



**POLITICHE
DEL LAVORO**

**SERVIZI
PER L'IMPIEGO
E POLITICHE ATTIVE
DEL LAVORO**

**Le buone pratiche locali,
risorsa per il nuovo sistema
nazionale**

**A cura di
Pier Giovanni Bresciani
Pier Antonio Varesi**

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Collana di Politiche del lavoro

La collana editoriale Politiche del lavoro, avviata nel 1985, si propone di diffondere materiali di analisi, ricerca e documentazione sulle politiche locali del lavoro. La scelta della dimensione locale come asse di riferimento non è casuale: essa è frutto della convinzione, sempre più diffusa in Europa, che l'efficacia delle politiche del lavoro è maggiore se vi è una diretta responsabilizzazione dei soggetti locali (istituzioni e parti sociali). Nel nostro Paese questa scelta, assume ancora maggior rilievo alla luce del decentramento di poteri alle Regioni ed agli Enti locali in materia di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro, disciplinato dal decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469.

La collana ospita quindi studi e ricerche nonché contributi originali su temi ed esperienze rilevanti per le politiche del lavoro attuate in sede locale.

La collana è diretta da Pier Antonio Varesi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

SERVIZI PER L'IMPIEGO E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

**Le buone pratiche locali,
risorsa per il nuovo sistema
nazionale**

**A cura di
Pier Giovanni Bresciani
Pier Antonio Varesi**

FrancoAngeli

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

- Cento volumi. Il racconto di trent'anni di politiche attive del lavoro in Italia**, di *Pier Antonio Varesi* pag. 9
- Introduzione. Un bilancio di competenze per i servizi al lavoro italiani. Le ragioni di questo volume**, di *Pier Giovanni Bresciani e Pier Antonio Varesi* » 11

PARTE I

LO STATO DELL'ARTE. I SERVIZI PER IL LAVORO IN ITALIA

- Tra riforme legislative e pratiche locali. Riflessioni sul percorso di sviluppo dei servizi per il lavoro in Italia**, di *Tiziano Treu* » 37

PARTE II

“EPPUR SI MUOVE”. APPRENDIMENTO, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E VITALITÀ DEI TERRITORI

Sezione I

L'innovazione dei servizi

- La mediazione e l'inserimento lavorativo dei disabili. L'esperienza di Arezzo**, di *Carolina Catavero e Paolo Grasso* » 53
- Il contratto di ricollocazione nella Regione Lazio**, di *Liliana Tessaroli* » 66

Il sistema di profilatura e la personalizzazione dei servizi. L'esperienza di Ravenna , di <i>Andrea Panzavolta e Monica Baldissera</i>	pag. 81
Una pratica di orientamento alla scelta per i giovani. L'esperienza di Terni , di <i>Algero Penconi, Vania Mangialardo, Francesca Antonucci, Roberta Colonnelli e Laura Proietti</i>	» 111
Quando il pubblico comincia a fare concorrenza. L'esperienza di Torino , di <i>Cristina Romagnoli ed Elena Valvassori</i>	» 132
Il contributo dell'Agenzia del lavoro di Trento ai nuovi servizi per l'impiego. Livelli essenziali delle prestazioni e "condizionalità" , di <i>Mauro Ghirotti</i>	» 150
I servizi per gli immigrati. L'Ufficio stranieri nell'esperienza di Treviso , di <i>Marigia Mansueto, Emiliana Pauletti e Tatiana Benedetti</i>	» 168
Una finestra sul mercato. Teoria e pratica dei tirocini nell'esperienza di Urbino , di <i>Stefano Raia</i>	» 197
Progettare i servizi sulle esigenze delle imprese e dei cittadini. L'esperienza di Varese , di <i>Marina Rossignoli, Monica Tega e Fabrizio Simonini</i>	» 216

