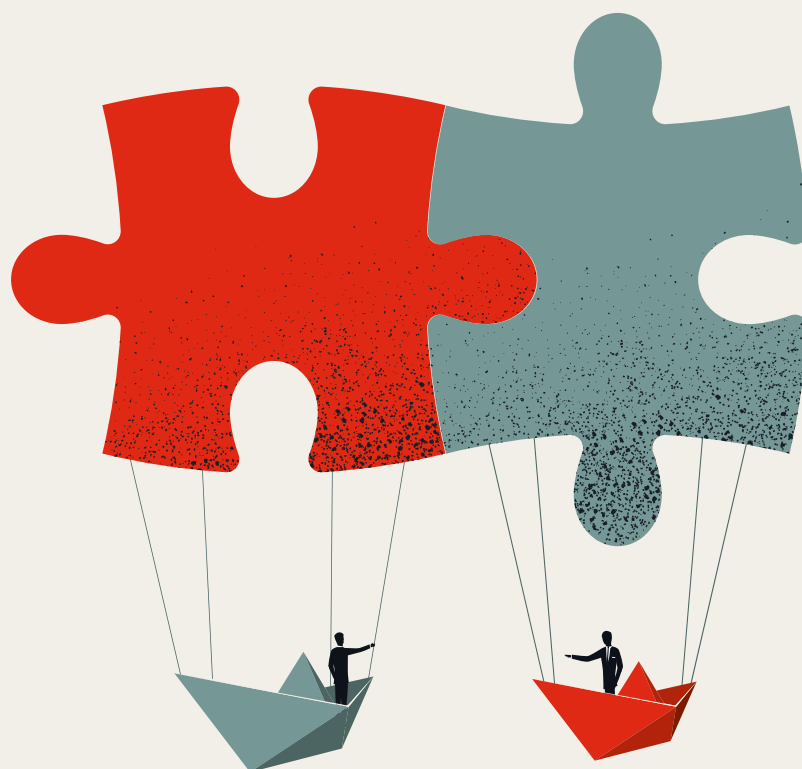


Capitolo 6

Reti Territoriali di Conciliazione e Alleanze locali in Lombardia: un'innovazione ancora attuale?

di Chiara Agostini e Eleonora De Stefanis



Tratto da:

Maino F. (a cura di) (2023), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.

Introduzione

Parole chiave

- Comunità di Pratiche
- Conciliazione vita-lavoro
- Innovazione sociale
- Pari opportunità
- Reti Territoriali di Conciliazione

Nel 2010, Regione Lombardia ha avviato un percorso innovativo che aveva tra i suoi principali obiettivi quello di favorire la crescita economica passando attraverso l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro. Per realizzarlo, il legislatore regionale ha dato vita alle Reti Territoriali di Conciliazione (RTC), un sistema di governance multilivello e multiattore che aveva lo scopo di sostenere la costruzione e lo sviluppo di un quadro coerente di politiche e di azioni volte alla conciliazione vita-lavoro.

A distanza di oltre dieci anni e in vista della nuova programmazione triennale, Regione Lombardia ha avviato un percorso che aveva come principale scopo quello di rivitalizzare le Reti, puntando su occasioni di formazione e di coinvolgimento comuni per riflettere sulle criticità incontrate e promuovere il capacity building delle persone coinvolte.

Questo capitolo, frutto del lavoro svolto nell'ambito del progetto *WorkLife Community - Percorso Formativo per le Reti Territoriali di Conciliazione di Regione Lombardia*¹, è articolato in 6 sezioni. Le sezioni 6.1 e 6.2 contestualizzano l'esperienza di Regione Lombardia guardando, da un lato, all'evoluzione dei bisogni di conciliazione e, dall'altro, alle RTC come strumento in grado di veicolare l'innovazione sociale. La sezione 6.3 guarda all'operato delle RTC nel corso della recente programmazione 2020-2023, fornendo una descrizione della dimensione e dei componenti delle Reti e delle Alleanze. La sezione 6.4 presenta brevemente il progetto *WorkLife Community*, nonché gli obiettivi, il metodo e l'articolazione delle attività realizzate nell'ambito di tale percorso. La sezione 6.5 presenta le principali criticità e le possibili strategie per farvi fronte così come individuate e discusse insieme ai partecipanti delle attività laboratoriali. Il capitolo si chiude con alcune riflessioni conclusive sull'attualità delle RTC (§6.6) quali vettori di un'accelerazione sistemica dell'integrazione tra servizi, secondo una logica volta all'innovazione e all'investimento sociale.

