



# Strumenti per l'azione.

La guida all'investimento sociale  
del progetto CITILab





“Strumenti per l’azione.

La guida all’investimento sociale del progetto CITILab” a cura di Gemma Scalise e Cristina Burini – Università degli Studi di Milano-Bicocca – è il Policy Toolkit del progetto “Compound Inequalities and labour market outsiders.

The Social Investment policy agenda to empower the long-term unemployed, disabled people and working women”, finanziato da Fondazione Cariplo (Inequalities Research 2022 - Project ID: 2022-1301) e pubblicato con il supporto grafico di Kinoa Innovation Studio.



Questo toolkit è stato realizzato nell’ambito del progetto CITILab ([citilab.unimib.it](http://citilab.unimib.it)).

© 2024 CITILAB.

Tutti i diritti riservati.

# I Indice

## **1. Cos'è CITILab?**

- 1.1. Gli esclusi dal mercato del lavoro
- 1.2. Persone con disabilità
- 1.3. Madri con basse qualifiche
- 1.4. Disoccupati di lungo periodo
- 1.5. Cosa fare? L'approccio dell'investimento sociale
- 1.6. Perché CITILab adotta l'approccio dell'investimento sociale?
- 1.7. Questa guida: perché e per chi?

## **2. Il progetto**

- 2.1. Motivazione e metodologia
- 2.2. Perché Milano e Amsterdam?
- 2.3. Milano
- 2.4. Amsterdam

## **3. Milano: disabilità, disuguaglianze di genere e disoccupazione di lungo periodo, tre importanti sfide per la città**

- 3.1. Politiche attive del lavoro
- 3.2. Lavoro e disabilità
- 3.3. Madri al lavoro
- 3.4. Punti di forza e di debolezza: da DUL a GOL
- 3.5. Milano è pronta per l'Investimento Sociale?
- 3.6. Cosa emerge dal confronto tra Milano e Amsterdam?

## **4. Indicazioni strategiche per l'azione politica: suggerimenti per Milano**

- 4.1. Disabilità e lavoro: cosa migliorare?
  - 4.1.1. Raccomandazioni di policy per l'inclusione delle persone con disabilità
- 4.2. Donne e lavoro: i dati rappresentano la condizione reale?
  - 4.2.1. Quali raccomandazioni per le lavoratrici con basse qualifiche?
- 4.3. Disoccupati di lungo periodo e (re)inclusione lavorativa
  - 4.3.1. Quali raccomandazioni per chi è da tempo fuori dal mercato del lavoro?
- 4.4. Riflessioni conclusive

## **Appendice**

Riferimenti delle fonti citate  
Qualche lettura consigliata

## **Ringraziamenti**

# 1



Fondazione  
**CARIPLO**



## Cos'è CITILab?

- 1.1. Gli esclusi dal mercato del lavoro
- 1.2. Persone con disabilità
- 1.3. Madri con basse qualifiche
- 1.4. Disoccupati di lungo periodo
- 1.5. Cosa fare? L'approccio dell'investimento sociale
- 1.6. Perché CITILab adotta l'approccio dell'investimento sociale?
- 1.7. Questa guida: perché e per chi?



# 1 - Cos'è CITILab?

CITILab è un progetto di ricerca finanziato da Fondazione Cariplo e condotto dal Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca in collaborazione con l'Istituto Universitario Europeo che esplora e confronta le politiche adottate in due città europee, Milano e Amsterdam, per migliorare l'inclusione nel mercato del lavoro di tre gruppi di persone considerati tra i più svantaggiati: i disoccupati di lungo corso, le persone con disabilità e le donne, con figli/e e con basse qualifiche.

## 1.1. Gli esclusi dal mercato del lavoro

La disoccupazione e la crescita delle disuguaglianze sono tra le sfide più importanti che le società contemporanee si trovano ad affrontare. Mercati del lavoro sempre più frammentati e in rapido mutamento sono influenzati da nuove forme di impiego, spesso meno stabili, dalle trasformazioni demografiche, dall'espansione tecnologica e da politiche economiche che contribuiscono ulteriormente a questa instabilità e diversificazione.

Trovare lavoro non è sempre facile e dipende da una molteplicità di fattori che non riguardano solo le qualifiche e le competenze richieste dal mercato del lavoro, ma sono legati anche al genere,

all'età, all'appartenenza etnica, allo status socio-economico e alla regione geografica in cui ci si trova.

In generale, più una persona vive una condizione di fragilità, minori saranno le opportunità di lavoro che le si presenteranno e la qualità delle tutele delle quali potrà beneficiare sul lavoro, aumentando così il rischio di vulnerabilità.

**CITILab si concentra sull'inclusione lavorativa di alcuni di questi gruppi** che si trovano, per diverse ragioni, più esposti ad una condizione di vulnerabilità: coloro che hanno una disabilità, coloro che non trovano lavoro da più di 12 mesi e le donne che hanno basse qualifiche e che sono impegnate in attività di cura dei figli.

## 1.2. Persone con disabilità

**Le persone con disabilità hanno tassi di occupazione più bassi rispetto alle persone senza disabilità** - differenza che è ancora più marcata per le donne con disabilità – **e spesso sono classificate erroneamente come persone inattive, quindi non sono considerate come in cerca di lavoro.**

La discriminazione è, per loro, un'esperienza quotidiana e, viste le poche opportunità a disposizione, sono spesso costrette a lavorare in proprio o con contratti non regolari (ILO, 2022).

Le politiche tradizionalmente rivolte alle persone con disabilità si sono principalmente concentrate su forme di sostegno al reddito e lavori in contesti protetti, senza porre sufficiente attenzione all'importanza delle aspirazioni lavorative individuali e alla mancanza di opportunità reali.

Secondo i dati Istat, in Italia nel 2021 le persone con disabilità erano più di 12 milioni, il 21,4% della popolazione (Istat, 2022). Di queste, il 5% ha dichiarato di avere limitazioni gravi e il restante 16,4% limitazioni non gravi (Disabilità in cifre - Istat, 2021).

Nonostante la maggior parte abbia limitazioni non gravi, la partecipazione al lavoro e l'intensità lavorativa – ovvero le ore lavorate – per queste persone sono molto limitate. Infatti, solo il 29% di coloro che presentavano limitazioni non gravi e il 12% con di coloro che presentavano limitazioni gravi risultavano occupati nel 2021. Nelle famiglie con un componente con disabilità in età lavorativa, inoltre, si lavora circa il 20% del tempo in meno.

Anche in questo caso, il divario di genere conta. Solo il 9,1% delle donne con disabilità gravi risulta occupato - mentre per gli uomini si arriva al 16,1% - e la differenza è ancora più evidente con riferimento alle limitazioni non gravi: il 23,3% delle donne è occupato contro il 36% degli uomini.

La decisione di ritirarsi dal lavoro - per le barriere fisiche e ambientali, le discriminazioni e i pregiudizi, per un supporto insufficiente - rappresenta una questione significativa per questo target di popolazione, un aspetto che ha implicazioni e conseguenze sulla salute fisica e mentale, sul benessere finanziario, sulla partecipazione sociale e sulla struttura familiare. Il 48,4% di coloro che soffrono di gravi limitazioni e il 39% di coloro che hanno limitazioni non gravi ha, infatti, dichiarato di essersi ritirato dal lavoro, a fronte del 14% delle persone senza disabilità.

Secondo i dati della Città Metropolitana di Milano, al 31 dicembre 2023 si contavano 9.974 persone in liste di collocamento con disabilità fino al 79% e 5.060 individui con disabilità all'80% e oltre.

Sappiamo che il 95% delle persone con disabilità in lista di collocamento (14.476 su 15.237 individui) ha un'istruzione di scuola secondaria inferiore, ma non vi è disponibilità di ulteriori dati per approfondire la loro situazione socio-economica e familiare e per ricostruire la loro transizione occupazionale, informazioni fondamentali per adeguare i servizi di supporto a cui potrebbero avere accesso.



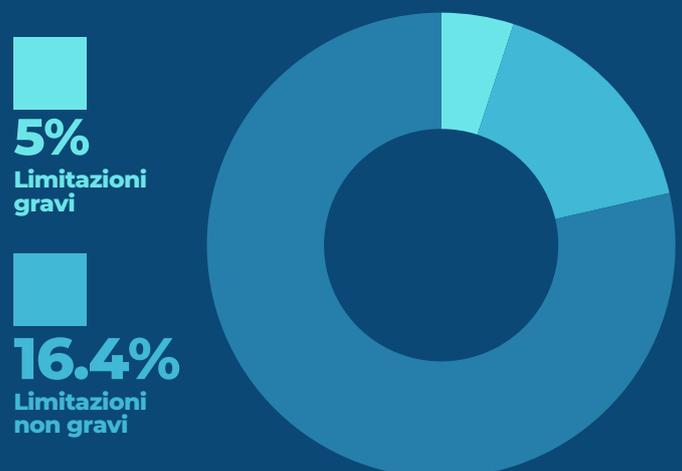
**N.B.:**

**Persone con disabilità**

È il nuovo simbolo ONU per rappresentare le disabilità.

### **Persone con disabilità in Italia (ISTAT, 2022)**

In Italia nel 2021 le persone con disabilità erano più di 12 milioni, il 21,4% della popolazione (Istat 2022). Di queste, il 5% ha dichiarato di avere limitazioni gravi e il restante 16,4% limitazioni non gravi (Disabilità in cifre - Istat, 2021).



## 1.3. Madri con basse qualifiche

Come è noto, i contratti di lavoro part-time sono molto più diffusi tra le donne, anche se nel contesto italiano, si tratta di part-time involontario. All'inizio del 2024, a Milano il lavoro part-time rappresenta il 29% circa per le donne rispetto al 14% circa degli uomini (Istat, 2024). **Questa disparità, che dipende dalla necessità delle donne di conciliare le responsabilità lavorative con quelle familiari, contribuisce ad accrescere lo svantaggio delle donne su più fronti.**

Le donne che lavorano part-time, infatti, sviluppano meno competenze e acquisiscono meno esperienza rispetto ai loro colleghi uomini che lavorano a tempo pieno. Questo influenza negativamente la loro capacità di avanzamento professionale e di accesso a posizioni più remunerative nel lungo periodo. Inoltre, le lavoratrici a tempo parziale hanno accesso limitato a benefici aziendali e incentivi finanziari come bonus, aumenti di stipendio o contributi pensionistici.

