

Capitolo 10

LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO: LE RETI TERRITORIALI IN LOMBARDIA¹

DI ILARIA MADAMA E FRANCA MAINO

1. INTRODUZIONE: CRISI DEL WELFARE E CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

A partire dagli anni Settanta i paesi europei hanno visto l'emergere di una molteplicità di nuovi rischi e bisogni sociali derivanti da profonde trasformazioni di natura demografica, sociale ed economica. Parallelamente a questi cambiamenti, l'inizio di quella che è stata definita l'*era dell'austerità permanente* (Pierson 1998), contrassegnata da vincoli macro-economici e finanziari pressanti, ha aperto nuove sfide per i welfare state europei ormai maturi. Nel nuovo scenario, i livelli di governo sub-nazionali, vittime del *decentramento della penuria* (Keating 1998), hanno messo in luce grandi potenzialità nell'individuare soluzioni innovative ai nuovi rischi e bisogni lasciati irrimediabilmente scoperti dagli schemi di welfare nazionale di stampo tradizionale. Sebbene in gradi differenti, tali soluzioni generalmente prevedono la partecipazione di attori non pubblici nella progettazione e produzione delle misure di welfare. Tutte le iniziative intraprese dai governi decentrati anche attraverso modalità innovative di *governance* rientrano nell'ambito di quell'area che è stata definita «secondo welfare» (Ferrera e Maino 2012, Maino 2012b).

Con riferimento al caso italiano, il settore delle politiche di conciliazione rappresenta un'area di *policy* particolarmente interessante per almeno tre ordini di motivi. In primo luogo perché, vista la natura multi-dimensionale dei bisogni, gli interventi in materia di conciliazione rappresentano una sfida, in termini sia di *policy* sia di *governance*. Richiedono, infatti, elevate capacità di coordinamento tra differenti settori di *policy* (servizi sociali, politiche attive del lavoro, regolamentazione dell'occupazione) nonché di mediazione fra gli interessi dell'ampia costellazione di attori coinvolti, cruciali per la formulazione, il finanziamento e l'attuazione delle misure.

In secondo luogo, le politiche di conciliazione rappresentano un'area interessante per indagare le trasformazioni «di frontiera» del welfare italiano in ragione del tradizionale approccio familista e dello scarso investimento nell'ambito dei servizi e del sostegno alle famiglie che storicamente hanno caratterizzato il nostro sistema di protezione sociale (tra gli altri, Ferrera 1998, Naldini 2003, Saraceno 2003). Solo negli ultimi anni, infatti, a fronte di dinamiche demografiche ed economiche scoraggianti e grazie a una serie di stimoli provenienti dall'arena sovranazionale (cfr. Graziano e Madama 2011), le politiche di *work-life balance* hanno iniziato ad acquisire maggiore rilevanza nel dibattito

¹ Una versione preliminare, in lingua inglese, di questo capitolo è stata presentata all'International Conference on «Participatory local welfare, citizenship and third sector organizations» (Pisa, 31 gennaio-1 febbraio 2013).

domestico, sul piano politico e a livello di opinione pubblica. In particolare, la *Strategia europea per l'occupazione*, prima, ed *Europa 2020* oggi hanno posto grande enfasi su tutte quelle misure che possono accrescere la partecipazione complessiva al mercato del lavoro e promuovere così la crescita economica. Tra queste, cruciali appaiono gli interventi che incidono sull'occupabilità dei soggetti – congedi, organizzazione del lavoro, politiche dei tempi, servizi sociali, politiche attive del lavoro – in quanto consentono di superare le barriere all'ingresso o alla permanenza nel mercato del lavoro per chi ha responsabilità di cura.

In terzo luogo, a fronte del processo di *rescaling* delle politiche sociali (cfr. Kazepov 2009) negli ambiti chiave per la conciliazione famiglia-lavoro sopra elencati, i livelli di governo decentrati si candidano a essere terreni privilegiati di innovazione sociale.

In prospettiva comparata, negli ultimi quindici anni gli interventi normativi e gli investimenti pubblici dedicati sono rimasti in Italia limitati, benché alcuni segnali di modernizzazione possano essere colti: fra questi, lo sforzo condiviso dai vari livelli di governo per accrescere la disponibilità di servizi per la primissima infanzia, attraverso il *Piano straordinario per lo sviluppo dei servizi per la prima infanzia* (2007-2009). In termini di sostegno pubblico all'avvio di misure innovative da parte dei livelli di governo subnazionali, va poi segnalato il fondo di 40 milioni di euro stanziato nel 2009 dal Ministero per le Pari opportunità², destinato a regioni e province autonome per iniziative «finalizzate a rafforzare la disponibilità dei servizi e/o degli interventi di cura alla persona per favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro nonché a potenziare i supporti finalizzati a consentire alle donne la permanenza, o il rientro, nel Mercato del Lavoro». L'Intesa fra le Regioni e il Dipartimento delle Pari opportunità sulla ripartizione delle risorse approvata nel 2010 in sede di Conferenza unificata Stato-Regioni-Province autonome ed Enti locali ha poi definito le finalità specifiche per l'utilizzo dei fondi: fra queste, l'avvio di nidi e servizi innovativi per la cura nella prima infanzia; gli interventi formativi volti a facilitare il rientro al lavoro delle lavoratrici in congedo; l'erogazione di incentivi all'acquisto di servizi di cura in forma di voucher/buono; il sostegno a soluzioni organizzative facilitanti (come il telelavoro, il part-time, i programmi locali dei tempi e degli orari, eccetera).

L'implementazione di misure regionali per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro deriva proprio da tale Intesa. Le Regioni hanno infatti proceduto alla programmazione e realizzazione di programmi attuativi, selezionando, tra le finalità definite a livello centrale, le priorità di intervento e investimento delle risorse disponibili sulla base dei bisogni rilevati e delle priorità individuate. Nell'ottobre 2012 la Conferenza unificata ha approvato l'Intesa per la conciliazione 2012 (nota come «Intesa 2») finalizzata a rafforzare le azioni già avviate con l'edizione 2010 e a sperimentare nuovi e più efficaci servizi alla persona e alla collettività. La principale innovazione dell'Intesa 2 rispetto alla precedente consiste nella focalizzazione delle misure sull'obiettivo di aumento dell'occupazione femminile. Di conseguenza, nel definire le finalità degli interventi si è posto l'accento sulla necessità di una maggior flessibilità dei servizi di cura, sul maggior coinvolgimento del mondo del lavoro attraverso l'avvio di misure di welfare aziendale e sul rafforzamento del ruolo paterno nella suddivisione delle responsabilità familiari di cura.

Sempre nel 2012 (più precisamente, a giugno) il Governo Monti ha approvato il *Piano nazionale per la famiglia*, in cui si dedica ampio spazio ai temi della conciliazione e del lavoro di cura. L'ispirazione del Piano, come sottolineato nel testo, viene dalle iniziative

² Decreto del Ministero delle Pari opportunità del 12 maggio 2009 seguito dall'Intesa approvata in sede di Conferenza unificata del 29 aprile 2010 (quest'ultima nota come Intesa Carfagna).

recenti dell'Unione Europea nel segno della valorizzazione della famiglia: «L'urgenza di un Piano nazionale di politiche familiari viene peraltro a collocarsi nell'orizzonte delle nuove politiche auspicate dall'Unione Europea che, con la Comunicazione della Commissione UE intitolata “Promuovere la solidarietà fra le generazioni” del maggio 2007 ha esplicitamente indicato la necessità di promuovere politiche pubbliche di sostegno alla vita familiare e, in concreto, ha lanciato la piattaforma della “Alleanza Europea per le Famiglie”» (si veda anche la Nota del Consiglio dell'UE del 23 maggio 2007). Il Piano si fonda su nove principi ispiratori e individua tre priorità di intervento: le famiglie con minori (in particolare quelle numerose); le famiglie con disabili o anziani non autosufficienti; le famiglie con disagi conclamati sia nella coppia, sia nelle relazioni genitori-figli. Il Piano prevede inoltre un forte coinvolgimento (anche in termini di risorse) dei governi regionali e locali per tradurre in corsi di azione concreti i principi e le aree di intervento prioritarie, tentando di sopperire alla scarsità delle disponibilità economiche con interventi innovativi capaci di chiamare a raccolta i numerosi *stakeholders* operanti a livello decentrato³.