1. Il percorso, organizzato dall'Università degli Studi di Milano in collaborazione con PoliS-Lombardia su incarico della Direzione Generale Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità, ha visto anche il coinvolgimento di Percorsi di secondo welfare: il Laboratorio ha messo a disposizione le sue competenze, la sua community e la sua piattaforma per diffondere la conoscenza della tematica e i contenuti relativi al percorso formativo delle RTC.

6.1 La conciliazione: un bisogno in continua crescita

Nuovi rischi e bisogni hanno iniziato a emergere al fianco di quelli tradizionali fin dagli anni '70 del secolo scorso (si veda il Capitolo 1), a seguito delle trasformazioni socio-economiche e demografiche che hanno coinvolto tutti i Paesi europei a partire dal secondo dopoguerra. In particolare, a un aumento del numero di donne occupate e a una maggiore richiesta di accedere a posizioni manageriali fino a quel momento perlopiù loro precluse è corrisposto un maggiore investimento da parte della popolazione femminile nella propria educazione e formazione (Balbo 1991; Adler e Izraeli 1988; Davidson e Burke 2011). Questi e altri processi - sostenuti anche dalle lotte del movimento femminista - hanno generato dei cambiamenti nelle strutture delle famiglie promuovendo il passaggio dal modello basato sull'uomo *breadwinner* e la donna "angelo del focolare" (Friedan 1963) al modello *dual-earner*, in cui entrambi i membri della coppia hanno un impiego retribuito. Questo cambiamento ha avuto ripercussioni dirette non solo nel mondo del lavoro, ma anche nella struttura delle organizzazioni e nella società in generale (Shriver 2009).

All'affermarsi di questo modello, tuttavia, non è corrisposta una condivisione degli oneri legati al lavoro riproduttivo all'interno delle mura domestiche: studi e ricerche, infatti, rilevano che la *doppia presenza* (Balbo 1978; Barazzetti 2006) nel lavoro retribuito e nel lavoro di cura intrafamiliare costituisce ancora oggi con un impegno maggiore per le donne rispetto agli uomini (EIGE 2022; database Eurostat²). Anche per questo motivo, l'Unione Europea continua a promuovere e sostenere lo sviluppo di un modello familiare cosiddetto *dual-earner dual-carer*, in cui entrambi i genitori sono occupati e condividono in modo egualitario le responsabilità di cura (Crompton 1999; Crompton 2006; Gaiaschi 2014). Nel panorama europeo, infatti, se da un lato si registra un forte interesse verso una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro e alla conseguente eliminazione del *gender gap*, sia occupazionale che retributivo, dall'altro, è diventata evidente la centralità della conciliazione sia in quanto politica strumentale al rilancio economico e sociale, sia in quanto politica trasversale, fondamentale per il contrasto della povertà educativa (Saraceno 2020; Saraceno 2021).

In Italia, invece, il primo welfare si è tradizionalmente contraddistinto per la sua natura familistica. Storicamente, il nostro sistema di protezione sociale ha infatti considerato in maniera residuale i temi dell'assistenza e della conciliazione, delegando le primarie responsabilità di cura e di tutela alla famiglia e alle reti parentali (Ferrera 2006; Burrioni 2016). Il persistere di questa tendenza ha incoraggiato l'ampia diffusione, a livello locale, di iniziative di secondo welfare (Maino e Ferrera 2013). Come risultato, se le consideriamo nel loro complesso, le odierne politiche di conciliazione sono caratterizzate dalla coesistenza di una duplice natura: la prima legata al sostegno alle famiglie e alla parità di genere, che è perlopiù prerogativa dell'intervento pubblico; la seconda connessa al

2. Ultimo accesso ad agosto 2023.

benessere organizzativo assunto, ormai da tempo, come obiettivo nel campo del welfare aziendale ([Agostini e Maino 2022](#)).

Infine, l'attualità delle politiche di *work-life balance* è stata ulteriormente rafforzata dalla recente pandemia di Covid-19, quando a fuoriuscire dal mercato del lavoro sono state soprattutto le donne giovani, quelle con bassi livelli di istruzione e quelle migranti ([EIGE 2022](#)). Se inizialmente il protrarsi del ricorso a smart working e telelavoro ha rappresentato uno strumento utile a promuovere la condivisione della cura all'interno dei nuclei familiari, i risultati della ricerca ci hanno consegnato una realtà molto più ambivalente. Questi strumenti sono, infatti, stati considerati da autori come Tomei ([2021](#)) sia "benedizioni" sia "maledizioni": da un lato, tali modalità di lavoro hanno costituito, soprattutto per le donne con carichi di cura, l'opportunità di mantenere il proprio impiego; dall'altro, hanno reso più sfumata la distinzione tra pubblico e privato, tra lavoro produttivo e riproduttivo, aggravando i conflitti relativi alla conciliazione vita-lavoro e riaffermando i tradizionali ruoli di genere ([Estes et al. 2007](#)).