Questi vantaggi, spesso legati alla durata e all'intensità del lavoro, non sono disponibili nella maggior parte dei casi per i lavoratori a tempo parziale o sono ridotti in proporzione al numero di ore lavorate.

Nonostante Milano sia una delle città più virtuose in Italia in tema di opportunità lavorative, e quindi di quantità di lavoro, è ancora necessario porre l'attenzione alla qualità del lavoro - ovvero alle condizioni del lavoro disponibile, al tipo di contratto, al livello di retribuzione, alle opportunità di sviluppo professionale, all'accesso ai diritti - che è indispensabile per comprendere le diverse difficoltà e gli "svantaggi cumulati" dalle donne che influenzano negativamente la loro partecipazione lavorativa.

## Part-time involontario

All'inizio del 2024, a Milano il lavoro part-time rappresenta il **29% circa per le donne** rispetto al **14% circa degli uomini** (Istat, 2024).



## 1.4. Disoccupati di lungo periodo

In Italia, persone con disabilità e madri si ritrovano spesso tra i disoccupati di lungo periodo, che sono tutti coloro che risultano senza lavoro da più di 12 mesi.

La disoccupazione di lungo periodo rappresenta una forma di esclusione sociale che comporta gravi conseguenze per gli individui in termini sociali, economici e di salute psico-fisica.

Secondo i dati Eurostat, nell'Unione Europea, tra il 2008 e il 2014, il numero dei disoccupati di lungo periodo è raddoppiato e rappresenta più della metà del totale dei disoccupati.

La situazione è ulteriormente peggiorata dal 2020 con la pandemia da Covid-19.

In genere, i disoccupati di lungo periodo tendono ad avere minori possibilità occupazionali a causa del basso livello di istruzione, del mancato riconoscimento o dell'obsolescenza delle loro competenze (dovuta alla diffusione delle nuove tecnologie in molti settori produttivi) e perché serve un investimento economico e di tempo per il loro recupero, che non tutti possono permettersi.

I disoccupati over 50 sono coloro che risultano maggiormente esposti al rischio di esclusione, ma anche i giovani sperimentano difficoltà nell'accesso e nel mantenimento della posizione lavorativa.

**La disoccupazione di lungo periodo rappresenta quasi la metà della disoccupazione totale anche in una città dalle grandi opportunità come Milano.**

## Disoccupati di lungo periodo

Secondo i dati Eurostat, nell'Unione Europea tra il 2008 e il 2014 il numero dei disoccupati di lungo periodo è raddoppiato e rappresenta più della metà del totale dei disoccupati.

2008



2014



## 1.5. Cosa fare? L'approccio dell'investimento sociale

### L'approccio dell'investimento sociale

**(box di approfondimento)** è uno dei paradigmi più influenti e discussi sui cambiamenti del welfare e del mercato del lavoro nelle società post-industriali.

L'idea di base di questo approccio è quella di innescare, attraverso un insieme di politiche volte a favorire la formazione e l'occupazione, un ritorno in termini di benessere individuale, collettivo e di sostenibilità di lungo periodo dei sistemi di welfare.

### L'obiettivo principale è quello di interrompere la "trasmissione intergenerazionale" della povertà

attraverso interventi che aiutino gli individui, le famiglie e le società a rispondere alla natura mutevole dei rischi sociali, investendo:

**(1) nelle "capacità"** – e quindi nell'istruzione - fin dalla prima infanzia e lungo tutto l'arco della vita (politiche dette di "stock"),

**(2) negli strumenti di conciliazione vita-lavoro e di supporto ai periodi di transizione** tra un lavoro e l'altro e tra le varie fasi di vita, come le politiche attive del lavoro (politiche di "flow")

**(3) nelle forme di sostegno al reddito** per mitigare la povertà (politiche di "buffer").

### Investimento sociale (Social Investment)

Approccio che si concentra su un pacchetto di politiche che mirano a prevenire i problemi derivanti dalle dinamiche di mercato (es. disoccupazione, povertà).

A differenza delle tradizionali politiche di welfare, che si concentrano sull'intervento ex-post, questo approccio punta a potenziare le capacità e le opportunità degli individui, investendo in settori come istruzione, formazione professionale, cure per l'infanzia e conciliazione vita-lavoro.

L'obiettivo è rafforzare le competenze e la partecipazione al mercato del lavoro, riducendo la possibilità di rimanere senza lavoro per lunghi periodi. L'investimento sociale si basa sull'idea di un welfare "abilitante" che promuova sia l'inclusione che la crescita economica, ponendo una forte enfasi sul capitale umano e sulla sostenibilità delle politiche sociali nel tempo.

Se questa pluralità di politiche è adottata, e i diversi strumenti funzionano in modo complementare, innescano numerosi effetti positivi in termini di benessere individuale e collettivo, secondo un **"effetto moltiplicatore"** **(box di approfondimento)**.

Si tratta, perciò, di una strategia di implementazione delle politiche pubbliche – a livello nazionale e locale - che consiste in una serie di interventi in diversi ambiti (es. formazione, politiche attive del lavoro, conciliazione vita-lavoro, sostegno al reddito, servizi di assistenza all'infanzia e agli anziani) mirati a prevenire i rischi sociali (es. la disoccupazione), fornendo gli strumenti per reagire alle fasi critiche della vita, attraverso risorse e opportunità finalizzate soprattutto a sviluppare il capitale umano lungo tutto il corso della vita (Hemerijck 2013; 2017).

### Multiplier effect

#### (effetto moltiplicatore del corso della vita)

Se vi è complementarità tra le politiche, i loro benefici si moltiplicheranno nel corso della vita degli individui e delle generazioni future.

Ad esempio, gli investimenti in educazione di oggi innescano l'aumento della produttività dei lavoratori di domani, attraverso un migliore sviluppo del capitale umano e una maggiore occupazione di qualità. Di conseguenza, più lavoro significa l'aumento delle entrate per lo Stato che può finanziare nuove politiche di investimento sociale per le generazioni successive. Oppure, la spesa in sostegno al reddito per le persone in difficoltà interviene sulla povertà infantile, ma ha ricadute anche sulla povertà in età adulta e la sua trasmissione tra le generazioni: ovvero, i figli di questi beneficiari avranno meno probabilità di nascere in una famiglia povera e, a loro volta, saranno meno a rischio di povertà.

L'Italia, in particolare, è stata definita un paese non adatto alle politiche di investimento sociale (Kazepov e Ranci, 2017) a causa una serie di fattori strutturali e istituzionali che ne limitano l'adozione e l'efficacia, come:

- la forte frammentazione tra i livelli di governo (nazionale, regionale, comunale) che rende difficile l'implementazione di politiche coordinate e integrate;
- una spesa sociale sbilanciata sui trasferimenti monetari (come le pensioni) piuttosto che su servizi volti a investire sulle persone, come l'istruzione, la formazione professionale e le politiche per la prima infanzia;
- la resistenza al cambiamento da parte di gruppi di interesse consolidati orientati alla protezione degli adulti anziani più che all'investimento sulle nuove generazioni.



“

L'Italia, in particolare, è stata definita un paese non adatto alle politiche di investimento sociale (Kazepov e Ranci, 2017) a causa una serie di fattori strutturali e istituzionali che ne limitano l'adozione e l'efficacia

## 1.6. Perché CITILab adotta l'approccio dell'investimento sociale?

Questo approccio è utile per affrontare la disoccupazione di lungo periodo, in particolare quella che colpisce le donne madri con basse qualifiche e le persone con disabilità, perché mira a prevenire e ridurre le disuguaglianze strutturali nel mercato del lavoro attraverso politiche di lungo termine.

### Si tratta di politiche che:

- si concentrano sull'**investimento nelle competenze e nell'istruzione**.  
Per le donne con basse qualifiche e i disoccupati di lungo periodo, i programmi di formazione e di riqualificazione professionale offrono la possibilità di acquisire nuove competenze, migliorando le opportunità di impiego. Questo è particolarmente utile per le donne madri che potrebbero avere interruzioni di carriera legate alla maternità e per le persone con disabilità che potrebbero avere necessità di formazione specializzata per superare barriere occupazionali;
- includono la **creazione di servizi di cura per l'infanzia e misure di conciliazione lavoro-famiglia**, fondamentali per le madri. Questi servizi aiutano a ridurre il peso del lavoro di cura non retribuito e a facilitare il reinserimento nel mercato del lavoro;
- promuovono misure per l'inclusione delle persone con disabilità attraverso **politiche capacitanti (box di approfondimento)** e programmi di supporto specifici, come l'accesso a servizi di inclusione e formazione personalizzata;

### Capacitazione

Uno degli obiettivi prioritari dell'investimento sociale è il rafforzamento delle aspirazioni, competenze e capacità delle persone al fine di prepararle ad affrontare le contingenze della vita e a migliorare le loro possibilità e prospettive future.

Gli interventi realizzati nell'ottica dell'investimento sociale sono in questo senso "capacitanti", volti quindi a migliorare e a stimolare le capacità individuali nel corso della vita.

- sono orientate alla prevenzione della disoccupazione di lungo periodo attraverso le **politiche attive del lavoro (box di approfondimento)** che promuovono l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, facilitando la transizione verso nuovi lavori in una società in continua evoluzione;
- promuovono una maggiore inclusione sociale, riducendo le disuguaglianze nel mercato del lavoro e offrendo opportunità occupazionali di qualità.

## Politiche attive del lavoro

Strumenti di policy volti a promuovere l'occupazione e l'inserimento lavorativo. Includono misure come la formazione professionale, l'orientamento al lavoro, il sostegno alla creazione d'impresa e l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. L'obiettivo è migliorare le competenze dei lavoratori, facilitare la loro transizione verso l'occupazione e ridurre la disoccupazione strutturale.