Sezione II

L'innovazione dei modelli organizzativi

Milano. L'esperienza dell'AFOL metropolitana , di <i>Marcello Corraera</i>	» 241
Prato. La F.I.L. (Formazione Innovazione Lavoro) da agenzia formativa ad agenzia per il lavoro , di <i>Michele Del Campo</i>	» 262
Roma. Il modello Porta Futuro , di <i>Maria Fabiani e Dario Manna</i>	» 289
Verona. La costruzione della rete territoriale , di <i>Luigi Oliveri</i>	» 300

Sezione III

L'ANPAL e le Regioni nel nuovo scenario istituzionale e normativo

- La filosofia del nuovo sistema dei servizi per l'impiego e le sue radici sul territorio**, di *Maurizio Del Conte* pag. 333
- Regione e territori: uno sforzo comune per integrare i servizi del lavoro, sociali e sanitari nella prospettiva dell'inclusione attiva**, di *Paola Cicognani* » 348

CENTO VOLUMI.
IL RACCONTO DI TRENT'ANNI
DI POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO IN ITALIA

di *Pier Antonio Varesi**

La collana “Politiche attive del lavoro” giunge al centesimo volume. Nata nel 1983, ha documentato la nascita e lo sviluppo degli interventi promossi a livello territoriale nel campo delle politiche del lavoro. In un primo tempo, la collana ha dato conto prevalentemente delle esperienze realizzate dalle Province e dalle Regioni a Statuto speciale promotrici della stessa (Provincia autonoma di Trento, Regione Valle d’Aosta, Regione Sardegna, Regione Friuli Venezia Giulia). Sono le realtà territoriali che per prime hanno perseguito l’obiettivo di costruire organici sistemi locali di politica attiva del lavoro, offrendosi anche come laboratorio di sperimentazione del decentramento di poteri in materia di “collocamento”. Dopo il decentramento di funzioni e compiti anche alle Regioni a Statuto ordinario (ad opera del d.lgs. n. 469/1997) e l’ampliamento della potestà legislativa delle Regioni in materia (v. legge costituzionale n. 3 del 2001, c.d. riforma del Titolo V della Costituzione), la collana si è offerta come sede per la presentazione di interventi innovativi o “buone prassi” realizzati in tutto il Paese: di governance, di progettazione e erogazione di servizi, di ricerca e valutazione per orientarne la programmazione e per migliorarne l’organizzazione.

Chi avesse la pazienza di scorrere il catalogo della collana vedrebbe, dunque, passare sotto i suoi occhi il fermento di oltre un trentennio. I “cento volumi” sono, per l’appunto, la testimonianza di quanto diffuso e intenso sia stato l’impegno dei territori. Questo febbrile attivismo ha certamente contagiato molte istituzioni regionali e provinciali ma non ha raggiunto l’intero Paese, anche per la mancanza di un’adeguata regia nazionale (vuoto che dovrà essere colmato dall’Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro – ANPAL).

* Direttore scientifico della collana “Politiche del lavoro”

La collana, nei suoi “primi cento volumi”, è testimone dell’eredità che i territori portano in dote al nascente “Sistema nazionale di politiche attive del lavoro”. È il patrimonio che istituzioni, attori sociali, dirigenti ed operatori dei servizi hanno saputo costruire nel tempo e che andrà valorizzato nell’ambito di una strategia e di un’organizzazione a dimensione nazionale.

Si apre, dunque, una nuova fase. La collana prosegue nel suo cammino, offrendosi quale strumento per accompagnare, far conoscere e valorizzare i molti cambiamenti che sono in via di implementazione.

INTRODUZIONE

UN BILANCIO DI COMPETENZE PER I SERVIZI AL LAVORO ITALIANI. LE RAGIONI DI QUESTO VOLUME

di Pier Giovanni Bresciani e Pier Antonio Varesi

1. Perché un “bilancio di competenze” per i servizi al lavoro italiani

Riteniamo che con riferimento alle esperienze di servizi e politiche attive del lavoro che il Paese ha saputo costruire in quasi venti anni di impegno (a partire dal decentramento di poteri alle Province autonome di Trento e Bolzano ed alla Regione Friuli-Venezia Giulia, dall’attuazione del d.lgs. n. 469/1997 e successivamente del d.lgs. n. 276/20031) sia oggi opportuno un “bilancio di competenze”.

