ideato dal Caam che descrive la realtà urbanistica dell'area; promozioni delle capacità dell'area; creazione di un circuito fra le potenzialità di investimento degli Enti pubblici (soprattutto Comuni), e le imprese locali; monitoraggio permanente del sistema produttivo dell'area in termini di unità produttive, popolazione attiva e numero di occupati.

Dopo la costituzione dei Centri Lavoro, il Caam ha concordato nel 1997 con la Provincia la possibilità di afferire in capo alle proprie strutture il nuovo Centro Lavoro dell'alto milanese, proponendosi di integrare le nuove funzioni previste dalla legge con le attività di promozione dello sviluppo e di politiche attive del lavoro già sperimentate.

Il Centro da una parte offre degli servizi consulenziali e di informazione alle imprese, dall'altra crea le condizioni a sostegno di uno svi-

luppo locale in quanto capace di coordinare e di connettere i diversi attori locali. Inoltre, grazie all'utilizzo della banca dati informatica favorisce e velocizza l'incontro domanda-offerta. Il limite dell'esperienza del Caam è che utilizza in modo massiccio lo strumento informatico a scapito dei servizi di orientamento e di *counselling* per le persone in cerca di lavoro. Questi servizi non vengono molto approfonditi oltre ad essere gestiti da operatori che non hanno competenze specifiche in materia. La conseguenza dell'insieme di questi fattori è la forte discriminazione in favore delle fasce medio-alte della forza lavoro a scapito di quelle più deboli.

Su un diverso fronte si situa l'esperienza rozzanese, nata anch'esse nel 1997. L'Associazione Centro Lavoro Sud-Ovest Milano è composta dalla Provincia Milano, 11 Comuni del rozzanese, 5 organizzazioni datoriali e i rappresentanti delle 3 organizzazioni sindacali: Cgil-Cisl-Uil.

Il territorio interessato è quello relativo alla Circostrizione del Collocamento di Rozzano che comprende gli 11 Comuni suddetti con una popolazione di 110.023 abitanti, di cui gli addetti rappresentano il 33%. Il tessuto economico e la popolazione occupata, esaminando la distribuzione territoriale delle Unità Locali che sono oltre seimila, è particolarmente concentrata nei Comuni di Rozzano, Opera e Pieve Emanuele. In particolare il settore del commercio prevale nei Comuni di Rozzano, Basiglio, Binasco, Lacchiarella, Locate Triulzi, mentre nei restanti Comuni il settore commerciale e quello industriale si equivalgono. Nell'area si è registrato un calo nel settore industriale, equivalente alla media provinciale, mentre è in forte crescita il terziario (Vivarelli, 1995; Pasqui, Bolocan, 1998). Il tessuto industriale si caratterizza per la prevalenza della piccola impresa e dell'artigianato, mentre nell'area sono localizzati importanti insediamenti terziari commerciali e direzionali.

Dall'analisi dei dati del collocamento di Rozzano, si evidenzia un progressivo aumento della quota di disoccupati che è tra le più alte dell'intera Provincia. Infatti il totale degli iscritti al collocamento come disoccupati è superiore alle 7.000 unità di cui il 52% sono uomini.

Il Centro Lavoro Sud-Ovest Milano s'inserisce su una struttura già esistente nell'ambito delle politiche attive del lavoro: lo sportello di

Rozzano, che nasce da una convenzione stipulata nel settembre del 1996 tra il Comune di Rozzano e il centro di formazione professionale DonnaLavoraDonna.

In questo caso, l'attenzione verso le fasce più deboli del mercato del lavoro è precipua. Le attività e i servizi di *counselling* e orientamento sono ben articolati, con una particolare attenzione agli aspetti di genere, mentre i rapporti con le parti sociali, il sistema imprenditoriale e quello formativo è tutto ancora da costruire.

In conclusione, si possono segnalare i punti di forza e i punti critici dei Centri per il Lavoro nella Provincia di Milano:

Punti di forza	Punti critici
* Radicamento territoriale	* Competenze multidisciplinari degli operatori
* Competenze multidisciplinari degli operatori	* Utilizzo eccessivo del mezzo informatico per favorire l'incontro domanda-offerta
* Stretto collegamento tra i Centri Lavoro e la Provincia	* Identificazione non chiara dell'utenza di riferimento
* Utilizzo eccessivo del mezzo informatico per favorire l'incontro domanda-offerta	
* Forte presenza della Provincia con funzioni di promozione dello sviluppo locale, coordinamento e integrazione tra i diversi interventi e attori locali	
* Identificazione non chiara dell'utenza di riferimento	* Scarsa attenzione all'attività di promozione
* Soddisfacente livello di risorse economiche	