A differenza delle politiche passive - con le quali possono essere combinate - che forniscono esclusivamente sostegno economico ai disoccupati, le politiche attive mirano a creare dei percorsi di reinserimento occupazionale che coinvolgono attivamente i disoccupati. Alcune politiche attive sono maggiormente orientate alla formazione e allo sviluppo delle competenze, come ad esempio:

- programmi educativi rivolti agli adulti che intendono completare la propria formazione di base o acquisire nuove conoscenze per migliorare le proprie prospettive occupazionali;
- apprendistato;
- programmi che offrono corsi di aggiornamento;
- riqualificazione e perfezionamento (es. corsi di lingua e competenze digitali).

Altre, invece, sono orientate al diretto reinserimento nel mercato del lavoro, come:

- i servizi di orientamento e consulenza professionale;
- l'intermediazione e matching domanda-offerta (svolti da centri per l'impiego e agenzie specializzate);
- il supporto all'autoimprenditorialità e gli incentivi alle imprese per l'assunzione (come sgravi fiscali, contributivi o finanziamenti diretti alle imprese che assumono categorie specifiche di lavoratori, come giovani, disoccupati di lunga durata o persone con disabilità).

Perché queste politiche sono centrali nel paradigma dell'investimento sociale? Perché alcuni strumenti delle politiche attive rappresentano un investimento nel capitale umano, mirando a migliorare le competenze e l'occupabilità delle persone.

Questo paradigma si basa sull'idea che investire nelle capacità dei lavoratori, attraverso formazione e riqualificazione, non solo promuova l'inclusione sociale, ma contribuisca anche alla crescita economica sostenibile. Le politiche attive aiutano a prevenire la disoccupazione di lungo termine, riducendo le disuguaglianze e favorendo un mercato del lavoro più dinamico e una forza lavoro meno vulnerabile ai cambiamenti economici e tecnologici.

I sussidi, strumento principale delle politiche passive del lavoro - poiché forniscono un aiuto economico senza intervenire direttamente sull'occupabilità - possono essere collegati anche a politiche attive quando sono garantiti nei periodi di transizione tra un lavoro e l'altro, o sono condizionati a percorsi di formazione o di reinserimento lavorativo.

**CITILab adotta questo approccio in modo originale perché combina diverse dimensioni legate alle difficoltà di accesso al mercato del lavoro**, focalizzandosi su tre gruppi specifici di soggetti svantaggiati, e sposta l'attenzione dalle politiche nazionali a quelle urbane, livello regolativo ancora scarsamente considerato tra chi adotta questo paradigma (Scalise e Hemerijck, 2022).

**CITILab aggiunge, inoltre, un tassello fondamentale allo studio dell'investimento sociale** guardando alle **“disuguaglianze cumulate” (box di approfondimento)** e mostrando il ruolo delle città nei processi di inclusione e riduzione della vulnerabilità dei gruppi indagati.

## Disuguaglianze cumulate (compound inequalities)

Con questo termine si fa riferimento alle disuguaglianze che coinvolgono più dimensioni contemporaneamente e che un soggetto "cumula", come mancanza di reddito, basso livello di istruzione, scarsa salute, limitato accesso ai servizi socio-assistenziali. I gruppi svantaggiati del mercato del lavoro – come donne con figli e basse qualifiche, disoccupati, persone con disabilità, migranti ecc. - incontrano barriere di vario tipo per entrare, rimanere e progredire nel mondo del lavoro.

Ad esempio, essere donna rappresenta di per sé un elemento che crea disuguaglianza nel mercato del lavoro. Se a questo si aggiunge la presenza di uno/a o più figli/e e/o un basso livello di istruzione, gli elementi che incrementano le disuguaglianze e creano marginalità aumentano e rendono più complicato l'accesso al mercato del lavoro.



“

**Essere donna rappresenta di per sé un elemento che crea disuguaglianza nel mercato del lavoro.**

**Se a questo si aggiunge la presenza di uno/a o più figli/e e/o un basso livello di istruzione, gli elementi che incrementano le disuguaglianze e creano marginalità aumentano**

## 1.7. Questa guida: perché e per chi?

Questo lavoro nasce con l'intento di condividere le riflessioni emerse dai risultati del progetto CITILab con una vasta gamma di attori - tra cui decisori politici, enti privati e organizzazioni del Terzo Settore - impegnati nelle aree del lavoro e dell'inclusione sociale.

L'obiettivo è quello di mettere a disposizione di queste figure idee derivanti da analisi empiriche e suggerimenti basati sull'analisi dei punti di forza e di debolezza osservati nelle politiche del lavoro di **Milano** e di **Amsterdam**, due città emblematiche per le sfide che le realtà urbane contemporanee si trovano ad affrontare.

Nel corso della ricerca, abbiamo individuato esperienze positive e lacune nei modelli di governance del lavoro e dell'inclusione sociale e riflettuto su come queste politiche possano essere adattate e migliorate. Le idee presentate in queste pagine non solo cercano di potenziare l'efficacia delle politiche esistenti, ma offrono anche nuove prospettive per affrontare le sfide contemporanee.

Attraverso un confronto diretto tra le esperienze di Milano e Amsterdam, questo lavoro intende contribuire a migliorare le politiche locali, promuovendo una maggiore cooperazione interistituzionale e una maggiore inclusione sociale nelle comunità urbane.

In definitiva, il nostro intento è offrire un contributo concreto al dibattito sulle politiche del lavoro e dell'inclusione, fornendo raccomandazioni di intervento operative e strategie che possano essere implementate a livello locale, con un occhio sempre attento alle dinamiche globali che stanno influenzando il mondo del lavoro.



# 2



## Il progetto

- 2.1. Motivazione e metodologia
- 2.2. Perché Milano e Amsterdam?
- 2.3. Milano
- 2.4. Amsterdam

# P

## 2 - Il progetto

### 2.1. Motivazione e metodologia

Molte sono le domande esplorative che hanno guidato la nostra ricerca, tra cui:

- Cosa viene fatto per supportare l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, dei disoccupati di lungo periodo e delle madri nelle città di Milano e Amsterdam?
- Chi sono gli attori coinvolti in queste azioni?
- Troviamo politiche ispirate al paradigma dell'investimento sociale?
- Si sperimentano nuovi approcci?
- Cosa funziona e cosa no? Perché?

Abbiamo indagato i contesti sociali e il mercato del lavoro nelle due città, guardando non solo alla quantità, ma anche alla qualità dell'occupazione. Per farlo abbiamo utilizzato fonti e dati statistici (nazionali, regionali e comunali) e abbiamo svolto attività di ricerca sul campo da giugno 2023 a luglio 2024.

Abbiamo intervistato più di 70 attori locali che, con diversi ruoli, sono coinvolti nel governo delle due città e in azioni volte all'inclusione lavorativa (es. su Milano: Città Metropolitana, Comune, Afol Metropolitana, sindacati, enti di Terzo Settore, enti accreditati, esperti di politiche locali), abbiamo svolto osservazioni partecipanti nei centri per l'impiego e condotto tre incontri di discussione dei risultati preliminari con addetti ai lavori.

### 2.2. Perché Milano e Amsterdam?

Il confronto è di particolare interesse per vari motivi. Entrambe le città hanno subito una significativa transizione verso un'economia post-industriale in termini di:

- sviluppo di servizi;
- tecnologia;
- finanza e conoscenza.

Sia Milano che Amsterdam stanno vivendo dinamiche di polarizzazione e concentrazione di nuovi rischi sociali, come ad esempio: crescita delle disuguaglianze legate alle competenze, alle condizioni di lavoro, di reddito, ecc.

Inoltre, entrambe condividono i problemi tipici dell'espansione urbana, come la gentrificazione, la mobilità, l'aumento del costo della vita, il cambiamento climatico.

**Negli ultimi anni** le due città sono state governate da coalizioni progressiste con agende politiche volte a promuovere la coesione e l'inclusione sociale, ma sono inserite in contesti nazionali diversi: mentre i Paesi Bassi si sono orientati, già all'inizio degli anni Duemila, verso una politica ispirata all'investimento sociale, l'Italia è in ritardo in questo processo.

Inoltre, i Paesi Bassi hanno un modello di governance accentrato, anche se vi è stata dal 2015 una decentralizzazione delle politiche del lavoro con affidamento di responsabilità ai Comuni; mentre l'Italia ha un sistema regionalizzato, con una governance multilivello del welfare e delle politiche del lavoro che include le regioni e i comuni.

## 2.3. Milano

Nel contesto italiano, Milano è una delle città più dinamiche dal punto di vista economico a livello europeo, con uno dei più alti tassi di occupazione femminile (63%), totale (68%), e di persone con livelli di istruzione avanzati (oltre il 20%) (Istat, 2024).

Nonostante questi dati positivi, osservando il contesto metropolitano da vicino, emerge che Milano affronta anche problemi complessi e multidimensionali. Ci sono forme di esclusione radicate e nicchie di marginalità consolidate. La disoccupazione colpisce in particolare i giovani e le persone con basse qualifiche; le donne, invece, svolgono maggiormente un lavoro part-time (involontario) e temporaneo, con contratti lavorativi più precari e salari inferiori rispetto agli uomini.

In Italia, nel 2023, il tasso di occupazione nella fascia d'età 20-64 anni è del 56,5% per le donne e del 76% per gli uomini (Istat, 2024).

A Milano le donne hanno un tasso di occupazione ben più alto della media italiana e in dieci anni (2010-2020) il divario di genere, sia per l'occupazione a tempo pieno che part-time, è diminuito. Il capoluogo lombardo rappresenta dunque un contesto virtuoso a livello italiano.