Ai tanti limiti (troppi: oggi siamo in grado di riconoscerlo, sulla base di una esperienza ormai consistente) del modello che abbiamo definito di “provincializzazione scoordinata” dei servizi, che ha costituito l’esito preterintenzionale del “big change” introdotto a metà degli anni novanta, ha fatto riscontro almeno un elemento ampiamente positivo: quello di un apprendimento “vero” (su cosa significa politica del lavoro; su cosa sono i servizi per l’impiego; su quante e quali sono le metodologie per erogarli; su quali competenze e professionalità siano necessarie a tale fine) da parte di responsabili socio-istituzionali, dirigenti delle amministrazioni locali, responsabili e operatori dei centri per l’impiego e dei diversi soggetti accreditati impegnati nella erogazione dei servizi mediante una pluralità di forme di collaborazione.

¹ Ci riferiamo alle prime sperimentazioni di un nuovo rapporto tra Stato e Enti Locali sui temi dell’orientamento e dei servizi per il lavoro realizzate mediante protocolli di intesa tra Ministero del lavoro e Province, e soprattutto, alle innovazioni “di sistema” introdotte dal d.lgs. n. 469/1997 e dal d.lgs. n. 276/2003. Ad illustrazione di questo percorso v.: AA. VV., *Le politiche regionali del lavoro dopo il d.lgs. n. 469/1997*, in *Le istituzioni del federalismo*, nn. 2/3, 1998; R. Benini, *La sfida incompiuta. Dieci anni di politiche del lavoro e servizi per l’impiego sul territorio*, Donzelli, Roma, 2009; M. Napoli, A. Occhino, M. Corti, *I servizi per l’impiego*, Giuffrè, Milano, 2010; M. Ghirotti, *Il diritto al lavoro possibile*, FrancoAngeli, Milano, 2011; P.A. Varesi, *I servizi per l’impiego*, in G. Santoro Passarelli (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale*, Utet, Torino, 2014, pp. 553-587.

Oltre ogni retorica (non di rado dispensata, con eccessiva leggerezza, da diversi interlocutori nella fase a ridosso del decentramento di poteri introdotto dal d.lgs. n. 469/1997), il *learning by doing* al quale la sorprendente mancanza di indicazioni da parte dell'amministrazione centrale relative al processo di implementazione del cambiamento ha costretto i diversi soggetti (come se questo dovesse "farsi da sé", per il semplice fatto di essere stato normato), ha mobilitato energie, motivazioni, passione, intelligenza, e ha progressivamente contribuito a costruire competenze che oggi rappresentano un valore ed una risorsa nella nuova fase di cambiamento che si è avviata a seguito del d.lgs. n. 150/2015.

Come causa ed effetto allo stesso tempo di questo apprendimento (se pure certo non sempre, non dovunque) nel tempo si sono sviluppate e consolidate nel Paese "buone pratiche" (a volte "eccellenti", a volte "abbastanza buone"), che spesso nulla hanno da invidiare (specialmente se consideriamo le condizioni di contesto nelle quali sono state costrette ad operare) alle "best practices" internazionali alle quali guardiamo giustamente con rispetto e ammirazione, e che abbiamo studiato in questi anni nell'intento di trarne suggestioni e indicazioni utili².

Attraverso queste esperienze, si è consolidata progressivamente nel nostro Paese, per tentativi ed errori, se pure "a macchia di leopardo", una cultura dei servizi per il lavoro³ che oggi costituisce un patrimonio disponibile (nel linguaggio economico-aziendale potrebbe essere definito un *asset intangibile*).

Questo volume origina dal riconoscimento di questa realtà, e del patrimonio che essa ha nel tempo consolidato, e propone quindi all'attenzione degli stakeholder alcune delle molteplici esperienze maturate in "venti anni di vita" dei servizi per il lavoro locali, affinché la competenza e la cultura che esse testimoniano ed esprimono (che costituisce una risorsa preziosa per l'avvio del nuovo "big change" introdotto dalla L. n. 92/2012 e dal d.lgs. n. 150/2015) possa essere riconosciuta, apprezzata, e valorizzata in funzione della nuova progettualità che si sta avviando.