6.2 Le Reti Territoriali di Conciliazione come vettore dell'innovazione

Nel sistema di welfare lombardo, da sempre fortemente orientato alla sussidiarietà sia verticale che orizzontale (Maino 2001; Gori 2005; Pesenti 2008; Neri 2010; Carabelli e Facchini 2011), le Reti Territoriali di Conciliazione (RTC) hanno rappresentato un tassello chiave delle politiche di conciliazione ([Madama e Maino 2013](#); [Gobbo e Maino 2015](#)) fin dalla loro istituzione, avvenuta in seguito all'Intesa fra le Regioni e il Dipartimento delle Pari opportunità nel 2010.

Nel settembre 2011, infatti, Regione Lombardia ha dato vita alle RTC grazie alla pubblicazione del *Libro bianco. Roadmap per la conciliazione famiglia-lavoro*, un documento che ha delineato l'approccio e le modalità di intervento promossi in tema di *work-life balance* ([Éupolis Lombardia 2012](#)). Tra le linee d'azione presentate, una mirava a creare un sistema di governance multilivello e le Reti al fine di supportare la costruzione e lo sviluppo di politiche e azioni coerenti sul tema della conciliazione famiglia-lavoro; un sistema che tenesse conto delle esigenze dei territori e delle risorse a disposizione, con l'obiettivo di promuovere l'integrazione tra le aree del lavoro, della formazione e dei servizi alla persona/famiglia ([Madama e Maino 2013](#)).

In quel momento storico, dunque, le RTC hanno rappresentato un'esperienza all'avanguardia per vari motivi. In primo luogo, perché miravano a rispondere a un bisogno in crescita e per il quale la risposta era (ed è tuttora) debole. In secondo luogo, perché lo facevano attraverso il ricorso a strumenti innovativi - quali, appunto, le Reti Territoriali di Conciliazione. Un'esperienza, quella delle

RTC, che ha peraltro incoraggiato lo sviluppo di reti territoriali ampie e articolate, capaci di andare oltre il modello emerso nel corso del primo decennio degli anni 2000 a seguito dell'introduzione della Legge 328/2000³, il quale era perlopiù basato sul binomio pubblico/Terzo Settore e raramente prevedeva il coinvolgimento delle imprese - o, più in generale, del mondo profit (Gargiulo 2022; Corriero 2023). Facendo ciò, le RTC si pongono in continuità con l'art. 55 del Codice del Terzo Settore che ha individuato la coprogettazione e la coprogrammazione quali strumenti atti a promuovere una concezione più collaborativa (e meno competitiva) dell'interazione tra stato e Terzo Settore (si veda il Capitolo 2; Fazzi 2022). In un ambito come quello della conciliazione, infatti, in cui la residualità dell'intervento pubblico ha favorito un ampio sviluppo del secondo welfare (in particolare quello aziendale), le RTC si configurano come un esempio virtuoso del modo in cui l'attore pubblico può promuovere l'integrazione e la messa a sistema degli interventi e dei servizi locali.

6.3 La programmazione 2020-2023: alcuni dati

Con la delibera n. 2398 dell'11 novembre 2019 Regione Lombardia ha approvato le *linee guida per la definizione dei piani territoriali di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari 2020-2023*. Grazie ad esse, alle RTC è stato destinato un finanziamento complessivo di 3 milioni di euro per il triennio⁴ per realizzare interventi che si collocano in ottica complementare alla misura "Nidi Gratis", al "Bonus Assistenti Familiari" e alla sperimentazione Fattore Famiglia Lombardo (Regione Lombardia 2019).

Ogni RTC ha come capofila una ATS (Agenzia di Tutela della Salute - ex ASL)⁵, la quale ha il compito di garantire la sinergia e il coordinamento delle iniziative di conciliazione realizzate nel territorio di riferimento, nonché di pubblicare la Manifestazione d'Interesse per la presentazione di proposte progettuali, uno strumento informativo che fornisce una descrizione dei soggetti che possono parteciparvi, le indicazioni per la stesura delle proposte e i criteri per la loro valutazione.