### Struttura demografica (2020)



**Popolazione totale**  
1.374.582



**Cittadini stranieri**  
280.310



**Uomini**  
48%



**Donne**  
52%

### Reddito (2020)



**PIL pro capite**  
54.444 €



**Reddito Familiare Medio**  
49.924 €

### Costo della vita (2020)



**Abbonamento trasporti (mensile)**  
35 €



**Alloggio (media mensile)**  
1.200 €

### Istruzione (2020)



**Istruzione secondaria**  
92%



**Istruzione terziaria**  
23%

### Mercato del Lavoro (2019, pre-Covid)



**Occupazione maschile**  
76%



**Occupazione femminile**  
70%



**Disoccupazione totale**  
5%



# MILANO DATI

## Inattività (15-74 anni)



BES 2023

## Disoccupazione (15-74 anni)



BES 2023

## Occupazione femminile (20-64 anni)



ISTAT 2024

## Disoccupazione giovanile (15-34 anni)



BES 2023

## 2.4. Amsterdam

Amsterdam ha un mercato del lavoro dinamico e un welfare nazionale sviluppato volto al sostegno delle famiglie e orientato al “work-life balance”, con un tasso di lavoro part-time volontario sia femminile che maschile tra i più alti d'Europa.

Nonostante ciò, per le fasce più vulnerabili della popolazione - come i migranti con origini non europee, le persone con disabilità - le politiche nazionali e locali di integrazione e di inclusione nel mercato del lavoro risultano deboli, infatti questi gruppi continuano a vivere forme di discriminazione sul lavoro, esclusione e marginalità.

Una delle contraddizioni del modello olandese riguarda l'elevata attenzione alla parità di genere nelle politiche di istruzione e formazione, la quale, però, non viene mantenuta nel mercato del lavoro. I dati evidenziano che le donne hanno un elevato livello di istruzione, abbandonano meno spesso gli studi e li completano più rapidamente. Nel 2017, per la prima volta, la quota di persone altamente istruite tra i 15 e i 65 anni è stata più alta tra le donne che tra gli uomini. Tuttavia, ciò non implica una migliore performance nel mercato del lavoro per le donne rispetto agli uomini (CBS, 2018)<sup>1</sup>.

Le donne con un'istruzione terziaria continuano a registrare tassi di partecipazione al lavoro alti, ma comunque inferiori rispetto a quelli degli uomini (82% vs 86,58% nel 2022, confermando il divario di oltre 3 punti percentuali del 2019: 80,95% vs 84,32%).

Nel 2021 il numero di donne con un lavoro part-time nella regione dell'Olanda Settentrionale, dove si trova Amsterdam, era pari al 59% (rispetto al 64% del Paese e al 29% dell'UE) sul totale delle donne che lavorano. Amsterdam presta molta attenzione a sviluppare politiche per aumentare l'offerta di servizi di assistenza all'infanzia e facilitare la conciliazione vita-lavoro (OCSE, 2023)<sup>2</sup>.

## Alcuni dati sui Paesi Bassi

- I Paesi Bassi contano circa 17,6 milioni di abitanti, di cui 13,2 milioni di essi con un'età compresa tra i 15 e i 75 anni. Tra questi, nel 2022, gli occupati erano il 73%. Il tasso è leggermente più alto per gli uomini (76%) rispetto alle donne (68%). Quasi il 40% degli occupati lavora a tempo parziale, un tasso superiore a quello di tutti gli altri Paesi OCSE. In nessun altro Paese europeo, infatti, si registra una percentuale così elevata di donne e uomini che lavorano a tempo parziale (EURES, 2023)<sup>3</sup>
- Il 26% delle donne lavoratrici svolge un lavoro che comporta meno di 20 ore settimanali, il 25% lavora dalle 20 alle 28 ore settimanali e il 23% dalle 28 alle 35 ore settimanali. Nei Paesi Bassi, le donne lavorano in media 27 ore a settimana, dieci ore in meno rispetto agli uomini e quattro ore in meno rispetto alla media delle donne dell'Europa occidentale, che lavorano 31 ore (McKinsey Global Institute, 2018)

## Note

<sup>1</sup>CBS - Central Bureau voor de Statistiek:  
[https://longreads.cbs.nl/trends18-eng/labour\\_and\\_income/figures/labour/](https://longreads.cbs.nl/trends18-eng/labour_and_income/figures/labour/)

<sup>2</sup><https://www.oecd.org/en/countries/netherlands.html>

<sup>3</sup>[https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-netherlands\\_en#national-level](https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-netherlands_en#national-level)

## Istruzione (2020)



**Istruzione secondaria**  
90%



**Istruzione terziaria**  
28%

## Struttura demografica (2020)



**Popolazione totale**  
1.071.823



**Cittadini stranieri**  
199.443



**Uomini**  
49%



**Donne**  
51%

## Reddito (2020)



**PIL pro capite**  
68.200 €



**Reddito Familiare Medio**  
54.400 €

## Costo della vita (2020)



**Abbonamento trasporti (mensile)**  
75 €



**Alloggio (media mensile)**  
1.500 €

## Mercato del Lavoro (2019, pre-Covid)



**Occupazione maschile**  
72%



**Occupazione femminile**  
66%



**Disoccupazione totale**  
5.3%



# AMSTERDAM

## DATI 2021

### Occupazione (15 - 75 anni)



**EURES 2023**

### Donne che lavorano a tempo parziale



**OCSE 2023**

### Incremento occupazionale

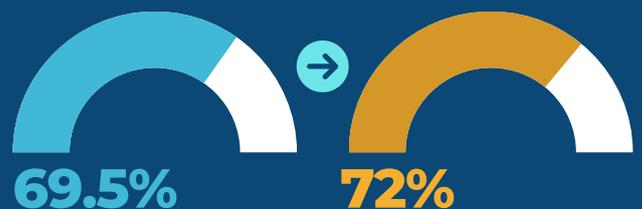
2015 - 2019

**Femminile +2.4%**



2015 - 2019

**Maschile +2.5%**



**OCSE 2023**

# 3



## Milano: disabilità, disuguaglianze di genere e disoccupazione di lungo periodo, tre importanti sfide per la città

- 3.1. Politiche attive del lavoro
- 3.2. Lavoro e disabilità
- 3.3. Madri al lavoro
- 3.4. Punti di forza e di debolezza: da DUL a GOL
- 3.5. Milano è pronta per l'Investimento Sociale?
- 3.6. Cosa emerge dal confronto tra Milano e Amsterdam?

# M

## 3- Milano

Come è noto, il territorio della Città Metropolitana di Milano è caratterizzato da un tessuto associativo fondamentale nell'erogazione di servizi di welfare. Gli enti di Terzo Settore rappresentano un interlocutore importante per le istituzioni pubbliche poiché hanno competenze specifiche in merito ai bisogni locali e conoscono in maniera capillare i quartieri nei quali agiscono, diventando così fondamentali per intercettare situazioni di marginalità.

Questi attori lavorano spesso in sinergia col settore pubblico per raggiungere obiettivi comuni, con una complementarità dei ruoli: gli attori pubblici sono più volti alla pianificazione e alla regolamentazione, mentre il privato sociale implementa le attività sul campo, offrendo servizi di supporto diretto, formazione e assistenza.

### 3.1. Politiche attive del lavoro

Questa stretta collaborazione emerge con evidenza guardando al principale strumento di **politica attiva del lavoro (box di approfondimento a p.11)** presente in Lombardia, la Dote Unica Lavoro (DUL), strumento tradizionalmente finanziato dal Fondo Sociale Europeo.

DUL cerca di aumentare l'occupabilità dei beneficiari assegnando loro un voucher da utilizzare presso gli enti (privati e del Terzo Settore) accreditati della Regione che li supportano in percorsi di formazione e di inserimento lavorativo. Si tratta di un sistema considerato di successo dalla regione, perché garantisce un

elevato numero di reinserimenti lavorativi, ma è stato anche criticato (si veda: Sabatinelli e Villa, 2015; Scarano e Guetto, 2018) perché trascura alcune dimensioni, tra cui:

- **la qualità del lavoro**, perché i reinserimenti avvengono spesso con contratti temporanei e precari, che non rispondono quindi efficacemente al problema della disoccupazione di medio-lungo periodo;
- **la personalizzazione dei servizi offerti dagli enti accreditati** tra cui i soggetti beneficiari possono scegliere, che invece propongono soluzioni standardizzate, efficaci per coloro che sono facilmente occupabili, ma non per i soggetti in situazioni più difficili, con più forme di svantaggio che si cumulano e che sono da tempo fuori dal mercato del lavoro.

Un approccio di maggiore personalizzazione consentirebbe invece a ciascun beneficiario di ricevere servizi modellati sulle proprie specifiche esigenze e di includere le aspirazioni individuali nella scelta del percorso da intraprendere.

Questo significa migliorare i servizi adattandoli alle condizioni di vita, alle competenze e alle vulnerabilità del singolo. Ignorare, o sottovalutare, questi aspetti può portare ad una minore qualità delle politiche, le quali rischiano di non rispondere adeguatamente alle sfide personali e sociali e di non rappresentare strumenti capacitanti che garantiscano una reale libertà di scelta.

## 3.2. Lavoro e disabilità

Anche il principale strumento mirato alla formazione e all'inclusione delle persone con disabilità, il piano regionale E.M.E.R.G.O., si avvale di queste collaborazioni tra il pubblico e il privato sociale.

Il piano, che mira a sostenere nella ricerca del lavoro e ad aiutare le aziende nell'inserimento e nel mantenimento delle persone con disabilità all'interno del contesto lavorativo (per approfondimenti si veda: Mozzana e Serini, 2021), si integra con DUL. Incentivi e finanziamenti sono erogati alle aziende che assumono persone con disabilità e, attraverso la DUL, questi fondi possono essere utilizzati per l'erogazione di servizi come la formazione professionale, l'accompagnamento al lavoro e il tutoraggio.

Inoltre, grazie alla "Convenzione 14" - una misura della quale la Regione Lombardia si è dotata col d.lgs. n. 276/2003 - le aziende possono esternalizzare una quota dell'obbligo di assunzione di persone con disabilità, tendenzialmente a cooperative sociali che si occupano di inserimento lavorativo, con l'obiettivo di migliorare il loro percorso di inclusione lavorativa soprattutto per le disabilità più complesse, attraverso mansioni e un ambiente meno formale rispetto all'azienda.