Nello stesso momento in cui esprimiamo questa valutazione positiva, non possiamo naturalmente non riconoscere anche che emergono alcuni limiti

² Cfr. per una rassegna P.G. Bresciani, A. Sartori, *Innovare i servizi per il lavoro: tra il dire ed il fare... Apprendere dalle migliori pratiche internazionali*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

³ Il termine "cultura" ha qui il significato che E. Schein da un lato (nella letteratura organizzativa: cfr. ad esempio il suo *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina, Milano, 2000) e R. Normann dall'altro (nella saggistica sul service management: cfr. in particolare il suo *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1984) hanno contribuito a definire: l'insieme integrato di principi, valori, rappresentazioni e modi di intendere che un gruppo, una comunità o una società condivide e riproduce.

complessivi che è corretto (anche in una prospettiva di ulteriore apprendimento) richiamare.

Il confronto con le esperienze europee più accreditate (Germania, Francia, Danimarca, Regno Unito, Spagna) pone in evidente rilievo la mancanza nel nostro Paese di una forte regia nazionale (o, detto in altri termini, l'assenza di un "process owner"). Il d.lgs. n. 469/1997, prima, e la riforma nel 2001 del Titolo V della Costituzione poi, sono stati applicati valorizzando la volontà del legislatore di decentrare poteri, mentre minore attenzione è stata dedicata invece alla ricomposizione delle attività realizzate in sede locale entro un unico quadro nazionale.

In proposito possono essere segnalati due fenomeni, diversi tra loro ma che concorrono entrambi all'esito indicato. Il primo è dato dal mancato esercizio da parte dell'Amministrazione centrale di poteri del tutto compatibili con la riforma costituzionale del 2001. Per molto tempo lo Stato italiano si è astenuto dallo svolgere quei compiti (in specie quelli di individuazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni – LEP – e di standard di servizio, di organizzazione e gestione di infrastrutture informatiche, di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle politiche adottate) che in tutti gli altri Paesi europei sono stati pacificamente considerati non solo utili ma necessari per il buon funzionamento del "Sistema". Solo dopo 11 anni da tale riforma il legislatore statale si è premurato, mediante la legge n. 92/2012, di stabilire i Livelli essenziali delle prestazioni in materia di servizi per il lavoro⁴, di prefigurare la istituzione di una "banca dati telematica" contenente sia i dati individuali dei lavoratori beneficiari di ammortizzatori sociali, sia i dati essenziali concernenti le azioni di politica attiva del lavoro svolte nei confronti di tali soggetti, di precisare con puntualità i casi e le modalità di applicazione del c.d. "principio di condizionalità"⁵. Normativa peraltro considerata non particolarmente efficace, visto che il d.lgs. n. 150/2015 ha poi riscritto i livelli essenziali (v. l'art. 28), ha ridisciplinato i meccanismi di condizionalità (v. l'art. 22) ed ha ritenuto opportuno istituire un "Sistema informativo unitario delle politiche del lavoro", in cui viene fatta confluire anche la banca-dati citata in precedenza (v. art. 13).

La nascente Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL) è chiamata, quindi, a colmare questo vuoto anomalo e a dare visibilità e concretezza ad un modello di ingegneria istituzionale capace di collegare i territori, le Regioni e l'Amministrazione centrale.

⁴ Riformulati e ridenominati «livelli essenziali concernenti i servizi per l'impiego» (v. la legge 28 giugno 2012, n. 92, all'art. 4, c. 33, lett. a) e b), che apportavano modifiche alla rubrica ed al contenuto dell'art. 3 del d.lgs. 21 aprile 2000, n. 81).

⁵ V. la legge 28 giugno 2012, n. 92, art. 4, cc. 40-43.