5. Conclusioni

L'esperienza dei Centri Lavoro piemontesi e dei Cilo è per più aspetti di grande interesse. Si tratta di sperimentazioni che, pur con un diverso grado di maturazione, pongono il problema del carattere "territoriale" delle nuove politiche attive del lavoro, e della necessaria integrazione tra strumenti, risorse e attori per la definizione di politi-

che di sviluppo locale che qualifichino i territori, aumentino l'occupazione e promuovano il tessuto imprenditoriale.

Le politiche attive del lavoro, proprio perché non si riconoscono più in un quadro di *welfare* assistenzialistico, interagiscono crescentemente con le altre politiche di sviluppo territoriale. Formazione, lavoro, sostegno alle imprese sotto il profilo organizzativo e tecnologico, qualificazione ambientale e riuso territoriale sono sempre più pensate insieme, e in questo quadro le politiche del lavoro rivestono un ruolo decisivo.

Tuttavia, il percorso non è lineare, e mantiene molti elementi problematici. I due casi lombardi del Caam e del Centro Lavoro del Rozzanesse, ma anche il caso del Centro Lavoro del Nord Milano e dei suoi rapporti con l'Agenzia di Sviluppo Nord Milano (6), indicano come l'integrazione tra politiche attive del lavoro e politiche di sviluppo e promozione territoriale, che costituisce uno degli obiettivi fondamentali della Provincia di Milano, costituisca un terreno di sfida e sperimentazione non semplice, in ragione della diversità di approcci e strumenti che sono in gioco.

Inoltre, non bisogna dimenticare i problemi più generali. I punti di debolezza del modello dei Centri Lavoro risiedono principalmente nella scarsità di risorse di cui dispongono, sia umane che finanziarie. La buona qualificazione che si riscontra normalmente nelle persone che vi operano è mortificata dall'impossibilità di fare fronte adeguatamente alle esigenze dell'utenza. In secondo luogo va menzionata la difficoltà di alcuni centri a farsi riconoscere dagli altri enti e organizzazioni attivi da più tempo sul territorio. In terzo luogo, l'ampio raggio degli interventi coniugato con la scarsità di risorse costringe molti centri a scelte dolorose, e genera problemi di identità. Infine, il forte radicamento locale è spesso accompagnato da una eccessiva dipendenza dalle autorità comunali che attivano i centri in risposta ad un bisogno correttamente individuato, ma poi non hanno sufficiente cultura in materia di politiche attive per comprendere appieno le necessità operative.

6. Si vedano in proposito Provincia di Milano (1998) e l'intervista a Fabio Terragni, presidente dell'Asnm, su questo stesso numero di *Archivio*.

Sulla base delle esperienze sopra esaminate, gli elementi che sembrano essere fondamentali per garantire un livello qualitativo elevato dell'offerta dei servizi per l'impiego e, al contempo, garantire un efficace sviluppo locale sono i seguenti:

- centralità della dimensione territoriale di tutti gli interventi e capacità di integrazione con le altre politiche in corso sul fronte dell'impresa, della qualità ambientale e del riuso territoriale;
- raccordo tra diversi livelli istituzionali e tra i nuovi soggetti delle politiche attive del lavoro e gli altri attori di sviluppo locale (a partire dalle agenzie e società di sviluppo locale);
- collaborazione tra parti sociali e attori economici, pubblici e privati, nella progettazione e realizzazione degli interventi, attraverso la mobilitazione di una pluralità di risorse, non solo finanziarie ma anche progettuali, organizzative e culturali;
- coordinamento tra realtà produttiva, sistema scolastico e della formazione professionale, al fine di costruire progetti integrati di formazione e lavoro;
- centralità della persona nella definizione delle relazioni tra servizi e utenti e nella costruzione di percorsi individuali non standardizzati;
- sviluppo e valorizzazione delle competenze specifiche e multidisciplinari degli operatori;
- *marketing* sociale, anche in relazione alle più complessive strategie di promozione territoriale;
- identificazione chiara dell'utenza di riferimento e degli obiettivi di progettazione, in relazione alla specificità dei contesti sociali e produttivi locali;
- realizzazione di attività di monitoraggio e valutazione svolte in modo continuativo e verificabili pubblicamente.