La presenza di diversi attori coinvolti (pubblici, privati, enti accreditati) crea, però, difficoltà di coordinamento e frammentazione nella gestione delle risorse e dei servizi.

Questo può portare a una discontinuità nell'erogazione dei servizi e a una mancanza di integrazione tra le diverse fasi del percorso di inclusione lavorativa.

Gli iter burocratici legati all'accesso ai fondi e ai servizi previsti dal Piano Emergo possono risultare lenti e complicati, disincentivando la partecipazione da parte dei soggetti coinvolti, in particolare le aziende e i datori di lavoro.

Le opportunità e l'efficacia del Piano Emergo, inoltre, variano notevolmente sul territorio perché ci sono alcune aree meno dotate di infrastrutture e di reti di supporto sufficientemente sviluppate che rendono più difficile l'accesso ai servizi previsti, soprattutto nelle zone più periferiche.

Più in generale, però, è importante sottolineare anche che **queste misure** di inserimento lavorativo **non sono sempre sostenibili a lungo termine e gli incentivi finanziari per l'assunzione** di persone con disabilità e altri gruppi vulnerabili **possono portare a un'occupazione temporanea che rischia di non tradursi in inserimenti lavorativi stabili.**

Infine, nonostante il Piano Emergo e DUL promuovano l'idea di percorsi personalizzati, in pratica **molti beneficiari lamentano la scarsa personalizzazione dei servizi**, i quali spesso risultano standardizzati e non adatti alle esigenze specifiche di ciascun individuo. Le persone con disabilità, ad esempio, spesso non riescono a trovare collocazioni lavorative adeguate e a lungo termine anche perché le aziende, nonostante gli incentivi, sono spesso riluttanti ad assumerle per via di percezioni errate sulle loro competenze o per mancanza di un supporto adeguato nel gestire l'inclusione.

Queste problematiche suggeriscono che, nonostante i buoni propositi e gli obiettivi del Piano Emergo e di DUL, ci sia ancora molto lavoro da fare per rendere queste misure più efficienti, integrate e flessibili.

### 3.3. Madri al lavoro

Molte sono le iniziative milanesi mappate da CITILab volte a rafforzare le competenze delle donne con basse qualifiche e a intercettare quelle che non hanno un lavoro e che non riescono a beneficiare delle politiche pubbliche.

Oltre a DUL e ai percorsi di AFOL\*, vi sono alcuni servizi di conciliazione per aiutare le mamme a bilanciare lavoro e cura dei figli (es. asili nido comunali, servizi di doposcuola e agevolazioni per l'accesso a strutture educative per bambini) e programmi che promuovono l'imprenditorialità femminile, oltre a numerose cooperative sociali e organizzazioni del privato sociale che offrono programmi di reinserimento lavorativo e corsi di formazione.

Un esempio è COB23, un progetto istituito nel 2023 nell'ambito del "Patto per il Lavoro" del Comune di Milano il cui target sono le donne di età compresa tra i 39 e i 44 anni, fuori dal mercato del lavoro, che vengono contattate telefonicamente con offerte di percorsi di orientamento e di formazione, finalizzati al collocamento e alla riduzione del lavoro nero. Sono, però, molte le criticità emerse in questo ambito.

Infatti, nonostante la presenza di servizi di assistenza all'infanzia, **molte madri trovano difficoltà nell'accedere a tali servizi, soprattutto quelle che non lavorano** e non riescono a lasciare i figli negli asili - fattore che non permette loro di aderire ai programmi di formazione degli enti accreditati, poiché non sanno a chi delegare la cura dei familiari.

\*AFOL: Agenzia Metropolitana per la Formazione e l'Orientamento al Lavoro che offre, tra gli altri, corsi di formazione specifici per donne con basse qualifiche in settori come la ristorazione, il commercio e i servizi alla persona

L'accesso agli asili nido è limitato, costoso e le ore di apertura spesso non si adattano alle esigenze delle donne che lavorano a tempo pieno o in turni flessibili.

Sebbene alcune aziende stiano introducendo politiche di organizzazione interna del lavoro flessibile, non tutte le donne hanno accesso a queste opzioni, il che rende difficile gestire le responsabilità familiari e lavorative e frequentare corsi di formazione.

Inoltre, il divario retributivo tra donne e uomini è particolarmente accentuato nei settori con basse qualifiche, dove le donne sono più spesso impiegate in lavori part-time o precari, con salari inferiori e minori opportunità di avanzamento.

Infine, anche le discriminazioni legate alla maternità possono portare a limitazioni nella carriera professionale: non di rado, infatti, le donne si vedono ridurre le opportunità di promozione o vengono penalizzate nel processo di selezione.

Nonostante una diffusa attenzione su questi temi a Milano, **l'assenza di un coordinamento tra le varie iniziative e la mancanza di un reale orientamento di genere nelle politiche locali rappresentano elementi chiave nella riproduzione delle disuguaglianze di genere**, contribuendo anche ad incrementare il lavoro irregolare delle donne.

### 3.4. Punti di forza e di debolezza: da DUL a GOL

Le politiche attive del lavoro introdotte a livello nazionale con il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori) sembrano essere fortemente ispirate al funzionamento di Dote Unica Lavoro (DUL).

Il Programma GOL, finanziato dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), prende spunto proprio dal modello lombardo, ampliandolo su scala nazionale. Come DUL, GOL mira a fornire percorsi personalizzati di orientamento, formazione, riqualificazione e inserimento lavorativo per disoccupati, lavoratori in transizione e persone in condizioni di svantaggio. La flessibilità e la capacità di adattare i percorsi alle esigenze specifiche dei lavoratori sono elementi centrali, che dipenderanno però dai contesti istituzionali delle regioni e dalla loro capacità amministrativa e di implementazione.

GOL prevede, come DUL, la collaborazione tra settore pubblico e privato, utilizzando una rete di operatori accreditati e sfruttando strumenti digitali per rendere il processo più accessibile ed efficiente su tutto il territorio nazionale. Da questo punto di vista, **il Programma GOL e il PNRR rappresentano per la Lombardia una grande opportunità di sviluppo di queste politiche, anche nella logica dell'investimento sociale.**

Il PNRR fornisce una base finanziaria e strategica mirata che permette di ampliare e sviluppare i servizi di reinserimento lavorativo che favoriscono lo sviluppo del capitale umano, una delle chiavi centrali dell'approccio dell'investimento sociale. Investire fortemente nella riqualificazione, attraverso percorsi di formazione e aggiornamento, nella creazione di infrastrutture digitali e percorsi formativi

mirati, e rafforzare le politiche di accesso al lavoro per le categorie più svantaggiate, significa ampliare la portata delle politiche per un "welfare locale attivo", **trasformando la spesa sociale in un investimento strategico per uno sviluppo economico più inclusivo.**

Una delle criticità di DUL, che può essere superata attraverso il Programma GOL, riguarda la sua elevata standardizzazione e mancata personalizzazione degli interventi, che compromette l'efficacia dei percorsi di inclusione lavorativa e formativa per i soggetti più difficili da occupare.

Se l'approccio è rigido e non tiene conto delle diverse esigenze individuali dei beneficiari, porta a interventi non sufficientemente adattati alle caratteristiche specifiche delle persone coinvolte. Tra le altre criticità di DUL vi sono:

- **Debole coordinamento verticale tra i livelli di governo:** si procede spesso senza un vero coordinamento tra politiche regolate dal governo nazionale, regionale e locale, creando un disallineamento che limita l'efficacia degli interventi. Il coordinamento orizzontale, invece, è consolidato e forte con alcune grandi organizzazioni ed enti accreditati che gestiscono strumenti come DUL, ma è scarsamente strutturato il coinvolgimento delle piccole cooperative sociali e associazioni.

Queste ultime spesso lavorano con numeri ridotti di beneficiari, per cui il loro approccio personalizzato è più sviluppato ed efficace, ma hanno difficoltà a partecipare attivamente al processo di coordinamento. Questo deriva sia da una loro mancanza di risorse sia da una scarsa rappresentanza e opportunità di dialogo con gli enti pubblici coinvolti.

- **Tempi di attuazione non in linea con i bisogni:** molti beneficiari, soprattutto quelli in situazioni di particolare fragilità, richiedono percorsi di inserimento o di riqualificazione più lunghi e flessibili rispetto a quelli previsti dal programma. Tuttavia, l'approccio attuale impone una tempistica standard, che spesso non è sufficiente per garantire risultati duraturi.
- **Rigidità procedurale:** le procedure, i criteri di accesso e di partecipazione sono altamente formalizzati e burocratizzati, rendendo difficile per alcuni beneficiari superare i numerosi passaggi necessari per accedere ai servizi. Questo ostacola l'efficacia del programma e crea barriere aggiuntive, piuttosto che facilitarne l'accesso.
- **Riproduzione delle disuguaglianze:** questo modello tende a riprodurre le disuguaglianze già esistenti, poiché non riesce a offrire un supporto mirato e calibrato sulle singole esigenze di chi ha maggiori difficoltà di accesso al mercato del lavoro (disoccupati di lungo periodo, persone con disabilità, migranti).
- **Abbandono dei percorsi di formazione e di inserimento lavorativo da parte dei soggetti più vulnerabili,** poiché frustrati dalla poca rilevanza di queste iniziative rispetto alle loro reali necessità o aspirazioni.

Questa eccessiva standardizzazione degli interventi, in assenza di un approccio più centrato sulla persona e sullo sviluppo del capitale umano che valorizzi le scelte individuali, riduce l'impatto positivo di queste politiche, contribuendo al fallimento di molti percorsi di riqualificazione e rendendo difficile il raggiungimento degli obiettivi di inclusione lavorativa.