Fra i percorsi di riforma avviati in materia in conciliazione a livello sub-nazionale, quello seguito dalla Regione Lombardia appare un caso rilevante nello scenario italiano. Vari studi hanno da tempo evidenziato gli aspetti distintivi del sistema di welfare lombardo in una varietà di settori, in particolare il suo approccio marcatamente orientato alla sussidiarietà, verticale e orizzontale (tra gli altri, Maino 2001, Gori 2005, Pesenti 2008, Neri 2010, Carabelli e Facchini 2011). Coerentemente con questo approccio, a partire dal 2010 la Regione ha avviato un percorso innovativo sia sotto il profilo delle soluzioni di *governance* del processo, sia rispetto alla produzione di *policy* anche nell'ambito delle politiche di conciliazione, uno dei cui ingredienti principali consiste nella costruzione delle *Reti territoriali per la conciliazione* (RTC), reti di attori pubblici e privati impegnati a promuovere azioni sul tema del *work-life balance*.

Partendo da questo quadro, l'articolo si propone di indagare gli esiti della produzione di misure di conciliazione in Lombardia, con un focus specifico sulle Reti territoriali. Più nel dettaglio il prossimo paragrafo contestualizza il tema qui affrontato nella prospettiva della crisi del welfare state e delle sue possibili trasformazioni. Sotto questo profilo viene discusso il concetto di secondo welfare e le sfide che ne conseguono in termini di *governance* e di innovazione sociale. Quello successivo illustra la strategia complessiva di Regione Lombardia in cui si inserisce la sperimentazione delle Reti. I paragrafi 4 e 5 invece cercano di far luce sugli esiti del primo anno di attività del progetto indagandone due dimensioni: la costruzione di una *governance* multi-livello e multi-attore e la co-produzione di misure innovative nell'ambito della conciliazione. L'articolo si conclude con alcune considerazioni circa le potenzialità e le sfide della via seguita in questo contesto regionale.

2. LE RETI TERRITORIALI DI CONCILIAZIONE IN LOMBARDIA: GENESI E OBIETTIVI DELLA SPERIMENTAZIONE

La Lombardia è una delle regioni più sviluppate e industrializzate dell'Unione Europea. Con 9,6 milioni di abitanti e un Pil pro capite significativamente superiore alla media

³ Sul *Piano nazionale per la famiglia*, i suoi contenuti ma anche i limiti e le criticità, si rimanda a Canale (2012), Visentini (2012), Gatti, Omodei e Papetti (2012).

nazionale (29.000 euro nel 2012), fa parte, insieme alle regioni di Baden-Württemberg, Catalonia e Rhône-Alpes, della rete dei «Quattro motori per l'Europa». Nonostante la buona performance economica, il sistema lombardo non è esente dai *trade-offs* tipici dei paesi del Sud Europa in materia di conciliazione tra partecipazione al mercato del lavoro e responsabilità di cura (cfr. Saraceno e Naldini 2013). Si stima, per esempio, che nel territorio lombardo circa il 20 per cento delle neo-madri lasci il lavoro durante il primo anno di vita del figlio. In generale, un'ampia quota di famiglie è chiamata a fare i conti con le sfide poste dalle esigenze di *work-life balance*, in ragione della presenza di figli minori o di anziani non autosufficienti.

Più istruite dei loro coetanei (la percentuale di laureate supera quella degli uomini) e con migliori performance di studio, le donne fanno più fatica a trovare lavoro: il tasso di occupazione è, infatti, del 77,2 per cento contro l'86,9 degli uomini. Anche il guadagno delle donne è inferiore: la retribuzione media giornaliera è pari a 76,5 euro contro i 109 del lavoro maschile. Il lavoro atipico in Lombardia è soprattutto femminile: le donne rappresentano il 54 per cento del lavoro a termine e il 44 per cento degli apprendisti. Il 38 per cento sono partite Iva, mentre molte lasciano il lavoro dopo una maternità, benché nella regione accada con minor frequenza che nel resto d'Italia e comunque la tendenza sia in calo negli ultimi anni: dal 2008 al 2011 la quota di madri che lasciano il lavoro è scesa dall'8,9 al 6 per cento⁴.

A livello regionale, il tema della conciliazione famiglia-lavoro ha cominciato ad acquisire rilevanza politica qualche anno fa, e in particolare dal 2009, quando nell'agenda del governo regionale ne è stato messo in evidenza il ruolo strategico per lo sviluppo socio-economico territoriale. Questo tipo di politiche veniva visto come capace di conseguire, almeno potenzialmente, una duplice finalità: da un lato, rilanciare la performance economica e produttiva delle aziende; dall'altro, ampliare i gradi di libertà di individui e famiglie rispetto alle esigenze di partecipazione al mercato del lavoro e di risposta ai bisogni familiari.

Nel novembre del 2010, il processo di consultazione pubblica avviato con *Lombardia 2020. Libro verde sulla conciliazione famiglia-lavoro* (Regione Lombardia 2010) rappresenta uno dei primi passi concreti verso l'identificazione e la promozione di un modello lombardo per il *work-life balance*.

Pochi mesi più tardi, nel settembre 2011, la strategia viene tracciata nel *Libro bianco. Roadmap per la conciliazione famiglia-lavoro* (Regione Lombardia 2011), che delinea l'approccio della Regione e la sua proposta d'intervento. Il documento anticipa, inscrivendola in un ciclo di programmazione triennale (2011-2013), la creazione di un sistema di «governance regionale multi-livello e multi-attore».

Il piano delineato dalla Regione individua tre obiettivi generali fra loro interconnessi:

- ❶ la promozione del benessere delle famiglie, con particolare riferimento alla condivisione dei compiti di cura e a una migliore gestione dei tempi della famiglia;
- ❷ il miglioramento del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici nell'ambito della loro attività professionale;
- ❸ il progresso in materia di pari opportunità e crescita economica attraverso la partecipazione delle donne al mercato del lavoro (tabella 1).

⁴ Questi sono alcuni dei dati emersi dalla «fotografia» illustrata da Éupolis, sulla base di rilevazioni 2011, in occasione di un convegno promosso da Regione Lombardia svoltosi a Milano il 18 novembre 2013.