Riferimenti bibliografici

- A. Accornero (1997), *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
G. Altieri (1993), *Presenti ed escluse*, Ediesse, Roma.
S. Bologna, A. Fumagalli (1997) (a cura di), *Il lavoro autonomo di*

- seconda generazione. *Scenari del postfordismo*, Feltrinelli, Milano.
- C. Borzaga, (1991) (a cura di), *Il terzo sistema: una nuova dimensione della complessità economica e sociale*, Edizioni Fondazione Zancan, Padova.
- Ceman-Irsi (1998), *Lo Stato che cambia. Guida alle leggi Bassanini*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Commissione delle Comunità Europee (1993), *Il Libro verde. La politica sociale europea. Opzioni per l'Unione*, Bruxelles.
- Commissione delle Comunità Europee (1994), *Crescita, Competitività, Occupazione. Le sfide da percorrere nel XXI secolo. Libro Bianco*, Il Saggiatore, Milano.
- Commissione d'indagine sulla povertà e sull'emarginazione (1998), *La povertà in Italia 1997*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- O. de Leonardis (1998), *In un diverso welfare*, Feltrinelli, Milano.
- S. de Nardis, G. Galli (1997) (a cura di), *La disoccupazione in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Eurocounsel (1996), *Portfolio di studi di casi. Esempi di prassi innovativa nella consulenza per il mercato del lavoro*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo.
- G. Ferrera (1998), *Le trappole del Welfare*, Il Mulino, Bologna.
- G. Garofoli, G. Geroldi (1986) (a cura di), *La Brianza tra crisi e sviluppo*, Angeli, Milano.
- G. Geroldi, M. Maiello (1998), *Programma Eurocounsel - Il ruolo dell'orientamento professionale per adulti e della consulenza per l'impiego del lavoro in evoluzione*, Fondazione Seveso, Milano.
- G. Geroldi, M. Paci (1997), «Le politiche del lavoro», in Aa.Vv., *Documento di base n. 2 della Commissione per l'analisi delle compatibilità macroeconomiche della spesa sociale*. Rapporto finale 28 febb., Presidenza del Consiglio, Roma.
- F. Girotti, *Welfare State. Storia, modelli e critica*, Carocci Editore, Roma.
- E. Gualmini (1998), *La politica del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- IRES Piemonte (1997), *Relazione sulla situazione economica (1998), sociale e territoriale del Piemonte 1996*, Rosenberg&Sellier, Torino.

- Iridiss-Cnr (1998), *Lo stato sociale in Italia*, Donzelli, Roma.
- Isfol (1998), *Rapporto 1998. Formazione e occupazione in Italia e in Europa*, Angeli, Milano.
- G. Lunghini (1995), *L'età dello spreco: disoccupazione e bisogni sociali*, Bollati Boringhieri, Torino.
- M. Maiello, C. Maugeri (1994) (a cura di), *Disoccupazione e politiche locali del lavoro. Modelli, esperienze, progetti in Piemonte e in Europa*, Angeli, Milano.
- M. Maiello (1996), «Politiche attive del lavoro: un quadro di sintesi», *Itinerari*.
- N. Negri, C. Saraceno (1996), *Le politiche contro la povertà in Italia. I problemi, le aree, i soggetti a rischio*, Il Mulino, Bologna.
- G. Pasqui, M. Bolocan Goldstein (1998) (a cura di), *Sviluppo locale in contesti metropolitani*, Angeli, Milano.
- Provincia di Milano (1998), *Accompagnare lo sviluppo. Guida alle politiche di sviluppo locale nell'area milanese*, Milano.
- E. Reyneri (1996), *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- C. Saraceno (1992), «Donne e lavoro o strutture di genere?», *Polis*, n. VI.
- P. Villa (1994), «La disoccupazione in Italia: problemi di misurazione, contrapposizione delle analisi, inefficacia delle politiche», *Politiche del Lavoro*, n. 22-23.
- P.A. Varesi (1995), *Lavoro e formazione professionale*, in IreR, *Rapporto 1994*, Milano.
- P.A. Varesi (1997) (a cura di), *I servizi per l'impiego. Un nuovo ruolo delle strutture pubbliche nel mercato del lavoro*, Angeli, Milano.
- M. Vivarelli (1995), *Domanda e offerta di lavoro nei comuni del Consorzio Sud Ovest Milano*, Angeli, Milano.
- E. Zucchetti, (1996) (a cura di), *Politica del lavoro e dimensione locale. L'esperienza europea e il caso italiano*, Angeli, Milano.

