

CAPITOLO 6. RETI TERRITORIALI PER LA CONCILIAZIONE E ALLEANZE LOCALI IN LOMBARDIA

DI MICHELA GOBBO E FRANCA MAINO

1. INTRODUZIONE

Alcuni cambiamenti che hanno mutato radicalmente le condizioni di vita delle persone, le modalità e i tempi del lavoro, la partecipazione delle donne al mercato e la struttura familiare spingono con forza e urgenza verso un ripensamento del tema della conciliazione dei tempi di vita e lavoro. La maggiore partecipazione delle donne al mondo del lavoro, per rispondere non solo a esigenze economiche delle famiglie ma anche al desiderio di poter esprimere le proprie potenzialità e i propri talenti anche al di fuori del contesto domestico, ha creato una situazione di disequilibrio all'interno delle famiglie nel momento in cui è venuta meno da parte delle donne la piena disponibilità a occuparsi esclusivamente e a tempo pieno della cura dei minori e degli anziani. Anziani che godono di una più lunga speranza di vita e che man mano che si vengono a trovare nella cosiddetta “quarta età” spesso necessitano di assistenza e cura che sempre più difficilmente può essere affidata a parenti o ai servizi del territorio. Inoltre, anche il mondo del lavoro in questi anni ha subito profondi cambiamenti: l'introduzione e la diffusione delle nuove tecnologie – i tempi della vita e del lavoro non sono più nettamente separati – generano nuove esigenze e opportunità sia per gli uomini sia per le donne. L'insieme di questi cambiamenti oggi ancora in atto, e la cui portata è stata amplificata dalla crisi economica dell'ultimo decennio, impone di affrontare il tema non solo riferendosi alla componente femminile. La famiglia deve essere considerata nella sua globalità, cercando di favorire un cambiamento culturale ma anche di *policy*, viste le carenze del nostro sistema di welfare in materia di politiche per la famiglia e per la conciliazione¹.

La crescente diffusione di esperienze locali di *secondo welfare* sembra in qualche modo opporsi all'immobilismo del welfare state italiano in questo ambito. Seppur ancora in fase di sperimentazione, alcune iniziative mostrano già una certa maturità sia dal punto di vista del coinvolgimento di una molteplicità di attori diversi, in un'ottica di *governance multistakeholder* più partecipata e recettiva delle istanze territoriali, sia per quanto riguarda la produzione di *policy*, nell'ambito delle politiche di *work-life balance*. Chiari esempi di questo nuovo tipo di *engagement* sono i percorsi di riforma avviati in materia di conciliazione da Regione Lombardia, in particolare con la sperimentazione delle *Reti territoriali per la conciliazione* (Rtc). Il capitolo si

¹ Per una rassegna recente del tema si rimanda a Riva (2015). Sul ruolo dell'EU sull'evoluzione delle politiche di conciliazione in Italia si vedano in particolare Graziano e Madama (2011).

propone di analizzare gli esiti della produzione degli interventi di conciliazione in Lombardia con particolare riferimento alle Rtc e al secondo biennio di sperimentazione, sebbene ancora in corso. La sezione due ripercorre sinteticamente la genesi del progetto e i primi tre anni di sperimentazione². La terza sezione illustra le novità introdotte alla fine del 2013 con la delibera che ha stabilito la prosecuzione del progetto e la sezione quattro descrive in generale come le Rtc abbiano avviato il processo di implementazione e costituito le alleanze locali. Le sezioni cinque e sei focalizzano l'attenzione su due aspetti facendo riferimento all'esperienza di alcune Rtc e di alcune progettualità specifiche: rispettivamente, da un lato, il rapporto tra imprese, reti *multistakeholder* e innovazione sociale e, dall'altro lato, tra voucher servizi alla persona e misure di conciliazione. Le ultime due sezioni mettono in luce i risultati raggiunti in termini di processo e rispetto alle dimensioni distintive del secondo welfare, ma anche le sfide che ancora attendono le Rtc e le alleanze locali nell'ultimo anno di attuazione e per il futuro.

2. LE RETI TERRITORIALI PER LA CONCILIAZIONE IN LOMBARDIA: IL PRIMO TRIENNIO

Tra i percorsi di riforma avviati in materia di conciliazione a livello subnazionale, quello seguito da Regione Lombardia appare un caso particolarmente interessante nel panorama italiano. Gli aspetti distintivi del sistema di welfare lombardo in una varietà di settori e in particolare il suo approccio marcatamente orientato alla sussidiarietà, verticale e orizzontale, sono stati evidenziati da numerosi studi (Maino 2001, Pesenti 2008, Neri 2010, Carabelli e Facchini 2011). Coerentemente con questo orientamento, 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* nell'ambito delle politiche di conciliazione. Come illustrato da Madama e Maino (2013), uno dei progetti principali è la costruzione delle *Reti territoriali per la conciliazione* (Rtc), reti di attori pubblici e privati impegnati a promuovere azioni sul tema del *work-life balance*. Le Rtc rappresentano un tassello "chiave" della politica di conciliazione famiglia-lavoro lombarda, che ha permesso di valorizzare anche il territorio e di ripensare il ruolo dei tanti *stakeholder* che operano al suo interno.

Il percorso intrapreso dalla Lombardia sul tema della conciliazione è stato ambizioso e aperto a una molteplicità di sfide. Le Reti territoriali per la conciliazione mirano, attraverso la creazione di arene di *governance* multilivello e multiattore, a dar vita a processi locali partecipati volti a sostenere la costruzione e lo sviluppo di un sistema coerente di politiche e di azioni per la conciliazione famiglia-lavoro con

² Per approfondimenti si rimanda a Guidetti (2012 e 2013) e Madama e Maino (2013).

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 e alla famiglia.

Nel novembre 2010 la Giunta Regionale aveva approvato la delibera 381, recependo l'Intesa sottoscritta nell'aprile dello stesso anno e ponendo le basi per la sottoscrizione degli accordi territoriali per la conciliazione. Questi ultimi, a loro volta, hanno determinato la nascita delle Reti territoriali finalizzate al coinvolgimento di una vasta platea di attori, sia pubblici sia privati, in grado di collaborare alla realizzazione di interventi per la conciliazione dei tempi di vita personale e di lavoro. I soggetti che hanno aderito agli accordi hanno successivamente partecipato anche ai Piani di azione territoriale, gli strumenti attraverso i quali le reti hanno definito e assicurato la realizzazione delle progettualità e degli adempimenti espressi negli accordi, a partire dall'analisi dei bisogni dei territori in tema di conciliazione (Guidetti, 2013). Tra il 2010 e il 2013, nel corso del primo triennio, sono stati quindi firmati tredici Accordi di programma che hanno costituito nei territori lombardi altrettante Rtc, all'interno delle quali sono stati approvati i tredici Piani di azioni operative che hanno permesso la coprogettazione di circa 130 iniziative composte sia da azioni trasversali (di formazione, promozione e comunicazione) sia da azioni mirate rivolte alle famiglie, alle imprese e al territorio nel suo complesso. Nelle Reti sono stati coinvolti formalmente circa 450 *stakeholder* tra promotori (Asl, Ster, Provincia, Comuni, Uffici di Piano, Camere di Commercio e ambiti territoriali) e aderenti (imprese, sindacati, Associazioni datoriali, associazioni del Terzo settore, cooperative, Fondazioni, Rsa, AO, diocesi e istituzioni religiose, enti del sistema educativo e della formazione professionale).

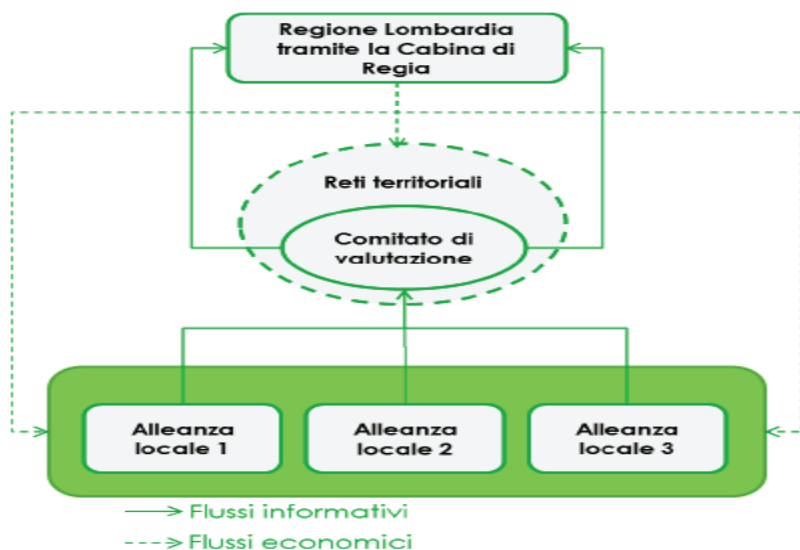
3. IL SECONDO BIENNIO DI SPERIMENTAZIONE: LE “NUOVE” RTC

Dopo una sperimentazione triennale (2011-2013), il progetto è stato riconfermato e riproposto con alcune novità significative (Maino 2015a). Oltre all'incremento del numero (le Rtc sono passate da 13 a 15) Regione Lombardia ha studiato un nuovo sistema di *governance* territoriale articolato su tre livelli (fig. 1):

- quello regionale rappresentato dalla cabina di regia regionale;
- quello intermedio – costituito dalle singole reti territoriali con la Asl come ente capofila – che ha visto crescere il livello di autonomia progettuale, operativa e gestionale, ma anche finanziaria grazie alla possibilità di disporre più liberamente delle risorse stanziare;
- quello delle alleanze locali, ancorato al territorio e alla rete di *stakeholder* che vi afferisce. Le alleanze locali – spiega il Decreto regionale 2058/2014 – devono essere costituite attraverso contratti di partnership tra soggetti pubblici e privati, da inviare alla Asl capofila della rete, «che esplicitino i ruoli, le modalità di partecipazione e gli apporti, sia in termini tecnici che di contenuto, sia economici».