**È fondamentale, quindi, che attraverso il Programma GOL si prenda atto di queste criticità per garantire che i beneficiari possano ottenere un supporto effettivo e mirato.**

“

**Una delle criticità di DUL, che può essere superata attraverso il Programma GOL, riguarda la sua elevata standardizzazione e la mancata personalizzazione degli interventi, che compromette l'efficacia dei percorsi di inclusione lavorativa e formativa per i soggetti più difficili da occupare. Se l'approccio è rigido, e non tiene conto delle diverse esigenze individuali dei beneficiari, porta a interventi non sufficientemente adattati alle caratteristiche specifiche delle persone coinvolte**

### 3.5. Milano è pronta per l'Investimento Sociale?

**Milano mostra una certa predisposizione verso la sperimentazione di nuove politiche che rientrano nella logica dell'investimento sociale.** Molte sono le iniziative innovative in termini di investimento in capitale umano (politiche di stock, come il Programma QuBi) e di evoluzione delle politiche attive (flow). Tuttavia, emergono criticità rispetto all'approccio capacitante dei beneficiari.

Questi ultimi sono spesso poco consapevoli delle opportunità relative alla formazione e all'inserimento lavorativo, fattore che riduce l'efficacia di tali interventi. Inoltre, esiste un rischio di comportamenti opportunistici da parte degli enti accreditati, soprattutto nell'erogazione di prestazioni come DUL e la Dote di Emergo, quando tali interventi tendono a favorire le persone facilmente occupabili e vengono lasciati indietro coloro che affrontano maggiori difficoltà e appartengono alle categorie più vulnerabili.

Per quanto riguarda le politiche di buffer (sostegno al reddito), invece, il supporto al reddito locale è estremamente limitato e riservato solo a chi si trova in condizioni di povertà estrema.

In sintesi, Milano dispone di infrastrutture che potrebbero supportare politiche di investimento sociale, ma per essere realmente efficaci, **formazione, assistenza personalizzata e sostegno al reddito devono essere sviluppate in modo sinergico**, le opportunità devono **aderire maggiormente alle scelte dei beneficiari e le istituzioni devono migliorare il coordinamento** sia tra gli strumenti di policy sia tra gli attori coinvolti, garantendo un sostegno più efficace alle categorie più vulnerabili.

### 3.6. Cosa emerge dal confronto tra Milano e Amsterdam?

A differenza del contesto italiano, in Olanda la governance è fortemente centralizzata e il decisore pubblico ha un ruolo preponderante, per cui il margine di azione delle associazioni è più limitato.

Il governo locale assume un ruolo centrale programmando le politiche cittadine e affrontando le criticità con una gestione principalmente top-down. Questa centralizzazione richiede un alto livello di complementarità verticale tra i diversi livelli di governo. Nonostante ciò, Amsterdam mostra un approccio innovativo nelle sue politiche ispirate alla logica dell'investimento sociale.

Ad esempio, il Comune collabora con le università cittadine per implementare progetti nuovi, come sperimentazioni di reddito minimo incondizionato (buffer), ponendosi come pioniere in questo tipo di interventi.

Per le politiche attive del lavoro (flow), Amsterdam adotta un approccio basato sulla complementarità degli interventi, utilizzando programmi che integrano sussidi e assistenza personalizzata, unendo quindi un ampio numero di opportunità di formazione, diverse forme di supporto al reddito (nazionali e locali) e di assistenza individuale (es. supporto psicologico e mentoring professionale) aiutando i beneficiari a superare le barriere sia emotive sia pratiche legate al rientro al lavoro.

Il Comune di Amsterdam svolge, inoltre, il ruolo di facilitatore, promuovendo attivamente l'innovazione sociale e fungendo da intermediario tra vari attori per sviluppare e testare nuove soluzioni,

come politiche che incentivano le aziende a rendere accessibili gli ambienti di lavoro, fornendo fondi per adattamenti strutturali e tecnologici per i dipendenti con disabilità, o progetti mirati all'empowerment digitale delle donne e degli over 60 per colmare il divario digitale.

Molte delle iniziative sperimentali adottate, come gli incentivi economici per incoraggiare i gruppi vulnerabili ad avere un impiego, anche part-time, promuovono una transizione graduale verso una maggiore autonomia e hanno portato a una diminuzione del numero di persone dipendenti dai sussidi pubblici. Nonostante ciò, anche in questa città restano aperte sfide importanti.

I pregiudizi culturali e di genere, ad esempio, persistono in alcune aree: nonostante gli sforzi per promuovere una maggiore diversità nei luoghi di lavoro, alcuni gruppi, come le donne migranti, continuano a subire discriminazioni o a essere stigmatizzati, aumentando le difficoltà di inclusione lavorativa e di progressione di carriera.

Inoltre, molte iniziative innovative sono realizzate come progetti pilota. Sebbene questi abbiano mostrato risultati positivi, la loro scalabilità talvolta è un problema, per cui molti di questi progetti raggiungono solo una parte limitata della popolazione, escludendo potenziali beneficiari.

Passare da un progetto sperimentale ad un modello strutturato e su larga scala rimane una sfida importante.

In generale, entrambe le città possono imparare dalle proprie esperienze, migliorando la progettazione e l'implementazione delle politiche sociali attraverso un maggiore coordinamento e una visione a lungo termine. Milano e Amsterdam svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere politiche innovative, grazie alle loro risorse economiche e alla capacità di fungere da modelli di riferimento per altre città e regioni.

Sono motori di cambiamento istituzionale e laboratori in cui testare nuove politiche e approcci che possono essere adottati su scala più ampia.

Tuttavia, vi sono progetti e politiche che non riescono a esprimere appieno il loro potenziale a causa di vincoli istituzionali, carenze di finanziamento e una debole – o del tutto assente – cooperazione e coordinamento verticale e orizzontale.

“

**In generale, entrambe le città possono imparare dalle proprie esperienze, migliorando la progettazione e l'implementazione delle politiche sociali attraverso un maggiore coordinamento e una visione a lungo termine. Milano e Amsterdam svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere politiche innovative, grazie alle loro risorse economiche e alla capacità di fungere da modelli di riferimento per altre città e regioni**

# 4



## Indicazioni strategiche per l'azione politica: suggerimenti per Milano

- 4.1. Disabilità e lavoro: cosa migliorare?
  - 4.1.1. Raccomandazioni di policy per l'inclusione delle persone con disabilità
- 4.2. Donne e lavoro: i dati rappresentano la condizione reale?
  - 4.2.1. Quali raccomandazioni per le lavoratrici con basse qualifiche?
- 4.3. Disoccupati di lungo periodo e (re)inclusione lavorativa
  - 4.3.1. Quali raccomandazioni per chi è da tempo fuori dal mercato del lavoro?
- 4.4. Riflessioni conclusive

## 4.1. Disabilità e lavoro: cosa migliorare?

Lo studio sul campo ha messo in evidenza una mancanza di condivisione di dati e informazioni sulle persone con disabilità che non permette né di comprendere appieno i loro bisogni specifici né di rispondere efficacemente alle esigenze delle aziende per l'inserimento lavorativo. Questa carenza limita anche la comprensione delle condizioni socio-economiche e familiari delle persone con disabilità, rendendo complessa l'implementazione di politiche inclusive e mirate per un inserimento lavorativo efficace.

Dall'analisi sono emersi, inoltre, problemi di "matching", ovvero un divario tra le competenze richieste dalle aziende e quelle offerte alle persone con disabilità attraverso la formazione professionale. Ciò porta a una mancata adeguatezza sia dell'ambiente di lavoro sia delle mansioni affidate. Questo gap contribuisce a un aumento dei casi di abbandono dei percorsi di inserimento lavorativo con conseguente inefficacia delle politiche implementate.

Poca attenzione è data alle capacità individuali e ai bisogni specifici nella corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro. Inoltre, il tempo a disposizione dei beneficiari e degli operatori (come centri per l'impiego ed enti accreditati) per gestire i progetti di inclusione lavorativa è insufficiente, elemento che ostacola ulteriormente un inserimento lavorativo personalizzato.

Infine, le famiglie delle persone con disabilità ricevono poco sostegno nel processo di scelta degli enti per l'erogazione della DUL e nel monitoraggio del percorso formativo e occupazionale del loro familiare.

Di conseguenza, le famiglie si rivolgono frequentemente agli enti del Terzo Settore per avere maggiori informazioni e supporto aggiuntivo, dimostrando una mancanza di assistenza completa da parte dei programmi pubblici.

### 4.1.1. Raccomandazioni di policy per l'inclusione delle persone con disabilità

- **Empowerment e coinvolgimento attivo delle persone con disabilità.**

In linea con i principi dell'investimento sociale, è essenziale inquadrare le persone con disabilità come risorse da valorizzare, piuttosto che beneficiari passivi di assistenza. Questo richiede un loro coinvolgimento diretto nella definizione dei percorsi formativi e occupazionali.

L'empowerment non si può limitare alla scelta degli enti, ma va ampliato includendo un processo di matching che tenga conto delle competenze reali e potenziali, allineando il più possibile le aspirazioni, le capacità individuali alle opportunità lavorative, riducendo le barriere legate alle disabilità stesse. Questo approccio promuove un maggiore capitale umano e migliora le opportunità a lungo termine.

- **Tempistiche flessibili e personalizzate nei programmi di inclusione.**

Le politiche di inclusione dovrebbero essere più flessibili, adattandosi ai bisogni in continua evoluzione delle persone con disabilità, prevedere tempistiche di attuazione prolungate, in modo da creare percorsi formativi e occupazionali più duraturi e stabili. Come evidenziato dall'approccio dell'investimento sociale, è fondamentale considerare i bisogni individuali sul lungo termine, poiché investire nel capitale umano richiede politiche che siano non solo reattive, ma anche proattive nel creare condizioni di successo per tutti, senza tempistiche rigide che limitino il potenziale sviluppo.

- **Utilizzo dei dati e delle informazioni per una comprensione più precisa dei bisogni.**

Migliorare la raccolta e la gestione dei dati sulle disabilità (a livello locale e nazionale) è cruciale per comprendere meglio le necessità delle persone con disabilità e delle loro famiglie.

I dati permettono di mappare con precisione le barriere all'occupazione e di creare interventi personalizzati. Le politiche di investimento sociale richiedono, quindi, una collaborazione strutturata tra istituzioni pubbliche, associazioni e università per la creazione di banche dati che migliorino l'efficienza e l'efficacia dei programmi di inclusione.