Tabella 1 – Obiettivi e linee d'azione in materia di politiche di conciliazione

I tre macro-obiettivi della strategia	Le sette linee d'azione
<p>❶ Migliorare il benessere all'interno del nucleo familiare, con particolare riferimento alla condivisione dei compiti di cura e a una migliore gestione dei tempi della famiglia; sostenere la libera partecipazione al mercato del lavoro dei genitori, dei lavoratori e delle lavoratrici gravati da compiti di cura dei familiari.</p>	<p>① <i>Family mainstreaming</i> ② <i>Governance</i> multi-livello e «Reti di conciliazione» ③ Comunicazione e sensibilizzazione ④ Sostegno alla famiglia nei compiti di cura ⑤ Politiche dei tempi ⑥ Promozione di una «responsabilità familiare d'impresa»</p>
<p>❷ Favorire il miglioramento del <i>benessere dei lavoratori e delle lavoratrici</i> sul posto di lavoro; facilitare la creazione e la condivisione di competenze – all'interno del sistema economico e sociale – nell'ambito dei servizi per la conciliazione, delle politiche dei tempi, del secondo welfare, della valorizzazione del personale, dell'organizzazione del lavoro.</p>	<p>⑦ La conciliazione nella Regione Lombardia</p>
<p>❸ Favorire le <i>pari opportunità</i> e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.</p>	<p>Fonte: Regione Lombardia (2011)</p>

La realizzazione concreta di questi obiettivi generali viene affidata a sette specifiche linee di intervento, riprese nella tabella 1. Fra queste, la costituzione delle Reti territoriali per la conciliazione rappresenta una delle scelte più innovative sia sotto il profilo delle potenzialità di innovazione di *policy*, sia rispetto alla *governance*. Facendo un passo indietro, va precisato che l'idea delle Reti nasce come progetto sperimentale nell'ambito dell'attuazione della citata Intesa del 2010. Interessante è quindi notare come l'input iniziale sia venuto da dinamiche multi-livello fra governo centrale e governi decentrati. Dello stanziamento totale, quasi 7 milioni di euro vengono assegnati alla Regione Lombardia, successivamente integrati attraverso un cofinanziamento regionale. Nelle intenzioni del governo regionale, la finalità principale delle Reti è quella di «sostenere la costruzione e lo sviluppo di un coerente sistema di politiche e di azioni volte alla conciliazione famiglia-lavoro, con particolare riferimento alle esigenze espresse dal territorio e alle risorse presenti, per sostenere la massima integrazione tra le tre aree del lavoro, della formazione e dei servizi alla persona/famiglia»⁵.

⁵ Si segnala che anche nel settore delle politiche giovanili Regione Lombardia ha puntato alla costituzione di Reti territoriali. A febbraio 2011 è stato infatti istituito un «Tavolo permanente regionale per le politiche giovanili» con la finalità di sviluppare e rendere effettiva la Rete regionale per tali politiche e coinvolgere tutti gli attori del territorio nel processo di progettazione e attuazione, secondo una logica di sussidiarietà e responsabilità. Ne fanno parte 12 Direzioni Generali, ANCI Lombardia, l'Unione delle Province Lombarde, l'Ufficio Scolastico Regionale, UnionCamere Lombardia, il Terzo settore rappresentato da Fondazione Cariplo, il CSV, il Forum Terzo settore, il Centro Sportivo Italiano e l'Azienda Speciale Consorzio di Comuni per i Servizi alla Persona «Dimensione Sociale». Per il 2011 il Tavolo ha individuato tra i suoi obiettivi l'analisi e l'approvazione della proposta di linee di indirizzo 2011-2015 formulata dalla Direzione Generale Sport e Giovani per la definizione di un modello di *governance* delle politiche giovanili integrato con altri strumenti di programmazione regionali e locali. Tale proposta individua come territorio ottimale di programmazione i Comuni Associati e avvia il processo che tra il 2012 e il 2015 potrebbe portare alla costituzione di Reti analoghe a quelle per la conciliazione.

Operativamente, la costituzione delle Reti si basa su accordi (*Accordi di programma*) sottoscritti dai partner pubblici e privati che decidono di aderirvi, in cui si definiscono obiettivi, priorità, modalità di partecipazione. Le azioni concrete volte al raggiungimento degli obiettivi proposti sono poi specificate nei *Piani di azione territoriale*, che rappresentano dunque il programma operativo in cui si delineano i progetti e le modalità della loro attuazione nel territorio, nel rispetto dei principi enunciati nell'accordo.

L'approccio regionale prevede che il piano di azione venga formulato dai soggetti promotori, a partire dall'analisi dei bisogni e da una mappatura delle risorse presenti sul territorio. Nelle aspirazioni, la territorialità dei piani e la partecipazione di molteplici soggetti dovrebbero così consentire una lettura trasversale dei bisogni espressi e quindi un'intercettazione innovativa della domanda, più vicina alle persone. Inoltre, attraverso le Reti di conciliazione il territorio può divenire luogo di sperimentazione e integrazione delle politiche e di rinnovo dei modelli organizzativi, attraverso il confronto, rafforzando i sistemi di relazione e generando risorse. Le Reti dovrebbero inoltre consentire di sperimentare strumenti d'intervento diversificati a livello locale, offrendo così al governo regionale l'opportunità di procedere a una valutazione comparativa delle esperienze migliori, misurandone gli effetti e valutando quali politiche di sistema attuare a medio-lungo termine. In altre parole, i territori sono visti come potenziali laboratori di innovazione sotto un duplice profilo, quello della *governance* e quello di *policy*.

Tra il 2010 e il 2011, sul territorio regionale sono state costituite 13 Reti territoriali, con la sottoscrizione dei relativi accordi di programma. Ad attivare una Rete di conciliazione sono stati gli ambiti di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Sondrio, Varese, Valle Camonica. Agli accordi hanno fatto seguito 13 piani di azione, sottoscritti tra maggio e novembre 2011 (tabella 2). Partendo da questo scenario, le prossime pagine offrono una lettura dei principali risultati raggiunti nel 2012 rispetto alle due principali finalità legate all'attivazione delle Reti: l'avvio di arene partecipative multi-livello e multi-attore e la sperimentazione di pratiche innovative in materia di conciliazione.

Tabella 2 – Accordi di programma e Piani di azione nelle 13 Reti territoriali

Rete territoriale di conciliazione	Accordi di programma (data di approvazione)	Piani di azione (data di approvazione)
Mantova	29 novembre 2010	12 maggio 2011
Monza e Brianza	30 novembre 2010	15 maggio 2011
Brescia	27 gennaio 2011	22 giugno 2011
Cremona	25 febbraio 2011	10 maggio 2011
Lecco	1 aprile 2011	17 maggio 2011
Bergamo	8 aprile 2011	10 giugno 2011
Como	23 giugno 2011	27 luglio 2011
Sondrio	27 giugno 2011	14 settembre 2011
Varese	30 giugno 2011	25 luglio 2011
Valle Camonica-Sebino	30 giugno 2011	14 ottobre 2011
Milano	7 luglio 2011	28 settembre 2011
Lodi	8 luglio 2011	20 settembre 2011
Pavia	6 ottobre 2011	7 novembre 2011

Nel dicembre 2012 Regione Lombardia ha poi pubblicato il Decreto n. 12138 – «Approvazione delle indicazioni per la partecipazione alle iniziative di welfare aziendale e

interaziendale e alla dote conciliazione servizi alla persona in attuazione della Dgr del 25 ottobre 2012 n. 4221» – e il relativo bando intitolato «Sostegno del welfare aziendale e interaziendale e della conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia». Tra le misure previste, il bando ha stanziato 5 milioni di euro per il finanziamento di progetti di welfare aziendale e interaziendale a beneficio delle PMI lombarde. Il bando è stato ripetuto nel 2013 con un requisito aggiuntivo rispetto all'edizione precedente, quello che l'impresa avesse concluso, o almeno avviato, una contrattazione di secondo livello. Sono state inoltre ampliate le categorie di beneficiari, aprendo anche alla grande distribuzione e alle grandi aziende, qualora associate a piccole e medie imprese. Infine, il bando ha elencato in maniera chiara ed esaustiva gli obiettivi da raggiungere e gli strumenti utilizzabili. Il contributo regionale, fino a 100.000 euro, potrà coprire al massimo l'80 per cento dei costi di ogni singolo progetto. Anche nella seconda edizione del bando non sono mancate le novità. La sperimentazione della dote conciliazione (su cui cfr. più avanti) è stata infatti estesa a tutto il territorio lombardo, e il finanziamento non serve solo per le spese di asili nido e servizi socio-educativi per minori ma anche per coprire i costi legati alla necessità di assistere anziani non autosufficienti e persone disabili.