È nella prospettiva di un assetto cooperativo (e non più conflittuale, come per troppo tempo è stato, e in parte è ancora) che si colloca la rassegna di casi che rappresenta il “cuore” del volume.

Non si tratta di esprimere nostalgia per l’assetto di poteri istituzionali ed organizzativi nato nel 1997, ormai da tutti considerato inadeguato; né, tantomeno, per il precedente sistema statale di “collocamento”. Al contrario, il libro vuole guardare avanti. Ed è appunto l’attenzione al futuro, alle sorti del nascente Sistema nazionale, che ci porta a suggerire che il patrimonio di esperienze posto in essere dalle realtà locali venga riconosciuto, valorizzato e capitalizzato al fine di confluire nell’ambito di un organico disegno istituzionale ed organizzativo.

Collocata in questo contesto, proponiamo una analogia tra il tipo di esercizio che svolgiamo in questo volume e il dispositivo del “bilancio di competenze” che come noto costituisce uno dei più “pregiati” servizi per il lavoro: analogia che noi valutiamo particolarmente appropriata.

Se il bilancio di competenze è quel tipo di percorso nell’ambito del quale un soggetto ricostruisce la propria esperienza, la sistematizza e la valorizza, riconosce le competenze e le risorse che esse gli hanno consentito di acquisire e consolidare, e su tale base elabora un progetto di sviluppo e un piano di azioni per realizzarlo concretamente, allora l’esercizio che proponiamo con questo volume può essere inteso come l’avvio di percorso di questo tipo (in questo caso percorso collettivo, e ad opera degli stakeholder del sistema): percorso che auspichiamo venga ripreso e ulteriormente sviluppato, perché di esso il Paese ha una necessità vitale.

Proprio per questo, riteniamo opportuno precisare, per correttezza e per equità, che l’insieme di esperienze contenute di seguito non intende proporsi quale “campione rappresentativo” (per distribuzione territoriale; per soglia dimensionale; per tipologia dei servizi o dei modelli organizzativi; per gamma degli utenti; per metodologie adottate nell’erogazione; ecc.) delle migliori pratiche di servizi per il lavoro presenti nel nostro Paese: costituisce piuttosto una significativa selezione, ad opera dei curatori del volume, della gamma di pratiche italiane in relazione alle diverse dimensioni indicate.

Ed è opportuno precisare, dunque, che il campo delle “buone pratiche” è notevolmente più ampio di quanto siamo riusciti a ricomprendere nel volume: noi stessi infatti ne conosciamo diverse altre meritevoli di segnalazione (che per motivi di tempo o per ragioni operative non è stato possibile inserire in questa rassegna): insomma, le buone pratiche sulle quali il Paese può contare sono certamente maggiori per quantità e per qualità rispetto a quelle di seguito presentate.

Ma tra la impossibile “conoscenza del tutto” e il rischio della parzialità, abbiamo consapevolmente scelto questa seconda opzione, nella convinzione che questo settore abbia assoluta necessità di recuperare visibilità, reputazione, credibilità: tutte cose alle quali una rassegna come quella che qui presentiamo, per quanto non esaustiva, confidiamo possa contribuire, suggerendo in questo modo una possibile pista di lavoro da perseguire per il futuro.

A questo proposito, proseguendo nelle analogie, dopo quella con il dispositivo del bilancio di competenze, ci sembra utile proporre quella con un altro dispositivo particolarmente importante nell’ambito dei servizi per il lavoro: quello della individuazione, validazione e certificazione delle competenze (dispositivo da tre anni entrato a far parte “istituzionalmente” del panorama normativo italiano con il d.lgs. n. 13/2013).

Se nel caso del bilancio l’analogia ci serviva a sottolineare l’opportunità del lavoro di ricostruzione, di auto-riconoscimento e auto-valutazione, come propedeutico al recupero di fiducia in sé stessi e all’avvio di una nuova progettualità (sia per gli individui, sia per gli stakeholder collettivi, sia per il Paese nel suo insieme), in questo caso ci serve invece a sottolineare che le esperienze oggetto di analisi in questo volume (e quindi le competenze che esse mostrano “in azione”, e suggeriscono come patrimonio acquisito nei territori e nei CPI in cui sono state realizzate) risultano certo “individuate” (per utilizzare la terminologia del d.lgs. n. 13/2013), e cioè ricostruite e descritte, ma non per questo necessariamente “validate” o addirittura “certificate”.