In questo quadro si segnala il caso della Rtc Asl Milano che ha previsto – come *trait d'union* tra la Rete e le alleanze – una Agenzia di conciliazione. L'operato dell'Agenzia ha favorito una ampia condivisione di ogni passaggio che ha portato alla stesura del Piano di conciliazione: a partire dall'individuazione delle priorità di lavoro da inserire nell'avviso pubblico, all'ampliamento della rete e dei partenariati alla base delle alleanze, alla valutazione delle azioni e alla scelta di evitare sovrapposizioni tra progettualità diverse. Tutti i soggetti interessati ad avere un ruolo attivo sono stati messi in collegamento reciproco attraverso incontri individuali e in sottogruppo, coordinati dalla Agenzia di conciliazione (Maino 2015b). In questo modo le quattro alleanze che si sono costituite hanno incluso e coinvolto la maggioranza degli attori chiave.

Figura 1. Il nuovo modello di governance delle RTC



Fonte: Regione Lombardia, DR 1081/2013.

Una seconda novità riguarda lo stanziamento delle risorse (pari a 2 671 600 euro), che sono suddivise in una quota fissa corrispondente all'80 per cento del totale annuo e una quota variabile residua (di 667 900 euro per il biennio 2014-2015, destinata a "premiabilità regionale"). La Regione ha infatti definito una serie di indicatori aggiuntivi per "misurare" l'innovazione, la sostenibilità, l'integrazione e l'interdistrettualità dei Piani territoriali in base ai quali erogare – al termine della dodicesima mensilità e su valutazione della cabina di regia regionale – una quota di finanziamento aggiuntivo per premiare il successo della rete.

Come si legge nel decreto attuativo, il percorso regionale prosegue nel 2014-2016 con l'esplicita volontà di valorizzare la dimensione territoriale «dando continuità all'esperienza capitalizzata con le reti territoriali di conciliazione». Ciascuna rete, guidata dalla Asl territorialmente competente, ha il compito di definire le proprie modalità operative interne, la composizione del Comitato di valutazione e il monitoraggio dei progetti presentati dalle Alleanze territoriali, e le procedure di selezione – attraverso il lavoro del Comitato – delle proposte progettuali. Il Comitato – la cui composizione è “libera”, fatta eccezione per la presenza obbligatoria di Asl e Ster – è stato incaricato di curare la predisposizione del Piano territoriale di conciliazione che ogni rete ha inviato a Regione Lombardia entro il 30 giugno 2014 (diventato operativo nell'autunno dello stesso anno) ma anche di promuovere il monitoraggio e la valutazione delle azioni intraprese: due obiettivi strategici purtroppo ancora poco sviluppati nei processi decisionali del nostro paese. È quest'ultimo un elemento importante anche a livello di gestione regionale dell'intero progetto sulle Rtc, come traspare dal fatto che nell'ambito del sistema di monitoraggio dei risultati la Regione ha dichiarato che avrebbe organizzato momenti di confronto e validazione condivisa in un'ottica di valutazione partecipata, come già avvenuto nella sperimentazione 2011-2013.

Infine, con la seconda ondata di sperimentazioni si è puntato a incentivare ulteriormente il ricorso alla contrattazione di secondo livello: qualora le reti scelgano di implementare azioni che coinvolgano il mondo delle imprese, queste dovranno favorire l'utilizzo della contrattazione e – dove possibile – lo strumento della rete d'impresa.

4. LE AZIONI PROGETTUALI E LE ALLEANZE LOCALI

L'avvio del nuovo biennio e la stesura dei Piani territoriali per la conciliazione hanno dato il via a una nuova fase volta a favorire cambiamenti culturali, organizzativi e istituzionali e in grado di coinvolgere a fondo soggetti pubblici ma anche attori privati – imprese e famiglie – e del privato sociale. Pur con tutte le differenze presenti nei Piani, e nella consapevolezza che solo nel 2016, al termine del biennio, si potrà valutare l'impatto di quanto è stato realizzato, è possibile affermare che tutti i Piani hanno previsto tra gli obiettivi di fondo quattro linee di intervento: sperimentare forme di partenariato pubblico-privato rappresentative dei numerosi *stakeholder* presenti sul territorio, in grado di muovere un'ampia “massa critica” e sviluppare una profonda e sistematica collaborazione tra il mondo sociale ed economico-imprenditoriale; dare centralità al tessuto imprenditoriale e produttivo, coinvolgendo il più attivamente possibile imprese (soprattutto le Pmi), organizzazioni sindacali e datoriali e incentivando il più possibile il ricorso alla contrattazione decentrata; integrare e armonizzare gli strumenti della programmazione locale (dai Piani di Zona ai Pto e agli Accordi di programma per lo sviluppo economico, dai Piani territoriali per i

giovani ai Distretti del commercio e ai Patti territoriali per l'occupazione) con lo sviluppo delle Rtc; realizzare una gestione della Rete attraverso strumenti di *governance* che favoriscano la partecipazione e il coinvolgimento degli *stakeholder* a tutti i livelli, siano improntati a chiarezza e trasparenza, promuovano coprogettazione e in alcuni casi anche erogazione e implementazione congiunta delle attività.

Per quanto riguarda l'ampiezza delle Rtc è interessante notare che si è verificata una crescita nel numero dei partner – in aggiunta al venir meno della distinzione tra membri promotori e membri aderenti – e una più estesa rappresentatività dei tanti soggetti operanti sui territori. Dal punto di vista delle progettualità va rilevata la continuità con i Piani adottati nel triennio precedente, soprattutto dove una parte dei soggetti coinvolti nelle alleanze locali aveva già aderito alla Rtc nel primo triennio o dove dichiaratamente si intende portare a ulteriore sviluppo progetti e iniziative avviate in precedenza e non pienamente attuate. È per esempio il caso della Rtc di Pavia e dell'alleanza che si è formata attorno al progetto “Garibaldi concilia” con lo scopo di creare, a partire da una delle vie principali del centro – Corso Garibaldi – un distretto commerciale della conciliazione. Avviato nel luglio 2013, il progetto si era rivolto al settore del commercio e nello specifico ai commercianti che operano nella via con l'obiettivo di costituire una rete multiattore e di agevolare l'utilizzo di alcuni servizi di conciliazione. Da aprile 2015 il progetto è diventato operativo, offrendo ai commercianti di Corso Garibaldi un servizio gratuito di “maggior-domo di via” per svolgere tutte quelle piccole ma impegnative commissioni che “rubano” ogni giorno momenti alla vita privata. La scelta di valorizzare quanto fatto in precedenza deriva anche dalla volontà di non ripartire da zero ma di capitalizzare i risultati già raggiunti, sfruttando in senso positivo i rapporti e le collaborazioni con i tanti *stakeholder* già coinvolti.

A Varese troviamo un'altra alleanza che, oltre a mettere al centro delle proprie azioni le Pmi, ha proseguito lungo un solco in parte tracciato nel primo triennio. Si tratta del progetto “eLavoroeFamiglia”, promosso nel gennaio 2015 dalla Rete Giunca, la prima rete d'impresa nata in Italia con l'obiettivo di condividere tra le aziende associate i servizi e le agevolazioni a favore dei dipendenti. Un progetto che ha ricevuto un finanziamento dalla Rtc di Varese e intorno al quale si è costituita una vera e propria alleanza tra Comuni, aziende, e associazioni non profit che consente a oltre 3 000 famiglie della Provincia di accedere a servizi socio-sanitari di qualità a costi agevolati, inferiori fino al 50 per cento rispetto al prezzo di mercato, e rimborsi fino a 1 000 euro per la fruizione dei servizi. Un esempio emblematico di come le Rtc non siano soltanto un volano per nuove iniziative, ma anche e soprattutto strumenti per lo sviluppo e il rafforzamento di pratiche innovative già esistenti, in un'ottica di integrazione e contaminazione con il territorio e gli *stakeholder* locali.

C'è invece una discreta differenziazione tra le Rtc per quanto riguarda il numero di alleanze: si va dalle sette alleanze della Rtc di Pavia alle sei alleanze di Varese; dalle cinque delle Rtc di Cremona, Monza-Brianza e Sondrio alle quattro di Lodi, Berga-

mo, Milano 1, Milano 2 e Asl Milano; dalle tre alleanze di Brescia, Lecco, Como e Mantova alle due della Valcamonica. Nel caso della Rtc Asl Milano la scelta iniziale è stata di non frammentare le risorse in molti “rivoli” attraverso progetti di media portata, ma di puntare su due alleanze ampie e multiattore – con un ente capofila (il Comune di Milano in un caso e la Provincia nell’altro) in grado di agire da facilitatore della rete-alleanza – e caratterizzate da linee progettuali chiare e prioritariamente definite. Solo successivamente, nel corso del primo anno, è emersa l’idea di dare una specifica visibilità anche ai territori di Sesto San Giovanni e di Cinisello Balsamo (inclusi nel territorio di afferenza di Asl Milano) favorendo così la nascita di due nuove alleanze locali che si sono poi formalmente costituite nel settembre 2015, con un orizzonte temporale di un anno per realizzare rispettivamente Net&Co (un percorso di consulenza e affiancamento per quattro aziende sui temi della conciliazione) e un progetto per promuovere maggiore flessibilità nelle aziende di piccola dimensione. La possibilità di governare il processo sin dalle sue fasi iniziali è connesso alla scelta di creare all’interno della Rtc Asl Milano una Agenzia di conciliazione con forti competenze tecniche in materia di reti, partenariati e conciliazione. Un aspetto distintivo della Rtc Asl Milano e con grandi potenzialità di successo, che porta a guardare con interesse alla fase attuativa in corso: le attuali quattro alleanze possono contare su un soggetto “terzo” (l’Agenzia di conciliazione) in grado di affiancarle nella realizzazione degli obiettivi fissati.