Tornando alla contrattazione decentrata, è apparso subito evidente che questo requisito avrebbe potuto costituire un vero ostacolo per le PMI. In genere, infatti, le micro, piccole e medie imprese non soddisfano tale requisito, e per questo sarebbero state automaticamente escluse dalla possibilità di presentare domanda di finanziamento. Per agevolare la partecipazione al bando delle piccole realtà imprenditoriali, le parti sociali hanno quindi proposto di sperimentare soluzioni innovative, fra cui la creazione di un accordo di ambito territoriale che consentisse alle PMI interessate di aderire su base volontaria e, così facendo, introdurre in azienda una sorta di meccanismo di contrattazione «standard» precedentemente condiviso dai rappresentanti locali delle parti sociali. In questo le parti sociali hanno sfruttato la Rete di conciliazione già in essere e cercato la collaborazione di istituzioni locali come le ASL, che già svolgono il compito di capofila all'interno delle Reti lombarde. Si è arrivati così alla definizione di un accordo che elenca, a titolo esemplificativo e non esclusivo, una vasta serie di strumenti di welfare aziendale e di conciliazione famiglia-lavoro implementabili da parte delle aziende, proponendo a quelle interessate un modulo da firmare per associarsi automaticamente. L'importanza dell'iniziativa sta proprio nell'opportunità per le PMI del territorio di partecipare al bando regionale per il finanziamento delle iniziative di welfare, nonostante la frequente mancanza del requisito della contrattazione di secondo livello, grazie alla possibilità di «associarsi» all'accordo territoriale⁶.

Il primo esempio in questo senso è stato l'accordo sperimentale per favorire la partecipazione delle PMI al bando regionale, siglato il 19 marzo 2013 da parte di Assolombarda, Confindustria Monza e Brianza, APA Confartigianato Milano-Monza e Brianza, Confcooperative Milano, Lodi, Monza e Brianza, Confapi Industria, Unione Artigiani e Cgil, Cisl e Uil di Monza e Brianza. L'esempio è stato poi seguito, appena un mese dopo, dai rappresentanti del territorio di Lodi (cfr. Mallone 2013). Ed è stata proprio l'attività della Rete di conciliazione di Lodi – guidata dalla ASL e composta da numerosi soggetti pubblici e privati – a costituire la premessa per il raggiungimento dell'accordo. Nel testo, i firmatari ripercorrono le tappe principali del percorso di costruzione di un modello territoriale di conciliazione, collocandone l'avvio nel luglio 2011 con la sottoscrizione dell'Accordo di collaborazione per la realizzazione della Rete territoriale

⁶ Questa è la valutazione espressa da Assolombarda-Lodi.

di conciliazione promosso da Regione Lombardia, ASL di Lodi, Provincia di Lodi, Comune di Lodi, Camera di commercio di Lodi, Consigliera provinciale di parità e Consiglio di rappresentanza dei sindaci.

3. LE RETI COME ARENE PARTECIPATIVE MULTI-LIVELLO E MULTI-ATTORE: PRIME EVIDENZE

Come si è detto, le Reti territoriali di conciliazione si propongono, attraverso la creazione di arene di *governance* multi-livello e multi-attore, di dar vita a processi locali partecipati. Nel disegno del progetto, le competenze di natura gestionale sono affidate ai livelli istituzionali e ai soggetti pubblici e privati più vicini ai bisogni da soddisfare e ritenuti in grado di farlo con maggiore economicità ed efficienza, mentre la Regione assume la funzione di cabina di regia. Il principio di sussidiarietà, declinato in accezione verticale e orizzontale, appare dunque centrale nell'esperienza delle Reti, come peraltro avviene già in altri settori di *policy* a livello regionale.

Il ruolo di coordinamento a livello regionale viene svolto dalla Direzione Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà Sociale, che collabora con la Direzione Istruzione, Formazione, Lavoro e con la Direzione Impresa attraverso l'istituzione di un gruppo interdirezionale. Le azioni di accompagnamento dei territori si esplicano in particolare in tre tipi di attività: il monitoraggio della domanda sociale, attraverso la rilevazione e l'analisi delle esigenze di conciliazione; la formazione dei soggetti coinvolti (sensibilizzazione, orientamento e tutoring); il monitoraggio e valutazione del processo e delle iniziative avviate. Quest'ultima funzione si basa su indicatori qualitativi e quantitativi quali, ad esempio, la periodicità degli incontri dei tavoli, la percentuale di risorse aggiuntive e di co-finanziamento messe a disposizione, il numero di azioni prodotte, il numero di attori attivi sul totale dei partecipanti all'accordo; la quota di azioni co-progettate e co-prodotte, il grado di coesione interna e di inter-operatività della Rete. Sempre con riferimento agli attori, a livello regionale il partenariato economico-sociale viene sostenuto attraverso l'insediamento (novembre 2010) del Comitato Strategico Conciliazione Donna Famiglia Lavoro (CSCDFL), composto da esponenti del mondo imprenditoriale, accademico, della pubblica amministrazione e del Terzo settore. Questo soggetto ha funzione consultiva ed è volto a promuovere l'attenzione sulla tematica famiglia-lavoro e a individuare strategie coerenti che pongano la conciliazione tra tempi familiari e lavorativi al centro dell'azione delle politiche sociali regionali.

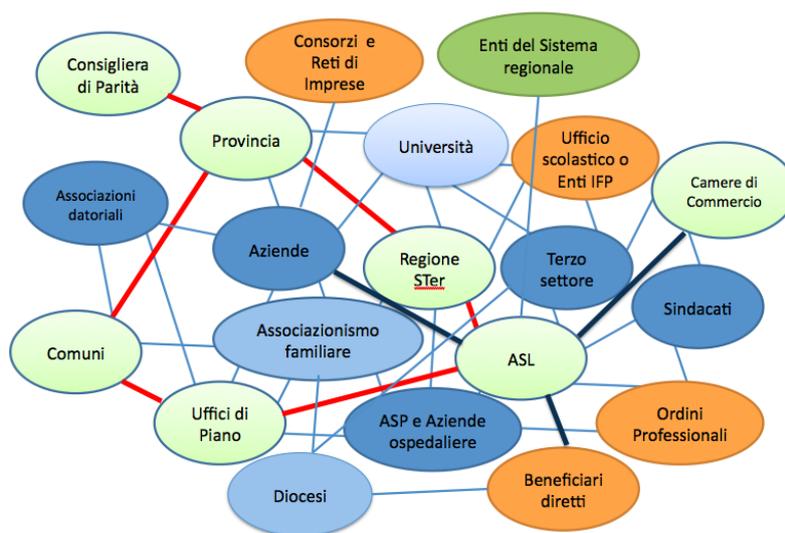
Ciascuna Rete ha prodotto entro giugno 2012 un rapporto di monitoraggio e valutazione dell'esperienza, a partire dai quali la Regione ha organizzato diversi *focus groups* con i territori, volti a far emergere buone pratiche e aspetti problematici del processo. La lettura trasversale dei rapporti, con riferimento agli aspetti di *governance*, consente di rilevare una serie di aspetti positivi ma anche alcune criticità.

Con riferimento alla dimensione orizzontale della sussidiarietà, le Reti hanno coinvolto un ampio numero di attori pubblici e privati. Questo rappresenta senz'altro un elemento di successo. Nel complesso, a fine novembre 2012 erano 443 i soggetti partecipanti, suddivisibili in due categorie generali: i soggetti promotori (138) e i soggetti aderenti (305, pari al 69 per cento degli *stakeholders* coinvolti). I primi sono quelli che hanno avviato la Rete stessa; fra questi, in tutti i territori sono presenti la ASL come capofila, Regione Lombardia attraverso le sedi territoriali (STER), la Provincia, alcuni Comuni e alcuni ambiti territoriali, la Camera di commercio, la Consigliera provinciale

di parità. I secondi invece differiscono nei diversi contesti, ma in generale si trovano principalmente sindacati, associazioni datoriali, organizzazioni del Terzo settore e del privato sociale, istituzioni scolastiche, INPS, INPDAP e INAIL, aziende pubbliche e private, fondazioni bancarie, Uffici scolastici territoriali, Università e diocesi.