Quello della validazione e delle certificazione della qualità delle esperienze di erogazione dei servizi o dei modelli di gestione organizzativa degli stessi si delinea infatti come uno dei terreni più interessanti per il futuro, per una struttura quale la nuova Agenzia Nazionale ANPAL, con tutte le delicate e complesse implicazioni politico-istituzionali e tecnico-metodologiche che è possibile prefigurare: e proprio per questo riteniamo che in questa sede sia opportuno riconfermarne la necessità di presa in carico.

2. La struttura del volume e i criteri per la individuazione delle esperienze

La parte centrale del volume contiene saggi e contributi di responsabili, esperti, tecnici ed operatori che, a diverso titolo, hanno contribuito alla realizzazione di esperienze territoriali di servizi per l’impiego che si sono configurati come un tassello di politica attiva del lavoro.

Ciascuna delle esperienze, pur a valle di una breve presentazione generale della struttura che ha realizzato la “buona pratica” presentata e della situazione del mercato del lavoro locale in cui questa si colloca, è poi specificamente focalizzata in particolare su un solo tipo di servizio, per il quale la struttura si sia distinta negli anni.

Si è cercato infatti di ridurre al minimo le ridondanze, privilegiando la diversità, e la presentazione di esperienze eterogenee per tipo di servizio focalizzato.

Abbiamo ritenuto interessante ed utile che la presentazione delle esperienze fosse preceduta dalle riflessioni di un interlocutore autorevole come Tiziano Treu, per il ruolo da lui svolto nel tempo su questi temi, in particolare nel suo ruolo di Ministro del lavoro nella fase in cui venne avviato il decentramento con il d.lgs. n. 469/1997 e, successivamente, per la costante attenzione dedicata al tema sul piano scientifico e politico.

Allo stesso modo, abbiamo valutato opportuno che i rappresentanti dei soggetti istituzionali che stanno implementando, con ruoli di grande responsabilità, il percorso evolutivo del sistema dei servizi per il lavoro in Italia presentassero a loro volta le proprie considerazioni a valle della ricognizione delle esperienze, a significare la loro ideale “presa in carico” per la nuova fase.

Per questo motivo, l’ultima parte del volume contiene i contributi di Paola Cicognani (Dirigente dell’Agenzia regionale del lavoro dell’Emilia-Romagna), e di Maurizio Del Conte (Presidente dell’Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro – ANPAL).

Il nostro intento è stato quello di ricondurre entro lo stesso quadro le voci dei territori e il punto di vista di chi presidia un ambito di osservazione istituzionalmente più ampio (regionale o nazionale).

L’avere posto in connessione le esperienze locali con valutazioni regionali e nazionali non risponde solo all’esigenza di dare completezza di informazione, ma ha un significato molto più ampio.

Conferma infatti il principale obiettivo dichiarato del volume: illustrare, valorizzandole, alcune esperienze territoriali e presentarle come patrimonio che le istituzioni locali portano in dote al nascente “Sistema nazionale”.

È una concreta “eredità” di cui è importante non sottovalutare il rilievo: poiché, al di là dei pur generosi disegni di stampo illuminista, è dai risultati descritti in queste pagine che prende avvio il cammino della nuova fase; e tali risultati indicano con credibile approssimazione i traguardi raggiunti (le “capabilities” sulle quali è possibile fare conto) e, nello stesso tempo, i limiti ancora presenti (le dimensioni sulle quali si può e si deve ancora lavorare in termini di miglioramento e sviluppo).

Già nel primo paragrafo abbiamo richiamato il meta-criterio che ha orientato la individuazione delle esperienze da presentare nel volume: ci proponiamo ora di fornire qualche precisazione ulteriore sugli specifici criteri adottati per la nostra raccolta.