3. Legge 8 novembre 2000, n. 328, Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.
4. Nel 2018, Regione Lombardia ha avviato un lavoro di valutazione sulla programmazione 2017-2019 che ha portato a una revisione dell'arco temporale della programmazione superando il modello biennale in favore di uno triennale, in modo da offrire maggiore respiro all'operato delle Reti e tenere conto di fattori come i tempi di avvio dei progetti e di analisi dei bisogni, della selezione dei partner e di adeguamento al calendario scolastico.
5. Istituite con la Legge Regionale 23/2015, le ATS lombarde sono 8: Bergamo, Brescia, Brianza, Insubria, Milano, Montagna, Pavia, Val Padana.

Gli interventi sono progettati e realizzati dalle Alleanze locali di conciliazione sulla base di accordi di partenariato pubblico-privato tra i soggetti che decidono di aderire alle RTC, i quali definiscono i ruoli, le modalità di partecipazione e gli apporti (tecnici, economici e di contenuto) dei singoli partner. Le Alleanze, dunque, sono quei partenariati che, nell'arco della triennalità in esame, sono responsabili dell'attuazione dei progetti vincitori della Manifestazione d'Interesse.

Tramite la propria ATS di riferimento, ogni Rete si dota di un *Comitato di programmazione, valutazione e monitoraggio*, il quale ha tra i suoi compiti quello di individuare e analizzare i bisogni e le priorità del territorio al fine di predisporre il *Documento territoriale di indirizzo*. Questo documento deve essere presentato a Regione Lombardia da parte di ogni ATS e, oltre all'analisi macro dei bisogni e delle priorità territoriali, deve riportare anche il livello di integrazione della strategia d'intervento con altre azioni regionali e/o con altre reti, le azioni da attivare sul territorio e le risorse disponibili (Regione Lombardia 2019).

Per il triennio 2020-2023, dal monitoraggio effettuato da Regione Lombardia⁶ emerge che ogni RTC ha approvato un Piano Territoriale di Conciliazione prevedendo la realizzazione di 40 progetti su tutto il territorio regionale, per un totale di 290 azioni messe concretamente in campo. Tra i principali obiettivi, la realizzazione di servizi rivolti alle imprese (155)⁷ e/o alle persone (135)⁸ (Tabella 6.1). Solo una ATS non ha messo in atto azioni con interventi rivolti alle imprese.

Oltre agli interventi fin qui descritti, ogni ATS deve disporre di una quota della dotazione finanziaria disponibile (dal 20 al 30%) per mettere in campo una azione di sistema, ossia un'azione volta a sviluppare l'organizzazione della rete a supportare le sue attività, il suo consolidamento e il suo eventuale ampliamento (ad esempio, attraverso lo sviluppo di processi decisionali, competenze e sistemi informativi, la comunicazione e/o il coinvolgimento dei cittadini).

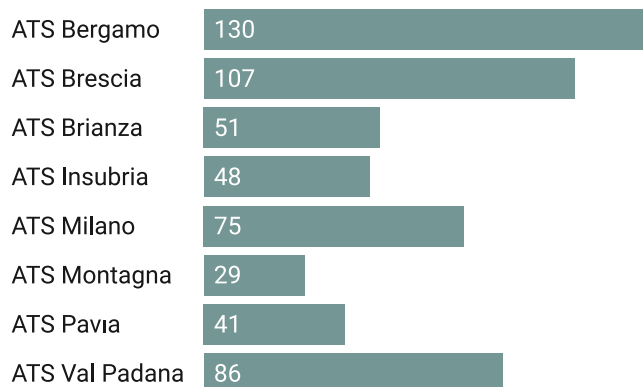
6. I dati di monitoraggio sono aggiornati a luglio 2023 per tutte le ATS ad eccezione di ATS Bergamo, i cui dati sono aggiornati a gennaio dello stesso anno.
7. Le azioni che sono state messe in campo durante l'ultima triennalità da parte delle RTC per le imprese/enti rientrano tra quelle delineate da Regione Lombardia all'interno delle Linee guida per la programmazione 2020-2023 (Regione Lombardia 2019). Le aree d'intervento possibili sono 7: i) supporto alla contrattazione territoriale; ii) servizio di mediazione tra le aziende partecipanti al progetto e le reti che si occupano di realizzare i servizi di welfare a livello locale; iii) consulenza alle imprese per lo sviluppo di piani di welfare aziendale personalizzati; iv) tavoli di lavoro con l'obiettivo di siglare accordi di conciliazione realizzando piani di conciliazione o accordi di secondo livello; v) laboratori di formazione e accompagnamento per l'implementazione di piani di smart working; vi) sperimentazione e adozione a regime di un piano di smart working indirizzato a incrementare produttività e benessere di lavoratori e lavoratrici; vii) sperimentazione del maggiordomo aziendale.
8. Sempre all'interno delle linee guida per la programmazione 2020-2023 (Regione Lombardia 2019) troviamo 2 tipi di interventi che possono essere realizzati a favore delle persone: i) servizi di assistenza e supporto al caregiver familiare (per esempio, servizio di accompagnamento in occasione di visite ed esami per familiari anziani e/o disabili); ii) servizi per la gestione del pre e post scuola e dei periodi di chiusura scolastica (per esempio, erogazione contributi per il sostegno dei servizi conciliativi, campus estivi, servizio pre e post, supporto allo studio, laboratori educativi extrascolastici con lo scopo di favorire la gestione del tempo dei genitori).