5. IMPRESE, RETI E INNOVAZIONE DENTRO LE ALLEANZE LOCALI

Rtc Mantova e Rtc Bergamo sono le due reti che meglio sembrano incarnare lo spirito del secondo biennio di sperimentazione. Entrambe hanno recepito appieno il nuovo modello di *governance* e, in particolare, la volontà di Regione Lombardia di valorizzare la dimensione territoriale attraverso l’istituzione di alleanze locali. Mantova e Bergamo sono riuscite a incanalare le risorse ricevute verso progettualità costruite attorno alle istanze territoriali ed effettivamente focalizzate sui temi del *work-life balance*. In entrambi i casi risulta evidente la capacità degli enti capofila di sensibilizzare gli attori del territorio, e in particolar modo le aziende, sempre più consapevoli della necessità di investire anche risorse proprie in politiche di conciliazione vita-lavoro a beneficio non solo del benessere personale dei singoli lavoratori ma soprattutto del benessere generale dell’azienda. L’azione di sensibilizzazione è stata importante poiché in molti casi è riuscita a incanalare in progetti sostanziali un attivismo e una volontà di partecipazione già presenti nel territorio, ma che altrimenti sarebbero rimasti sopiti e non sfruttati. La prima sperimentazione ha reso chiaro a partner pubblici e privati i benefici del lavorare in rete per attivare e unire nuove risorse economiche, e per condividere esperienze e buone pratiche. Le due Rtc si sono distinte, inoltre, per il lavoro fatto nel tentativo di superare la frammentarietà dei singoli progetti in una prospettiva di integrazione tra nuove proposte e servizi già presenti

sul territorio. Questo è un elemento chiave per le Rtc, non solo per il loro buon funzionamento nell'immediato ma soprattutto in termini di sopravvivenza futura.

5.1 La Rtc di Mantova

Tra le esperienze più interessanti troviamo la Rtc di Mantova e le sue tre alleanze. Nel mantovano il percorso di riflessione sulle tematiche della conciliazione inizia già a metà anni 2000, quando alcune aziende importanti della zona, tra cui Lubiam Moda, Thun e Corneliani, si mobilitano per sfruttare i fondi messi a disposizione dall'art. 9 della LR 53/2000³ per l'attuazione di progetti che prevedano l'adozione di forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro volte a conciliare tempi di vita e di lavoro. Sebbene positive, le iniziative rimangono confinate all'interno delle realtà aziendali che in maniera lungimirante decidono di implementarle, ma senza ricadute dirette sul territorio. Con l'obiettivo di superare questo limite, nel 2007 la Provincia di Mantova promuove la stesura di un *Accordo Quadro di sviluppo territoriale attraverso la promozione di politiche femminili*, sottoscritto da Provincia di Mantova, Comune di Mantova, Camera di Commercio, Comitato per la Promozione per l'Imprenditoria femminile, rappresentanze sindacali e associazioni di categoria e enti pubblici e privati che si occupano di politiche femminili sul territorio mantovano. Vengono così poste le basi per lo sviluppo di una collaborazione sinergica tra enti pubblici e organismi privati che promuova la creazione e lo sviluppo di una rete territoriale composta da attori sensibili sul fronte della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

Si viene così articolando il cosiddetto "modello Mantova", un esempio di integrazione sinergica tra territorio, aziende e servizi pubblici che ha permesso lo sviluppo e la diffusione delle politiche di conciliazione vita personale - lavoro a livello locale (Visentini 2011). Il modello si caratterizza per la pluralità di soggetti che sono coinvolti nella realizzazione dei progetti e nella *governance* di un processo partecipato, caratterizzato da sussidiarietà e complementarità. Provincia di Mantova e la Consigliera di Parità della Provincia di Mantova, affiancate successivamente dal Comune di Mantova, dai Comuni dell'Alto Mantovano e dalla Camera di Commercio di Mantova, si sono fatti enti promotori degli interventi dotandosi, inoltre, di *task-force* di tecnici esperti del contesto economico-aziendale del territorio, delle normative e delle politiche relative al *work-life balance* e della gestione e valorizzazione delle risorse umane. Le *task-force* si affiancano quindi agli enti pubblici nel processo di analisi dei

³ Legge 8 Marzo 2000, n. 53 recante «Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città». L'art. 9 è stato successivamente arricchito dalla legge finanziaria per l'anno 2007, Legge 27 Dicembre 2006, n. 296, che ha aggiunto la possibilità di estendere il finanziamento a progetti che prevedano nuove forme di flessibilità oraria e di organizzazione del lavoro, per esempio il part-time, il tele lavoro, l'orario flessibile... e percorsi formativi di reinserimento per i lavoratori che abbiano usufruito di un congedo.

bisogni riscontrati sul territorio, nella progettazione degli interventi e nel coinvolgimento delle aziende. Ruolo rilevante all'interno del "modello Mantova" è inoltre ricoperto dalle organizzazioni sindacali, che hanno promosso nel tempo azioni di informazione e sensibilizzazione sul tema della conciliazione proponendosi come *trait d'union* tra enti locali e imprese.

Il territorio mantovano si presenta così all'appuntamento con Regione Lombardia per il primo triennio di sperimentazione delle Reti Territoriali per la Conciliazione forte di un'esperienza già consolidata in materia di collaborazione tra enti pubblici e privati, e di una riflessione già avviata rispetto alla conciliazione come fattore di innovazione dei modelli economici, sociali e culturali, in un'ottica di convergenza degli obiettivi sociali ed economici. Il 29 novembre 2010 il territorio mantovano è il primo a sottoscrivere l'accordo di collaborazione territoriale per la rete di conciliazione sulla base del modello proposto dalla Dgr 381/2010. I soggetti firmatari sono Asl Mantova (ente capofila), Ster, Provincia di Mantova, Consiglieria Provinciale di Parità, Camera di Commercio e i sei ambiti territoriali del mantovano. Il 12 maggio 2011 Mantova è la prima provincia lombarda a dotarsi di un Piano territoriale di conciliazione che porta alla nascita di una delle Rtc più attive già nel corso del primo triennio⁴, con interventi volti al coinvolgimento diretto di una pluralità di *stakeholder* e alla valorizzazione delle reti d'impresa⁵.

Nel corso del 2014 vengono sottoscritti il nuovo accordo di collaborazione territoriale e il nuovo Piano Territoriale di Conciliazione per il biennio 2014-2016. Viene così recepito l'invito di Regione Lombardia all'istituzione, all'interno delle Rtc, di alleanze territoriali basate su partnership pubblico-private che possano raccogliere le istanze del territorio e degli *stakeholder* locali e trasformarle in progetti di conciliazione vita-lavoro. Ancora una volta la Rtc Mantova si distingue per il coinvolgimento di reti di imprese, sensibili ormai da tempo al tema del *work-life balance*, e per il tentativo di unire sperimentazioni di welfare aziendale ai servizi pubblici già presenti sul territorio, in un'ottica di integrazione pubblico-privata volta a eliminare duplicazioni e sprechi. Come si legge nel Piano, l'esigenza è quella di «progettare un salto di qualità attraverso la definizione di un sistema di valo-

⁴ Si segnala anche la rete di imprese mantovane del progetto N.OR.Ma.Le. (*a New way to ORganize the Maternity Leave*) che ha consentito alle imprese aderenti (Thun, Lubiam, Copianicola, Cooperativa Sinergie) di adottare un protocollo comune di gestione del congedo certificato dalle Università di Modena, di Pavia e di Trento. Il modello certifica una procedura di gestione che coinvolge lo staff HR, il manager, un tutor, la madre e il padre guidandoli nella pianificazione della assenza, nella realizzazione di un bilancio di competenze, nella ridefinizione del percorso di carriera della mamma volto a valorizzare le competenze acquisite durante l'esperienza genitoriale.

⁵ Si segnala il *Bando per la Promozione di Reti Interaziendali per la Conciliazione Famiglia-Lavoro*, con cui la Camera di Commercio ha sostenuto, con uno stanziamento complessivo di 150 000 euro (di cui 120 000 finanziati dalla Regione Lombardia ex Dgr 381/2010 e 1576/2011 e 30 000 corrisposti dalla Camera di Commercio con D.G. n. 130 del 28 luglio 2011), la creazione di tre reti territoriali tra imprese per la condivisione di servizi in tema di conciliazione vita familiare e vita lavorativa.

rizzazione delle attività e delle iniziative che trovano realizzazione nelle aziende, in grado di massimizzare i risultati ottenuti attraverso la condivisione dell'esistente»⁶. La vera sfida è dunque quella di mettere a sistema singole sperimentazioni per poterne capitalizzare l'esperienza, tradurla in innovazione e garantirne la sostenibilità nel tempo. Con l'intento di dar vita a un «processo di sistematizzazione del capitale di *know how* presente», il Piano si è articolato lungo tre direttrici principali: quella dell'innovazione e della flessibilizzazione dei servizi di cura sia in termini di diffusione dell'informazione che di accesso; quella dello sviluppo di reti di imprese per la conciliazione per poter sperimentare la condivisione di informazioni e strategie; quella dello sviluppo di reti di PA per la conciliazione per favorire l'integrazione del sistema privato e pubblico e la condivisione di conoscenze e soluzioni innovative.