Le dimensioni delle Reti variano da un minimo di 11 soggetti (Milano) a un massimo di 87 soggetti (Mantova). In quasi tutti i casi, la numerosità dei soggetti aderenti è superiore a quella dei soggetti promotori, segnalando una certa ricettività da parte della società civile rispetto al tema della conciliazione. Come mostra la figura 1, fra gli attori coinvolti nel network si rilevano perlopiù numerose interazioni. I *focus groups* condotti dalla Regione hanno messo in luce che i progetti e le iniziative sono stati avviati grazie all'attivismo di svariati soggetti interni alle Reti. Tuttavia, dalle interviste condotte è emerso che tra le Reti esistono differenze significative. In alcuni casi la collaborazione fra gli attori è avvenuta solo in fase iniziale, quando i progetti sono stati individuati e co-disegnati, poi il coordinamento è stato pressoché assente nelle fasi successive. In altre Reti, all'opposto, il coordinamento è proseguito anche nelle fasi di attuazione, attraverso l'azione sinergica dei diversi attori impegnati nel progetto.

Figura 1 – Reti territoriali di conciliazione e network degli stakeholders: attori e tipi di relazione



Elaborazione su dati Éupolis Lombardia (2012)

Passando alle criticità segnalate dalle Reti durante i *focus groups*, una delle principali riguarda le difficoltà nel coinvolgimento concreto di tutti gli attori. Questo aspetto è stato messo in evidenza soprattutto dalle Reti più ampie, in cui all'adesione e all'entusiasmo iniziali non sempre hanno fatto seguito partecipazione e impegno effettivi (nel rapporto si sottolinea in particolare l'importanza del contributo delle parti sociali per la riuscita del lavoro⁷). In alcuni casi tuttavia, i risultati rispetto al coinvolgimento degli *stakeholders*

⁷ Come sottolineato dal Referente dell'ASL in occasione di un *focus group* organizzato dalla Regione nel luglio 2012, nel caso della Rete di Monza e Brianza «sia i sindacati che le parti datoriali hanno lavorato nei sottogruppi portando la propria esperienza e fornendo utili suggerimenti in particolare per la pubblicazione dei bandi, che sono stati promossi all'interno delle aziende. Le organizza-

appaiono incoraggianti. Nel caso della Rete di Monza e Brianza, ad esempio, il partenariato ha promosso dinamiche positive. L'intensa attività della Rete, iniziata nel novembre 2010 con la firma dell'Accordo territoriale sulla conciliazione famiglia e lavoro, ha prodotto una grande varietà di interventi. I numerosi soggetti della Rete – tra cui spiccano istituzioni locali e rappresentanti sindacali – hanno infatti promosso progetti di studio dei bisogni e iniziative di incontro, formazione e comunicazione: fra queste «imPari a Scuola», un percorso di sensibilizzazione a una nuova cultura di genere nelle scuole che combatta gli stereotipi e la discriminazione fin dall'infanzia; ma soprattutto la Fiera della conciliazione, una giornata di incontro e informazione sulle opportunità in ambito di conciliazione a cui partecipano istituzioni locali e regionali, associazioni sindacali e datoriali, aziende, università e un numero sempre più alto di cittadini interessati, organizzata per due anni consecutivi.

Una seconda criticità, fortemente connessa alla prima, concerne l'eccessiva delega rilevata in alcune Reti al soggetto capofila, l'ASL, a discapito di un ruolo più attivo da parte degli altri soggetti promotori e/o aderenti.

Un terzo punto debole richiamato riguarda poi l'orizzonte temporale dell'esperienza delle Reti (dodici mesi in media), percepito come troppo ristretto per permettere l'attivazione di percorsi di medio-lungo periodo.

Infine, una quarta criticità – forse la più delicata per l'esito della sperimentazione – ha a che fare con la capacità d'integrazione tra l'attività delle Reti e la programmazione sociale locale attraverso i piani di zona. Solo in alcuni contesti, infatti, la complementarità e l'integrazione tra questi due processi è stata effettivamente perseguita, evitando frammentazione degli interventi e dispersione delle risorse.

4. LE RETI COME OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE DELLE POLITICHE

Anche con riferimento alla tipologia degli interventi l'attività delle Reti è risultata molto diversificata. A fine ottobre 2012, ciascuna Rete aveva attivato da 3 (Brescia) a 26 (Milano) progetti in materia di conciliazione, per un totale di 127 azioni (tabella 3). Alcune di queste hanno finalità generali, legate a esigenze di formazione e/o informazione. Altre sono iniziative più mirate, rivolte al territorio, alle famiglie, alle imprese, alle reti di imprese e/o alle pubbliche amministrazioni. Nel complesso, il budget attivato dalle Reti è stato di 850.000 euro.

Sul piano della diffusione di conoscenza, va menzionata l'esperienza della Rete di Lecco che ha prodotto un rapporto di monitoraggio sul mercato del lavoro femminile, in cui una sezione è dedicata a indagare gli effetti della maternità sull'occupazione a livello locale e le difficoltà di conciliazione⁸. È poi interessante notare che quasi tutte le Reti (12 su 13) hanno avviato azioni rivolte alle imprese locali, con contributi economici che sono oscillati fra i 3.000 e i 50.000 euro, coprendo dal 70 al 100 per cento del costo delle iniziative. In generale, possono essere individuati tre filoni di intervento: il soste-

zioni sindacali e datoriali hanno dato prova di essere il cardine della Rete, in quanto, grazie alle competenze acquisite e ai rapporti sviluppati nel tempo, riescono a fungere da "braccio operativo" delle diverse iniziative. In futuro le competenze dei sindacati saranno utilizzate per la formazione degli operatori dei servizi sul territorio».

⁸ È emerso che in provincia circa 200 donne ogni anno interrompono il rapporto di lavoro a seguito della nascita di un figlio.

gno economico per la creazione/estensione di servizi di conciliazione interaziendali; i servizi di consulenza alle imprese (come il *family audit*); la creazione di sportelli informativi dedicati (ad esempio, sportelli territoriali).

Più nello specifico, le agevolazioni erano dirette a supportare due modalità di «associazioni tra imprese»: una in cui alcune aziende medio-piccole si associano affidando a un soggetto del Terzo settore la gestione del servizio di conciliazione; l'altra in cui una media/grande azienda che attiva un servizio di conciliazione è disponibile a estenderlo oltre i confini aziendali, proponendo ad altre realtà imprenditoriali di dimensioni inferiori di usufruirne per i propri dipendenti. I progetti sviluppati in questo ambito hanno coinvolto sia imprese del settore profit sia imprese sociali, e in alcuni casi anche aziende ed enti del sistema pubblico locale e regionale.