- **Rafforzamento della collaborazione tra pubblico e privato sociale.**

Un'azione sinergica tra settore pubblico e privato è fondamentale per garantire sostenibilità ed efficacia. Gli attori del Terzo Settore devono essere coinvolti maggiormente nella definizione dei programmi di inclusione lavorativa, per aumentare la capacità istituzionale di adattarsi ai bisogni locali, favorendo una maggiore integrazione tra i diversi attori coinvolti. Rafforzare i tavoli di lavoro e la partecipazione attiva del Terzo Settore consente una migliore governance delle politiche di inclusione e la creazione di modelli efficaci e scalabili.

- **Promuovere l'inclusione tecnologica e l'accesso alle competenze digitali.**

Nell'era digitale è fondamentale che le persone con disabilità abbiano accesso alle competenze tecnologiche e agli strumenti necessari per partecipare pienamente al mercato del lavoro. Questo richiede l'implementazione di programmi di formazione digitale specifici, con l'adattamento di tecnologie assistive che consentano alle persone con disabilità di sviluppare competenze in ambiti strategici,

come il lavoro da remoto, la programmazione o la gestione di software. Investire nella tecnologia accessibile non solo facilita l'inclusione lavorativa, ma aumenta anche le possibilità di lavoro autonomo o flessibile, creando percorsi professionali alternativi.

Le politiche dovrebbero quindi includere partnership con imprese tecnologiche e istituzioni formative per fornire accesso a corsi di formazione mirati e tecnologie all'avanguardia che rispondano ai bisogni specifici delle persone con disabilità, promuovendo così l'autosufficienza e la partecipazione attiva nel mondo del lavoro digitale.

## 4.2. Donne e lavoro: i dati rappresentano la condizione reale?

Nonostante Milano si distingua a livello nazionale per l'elevato tasso di occupazione femminile, un'analisi più approfondita rivela che le donne continuano ad incontrare molte difficoltà sul lavoro e che non hanno le stesse condizioni degli uomini.

Questo emerge dal numero di contratti part-time involontari (che nel gennaio 2024 rappresentavano il 29% tra le donne occupate, contro il 14% degli uomini) (Istat, 2024), dalle retribuzioni orarie inferiori e dalle minori possibilità di avanzamento di carriera, spesso legate alla mancanza di adeguati strumenti di conciliazione tra lavoro e cura familiare.

La mancanza di servizi pubblici di assistenza all'infanzia e agli anziani rappresenta, infatti, un fattore chiave che perpetua le disuguaglianze di genere, contribuendo anche al fenomeno del lavoro sommerso e rendendo difficile la partecipazione ai programmi di formazione.

Gli asili nido comunali rappresentano una grave criticità: le famiglie con entrambi i genitori occupati hanno maggiori probabilità di ottenere un posto nei nidi pubblici, lasciando penalizzati i genitori disoccupati, nonostante anch'essi abbiano bisogno di sostegno in questo ambito.

Questa logica amplifica le disuguaglianze e si ricollega al cosiddetto **“Effetto San Matteo” (box di approfondimento)**, per cui non sono coloro che hanno più bisogno ad usufruire di determinati servizi. Nonostante la mappatura di numerosi progetti volti a potenziare le competenze delle donne, manca un allineamento efficace tra le iniziative e gli attori coinvolti che renda integrate e coerenti tali risposte di policy, e che, superando la retorica, offra un reale supporto alle loro scelte occupazionali.

## Matthew effect (effetto San Matteo)

L'effetto San Matteo è un concetto sociologico che prende il nome dal Vangelo di Matteo (25:29), dove si dice: «A chi ha, sarà dato, e sarà nell'abbondanza; ma a chi non ha, sarà tolto anche quello che ha».

In sociologia, questo principio viene utilizzato per descrivere i meccanismi di disuguaglianza cumulativa. In pratica, l'effetto San Matteo si riferisce al fenomeno per cui i vantaggi tendono ad accumularsi per chi è già in una posizione favorevole, mentre chi parte da una situazione di svantaggio tende ad essere ulteriormente danneggiato.

### Questo concetto è applicabile in vari ambiti:

- **Istruzione:** gli studenti che già hanno buoni risultati e accesso a risorse educative tendono a ottenere più opportunità, mentre quelli che partono da una posizione svantaggiata vedono peggiorare la loro situazione.
- **Lavoro:** le persone con esperienza e contatti nel mercato del lavoro trovano più facilmente nuove opportunità, mentre coloro che sono disoccupati di lungo periodo trovano sempre più difficoltà a reinserirsi.
- **Welfare e politiche sociali:** le persone che riescono ad accedere ai servizi di welfare e hanno già un certo livello di supporto tendono a beneficiarne maggiormente, mentre le fasce più vulnerabili della popolazione possono essere ulteriormente escluse.

Questo concetto mette in evidenza la perpetuazione delle disuguaglianze e la difficoltà di ridurle senza interventi mirati che interrompano questo ciclo.

## 4.2.1 Quali raccomandazioni per le lavoratrici con basse qualifiche?

- **Rendere la genitorialità compatibile con il lavoro attraverso percorsi integrati.**

L'approccio dell'investimento sociale sottolinea l'importanza di creare sinergie tra politiche di welfare e mercato del lavoro. Ripensare il sistema di accesso agli asili nido e agli altri servizi di supporto è cruciale per ridurre le barriere che le donne incontrano nel mercato del lavoro. Le misure di supporto non dovrebbero penalizzare le famiglie disoccupate, ma piuttosto facilitare il loro accesso ai servizi per l'infanzia, permettendo ai genitori di partecipare a percorsi formativi e di inserimento lavorativo. Coinvolgere gli enti del Terzo Settore può rappresentare una risorsa preziosa per sviluppare programmi prescolari o di supporto temporaneo che rispondano alle esigenze delle famiglie più vulnerabili. Questo tipo di intervento non solo migliora l'accesso ai servizi educativi, ma aumenta anche il capitale umano delle donne, creando le condizioni per una partecipazione più equa e produttiva al mercato del lavoro.

- **Investimenti a lungo termine per sostenere la carriera e la genitorialità.**

Le politiche di supporto alla genitorialità devono essere integrate con piani di lungo termine in collaborazione con le aziende locali. Misure come partnership tra imprese e Terzo Settore per i servizi educativi durante le ore lavorative sono mirate a ridurre l'impatto negativo della genitorialità sulla carriera delle donne, favorendo l'avanzamento professionale senza compromettere il bilanciamento tra lavoro e vita familiare.

- **Focus sulla qualità del lavoro femminile.**

In una città come Milano, è fondamentale spostare l'attenzione dalla quantità alla qualità del lavoro e concentrarsi su contratti di lavoro dignitosi, salari equi, opportunità di crescita professionale e accesso ai diritti. Questi aspetti richiedono una maggiore collaborazione tra istituzioni e aziende per creare pacchetti di politiche integrate che riducano il divario di genere.

- **Sviluppare percorsi di formazione continua per le donne.**

Una delle sfide principali per le donne che desiderano entrare, o rimanere nel mercato del lavoro, soprattutto dopo periodi di inattività dovuti alla cura dei figli, è l'aggiornamento delle competenze. L'investimento sociale prevede una forte attenzione alla formazione continua e al rafforzamento del capitale umano. Milano potrebbe promuovere percorsi formativi flessibili e modulari pensati appositamente per le donne, con focus sulle competenze digitali, il lavoro ibrido e i settori in crescita. Questi programmi dovrebbero essere accessibili anche in modalità online e con orari compatibili con le esigenze familiari.

- **Promuovere incentivi per il lavoro flessibile e ibrido.**

Il mercato del lavoro post-pandemia ha visto un aumento del lavoro flessibile e da remoto che può rappresentare una grande opportunità per le donne con responsabilità di cura. Incentivi fiscali e supporti logistici per le aziende possono aiutare le imprese ad adottare modelli di lavoro flessibili. Ciò potrebbe includere contributi per l'adozione di strumenti tecnologici che facilitino il lavoro da remoto e accordi con il Terzo Settore per fornire servizi di cura durante le ore lavorative. Questi interventi aiuterebbero a mantenere l'equilibrio tra vita familiare e lavoro, favorendo un'occupazione sostenibile e di qualità.

## 4.3 Disoccupati di lungo periodo e (re)inclusione lavorativa

La ricerca sul campo mostra che la disoccupazione di lungo periodo è un fenomeno complesso e frammentato che coinvolge individui con caratteristiche molto diverse.

Tra questi, i disoccupati over 50 sono tra i più difficili da reinserire nel mercato del lavoro, spesso a causa di competenze obsolete e difficoltà nell'adattarsi alle nuove tecnologie e ai cambiamenti lavorativi.

A volte anche i giovani neodiplomati o neolaureati faticano a trovare il primo impiego, a causa della mancanza di esperienza lavorativa o della richiesta di competenze tecniche specifiche. Infine, vi sono i lavoratori provenienti da settori in crisi, oltre a coloro che vivono in contesti socio-economici caratterizzati da elevata povertà e disuguaglianza sociale.

Queste barriere strutturali non solo limitano l'accesso al mercato del lavoro, ma riducono anche le possibilità di mobilità sociale. Nonostante la varietà di sfide che caratterizza questi gruppi, le attuali politiche, sia locali che nazionali, non offrono interventi specifici per chi è disoccupato da lungo tempo, trattando tutti i disoccupati in modo simile, senza considerare le necessità particolari di chi è stato senza lavoro per periodi prolungati e le differenze anagrafiche all'interno di questo target.

Questo approccio generalizzato risulta poco efficace, poiché non offre il supporto personalizzato necessario per affrontare le diverse cause della disoccupazione prolungata, come la difficoltà di adattamento a nuovi contesti lavorativi.