Sulla base di tali direttrici, sono state presentate e ammesse a finanziamento tre Alleanze territoriali. La prima Alleanza è *Voucher multiservizio: la conciliazione su misura*, a cui partecipano il Consorzio Progetto Solidarietà (ente capofila), che riunisce quindici comuni del distretto sociale di Mantova, il Comune di Mantova e undici partner privati tra aziende e cooperative. L'obiettivo dell'Alleanza è quello di creare una rete di partner profit e non profit per garantire un'offerta di servizi di welfare aziendale integrata con l'offerta di servizi già presenti sul territorio. Attraverso un apposito bando i partner dell'Alleanza hanno espresso manifestazioni di interesse come fornitori di servizi, fruitori dei servizi o entrambi. Successivamente l'Ente capofila ha stilato una lista dei partner accreditati per l'erogazione di servizi per l'infanzia, servizi per anziani e disabili e servizi per il benessere e tempo libero. I dipendenti delle imprese aderenti all'Alleanza possono così scegliere, tra i fornitori accreditati, il servizio che più si confà alle proprie esigenze di conciliazione e acquistarlo attraverso voucher multiservizio erogati dall'Ente capofila.

La seconda Alleanza è *Vita e Lavoro - Un binomio possibile*. L'Ente capofila è l'Ambito territoriale del Comune di Suzzara. In qualità di partner pubblici partecipano il Consorzio pubblico Servizio alla Persona di Viadana e il Comune di Luzzara, ai quali si aggiungono undici partner privati. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici offrendo loro la possibilità di avvalersi di un maggiordomo aziendale, una figura che si faccia carico delle faccende quotidiane, dal ritiro abiti in lavanderia, al pagamento delle bollette, al disbrigo di commissioni di varia natura. In tal modo il dipendente è sollevato dalle incombenze della vita quotidiana e dallo stress che ne deriva, guadagnando tempo e risorse per conciliare vita familiare e lavorativa.

La sensibilità verso le politiche sociali da parte degli enti pubblici e di alcune

⁶ Si rimanda all'Accordo di Collaborazione Territoriale della Rtc di Mantova, disponibile all'indirizzo internet: http://www.famiglia.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_Famiglia%2FDetail&cid=1213397031636&pagename=DG_FAMWrapper.

aziende del territorio mantovano ha portato alla nascita di una terza alleanza locale che ha preso il nome di *EuGenio - Nuove risposte a nuovi bisogni*, presentata a giugno 2015 presso il Comune di Borgo Virgilio. A EuGenio partecipano tre enti pubblici e otto aziende (cfr. Iasi 2015). Gli enti pubblici sono il Comune di Borgo Virgilio (Capofila dell'Alleanza locale), il comune di Castiglione delle Stiviere e il Comune di Gazoldo degli Ippoliti. Le otto aziende che hanno aderito a EuGenio sono Atelier Aimée spa, Messaggerie del Garda spa, Copiaincolla.Com srl, Corneliani spa, Lubiam moda per l'uomo spa, Novellini spa, Re.Le.Vi spa e Thun Logistics srl. L'adesione delle aziende nasce da una visione strategica del welfare aziendale e del *work-life balance*, ritenuti strumenti utili per soddisfare e motivare maggiormente i dipendenti nel loro lavoro. Una visione che ha radici solide, come dimostra il fatto che soprattutto alcune di queste aziende si erano già distinte tra il 2011 e il 2013 per le prestazioni di welfare aziendale offerte ai propri dipendenti⁷.

Gli obiettivi della Rete EuGenio hanno due orizzonti temporali, uno di breve termine, e l'altro proiettato nel medio periodo. L'obiettivo più immediato è quello di indirizzare il budget stanziato da Regione Lombardia per questo progetto verso interventi che favoriscano la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Proprio per

⁷ Per esempio, l'azienda Corneliani di Mantova, che ha deciso di puntare sulla conciliazione e sulla maternità, all'interno di un accordo articolato che include non solo flessibilità e benefit per le mamme ma anche formazione, sicurezza, welfare e salario (cfr. Mallone 2014). Il benessere delle persone – sotto forma di vantaggi per i dipendenti che non vadano però necessariamente ad appesantire i costi aziendali – è usato come strumento di coinvolgimento per portare «a un recupero di efficienza e a un miglioramento della qualità del prodotto, utile anche per migliorare la qualità della vita e al contempo favorire la motivazione e il coinvolgimento delle maestranze nel raggiungimento degli obiettivi di miglioramento», come si legge nel testo dell'accordo. Per questo, il contratto dispone iniziative a sostegno della maternità, come concessione del part-time, supporto al rientro dal congedo e diverse modalità di fruizione di ferie e permessi, migliorative rispetto a quanto previsto dal Contratto collettivo nazionale di riferimento. Se infatti il Ccnl del settore tessile fissa l'obbligo di concessione del part-time all'8 per cento dei dipendenti a tempo indeterminato, Corneliani arriva al 25-30 per cento. A patto però che si instauri una gestione "dinamica", con la concessione alle mamme fino ai due o, dove possibile, tre anni di età del bambino, evitando che diventi un diritto acquisito di alcuni a discapito della necessità di altri. In aggiunta, le lavoratrici ricevono dall'azienda supporto al ritorno dalla maternità attraverso colloqui di orientamento e l'offerta di un programma agevolato e flessibile di smaltimento delle ferie dopo il rientro al lavoro. Le future mamme possono inoltre scegliere di accantonare preventivamente le ore di lavoro straordinario trasformandole in permessi a disposizione durante il primo anno di vita del figlio. Permessi e ferie, normalmente calendarizzati a inizio anno, possono in caso di necessità familiari essere gestiti con più flessibilità, prevedendo anche la possibilità di utilizzo delle ferie a ore. Per venire incontro ai genitori durante il periodo estivo e le festività, l'azienda si è impegnata a valutare di volta in volta la possibilità di spostare le lavoratrici in reparti che osservano periodi di chiusura differenti qualora questo agevoli i coniugi nella gestione domestica durante la chiusura delle scuole. Per il sostegno al reddito familiare, l'accordo stabilisce la possibilità per tutti i dipendenti, anche se non iscritti a Previmoda, di richiedere l'anticipazione del Tfr con le modalità agevolate e le stesse causali previste dal fondo pensione. C'è poi la sezione dedicata a convenzioni e sconti a favore dei dipendenti stipulati da azienda e Rsu con fornitori locali di beni e servizi. L'azienda si impegna anche a versare per conto di tutti i dipendenti, esclusi i dirigenti, la quota di 10 euro annui per l'adesione al Polo Sociale di Mantova, così da aumentare la massa critica dell'associazione locale nata nell'area industriale mantovana per realizzare progetti negli ambiti della cultura, dell'assistenza e della formazione.

questo motivo le risorse assegnate all'Alleanza sono state impiegate per riconoscere ai dipendenti dei voucher per il pagamento dei Cred (Centri ricreativi estivi diurni) così da sostenere i dipendenti-genitori nell'acquisto di un servizio molto utile nel periodo di chiusura delle scuole. Il progetto mira inoltre a sviluppare delle convenzioni sul territorio in diversi ambiti: commerciale, dei servizi, e della consulenza medica e legale. Per il futuro, EuGenio vuole diventare indipendente dalle risorse pubbliche rendendosi stabile, formalizzato e riconosciuto sul territorio: l'obiettivo di medio termine è mettere a sistema e condividere le esperienze e le competenze già sperimentate all'interno delle singole aziende che ne fanno parte. Tutte le aziende aderenti hanno infatti deciso di costituire un fondo comune nel quale hanno investito risorse proprie in aggiunta al budget pubblico previsto, al fine di finanziare le spese di segreteria, coordinamento e comunicazione di EuGenio.

Dare una struttura stabile e duratura a EuGenio contribuisce a favorire uno sviluppo del welfare aziendale e interaziendale e di misure di *work-life balance* che continuino nel tempo, oltre e indipendentemente dall'esistenza della Rtc. Proprio questa volontà di rendersi finanziariamente indipendenti per sopravvivere al di là della contingenza della sperimentazione regionale, merita una particolare riflessione. È proprio la sostenibilità nel tempo che fa di un buon progetto un'innovazione a tutti gli effetti. La volontà di investire risorse proprie nella sopravvivenza della rete interaziendale rende EuGenio una possibile innovazione di *secondo welfare*, un paradigma sostenibile e replicabile nel tempo, in grado di rispondere ai bisogni sociali del territorio. Rilevante in questo senso è stata la sensibilità della proprietà e del management delle aziende sul tema della conciliazione, e soprattutto la loro lungimiranza in tema di messa in rete: da tempo le aziende del mantovano hanno compreso l'importanza di fare rete, di mettere in condivisione risorse, esperienze e competenze per far fronte alla rigidità e all'inadeguatezza dell'offerta organizzativa del welfare statale e investire in modelli più flessibili, in strategie *bottom-up*, ancorate alle istanze del territorio e che sappiano mettere al centro le persone e i loro bisogni.