Tabella 3 – Le azioni progettuali avviate dalle Reti territoriali di conciliazione: numerosità complessiva (a ottobre 2012) e alcuni esempi

Rete territoriale di conciliazione	Azioni progettuali	Esempi
1. Bergamo	8 progetti	Promozione della conciliazione nelle aziende pubbliche del sistema regionale
2. Brescia	3 progetti	Associazione tra imprese: investimento su alcuni strumenti specifici del rapporto di lavoro (promozione del part-time e del telelavoro). Progetto Libera Tempo per armonizzare i tempi della città
3. Como	7 progetti	Servizi integrativi in orario extra-scolastico a sostegno della conciliazione
4. Cremona	7 progetti	Creazione di un albo provinciale delle baby-sitter
5. Lecco	6 progetti	Misure di accoglienza dei bambini (dieta compresa) fra i 2 e i 3 anni
6. Lodi	6 progetti	Iniziative in materia di conciliazione nella pubblica amministrazione con Aziende ospedaliere, ASP e ASL
7. Mantova	6 progetti	Bando per la creazione di reti interaziendali
8. Milano	26 progetti	Progetto «lo concilio»: implementazione e ampliamento dell'offerta di servizi già erogati da «Radiomamma» (per facilitare la scelta dei servizi di conciliazione già presenti sul territorio e ampliare l'offerta territoriale tramite i bisogni espressi dalle mamme coinvolte)
9. Monza e Brianza	9 progetti	Sperimentazione di <i>ticket family</i> e altre forme di sostegno
10. Pavia	12 progetti	Emanazione di un bando di valorizzazione delle reti di impresa in materia di conciliazione
11. Sondrio	7 progetti	Iniziative sul fronte della mobilità: accesso e fruibilità dei servizi (flessibilità orari e adeguatezza spazi)
12. Valle Camonica-Sebino	4 progetti	Progetto «Nonni di giorno»: integrazione alle strutture di accoglienza diurne dei minori
13. Varese	7 progetti	Sportello di consulenza in materia di conciliazione per le imprese e le reti di imprese
Totale progetti attivati	127	

Elaborazione su dati Éupolis Lombardia (2012)

Fra gli strumenti privilegiati di azione delle Reti, e grazie a uno specifico finanziamento regionale, va poi ricordata la sperimentazione in sei ambiti territoriali – Bergamo, Brescia, Cremona, Lecco, Mantova e Monza e Brianza – della *dote conciliazione*. Questa misura si articola in due linee d'intervento: una destinata alle famiglie (la *dote servizi alla persona*) e una rivolta alle imprese (la *dote servizi all'impresa*). La prima è finalizzata a

sostenere genitori rientrati al lavoro dopo l'astensione obbligatoria o facoltativa. La seconda invece è un voucher premiante per l'impresa per l'assunzione di madri escluse dal mercato del lavoro o in condizioni di precarietà lavorativa. Ciascun territorio coinvolto nella sperimentazione aveva una disponibilità finanziaria specifica per i due interventi di 480.000 euro per la prima e 100.000 euro per la seconda.

A queste risorse si sono aggiunte, nell'ambito dei servizi all'impresa, 50.000 euro per ciascuno dei territori, per l'erogazione di un bonus pari a 500 euro *una tantum* a favore delle imprese che avessero intrapreso percorsi di consulenza finalizzati ai piani di congedo e/o ai piani di flessibilità aziendale. Nel complesso, per tali iniziative sperimentali la Regione ha messo a budget circa 3,7 milioni di euro (tabella 4). Le linee guida regionali prevedevano requisiti particolarmente stringenti per accedere agli incentivi economici. I destinatari della dote servizi alla persona sono genitori dipendenti di PMI e micro-imprese⁹, rientrati al lavoro entro il primo anno di vita del minore dopo l'astensione obbligatoria o facoltativa, che non usufruiscano del part-time. La dote consiste in un rimborso, pari a un massimo di 200 euro mensili per otto mesi, per l'utilizzo di servizi di cura per la prima infanzia tradizionali o innovativi (asilo nido, micro-nido, centro prima infanzia, nido famiglia, baby-sitting, baby-parking, ludoteca, eccetera). La dote conciliazione premialità assunzione consiste invece in un voucher di 1.000 euro *una tantum* destinato alle micro, piccole e medie imprese, con sede in uno dei territori della sperimentazione, che notificano l'assunzione, con un contratto di durata non inferiore a 6 mesi ovvero a tempo indeterminato, di madri con figli fino a 5 anni di età compiuti, escluse dal mercato del lavoro o in condizioni di precarietà lavorativa.

A fine ottobre 2012 il successo appariva piuttosto limitato. Le doti servizi alla persona attivate erano circa 1.700 (nella maggior parte dei casi utilizzate per fruire dell'asilo nido), cui vanno aggiunte 600 doti premialità assunzione e un centinaio di bonus per le piccole e medie imprese che hanno attivato piani di flessibilità e/o congedo. Una quota rilevante delle risorse assegnate non è stata dunque utilizzata (tabella 4), il che già nella primavera del 2012 aveva indotto a estendere di un anno l'apertura del bando.

Tabella 4 – Doti conciliazione e bonus conciliazione, risorse assegnate e residui (a ottobre 2012)

	Doti assegnate	Risorse disponibili (euro)	Risorse residue (euro)
Dote conciliazione servizi alla persona	1.700	2.880.000	977.200
Dote conciliazione premialità assunzione	600	600.000	194.000
Bonus piani conciliazione/congedo	99	300.000	269.500

Elaborazione su dati Éupolis Lombardia (2012)

Provando a proporre una sintesi rispetto ai temi sollevati, dalla lettura trasversale dei piani di monitoraggio i risultati in termini di innovazione di *policy* appaiono nel complesso positivi in quanto si osserva l'avvio di un percorso di sensibilizzazione e informazione di una larga platea di soggetti interni ed esterni alle Reti di conciliazione. In alcuni casi si rilevano anche esperienze significative in termini di progettazione e attua-

⁹ La dote è fruibile anche da esercenti attività libero-professionali iscritti alla gestione separata, che rientrano al lavoro dopo aver usufruito dell'astensione obbligatoria.

zione di interventi conciliativi, soprattutto con riferimento alla promozione dei progetti interaziendali (cfr. Maino 2012a). La sperimentazione delle doti conciliazione ha sollevato invece maggiori perplessità, dovute essenzialmente alla difficoltà di intercettare il target di beneficiari a fronte di criteri di accesso troppo rigidi ed escludenti. Con riferimento alla dote conciliazione servizi alla persona, la scarsa generosità dell'importo e la durata limitata a otto mesi nel primo anno di vita del bambino hanno ridotto l'attrattiva della misura per le neo-madri. Inoltre, dai colloqui con i potenziali beneficiari è emerso che la dote, se non abbinata a strumenti di maggiore flessibilità all'interno del luogo di lavoro, non era di per sé sufficiente a consentire alla lavoratrice di conciliare le responsabilità familiari e lavorative in una fase così delicata del ciclo di vita.

5. SFIDE E PROSPETTIVE DI UNA POLICY MULTI-LIVELLO E MULTI-ATTORE

Il percorso avviato da Regione Lombardia sul tema della conciliazione è senza dubbio ambizioso e apre una molteplicità di sfide su più fronti. Considerato che la sperimentazione è ancora in corso e tenuto conto che le dimissioni della Giunta Formigoni a novembre 2012 hanno messo a rischio la prosecuzione dell'intero processo (le elezioni svoltesi a febbraio 2013 hanno determinato un cambio di governo), una sua valutazione complessiva esula dalle possibilità di questo contributo. L'analisi sin qui proposta consente peraltro di formulare alcune considerazioni: dalla lettura di piani e rapporti di monitoraggio emergono infatti alcune questioni cruciali per l'efficacia nel medio-lungo periodo della strategia adottata dalla Regione in materia di *work-life balance*.

Con riferimento agli aspetti di *governance*, le Reti sono riuscite a coinvolgere una platea ampia e differenziata di attori, portatori di competenze, risorse e interessi diversificati. La strategia di sensibilizzazione e informazione rispetto al tema della conciliazione tra responsabilità familiari e partecipazione al mercato del lavoro appare dunque avviata. Per valutarne gli esiti è necessario un periodo di maturazione più lungo, essenziale per cambiamenti culturali, organizzativi e istituzionali così ampi, per i soggetti pubblici ma anche per gli attori privati – famiglie e imprese *in primis*.

Guardando all'esperienza nel suo complesso, le 13 Reti per la conciliazione hanno evidenziato differenze molto marcate sia con riferimento all'impegno nella costruzione della Rete sia riguardo agli esiti in termini di azioni e iniziative di *policy*. I segni di un maggiore investimento in processi di innovazione sociale sembrano presenti soprattutto in quelle Reti caratterizzate da un approccio «imprenditoriale», tendente cioè a superare la naturale avversione al rischio tipica dell'agire amministrativo, per potenziarsi mediante il coinvolgimento di soggetti spesso distanti dai tavoli di lavoro tradizionali e la sperimentazione di azioni fortemente innovative.