Come abbiamo anticipato, sarebbe stato impossibile rendere conto puntualmente ed esaustivamente in un solo volume della molteplicità e della varietà di iniziative di politica attiva del lavoro promosse dai territori: richiamando la suggestiva formulazione che troviamo nell'Amleto di Shakespeare, infatti, potremmo affermare che "vi sono più cose tra il cielo e la terra di quante non ne immagini la nostra filosofia".

Non potevamo che proporci di fornire una rassegna parziale, per quanto significativa, di "buone pratiche" su cui richiamare l'attenzione del lettore: e conseguentemente abbiamo ritenuto opportuno privilegiare, quale criterio informativo della nostra scelta, quello della varietà ed eterogeneità da un lato degli interventi (servizi) e dall'altro dei modelli organizzativi di gestione degli stessi.

Al referente di ciascuna realtà territoriale coinvolta abbiamo chiesto, infatti, di individuare ed illustrare il progetto, l'azione o l'intervento che, tra i diversi realizzati, meglio avesse caratterizzato, a suo avviso, l'esperienza maturata in quel contesto.

Ciò significa che non di rado le esperienze presentate nel volume si accompagnano (nelle stesse strutture che le hanno realizzate) ad altre "buone pratiche", e cioè a ulteriori positive esperienze di altri servizi, rivolti ad utenti diversi: con ciò confermando l'assunto che la qualità di un servizio dipenda principalmente dalla cultura degli operatori, e che una volta presente, quindi, questa tenda a permeare "trasversalmente" le diverse attività; in altre parole, la cultura è "positivamente contagiosa" (secondo Normann⁶, nessun altro fattore ha una forza e una efficacia, nell'orientare i comportamenti, paragonabili a quelle dell'insieme condiviso dei valori, dei principi e degli approcci, al servizio e agli utenti, che la costituiscono).

Indipendentemente dalla molteplicità delle buone pratiche di cui i nostri interlocutori sono personalmente testimoni, per evidenti motivi di diversificazione abbiamo orientato la nostra individuazione delle esperienze ad un criterio di massima eterogeneità del "problema-chiave" e del relativo servizio, e del tipo di utente-target.

L'esito di questo lavoro di cernita rende visibile la vasta gamma di servizi di politica attiva del lavoro messi in atto dai territori per contrastare la inoccupazione/disoccupazione migliorando l'occupabilità dei lavoratori (servizi

⁶ Cfr. R. Normann, *cit.*

di orientamento e counseling, interventi di formazione professionale, servizi di incontro domanda-offerta e accompagnamento al lavoro, attivazione di tirocini, progettazione e realizzazione di percorsi mirati o personalizzati, interventi di riqualificazione, ecc.) non di rado per sostenere nell'inserimento o reinserimento al lavoro soggetti particolarmente vulnerabili, in condizione di svantaggio o di disabilità⁷.

Se da un lato, come già richiamato, in ragione delle modalità di individuazione non si è potuto rispettare un criterio di distribuzione territoriale delle esperienze, dall'altro lato, tuttavia, a dimostrazione della diffusa sensibilità alla promozione di servizi al lavoro riscontrabile sul territorio nazionale, si è cercato almeno di assicurare, per quanto possibile, attenzione ai diversi contesti regionali di riferimento.

Tale scelta ha comportato la rinuncia alla valorizzazione di diverse esperienze, pur molto interessanti, che avrebbero però implicato la "sovra-rappresentazione" di alcune realtà regionali già presenti nell'ambito del gruppo delle esperienze qui riportate: sovra-rappresentazione che magari avrebbe corrisposto alla effettiva maggiore performatività di alcuni sistemi regionali del lavoro rispetto ad altri, ma che certamente avrebbe impedito la valorizzazione di un numero più ampio di realtà territoriali (che ha costituito invece un obiettivo che come curatori del volume ci siamo posti fin dall'inizio).