L'elevato grado di interazione e integrazione tra servizi pubblici, aziende e territorio è sicuramente un altro punto a favore della sostenibilità e dell'efficacia nel tempo dell'Alleanza. Con il progetto dei voucher per il pagamento dei Cred e della stipula di convenzioni commerciali, di servizi e di consulenza si è voluto sviluppare un sistema territoriale di welfare aziendale che non si limitasse alla creazione di servizi di *work-life balance* confinati all'interno delle singole aziende, ma che si potesse articolare su tutto il territorio e che permettesse l'integrazione con l'esistente, sia per garantirne la sostenibilità nel tempo sia per evitare sprechi e inutili duplicazioni. Tale messa a sistema, di fatto, potrebbe comportare buone ricadute sia per le aziende sia per i dipendenti, ma anche per il territorio mantovano. EuGenio rappresenta infatti più di duemila dipendenti e, con un bacino di questo tipo, potrebbe generare un ritorno al territorio considerevole operando sui fronti del welfare aziendale, del *work-life balance* e delle convenzioni.

EuGenio è una dimostrazione dell'efficacia dei processi locali di rete che, tra gli altri risultati, possono portare alla "maturazione" delle aziende che vi partecipano. Queste ultime possono «diventare un volano per lo sviluppo di soluzioni e progetti condivisi sul territorio. Un aspetto questo sicuramente fondamentale per le Pmi, che singolarmente non hanno la forza e gli strumenti per sviluppare progetti strutturati nel tempo, ma "facendo massa critica" possono portare a buoni risultati, come il territorio mantovano ha dimostrato negli anni e mostra ancora oggi con EuGenio» (cfr. Iasi 2015).

5.2 La Rtc di Bergamo

Un'altra Rete territoriale per la conciliazione interessante è quella di Bergamo, una rete che ha sviluppato nel tempo un crescente interesse e una maggiore consapevolezza del valore aggiunto del modello di *governance* multiattore, basato sulla condivisione di risorse, sia economiche che umane, per sviluppare nuovi modelli di welfare più vicini alle esigenze del territorio.

L'Accordo Territoriale per la realizzazione della Rtc nel biennio 2014-2016 è stato sottoscritto da enti pubblici, privati e del terzo settore, tra cui Asl Bergamo (ente capofila), tutti e quattordici gli Ambiti Territoriali, Imprese e Commercio, Tavolo del Terzo settore di Asl, Cgil, Cisl e Uil, e Variazioni srl, una società di consulenza, formazione e servizi sui temi della conciliazione vita-lavoro e welfare aziendale⁸.

Rispetto al biennio precedente un grande passo in avanti è stato fatto per quanto riguarda il grado di coinvolgimento e partecipazione della rete, che passa da sei enti coinvolti, nessuno dei quali privato, a oltre trenta. La prima sperimentazione è servita ad Asl Bergamo per trovare un linguaggio comune sulle tematiche della conciliazione vita-lavoro da condividere con il territorio, e per comprendere come le iniziative di *work-life balance* possano raccordarsi con i servizi locali. Dal 2014 l'ente capofila è riuscito a calarsi in maniera più efficace nel ruolo di coordinamento assegnatole da Regione Lombardia, canalizzando all'interno della rete l'entusiasmo delle organizzazioni locali. Il focus del nuovo biennio, più incentrato sulla territorialità, ha dato maggiore spazio all'iniziativa locale, consentendo al territorio bergamasco di esprimere il proprio interesse sulla conciliazione con otto proposte progettuali. Tutte le proposte sono state ritenute meritevoli di finanziamento, ma le risorse destinate alla Rtc di Bergamo hanno inizialmente permesso di finanziarne solo quattro. Successivamente, grazie a risorse residue della precedente sperimentazione, altre tre alleanze hanno ricevuto un contributo.

Un ulteriore miglioramento è stato rilevato anche per quanto riguarda gli enti locali, i quali sono riusciti ad andare oltre la logica del semplice supporto economico

⁸ Cfr. Piano territoriale di conciliazione 2014/2016 della RTC di Bergamo, disponibile all'indirizzo internet: http://www.famiglia.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=DG_Famiglia%2FDetail&cid=1213669106253&pagename=DG_FAMWwrapper.

attraverso l'erogazione di contributi monetari di sostegno al reddito, proponendo progetti mirati sulla conciliazione e sullo sviluppo di servizi di *work-life balance* in raccordo con quelli già presenti sul territorio. Le alleanze sono state in grado di coinvolgere sia grandi aziende che Pmi, che nel tempo hanno maturato una maggiore sensibilità sul tema della conciliazione e un crescente interesse alla creazione di una rete per la condivisione di risorse ed esperienze.

Due sono i principali tipi di intervento presenti nelle sette alleanze. Il primo è legato al sostegno delle singole persone attraverso lo strumento del voucher per l'acquisto di servizi volti a favorire la conciliazione. Un esempio è l'alleanza *Net-working - fare sistema per sostenere la famiglia che cura*. Il progetto prevede l'erogazione di voucher per il ricorso a servizi di cura e a servizi socio-educativi per l'infanzia tra quelli offerti dai partner dell'alleanza.

Il secondo invece vede il coinvolgimento diretto delle aziende che hanno deciso di investire in percorsi di conciliazione scommettendo sull'integrazione con i servizi territoriali di welfare. In questo senso l'alleanza *Welfare 2020 - Incontro al futuro*, guidata dal Comune di Bolgare e composta da un ambito territoriale e 5 imprese, tra cui Foppa Pedretti spa, ha deciso di investire sullo sviluppo di interventi di welfare aziendale e interaziendale integrati con i servizi locali a disposizione. *Lavoro e Benessere: interventi a sostegno della conciliazione vita-lavoro* prevede, invece, la pubblicazione di un bando da parte della Provincia di Bergamo (capofila dell'alleanza) rivolto alle imprese, per l'introduzione di progetti di *work-life balance*. In questo caso l'accento è stato posto sulla promozione di azioni volte a favorire piani personalizzati di congedo di maternità-paternità o parentali ai dipendenti.

Particolarmente rilevante è l'alleanza *Smart working, Smart companies - Lavorare meglio, con più equilibrio e più efficacia*, che ha deciso di investire nella sperimentazione di azioni di *smart working* all'interno delle 6 imprese aderenti all'alleanza (a cui recentemente si è aggiunto anche il Comune di Bergamo), misurandone i risultati e i vantaggi, con l'obiettivo di comprendere i meccanismi necessari all'adozione permanente dell'azione. Il progetto è iniziato con una serie di incontri per la condivisione di idee ed esperienze, e per la coprogettazione delle sperimentazioni. Microsoft Italia, che da tempo ha implementato azioni di *smart working*, pur non partecipando all'alleanza, si è messa a disposizione delle aziende con un ruolo di *mentorship* e supporto per l'individuazione di *best practices* e la definizione degli indicatori di monitoraggio. L'idea dell'alleanza è stata quella di definire un quadro generale entro cui alle singole aziende è stata lasciata la libertà di implementare un progetto modellato sulla propria struttura organizzativa. È stata inoltre data una definizione dello *smart working*, inteso come lavoro agile e flessibile in termini di tempo e spazio, una nuova modalità di organizzazione lavorativa svincolata dall'idea dell'ufficio come unico luogo di lavoro grazie all'utilizzo di dispositivi elettronici (smartphone, tablet, personal computer) per lavorare da remoto. In tale senso lo *smart working* si configura come uno strumento capace di migliorare l'e-

quilibrio tra vita privata e lavorativa facendo risparmiare tempo e risorse da poter reinvestire nell'ambito familiare.

Il 25 settembre 2015, presso il Comune di Bergamo, l'alleanza ha mostrato i risultati raggiunti nei primi sei mesi di sperimentazione all'interno di quattro delle sei aziende partecipanti: Abb, Banco Popolare, Ubi Banca e Volvo (cfr. Gobbo 2015). La sperimentazione ha previsto il coinvolgimento di un campione di 1 000 dipendenti – il 69 per cento uomini e il 31 per cento donne per la maggior parte tra 36 e 45 anni –, i quali hanno guadagnato in media 113 ore a testa per la vita privata, con un risparmio di 50 euro al giorno tra trasporti e spese di varia natura, 1 448 km a lavoratore e 65 400 kg di emissioni di CO₂. I risultati sono stati positivi anche in termini di produttività: nel 94 per cento dei casi la produttività degli *smart workers* è rimasta costante o è aumentata e il 96 per cento dei lavoratori ha raggiunto in pieno gli obiettivi prefissati.

Il ruolo di Variazioni srl come partner tecnico dell'alleanza è stato fondamentale in termini di sviluppo e coordinamento della rete e di formazione dei manager e dei dipendenti di ciascuna azienda in accordo con le necessità di organizzazione e gestione del lavoro e degli obiettivi. Il percorso dell'alleanza è stato articolato lungo quattro aree: normativa, economica, culturale e organizzativa.

Per quanto riguarda l'area normativa, oltre a dare una definizione dello *smart working*, è stato steso un regolamento dell'alleanza, sulla base del quale poi le singole aziende hanno modellato il proprio. In particolare Banco Popolare, nella sua sperimentazione, ha cercato di superare il problema della regolamentazione della sicurezza sul posto di lavoro. In accordo con il loro broker assicurativo e con Inps è stato stabilito che, poiché le attività e mansioni del dipendente non mutano alla variazione del luogo di lavoro, non cambia nemmeno la classe di rischio. Il lavoro viene regolamentato con la medesima norma, attribuendo allo *smart worker* gli stessi diritti e doveri di un analogo rapporto di lavoro subordinato.