Le Reti territoriali sono anche da mettere in relazione con il tema della contrattazione territoriale e aziendale, ben sapendo che la normativa nazionale offre oggi gli ancoraggi per procedere lungo la via dell'innovazione sociale¹⁰. Regione Lombardia ha approvato il Dgr n. 381 del 2010 – alla base della sperimentazione delle Reti territoriali di conciliazione – che promuove la contrattazione di secondo livello come l'ambito privilegiato per modellare strumenti di flessibilità organizzativa in grado di rispondere

¹⁰ Facciamo riferimento in particolare alla legge n. 183/2010, all'Intesa del 7 marzo 2011, all'Intesa interconfederale del 28 giugno 2011, all'art. 8 della manovra finanziaria dell'agosto 2011 «Sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità».

alle esigenze di conciliazione dei lavoratori e delle lavoratrici. C'è poi la complessa questione della detassazione del salario di produttività che, per promuovere davvero pratiche di flessibilità «buona», non deve ridursi a premiare l'aumento delle ore lavorate (magari offrendo come contropartita servizi di cura), ma piuttosto favorire forme di flessibilità organizzativa che riconoscano ai lavoratori tempo aggiuntivo da gestire (telelavoro, part-time volontario), avendo come contropartita risultati in termini di produttività e di maggiore coinvolgimento dei lavoratori nei processi innovazione aziendale. La normativa nazionale e regionale offre margini su cui è possibile costruire pratiche genuine di responsabilità sociale di impresa. Ciò che peserà sugli sviluppi futuri è in primo luogo la volontà delle parti di trovare compromessi in grado di garantire che una maggiore flessibilità si accompagni a una maggiore produttività. Nello specifico, le Reti possono rivelarsi uno strumento efficace per favorire processi di contrattazione territoriale, attraverso il ruolo di facilitatore delle istituzioni locali, purché i decisori pubblici che operano nella Rete siano consapevoli del fatto che quest'ultima aggrega interessi che sono o possono essere divergenti. Solo nella misura in cui le amministrazioni promotrici della Rete giocheranno un ruolo di mediazione delle diverse istanze espresse dagli *stakeholders*, gli obiettivi finali della conciliazione saranno raggiunti effettivamente.

L'azione delle Reti, che contribuisce a fare spazio e a valorizzare nuovi protagonisti e nuove risorse non pubbliche, può rappresentare anche una via per creare occupazione e rilanciare la crescita e lo sviluppo dei territori, oltre che accrescere le capacità «innovative» di risposta ai nuovi rischi e bisogni sociali. Sotto questo profilo, si pensi ai servizi alla persona e alle famiglie che, se garantiti, possono sia rispondere ai nuovi bisogni – tra cui anche quelli di conciliazione tra lavoro e vita personale – sia offrire opportunità occupazionali ai giovani e alle donne¹¹.

La sfida principale per il governo regionale appare dunque quella di promuovere ulteriormente il confronto fra pari per diffondere *expertise* e buone pratiche anche nei territori che si sono mostrati meno attrezzati. Questo aspetto chiama in causa l'esigenza di una strategia di comunicazione, informazione e sensibilizzazione su questi temi più efficace e mirata, che aiuti a superare gli ostacoli che molte Reti hanno incontrato nel coinvolgimento delle aziende, specialmente quelle più piccole, in iniziative in materia di conciliazione.

Con riferimento all'innovazione in termini di *policy*, un aspetto cruciale appare quello dell'integrazione e del coordinamento. A livello regionale, questo diventa essenziale rispetto agli interventi promossi dalle varie Direzioni Generali. A livello locale invece la sfida riguarda l'integrazione fra la programmazione sociale zonale e le Reti al fine di evitare la proliferazione di micro-interventi tra loro disorganici e per convogliare gli sforzi e le risorse esistenti verso obiettivi condivisi.

¹¹ Si tratta di favorire e sostenere il potenziale di crescita dei nuovi servizi portandoli al di fuori della famiglia, dove – in paesi come l'Italia – invece continuano a essere prodotti e consumati. L'esperienza di altri Stati dimostra che è possibile mobilitare capitali privati (profit e non-profit, nazionali e persino stranieri, ma anche ricorrere al risparmio privato) per far decollare il settore, e che sono già ben avviate molte sperimentazioni e azioni concrete. Il secondo welfare – visti i numerosi e diversi *stakeholders* coinvolti – può appunto dare un contributo significativo, che chiama in causa e contribuisce ad attivare i soggetti che a vario titolo si muovono e operano in settori strategici per promuovere occupazione e sviluppo. Ad esempio in Francia il CESU, il Chèque Emploi Service Universel, ha originato una vera e propria ondata di nuovi consumi nel terziario sociale, che dal 2006 ha creato annualmente più di 100.000 posti di lavoro e che vale almeno un punto di Pil aggiuntivo all'anno.

Per concludere, nel contesto specifico delle politiche di conciliazione, i dati disponibili indicano che l'Italia sconta una tradizionale debolezza nel settore delle politiche familiari. Emergono, in particolare, due importanti fronti di azione, a livello nazionale e locale: da un lato la cura dell'infanzia, dall'altro il tema della non autosufficienza. Per entrambi il livello di «socializzazione del rischio» è ancora troppo basso e la famiglia (e, al suo interno, soprattutto le donne) continua ad avere un ruolo di primo piano. Le Reti territoriali di conciliazione, da questo punto di vista, potrebbero elaborare nel tempo risposte innovative ed efficaci, in grado di contare sul sostegno diffuso della comunità locale. Gli attori oggi presenti nelle Reti territoriali lombarde non sono soggetti «nuovi», ma nuovo è certamente il modello di *governance* adottato: sostanzialmente aperto, pur all'interno di una forte strutturazione istituzionale, e con una vocazione all'ancoraggio territoriale che sembra essere il vero valore aggiunto della sperimentazione lombarda. In questo contesto innovativo, l'attore pubblico non scompare; il suo ruolo di regia risulta infatti valorizzato.

La capacità di promuovere partnership complesse risulterà decisiva per il rafforzamento delle Reti territoriali. Ne esce insomma confermata l'importanza, in questi nuovi modelli di *governance*, della capacità dei decisori pubblici di leggere gli interessi in campo, che non necessariamente sono convergenti ma possono diventare sinergici. In questo senso la capacità di dialogare con gli *stakeholders* e progettare interventi integrati, senza mai perdere di vista l'interesse comune, sarà la vera grande sfida delle Reti. L'innovazione sociale insita in questi processi fa sì che la sperimentazione delle Reti territoriali di conciliazione possa essere letta proprio con questa prospettiva: la definizione di nuovi e più funzionali modelli di *governance* e, al tempo stesso, la progettazione congiunta (pubblico/privata) di azioni concrete, in grado di coniugare le esigenze di cura e di lavoro delle famiglie con il forte bisogno di investimento in termini di promozione del capitale umano che caratterizza l'Italia.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Canale L. (2012), *Approvato il Piano nazionale per la famiglia*, 1 luglio, disponibile su www.secondowelfare.it
- Carabelli C. e Facchini C. (2011, a cura di), *Il modello lombardo di welfare. Continuità, riassistenti, prospettive*, Milano, FrancoAngeli
- Éupolis Lombardia (2012), *Reti Territoriali di Conciliazione. Analisi comparata dei risultati della sperimentazione a livello regionale*, Rapporto finale di valutazione, versione 2.1
- Ferrera M. (1998), *Le trappole del welfare*, Bologna, Il Mulino
- Ferrera M. e Maino F. (2012), *Quali prospettive per il secondo welfare?*, in M. Bray e M. Granata (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma, Solaris, pp. 125-134
- Gatti D., Omodei A. e Papetti L. (2012), *Pari opportunità e conciliazione nel Piano nazionale per la famiglia*, 2 luglio, disponibile su www.secondowelfare.it
- Gori C. (2005, a cura di), *Politiche sociali di centro-destra. La riforma del welfare lombardo*, Roma, Carocci
- Graziano P. e Madama I. (2011), *The Dark Side of the (Pink) Moon. The Role of Europe in the Recent Evolution of Italian Conciliation Policies*, «European Journal of Social Security», Special Issue, 13, n. 1
- Kazepov Y. (2009, a cura di), *La dimensione territoriale delle politiche sociali in Italia*, Roma, Carocci