### 4.3.1 Quali raccomandazioni per chi è da tempo fuori dal mercato del lavoro?

- **Promuovere l'apprendimento permanente (lifelong learning).** Seguendo i principi dell'investimento sociale, è essenziale prevenire la disoccupazione di lungo periodo attraverso l'implementazione di programmi di formazione continua lungo tutto l'arco della vita. Queste politiche dovrebbero offrire opportunità regolari per aggiornare e sviluppare competenze, garantendo che i lavoratori mantengano le qualifiche necessarie per soddisfare le richieste di un mercato del lavoro in continua evoluzione. L'investimento nel capitale umano si concretizza offrendo corsi di formazione, riqualificazione e specializzazione nelle diverse fasi della vita lavorativa, riducendo così il rischio di obsolescenza delle competenze e favorendo la mobilità professionale.

- **Implementare un approccio "outreach" sistemico.**

Per raggiungere gruppi o individui che non hanno accesso a risorse, informazioni e servizi importanti, è necessario portare tali servizi direttamente alle comunità e alle persone in difficoltà e marginalizzate, piuttosto che aspettare che siano loro a cercare aiuto. Mettere a sistema un approccio outreach, ovvero basato sulla proattività nel raggiungere e offrire servizi di mentoring, counselling e sostegno finanziario, richiede la collaborazione strutturata tra enti pubblici, privati e del Terzo Settore per garantire una capillarità e una risposta mirata alle esigenze dei contesti. Questo approccio deve essere supportato da un impegno a lungo termine, con la condivisione di risorse e la costruzione di reti di supporto locali.

- **Personalizzazione e flessibilità dei tempi di attuazione dei programmi.**

È necessario che i programmi di inserimento lavorativo siano flessibili e personalizzati, perché le tempistiche rigide limitano il potenziale successo di tali iniziative, mentre tempi di attuazione più prolungati permettono una risposta più adeguata ai cambiamenti e alle complessità delle condizioni dei disoccupati di lungo periodo. Le politiche devono essere progettate per essere non solo reattive, ma anche proattive, anticipando i bisogni dei singoli individui e migliorando la loro partecipazione economica e sociale.

- **Rafforzare i programmi integrati di sostegno al disoccupato.**

I disoccupati più vulnerabili necessitano di vari tipi di supporto integrato che coprano sia gli aspetti pratici sia quelli emotivi della ricerca di lavoro. Essi vanno dalla formazione per acquisire nuove competenze, orientamento professionale e preparazione ai colloqui - per facilitare l'incontro con le aziende - al sostegno psicologico e allo sviluppo di reti professionali attraverso il networking. Altre forme di assistenza includono supporto economico, per garantire delle risorse nel periodo di transizione, e l'accesso a tirocini per ottenere esperienza lavorativa.

- **Sperimentare soluzioni basate sul "lavoro di comunità" per il reinserimento lavorativo.**

Sviluppare reti di lavoro di comunità che coinvolgano aziende locali, enti del Terzo Settore e istituzioni pubbliche per offrire opportunità lavorative ai disoccupati di lungo periodo attraverso progetti ad alto impatto sociale. Invece di concentrarsi solo su programmi formativi standardizzati, queste reti potrebbero creare progetti locali orientati alla rigenerazione urbana, al miglioramento dei servizi pubblici o alla valorizzazione di risorse culturali e ambientali. Questi progetti darebbero ai disoccupati un'opportunità immediata di reinserimento lavorativo con l'acquisizione di competenze utili, migliorando al contempo il contesto sociale in cui vivono. L'idea è di collegare il lavoro al benessere comunitario, favorendo la creazione di reti di supporto sociale che possano offrire stabilità economica e promuovere una coesione sociale più forte, rendendo l'intervento non solo una soluzione di emergenza, ma un investimento a lungo termine.

## 4.4 Riflessioni conclusive

Potenziare la collaborazione tra i livelli di governo e coinvolgere regolarmente gli attori del privato sociale non solo nell'implementazione, ma anche nella definizione e nella programmazione delle politiche, rappresenta un passaggio chiave per rendere più inclusivo il mercato del lavoro. Offrire percorsi di apprendimento permanente e includere attivamente i beneficiari nella co-creazione dei programmi di formazione e inclusione lavorativa – considerando non solo i loro bisogni, ma anche i loro desideri, le loro inclinazioni e le competenze trasversali (soft skills) – produce effetti positivi non solo per i gruppi vulnerabili, ma per l'intera comunità locale.

**L'integrazione delle persone difficilmente occupabili contribuisce alla riduzione delle disuguaglianze e della marginalità, prevenendo la cronicizzazione delle problematiche socio-economiche.**

CITILab ha evidenziato che Milano, grazie alla sua struttura socio-economica, ha il potenziale per sviluppare politiche volte all'inclusione lavorativa dei gruppi più svantaggiati attraverso un approccio innovativo e sperimentale, proponendo nuove soluzioni pensate per garantire benefici a lungo termine per l'intero tessuto cittadino.

“

**Offrire percorsi di apprendimento permanente e includere attivamente i beneficiari nella co-creazione dei programmi di formazione e inclusione lavorativa produce effetti positivi non solo per i gruppi vulnerabili, ma per l'intera comunità locale**

# Riferimenti delle fonti citate

- BES (2023), Il benessere equo e sostenibile nella città metropolitana di Milano, disponibile su: [www.besdelleprovince.it](http://www.besdelleprovince.it).
- Bonoli, G. (2013), *The origins of active social policy: labour market and childcare policies in a comparative perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- CGIL Milano (2024), <https://www.cgil.milano.it/2024/03/26/milano-al-lavoro/#:~:text=O.S.%20LICENZIAMENTI-,MILANO%20AL%20LAVORO,-26%20MARZO%202024>, cgil.milano.it, 26 marzo 2024.
- Hemerijck, A. (2017), *The uses of social investment*, Oxford University Press, Oxford.
- ILO (2022), *L'inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro in Italia. Una panoramica delle pratiche aziendali e dei partenariati*, autrice Zappella, E., Roma. Disponibile su: <https://www.ilo.org/it/publications/linclusione-delle-persone-con-disabilita-nel-mondo-del-lavoro-italia-una>
- Istat (2020), *Sistema Statistico Integrato del comune di Milano 2020*.
- Istat (2021), *Disabilità in cifre 2021*.
- Istat (2022), *Sistema Statistico Integrato del comune di Milano 2022*.
- Istat (2023), *Rilevazione sulle forze di lavoro*, <https://noi-italia.istat.it/home.php>.
- Istat (2024), *Occupati e disoccupati. Dati provvisori, Gennaio 2024*, <https://www.istat.it/it/archivio/294249>
- Kazepov, Y. (2010), *Rescaling social policies: Towards multilevel governance in Europe*, Ashgate, Farnham.
- Kazepov, Y. e Ranci, C. (2017), "Is every country fit for social investment? Italy as an adverse case", *«Journal of European Social Policy»*, 27(1): 90-104.
- McKinsey Global Institute (2018), *Capturing the potential: advancing gender equality in the dutch labor market*, McKinsey Global Institute Report, September 2018.
- Mozzana, C., Serini, M. (2021), "Strumenti di inserimento lavorativo per persone con disabilità a Milano: quali processi di capacitazione?", In Terraneo, M. e Tognetti Bordogna, M. (a cura di), *Disabilità e società. Inclusione, autonomia, aspirazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 36-57. Disponibile in OpenAccess su: <https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/731>
- Pavolini, E. e Scalise, G. (2024), "Politiche attive del lavoro e apprendimento permanente", in Ranci, C. e Pavolini, E. (a cura di), *Le politiche di welfare*. Il Mulino, Bologna.
- Sabatinelli, S. e Villa, M. (2015), "Happy ever after in the quasi-market place? The dowry logic of active labour policy in the Lombardy Region", *«International Journal of Sociology and Social Policy»*, 35(11/12): 812-827.
- Scalise, G. (2020), *The political economy of policy ideas. The European strategy of active inclusion in context*, Palgrave Macmillan.
- Scalise, G. e Hemerijck, A. (2022), *Subnational Social Investment in Three European Cities: An Exploratory Comparison*, in "Journal of Social Policy", 53(2), pp. 530-550.
- Scarano, G. e Guetto, R. (2018), "Valutare le forme di quasi-mercato nei servizi per l'impiego. Il caso di 'Dote Unica Lavoro' della Regione Lombardia", *«Rassegna Italiana di Valutazione»*, XXI, n. 69: 10-32.
- Ufficio Mercato del Lavoro - Camera del Lavoro Metropolitana di Milano (2024), *Milano al lavoro. News, approfondimenti, stime. Raccolta 2023*, CGIL Milano.

## Qualche lettura consigliata

Andreotti, A. (2019, a cura di), *Governare Milano nel nuovo millennio*, Il Mulino, Bologna.

Genova, A. (2023), *Disabilità. Tra barriere istituzionali e violenza simbolica*, Il Mulino, Bologna.

Russo, M. (2024), *In equilibrio. Un buon work-life balance è possibile*. Il Mulino, Bologna.

Scarano, G. (2022), *Politiche attive del lavoro e servizi per l'impiego. Tra miti e riforme*, Egea, Milano.

Viesti, G. (2023), *Riuscirà il PNRR a rilanciare l'Italia?*, Donzelli, Roma.

## Ringraziamenti

**Le autrici desiderano esprimere il loro sentito ringraziamento a Fondazione Cariplo, al Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e all'European University Institute per il prezioso sostegno e la collaborazione ricevuta durante il progetto.**

**Si ringraziano Giulia Colombini e Jurgena Myftiu che hanno preso parte al progetto CITILab come ricercatrici, e Fondazione Giangiacomo Feltrinelli per aver ospitato alcuni eventi di confronto e restituzione di questo lavoro.**

**Infine, un ringraziamento speciale va a tutti coloro che hanno partecipato alla ricerca, contribuendo con le proprie esperienze durante le interviste e gli open workshop: la vostra collaborazione è stata fondamentale per il successo di questo lavoro.**

Fondazione  
**CARIPLO**



CITILab “Compound Inequalities and labour market outsiders. The Social Investment policy agenda to empower the long-term unemployed, disabled people and working women”, è un progetto finanziato da Fondazione Cariplo (Inequalities Research 2022 - Project ID: 2022-1301) e pubblicato con il supporto grafico di Kinoa Innovation Studio

 **Kinoa**  
Innovation Studio





Fondazione  
**CARIPLO**