Come già accennato, e come meglio si potrà osservare più avanti, le "buone pratiche" descritte si riferiscono in primo luogo alla gamma dei diversi servizi erogati nei territori considerati, ma in secondo luogo anche alla tipologia dei diversi modelli organizzativi adottati a livello locale (in genere provinciale) per la gestione degli stessi.

È questo il motivo per cui vengono presentate anche esperienze di progettazione e implementazione di modelli organizzativi frutto di peculiari elaborazioni delle istituzioni e delle forze sociali in sede locale.

I quattro casi di questo tipo riportati (Milano, Prato, Roma, Verona), per quanto diversi tra loro per mission, strategia, forma giuridica, dimensione, ecc., si distinguono dal modello organizzativo standard che si è diffuso a seguito del d.lgs. n. 469/1997 (gestione delle funzioni e dei compiti affidati

⁷ L'attenzione alle categorie in condizione di "debolezza occupazionale" è stato sempre un tratto caratteristico delle politiche territoriali del lavoro. Benché l'erogazione di servizi al lavoro non sia circoscritta ai beneficiari di incentivi economici alle assunzioni, spesso risultano al centro di interventi intensivi coloro che sono anche portatori di sostegni economici nel rispetto dei vincoli posti dal Regolamento UE n. 651/2014 e cioè i lavoratori qualificabili come "svantaggiati", "molto svantaggiati" o "disabili". È del resto evidente che l'incentivazione economica all'assunzione è tanto più necessaria quanto più il soggetto da accompagnare presenta condizioni di debolezza.

alla Provincia tramite l'Assessorato provinciale competente e le sedi periferiche operanti sul territorio – cioè i Centri per l'impiego).

Pur nella diversità di soluzioni funzionali adottate, i quattro casi presentati nel volume sono orientati da alcune motivazioni comuni: ad esempio la ricerca di forme atte a favorire una più ampia partecipazione degli Enti locali o delle parti sociali all'attuazione degli interventi; la ricerca di nuovi tipi di risorse economico-finanziarie; il recupero di margini di flessibilità ed agilità sul piano organizzativo-amministrativo e procedurale.

Nel caso milanese, l'obiettivo è il coinvolgimento di altri Enti locali: la istituzione di una pluralità di Agenzie per la formazione, l'orientamento ed il lavoro (AFOL), promosse congiuntamente dalla Città metropolitana e dai Comuni interessati, è la risposta alle esigenze di un'area molto ampia e densamente popolata (oltre tre milioni di abitanti).

Altrove si è ritenuto prioritaria la responsabilizzazione delle parti sociali (v. FIL di Prato).

In un altro contesto, invece, è stata strutturata una rete tra tutti i soggetti pubblici e privati del territorio che operano nel campo dei servizi per il lavoro e delle politiche attive rivolte in particolare ai soggetti a più elevato grado di vulnerabilità sociale (v. l'Agenzia sociale di Verona).

Infine, l'esperienza di Porta Futuro a Roma (ispirata al modello di Puerta 22 di Barcellona) si propone di coniugare una forte spinta innovativa sulla gamma dei servizi e soprattutto sulle modalità di erogazione degli stessi (personalizzazione, multicanalità, ecc.) con una particolare attenzione alla popolazione giovanile, e con la sperimentazione della gestione della struttura da parte di una SPA "in house" della Città metropolitana.

3. Le dimensioni oggetto di analisi

A ciascuno dei referenti delle buone pratiche individuate abbiamo proposto la stessa griglia di analisi per la descrizione delle esperienze, allo scopo di favorire, nei limiti del possibile e pur nella specificità dei diversi contesti e servizi, il confronto tra di esse. Lo schema-tipo, rispetto al quale abbiamo naturalmente lasciato ampi margini di discrezionalità, anche ai fini di una maggiore aderenza alla particolarità del caso presentato, era il seguente:

1. brevi cenni alle caratteristiche del contesto locale (economia, mercato del lavoro, ecc.);
2. in relazione a tale contesto, alcuni richiami alla policy del lavoro e al sistema dei servizi per l'impiego implementati nel tempo a livello locale (evoluzione, ragioni, cambiamenti significativi);