L'approccio culturale si è delineato lungo le direttrici dell'*empowerment* e della flessibilità. I manager delle aziende sono stati coinvolti in una serie di incontri formativi per lo sviluppo di una *smart leadership* basata sulla collaborazione con i lavoratori, e il loro *empowerment*, sulla base di obiettivi chiari e un elaborato programma di gestione della *performance*. Una maggiore fiducia, responsabilizzazione, collaborazione e comunicazione hanno permesso di aumentare il grado di flessibilità dell'organizzazione, dei tempi e degli spazi di lavoro permettendo un miglioramento anche sul fronte della conciliazione vita-lavoro.

Un cambiamento culturale ne comporta di conseguenza uno nell'organizzazione dell'attività lavorativa che diventa più flessibile e più agile dando spazio ad autonomia ed efficienza. L'organizzazione del lavoro è stata articolata per obiettivi condivisi tra manager e lavoratori, i quali, di comune accordo, hanno definito anche i giorni e i luoghi in cui fosse possibile attuare il lavoro agile. Infine, dal punto di vista economico, l'investimento fatto sui lavoratori e la fiducia in loro riposta ha portato a

un aumento del senso di appartenenza ed *engagement*, comportando riscontri positivi anche in termini di aumento della produttività.

La sperimentazione ha riscontrato tuttavia alcuni problemi, in particolare per quanto riguarda l'area normativa e l'area culturale: da un lato pesa l'assenza di una legislazione in materia; dall'altro – nonostante i risultati apprezzabili in termini di *outcomes* e soddisfazione sia dei manager che dei lavoratori – si riscontra ancora la persistenza di una cultura occupazionale basata su incentivi alla produttività focalizzati sugli straordinari. È necessario dunque un cambiamento che porti a premiare la flessibilità, l'efficienza e la razionalità.

6. ALLEANZE LOCALI, CONCILIAZIONE E VOUCHER SERVIZI ALLA PERSONA

A fronte di un contesto europeo in cui la Commissione europea ha invitato, a più riprese, gli Stati membri a sfruttare il potenziale di occupazione offerto dai servizi alla persona e alla famiglia per il miglioramento del benessere dei bambini, degli anziani e delle persone disabili, per l'avanzamento delle politiche di conciliazione tra la vita lavorativa e quella personale, e per la creazione di opportunità lavorative per le persone impiegate nel settore dei servizi alle persone, il ricorso a strumenti che facilitino l'effettivo utilizzo dei servizi può rappresentare una soluzione efficace per sostenere la crescita e la diffusione di tali servizi. Il ricorso al voucher (o buono servizi) può favorire la costruzione di un sistema di servizi alla persona e alla famiglia più efficiente, di qualità e con costi sostenibili, che faciliti la conciliazione fra vita privata e attività professionale al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione femminile; può rendere sostenibile un moderno e più equo sistema di welfare a favore dell'infanzia e delle persone non autosufficienti, basato sui principi della sussidiarietà attraverso la responsabilizzazione, il coinvolgimento e la valorizzazione di tutti i soggetti pubblici e privati del settore sociale e delle imprese al fine di mobilitare risorse aggiuntive a quelle pubbliche; può promuovere la crescita dell'occupazione regolare e migliori condizioni di lavoro nel comparto degli *household services*, considerato dalla Commissione europea il settore con il più elevato potenziale di aumento dell'occupazione, anche a causa dell'invecchiamento della popolazione e della maggiore domanda di servizi di cura dell'infanzia da parte delle lavoratrici e dei lavoratori; può far emergere il lavoro nero così diffuso fra i collaboratori domestici e gli assistenti personali, soprattutto quelli immigrati, anche per consentire il recupero di risorse aggiuntive da destinare ai servizi attraverso il maggior gettito contributivo determinato dall'aumento dell'occupazione regolare; può essere adottato da parte delle famiglie, delle imprese e delle amministrazioni pubbliche favorendo un accesso più flessibile e semplificato ai servizi⁹.

⁹ Sui voucher si rimanda al Capitolo 5 di Cerlini e Venturi.

Per tutte queste ragioni molte delle alleanze hanno scelto di proporre iniziative proprio incentrate sull'offerta di voucher servizi. Delle 57 alleanze, 28 prevedono la sperimentazione di voucher servizi e di queste 14 dedicano particolare spazio a questo tema; 29 non prevedono (o utilizzano solo in modo marginale) progettualità legate al voucher servizi; a Brescia e Lecco tutte le alleanze sono incentrate sui voucher, mentre Sondrio non ha sviluppato nessuna progettualità riguardante l'utilizzo di questo strumento. La tabella 1 riassume le azioni in corso, evidenziando all'interno di ogni Rtc quelle che riguardano la sperimentazione del voucher servizi.

Tabella 1. Alleanze locali, azioni progettuali e voucher servizi

Rtc	Alleanze	Azioni progettuali e sperimentazione voucher
<i>Bergamo</i>	4 (+ 3*)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata sullo <i>smart working</i> • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> multiservizio all'interno di rete di cooperative • 1 azione incentrata su strutturazione servizi di <i>work-life balance</i> integrati con i servizi territoriali • 1 azione incentrata su strutturazione servizi con focus su piani personalizzati di congedo
<i>Brescia</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> • 3 azioni incentrate sui <i>voucher</i> per: servizi di cura, incentivi per l'assunzione di madri, incentivi per consulenza nelle aziende sulla conciliazione
<i>Como</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata sull'ottimizzazione, integrazione e messa in rete dei servizi • 1 azione incentrata sui <i>voucher</i> multiservizio • 1 azione prevede l'erogazione di servizi di conciliazione in una struttura ospedaliera
<i>Cremona</i>	4	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su introduzione di nuovi modelli organizzativi aziendali con focus sui piani personalizzati di congedo • 2 azioni incentrate su <i>voucher</i> multiservizio di cui una prevede incentivi per sviluppo servizi di <i>work-life balance</i> nelle aziende • 1 azione prevede valorizzazione e integrazione dei servizi
<i>Lecco</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> • 3 azioni incentrate su <i>voucher</i> per servizi di conciliazione
<i>Lodi</i>	4	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> multiservizio • 3 azioni incentrate su <i>voucher</i>, implementazione dei servizi e attività sperimentali di conciliazione
<i>Mantova</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> • 2 azioni incentrate su <i>voucher</i> multiservizio all'interno di rete interaziendale, di cui una prevede anche sperimentazione di maggiordomo aziendale • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> Cred e convenzioni in ambito commerciale / servizi / consulenza medica e legale

Rtc	Alleanze	Azioni progettuali e sperimentazione voucher
<i>Milano</i>	2 (+2**)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> servizi di conciliazione in collaborazione con le scuole • 1 azione prevede incentivi per lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi nelle Mpmi • 1 azione incentrata sulla sperimentazione di pratiche di conciliazione in aziende di piccola dimensione • 1 azione incentrata sulla flessibilità organizzativa
<i>Milano 1</i>	4	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> servizi di conciliazione • 1 azione prevede potenziamento dei servizi e azioni sperimentali nelle aziende • 1 azione prevede sperimentazione di nuovi modelli organizzativi nelle aziende • 1 azione prevede l'implementazione di servizi gestiti da mamme e genitori
<i>Milano 2</i>	2	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> servizi di conciliazione • 1 azione prevede lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi
<i>Monza e Brianza</i>	5	<ul style="list-style-type: none"> • 3 azioni incentrate su <i>voucher</i> in abbinamento con sperimentazione di servizi di conciliazione nelle aziende (spesa amica, counseling...) • 1 azione prevede spazi di Co-Working (l'utilizzo gratuito di postazioni di lavoro totalmente attrezzate) Co-Baby (servizio baby-parking) e Co-Care (maggior-domo di quartiere) • 1 azione prevede diffusione di informazioni e buoni prassi sulla conciliazione e sviluppo di nuovi modelli organizzativi
<i>Pavia</i>	7	<ul style="list-style-type: none"> • 3 azioni incentrate su <i>voucher</i> in abbinamento a sperimentazione di servizi conciliazione in azienda (maggior-domo, trasporto, car-sharing, baby-sitter...) • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> servizi socio-educativi / ricreativi • 1 azione incentrata su Telelavoro • 1 azione incentrata sul maggior-domo di via
<i>Sondrio</i>	5	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su sviluppo servizi di conciliazione "leggera" (max 10 ore settimanali) • 4 azioni incentrate sullo sviluppo di servizi di trasporto
<i>Valle Camonica</i>	2	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su <i>voucher</i> servizi socio-educativi/ricreativi • 1 azione prevede innovazione organizzativa nelle Rsa
<i>Varese</i>	6	<ul style="list-style-type: none"> • 1 azione incentrata su interventi di conciliazione in Rsa • 2 azioni incentrate su <i>voucher</i> servizi socio-educativi / ricreativi • 2 azioni incentrate su <i>voucher</i> in abbinamento a sviluppo di nuovi modelli organizzativi • 1 incentrata su sviluppo e integrazione di servizi di conciliazione

*3 alleanze hanno ricevuto un finanziamento parziale.

** a settembre 2015 si sono aggiunte due nuove alleanze.

Fonte: elaborazione delle autrici.