- Keating M. (1998), *The New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change*, Cheltenham, Elgar
- Maino F. (2012a), *Regione Lombardia, un laboratorio innovativo di politiche di conciliazione*, «AREL – Europa, Lavoro, Economia», n. 4-5, pp. 38-45
- (2012b), *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, «La rivista delle politiche sociali», n. 4, pp. 167-182
- (2001), *La politica sanitaria*, Bologna, Il Mulino
- Mallone G. (2013), *Accordo sperimentale a Lodi: insieme per il welfare locale*, 22 luglio, disponibile su www.secondowelfare.it
- Naldini M. (2003), *The Family in the Mediterranean Welfare State*, London, Cass
- Neri S. (2010), *Il mercato preso sul serio?*, paper presentato al XXIV Convegno SISP (Venezia, 16-18 settembre)
- Pesenti L. (2008), *Politiche sociali e sussidiarietà. I modelli, gli attori, le esperienze*, Roma, Edizioni Lavoro
- Pierson P. (1998), *Irresistible Forces, Immovable Objects: Post-industrial Welfare State Confront Permanent Austerity*, «Journal of European Public Policy», 5, n. 4, pp. 539-560
- Regione Lombardia (2011), *Libro bianco. Roadmap per la conciliazione famiglia-lavoro. Tabella di marcia verso un sistema regionale favorevole alla conciliazione famiglia-lavoro 2011-2013*, settembre [<http://www.famiglia.regione.lombardia.it/shared/ccurl/962/786/Libro%20Bianco.pdf>]
- (2010), *Lombardia 2020. Libro verde sulla conciliazione famiglia-lavoro*, novembre [<http://www.famiglia.regione.lombardia.it/shared/ccurl/582/590/Libroverde.pdf>]
- Saraceno C. (2003), *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna, Il Mulino
- Saraceno C. e Naldini M. (2013), *Sociologia della famiglia*, Bologna, Il Mulino
- Visentini A. (2012), *Imprese, sistema economico e governance territoriale nel nuovo Piano nazionale per la famiglia*, 3 luglio, disponibile su www.secondowelfare.it

LE NOSTRE INTERVISTE AI PROTAGONISTI

1. Silvana Nicola, Referente per la conciliazione famiglia-lavoro della Asl di Lodi, 18 luglio 2013
2. Sarah Rossini, Funzionario Assolombarda, sede di Lodi, 18 luglio 2013
3. Paola Gilardoni, Segretario generale CISL Lombardia, 6 maggio 2013
4. Francesca Pasquini, Regione Lombardia, Éupolis Milano, 20 novembre 2012
5. Claudia Andreoli, Regione Lombardia, DG Famiglia e Conciliazione, 17 aprile 2012

ARTICOLI SULLA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO PUBBLICATI SU WWW.SECONDOWELFARE.IT

- [Work-life balance: un costo o un guadagno?](#), Giulia Mallone, 31 ottobre 2013
- [Online la community sulla conciliazione famiglia-lavoro](#), Franca Maino, 21 ottobre 2013
- [Conciliare vita e lavoro: se il sindacato punta sulla contrattazione](#), Giulia Mallone, 2 ottobre 2013
- [Conciliare vita e lavoro: una questione da donne?](#), Camilla Gaiaschi, 27 settembre 2013
- [A Vigevano, Famiglia è Lavoro](#), Giulia Mallone, 6 settembre 2013

- [*Accordo sperimentale a Lodi: insieme per il welfare locale*](#), Giulia Mallone, 22 luglio 2013
- [*Un accordo regionale per il welfare aziendale nelle PMI*](#), Giulia Mallone, 6 maggio 2013
- [*Corporate Social Responsibility a Pavia: aziende a confronto*](#), Giulia Mallone, 2 aprile 2013
- [*Il Distretto Famiglia della Provincia Autonoma di Trento*](#), Matteo Orlandini, 10 marzo 2013
- [*La conciliazione tra lavoro e cura: quali sfide per i sindacati?*](#), Giulia Mallone, 4 marzo 2013
- [*Politiche attive, donne e territorio: il Progetto Vasi Comunicanti nel Lazio*](#), Giulia Baconcini, 28 febbraio 2013
- [*2014: verso l'anno europeo per la conciliazione della vita familiare e lavorativa*](#), Franca Maino, 18 febbraio 2013
- [*Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*](#), Giulia Mallone, 4 febbraio 2013
- [*Piano C: una start up innovativa per la conciliazione famiglia-lavoro*](#), Diletta Cicoletti, 20 gennaio 2013
- [*Flessibilità, produttività e conciliazione famiglia-lavoro: una alleanza possibile?*](#), Arianna Visentini, 7 gennaio 2013
- [*Lombardia: un nuovo bando a sostegno del welfare aziendale e della conciliazione*](#), Franca Maino, 12 novembre 2012
- [*Le Reti territoriali lombarde per la conciliazione e le sfide dell'innovazione sociale*](#), Laura Canale, 25 ottobre 2012
- [*Mamme nella crisi*](#), Laura Canale, 1 ottobre 2012
- [*Conciliare vita e lavoro: l'esperienza di Nestlé Italia*](#), Giulia Mallone, 17 settembre 2012
- [*Occupazione femminile e conciliazione vita-lavoro nel Mezzogiorno: il caso della Regione Puglia*](#), Giulia Mallone, 3 settembre 2012
- [*Le Reti di conciliazione in Lombardia: una prima valutazione*](#), 29 luglio 2012
- [*Conciliazione e buone prassi: il caso della cooperativa sociale FAI*](#), Anna Omodei e Laura Papetti, 22 luglio 2012
- [*Welfare territoriale e conciliazione: la rete di Lecco*](#), Giulia Mallone, 17 giugno 2012
- [*La Rete di conciliazione di Monza e Brianza e la fiera della conciliazione*](#), Giulia Mallone, 17 giugno 2012
- [*La conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia e nel mondo*](#), Giulia Mallone, 31 maggio 2012
- [*Conciliazione famiglia-lavoro e innovazione politico-istituzionale*](#), Giulia Mallone, 4 maggio 2012
- [*Verso quali politiche di conciliazione? Uno sguardo alla situazione italiana*](#), Anna Omodei e Laura Papetti, 4 maggio 2012
- [*Come coniugare esigenze personali dei dipendenti e contenimento dei costi: il «Social Hour» del Gruppo Banco Popolare*](#), Andrea Battistini, 4 maggio 2012
- [*Il convegno «Famiglia e lavoro: politiche di conciliazione» e la presentazione del progetto audit nella Regione Veneto*](#), Lorenzo Bandera, 16 marzo 2012
- [*Edenred: costruire reti di servizi sul territorio*](#), Giulia Mallone, 2 febbraio 2012
- [*La conciliazione tra famiglia e lavoro: le buone pratiche del welfare aziendale*](#), Laura Canale, 2 febbraio 2012
- [*Conciliazione in tempi di crisi economica: il ruolo delle amministrazioni pubbliche locali e dell'impresa*](#), Michela Pagano, 2 febbraio 2012