Come abbiamo visto, alcune delle alleanze delle Rtc di Mantova e Bergamo (rispettivamente il progetto *Voucher multiservizi* e il progetto *Networking*) hanno incentrato i loro progetti proprio sul voucher. All'interno della Rtc di Lecco è invece in corso di sperimentazione il progetto *Anchise: Come conciliare lavoro e cura degli anziani* che consiste nell'erogazione di voucher con i quali coprire le spese della badante¹⁰. Il progetto è rivolto alle famiglie dei dipendenti delle aziende associate al Consorzio Lariano che ha promosso il progetto. Il progetto *Anchise*, del costo totale di 30 000 euro, è stato finanziato per l'80 per cento dall'Asl di Lecco e per il rimanente dal Consorzio stesso. Tre sono i tipi di voucher riservati alle famiglie dei dipendenti che lavorano presso le aziende associate al Consorzio Lariano: il primo, *Badante no problem*, del valore di oltre 1 500 euro e che permetterà la copertura finanziaria di un mese intero della badante che resterà a domicilio della persona bisognosa, prendendosi cura giorno e notte per un totale di 54 ore settimanali; il secondo voucher copre il 60 per cento della spesa oraria e il terzo copre il 30 per cento.

La Rtc di Lecco ha fatto un ampio ricorso al voucher. Si segnalano tre bandi pubblici per l'accesso ai servizi di conciliazione attraverso il voucher: uno del comune di Lecco per il periodo gennaio-luglio 2015, uno del comune di Merate per il periodo settembre 2015 - giugno 2016, il terzo del comune di Bellano per il periodo gennaio-luglio 2015. In tutti e tre i casi il voucher può essere concesso sia per i servizi per la prima infanzia pubblici e privati sia per i servizi per le persone anziane e disabili. Si tratta di bandi sostanzialmente identici nella loro formulazione e nei contenuti. Cambiano, però, il periodo di riferimento, e soprattutto le risorse messe a disposizione e l'articolazione interna tra le due aree di intervento dei minori e della non autosufficienza.

Passando alla Rtc di Brescia, anche in questo caso sono state approvate tre alleanze locali che prevedono interventi imperniati sulla sperimentazione del *voucher servizi*. È stato previsto un budget totale di 476 000 euro (comprensivo del cofinanziamento da parte delle alleanze locali) per realizzare nel corso del biennio tre azioni principali:

- l'assegnazione di voucher a favore dei lavoratori delle imprese aderenti che devono sostenere oneri per servizi per la prima infanzia ovvero di cura per un proprio familiare a carico;
- l'assegnazione di voucher premianti alle imprese aderenti per l'assunzione di madri escluse dal mercato del lavoro o in condizioni di precarietà con almeno un figlio di età non superiore ai 5 anni;
- l'assegnazione alle imprese aderenti di contributi a cofinanziamento di progetti di consulenza finalizzati allo sviluppo di un piano di flessibilità aziendale e del piano di congedo, con l'obiettivo di facilitare una politica orientata ad attivare una cul-

¹⁰ Il progetto ha previsto anche la stesura di una guida pratica nella quale le persone che lavorano possono trovare indicazioni e consigli sulla programmazione della cura dell'anziano, la gestione del tempo da parte di chi se ne occupa, il *caregiver*, e, non da ultimo, la quantificazione della disponibilità finanziaria necessaria e per creare il piano di assistenza familiare.

tura organizzativa flessibile e responsabile e di incorporare nella *mission* aziendale la strategia di conciliazione.

Tutte e tre le alleanze hanno quindi previsto la sperimentazione del *voucher* che, più nello specifico, può coprire il pagamento delle rette d'iscrizione per la frequenza di servizi per la prima infanzia pubblici e privati; il pagamento delle rette per la frequenza di Centri di aggregazione giovanile e Servizi postscolastici per i minori dai 6 ai 14 anni a gestione pubblica o privata; il pagamento delle spese sostenute per la cura di familiari anziani in condizione di non autosufficienza e disabili gravi (spese per assistente familiare, per interventi di sollievo, per l'accesso a servizi forniti da privati per prestazioni socio-assistenziali di cura).

Sono quindi tante le alleanze che hanno deciso di puntare sui *voucher servizi*. Sono tuttavia ancora pochi i progetti che si sono spinti oltre la presentazione di un bando volto per lo più a rimborsare i costi sostenuti dai lavoratori e/o dalle famiglie per le spese di cura per i figli o gli anziani a carico. Solo in pochi casi la sperimentazione del voucher si è accompagnata alla volontà di coinvolgere attivamente un numero consistente di imprese e le rappresentanze sindacali, di fare sinergia con i potenziali produttori/erogatori di prestazioni e servizi (in particolare con il mondo del Terzo settore) e di puntare anche alla creazione di un mercato dei servizi alla famiglia, in molti territori ancora troppo poco sviluppato. Quello delle progettualità incentrate sui *voucher* è quindi un ambito potenzialmente molto interessante anche alla luce del dibattito in corso (si veda il Capitolo 5 in questo Rapporto ma anche la proposta di introduzione di un voucher universale servizi alla persona¹¹) che merita di essere attentamente monitorato da qui alla fine del biennio per comprendere non solo le molteplici soluzioni messe in campo dalle Rtc ma – se possibile – anche il suo impatto sia in termini di conciliazione sia di capacità di creare occupazione nel settore dei servizi e dei cosiddetti *white jobs*.

7. QUALI SFIDE PER LE ALLEANZE LOCALI?

Analizzando i Piani di conciliazione delle quindici Rtc è possibile individuare una serie di questioni che – in una prospettiva di attuazione che sia in grado di produrre buoni risultati – sono meritevoli di un supplemento di investimento in termini di progettualità e lavoro.

I dati disponibili indicano che l'Italia sconta ancora una tradizionale debolezza nel settore delle politiche familiari, specialmente in riferimento ai servizi di conciliazione vita-lavoro. Emergono 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. I Piani sem-

¹¹ Sulla proposta si rimanda a Ciccimessere 2014.

brano dare molta enfasi alla tutela delle famiglie con minori mentre il tema della non autosufficienza è ancora poco presente. Per iniziare a ricomprendere il tema dell'invecchiamento all'interno dell'ambito della conciliazione vita-lavoro sarebbe utile favorire una riflessione a partire dai progetti per l'invecchiamento attivo, coinvolgendo chi è già impegnato su questo fronte e aprendo ancora di più le aziende al mondo degli anziani attraverso la sperimentazione di iniziative che le vedano direttamente coinvolte.

Un secondo fronte riguarda l'integrazione dei Piani con la programmazione territoriale, come per esempio i Piani degli Orari e/o i Piani di Zona. Nell'attuazione dei Piani è certamente necessario investire tempo e risorse per fare sinergia tra i progetti delle alleanze, quanto già stabilito a livello locale e i soggetti che operano nel territorio: uno snodo strategico per evitare la proliferazione di microinterventi tra loro disorganici e scongiurare uno dei rischi paventati nelle conclusioni del Primo Rapporto sul secondo welfare (cfr. Maino e Ferrera 2013). Il rischio della duplicazione di iniziative, della frammentazione, e dello spreco delle già esigue risorse che ne conseguirebbe. In quest'ottica le alleanze devono assumere la valenza di una "palestra" dove sperimentare e sottoporre a validazione (con processi di monitoraggio) le modalità usate per fare sistema e lavorare in modo sinergico con quanto già in essere.

Un terzo aspetto ha a che fare con la pluralità delle azioni pianificate e con la necessità di avviare processi di innovazione che producano effetti moltiplicatori e risposte concrete ad alcuni dei molti bisogni rilevati, puntando al contempo all'autosostenibilità. In questo caso la sfida principale sembra essere quella di dove e come reperire risorse aggiuntive per rendere davvero possibili azioni che, oltre a racchiudere in sé molti elementi di innovazione, offrano risposte adeguate ai bisogni dei territori.

Venendo poi al coinvolgimento del mondo produttivo, è positivo che molti Piani dichiarino di puntare sulle Micro e Pmi che sono il motore dello sviluppo del nostro paese e di Regione Lombardia, sebbene ancora troppo poco al centro di azioni concrete (cfr Maino 2014). È significativo che la Rete Asl Milano abbia scelto di investire su questo fronte, dedicando una delle quattro alleanze a questa finalità e non escludendo che anche nel caso della prima si possano più avanti sviluppare azioni dedicate più direttamente al mondo aziendale. Sotto questo profilo possiamo menzionare anche altre Reti, tra cui quella di Mantova, dove si segnala l'alleanza *Work-life Mantova* che mira alla creazione di una rete di piccole e medie imprese volta alla condivisione dei servizi già offerti dalle aziende aderenti (ben otto, e proprio quelle che si erano già distinte per il loro impegno sul fronte dell'innovazione in materia di *work-life balance*) ai propri dipendenti, ma anche alla sperimentazione di nuove misure e iniziative. Va però sottolineato che complessivamente nelle varie alleanze le aziende sembrano per lo più considerate alla stregua di soggetti finanziatori e sono comunque ancora troppo poco numerose, mentre andrebbero maggiormente valorizzate come partner strategici per le competenze e le risorse progettuali e ideative di cui possono farsi portatrici.

Cruciale per la realizzazione e il successo dei progetti che vedono coinvolte le im-

prese si può rivelare la contrattazione decentrata (aziendale e territoriale), un tassello importante nell'intero percorso delle Rtc e dei vari Piani di conciliazione. Puntare sulla definizione e sulla sperimentazione di progetti di conciliazione per le Pmi significa però scegliere di operare in un contesto in cui è più difficile fare contrattazione a causa della dimensione delle imprese considerate. Per questo il tema va affrontato apertamente sin dalla definizione dei progetti, testando quali siano le reali condizioni per cui contrattazione e welfare possono diventare un binomio possibile anche tra le piccole e medie imprese. Le ricerche sul welfare in azienda ci dicono che la contrattazione è sempre più importante (cfr. Capitolo 2 in questo Rapporto e Mallone 2013). Sappiamo anche che per favorire processi di contrattazione territoriale è dirimente il ruolo di facilitatore delle istituzioni locali e quindi della Rtc. Un'occasione da non perdere è quella di "usare" la modellizzazione per passare dalla teoria alla pratica come nel caso della Rtc Asl Milano e poter sperimentare proprio nuove forme di accordi e contratti interaziendali e di rete.

Infine un'area strategica riguarda le azioni legate alla comunicazione. Sono spesso indicate nei Piani, ma nella stragrande maggioranza dei casi è necessario recuperare il ritardo accumulato ed evitare il rischio che in realtà questo elemento passi in secondo piano o rimanga confinato ai livelli istituzionali e agli addetti ai lavori e non riceva finanziamenti, senza i quali è di fatto impossibile comunicare e promuovere le alleanze e i progetti. Per creare una cultura della conciliazione è fondamentale lavorare fin da subito promuovendo la Rtc a tutti i livelli e tra tutti i soggetti coinvolti, arrivando fino ai cittadini. Vi è quindi l'esigenza di una strategia di comunicazione, informazione e sensibilizzazione su questi temi più efficace e mirata che in passato, che aiuti a superare gli ostacoli che si incontrano soprattutto nel coinvolgimento delle aziende, specialmente quelle più piccole, ma anche delle parti sociali.

8. LE RTC E IL SECONDO WELFARE: RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Le Reti territoriali per la conciliazione sono chiamate a 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 è certamente nuovo il modello di *governance* adottato: sostanzialmente aperto, pur all'interno di una forte strutturazione istituzionale e con una vocazione all'ancoraggio territoriale che ancora di più con le alleanze sembra essere il vero valore aggiunto della sperimentazione lombarda.

La sperimentazione delle Rtc/alleanze può essere quindi letta proprio con le lenti di un nuovo paradigma: la definizione di modelli di *governance* innovativi e più funzionali e, al tempo stesso, la progettazione congiunta (pubblico/privata) di azioni 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 la Lombardia e in generale il nostro paese. Necessario costruire reti e rapporti tra

i soggetti coinvolti nel secondo welfare, e contribuire al ripensamento delle dinamiche relazionali di prossimità dentro le comunità, mettendo al centro le persone e i loro bisogni ma anche evitando il rischio che prevalga un'offerta di servizi non attenta alla qualità. Bisogna puntare su qualità, dimensione relazionale, flessibilità e prevenzione.

La capacità di promuovere partnership complesse è quindi decisiva per il rafforzamento delle Reti territoriali: è confermata l'importanza, in questi nuovi modelli di *governance*, della capacità dei decisori pubblici di leggere gli interessi in campo, non necessariamente convergenti ma che possono diventare sinergici. In questo senso la capacità di dialogare con gli *stakeholder* e di progettare interventi integrati senza mai perdere di vista l'interesse comune è la vera grande sfida che attende la Rtc e le alleanze nel corso di questo biennio.

In generale, le reti di conciliazione più innovative sembrano essere quelle in cui si riscontra la presenza di linee direttrici in grado di indirizzare efficacemente il lavoro delle Rtc e di legare insieme in maniera coerente le alleanze. La Rtc di Bergamo ne è un chiaro esempio. L'obiettivo della rete è stato di dare spazio ad azioni progettuali che potessero, da un lato, valorizzare appieno il potenziamento dei servizi già presenti sul territorio bergamasco e, dall'altro, che portassero allo sviluppo di sinergie tra welfare locale e welfare aziendale in un'ottica di ottimizzazione delle risorse e di sostenibilità futura. Non in tutte le Rtc è possibile riscontrare la presenza di un filo conduttore tra le alleanze finanziate. Un esempio è quello della Rtc di Monza e Brianza. Nonostante la ricchezza e la molteplicità dei progetti promossi a finanziamento dalla rete, emerge come criticità la difficoltà di riportare a fattor comune azioni molto diverse tra loro e di incardinare i micro progetti dentro un sistema territoriale che preveda l'integrazione di questi ultimi con gli strumenti della programmazione locale.

Un altro elemento rilevante nella prospettiva dell'innovazione sociale è la volontà di alcune reti di impresa di affiancare al finanziamento pubblico fondi propri con l'obiettivo di rendersi sempre più indipendenti dai contributi regionali. In questo modo i progetti possono sopravvivere nel tempo e autosostenersi in un'ottica di crescita ed evoluzione futura. La volontà delle aziende di investire risorse proprie, sia in termini economici sia di capitale umano, rivela inoltre una crescente sensibilità nei confronti della conciliazione vita-lavoro, interpretata dalla proprietà e dal management di queste aziende non più come una concessione, ma come strumento necessario a incrementare sia la produttività che il senso di appartenenza dei lavoratori all'azienda (sul punto si rimanda al Capitolo 2 di questo Rapporto).

I processi di innovazione sociale sopra citati sembrano essere più marcati laddove è presente un maggior *commitment* delle Asl. Il ruolo degli enti capofila si esprime in diversi tipi di azione: quelle di supporto alle alleanze in un'ottica di valorizzazione della dimensione territoriale, in particolare per quanto riguarda la stesura, lo sviluppo e l'implementazione delle azioni progettuali; quelle di coordinamento dei progetti lungo direttrici condivise, con l'obiettivo di integrare i diversi progetti all'interno

di un sistema di rete coerente e funzionante¹². Importante è inoltre il ruolo di tutti i partner pubblici, la cui funzione deve essere quella di intercettare l'entusiasmo e la sensibilità sui temi della conciliazione delle aziende e delle organizzazioni locali per poterle coinvolgere in forme di partenariato pubblico-privato rappresentative dei tanti *stakeholder* presenti sul territorio. Le Rtc in grado di creare un valore aggiunto al proprio interno sono quelle che riescono a coinvolgere attivamente il tessuto sociale e quello imprenditoriale del proprio territorio, a integrarli e a sviluppare una profonda e sistematica collaborazione attraverso una *governance* sempre più partecipativa e multiattore.

¹² Si segnala a questo proposito che la recente riforma della sanità lombarda, destinata a modificare l'assetto del sistema sanitario regionale attraverso la riorganizzazione delle attuali Asl, sempre purtroppo condizionare anche la tempistica e il processo di attuazione delle Rtc. L'autonomia progettuale ed operativa attribuita alle Asl sembra conoscere in questi mesi una fase di stasi in attesa che il nuovo assetto sia definito e diventi operativo nel corso del 2016. Una prima conseguenza è stata certamente il ritardo nel portare a compimento il monitoraggio del primo anno di attività delle alleanze locali e di conseguenza l'assegnazione da parte di Regione Lombardia della premialità alle Rtc (a cascata questo è destinato a tradursi in un ritardo nell'assegnazione della premialità alle alleanze).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Carabelli C. e Facchini C. (a cura di) (2011), *Il modello lombardo di welfare. Continuità, riassestamenti, prospettive*, Franco Angeli, Milano
- Cicciomessere R. (2014), *Voucher universale: ragioni e obiettivi della proposta*, «www.secondowelfare.it», www.secondowelfare.it/investimenti-nel-sociale/voucher-universale-ragioni-e-obiettivi-della-proposta.html
- Gobbo M. (2015), *Smart working, smart companies? Esperienze sul campo e dati dicono di sì*, <http://www.secondowelfare.it/aziende/smart-working-smart-companies.html>
- 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*, in «European Journal of Social Security», vol. 13, n. 1, pp. 46-67
- Guidetti C. (2012), *Quali risultati sulle doti per la conciliazione vita-lavoro?*, in «I Vademecum di LombardiaSociale.it», <http://www.lombardiasociale.it/>
- Guidetti C. (2013), *Conciliare famiglia e lavoro. Dalla road map alle sperimentazioni*, in «I Vademecum di LombardiaSociale.it», <http://www.lombardiasociale.it/>
- Iasi F. (2015), *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/eugenio-il-welfare-interaziendale-a-mantova.html>
- Madama I., Maino F. (2013), *La conciliazione famiglia-lavoro: le Reti territoriali in Lombardia*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 295-311
- Maino F. (2001), *La politica sanitaria*, Bologna, il Mulino
- Maino F. (2013), *Il secondo welfare tra risorse scarse, nuovi protagonisti e innovazione sociale*, «Politiche sociali e servizi», n. 1, pp. 31-57
- (2014), *Le reti di impresa per fare welfare: esperienze a confronto*, in «Quaderni di economia sociale», n. 2, pp. 48-56
- (2015a), *Reti di conciliazione e nuove alleanze territoriali: l'esperienza di Regione Lombardia*, «Informaires», maggio 2015, n. 1, www.ires.piemonte.it
- (2015b), *Reti di conciliazione e nuove alleanze territoriali: il Piano della Asl di Milano*, <http://www.secondowelfare.it/enti-locali/reti-di-conciliazione-e-nuove-alleanze-territoriali-il-piano-della-asl-di-milano.html>
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, [secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html](http://www.secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html)
- Mallone G. (2013), *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in Maino F. e Ferrera M. (2013), pp. 49-81
- Mallone G. (2014), *Welfare e produttività: la conciliazione alla Corneliani di Mantova*, <http://www.secondowelfare.it/welfare-contrattuale/welfare-e-produttivita-la-contrattazione-alla-corneliani-di-mantova.html>
- 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
- Riva E. (2015), *Familialism reoriented: continuity and change in work-life policy in Italy*, in «Community, Work & Family», n. 4
- Visentini A. (2011) *Il modello Mantova: la diffusione e applicazione di politiche di conciliazione famiglia-lavoro. Sperimentazione 2006-2010*, ADAPT, http://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/4799/mod_resource/content/0/10892dossier_2011_2.pdf