Tabella 6.1. Le azioni delle ATS nella programmazione 2020-2023

ATS	Numero di Alleanze	Numero di azioni	Numero di azioni con interventi rivolti alle persone	Numero di azioni con interventi rivolti alle imprese
Bergamo	5	11	7	4
Brescia	3	48	2	46
Brianza	2	1	5	6
Insubria	4	14	5	9
Milano	6	76	31	45
Montagna	5	7	7	0
Pavia	8	34	29	5
Val Padana	7	89	49	40
Totale	40	290	135	155

Fonte: elaborazione delle autrici su dati di monitoraggio di Regione Lombardia, aggiornati a luglio 2023.

Rispetto alle programmazioni precedenti, le Alleanze continuano a crescere: non solo in termini di numero di azioni (erano 127 nella prima programmazione e adesso sono 290), ma anche in termini di partecipanti (433 a fine 2012 e 567 nel luglio 2023), con dimensioni che variano da un minimo di 29 soggetti coinvolti nel caso di ATS Montagna a un massimo di 130 nel caso di ATS Bergamo (Figure 6.1 e 6.2).

Figura 6.1. Numero di enti che compongono le singole Alleanze

Fonte: elaborazione delle autrici su dati di monitoraggio di Regione Lombardia, aggiornati a luglio 2023.

Figura 6.2. Composizione delle Alleanze per tipologia di ente

	Enti pubblici	Ambiti e aziende speciali	Istruzioni scolastiche e formative	Associazioni sindacali	Associazioni datoriali	Privato no profit	Grandi imprese	Medie imprese	Piccole imprese	Micro imprese
ATS Bergamo	7	6	17	11	2	70	5	7	3	2
ATS Brescia	5	12	3	0	4	58	1	8	15	1
ATS Brianza	5	7	3	4	5	26	0	1	0	0
ATS Insubria	15	9	0	0	0	15	1	6	2	0
ATS Milano	15	9	2	9	7	31	0	0	2	0
ATS Montagna	11	1	1	2	0	14	0	0	0	0
ATS Pavia	12	1	3	0	0	19	1	2	3	0
ATS Val Padana	18	9	0	0	10	33	5	6	3	2

Fonte: elaborazione delle autrici su dati di monitoraggio di Regione Lombardia, aggiornati a luglio 2023.

Se guardiamo ai dati appena presentati possiamo notare che si registrano alcune difficoltà nel coinvolgimento delle associazioni datoriali e sindacali tra i partner delle Alleanze durante la programmazione 2020-2023. Probabilmente collegato a questo fenomeno è anche il dato relativo al basso coinvolgimento, in particolare, delle micro-imprese, che rappresentano invece alcune delle realtà più diffuse sul territorio lombardo (e italiano). Tuttavia, proprio l'esiguo numero di dipendenti e una gestione di stampo spesso familiare rappresentano due dei principali ostacoli alla conoscenza e diffusione degli interventi di conciliazione (e di welfare aziendale) nel panorama produttivo non solo locale, ma anche nazionale (Maino e Rizza 2018; [Razetti e Santoni 2021](#)). Due assenze, quelle delle associazioni sindacali e datoriali, da un lato, e delle imprese, dall'altro, probabilmente interconnesse e che preludono ad alcune delle sfide e delle riflessioni che le RTC si trovano ad affrontare in vista della prosecuzione delle loro attività conciliative dei tempi di vita e lavoro nel territorio.

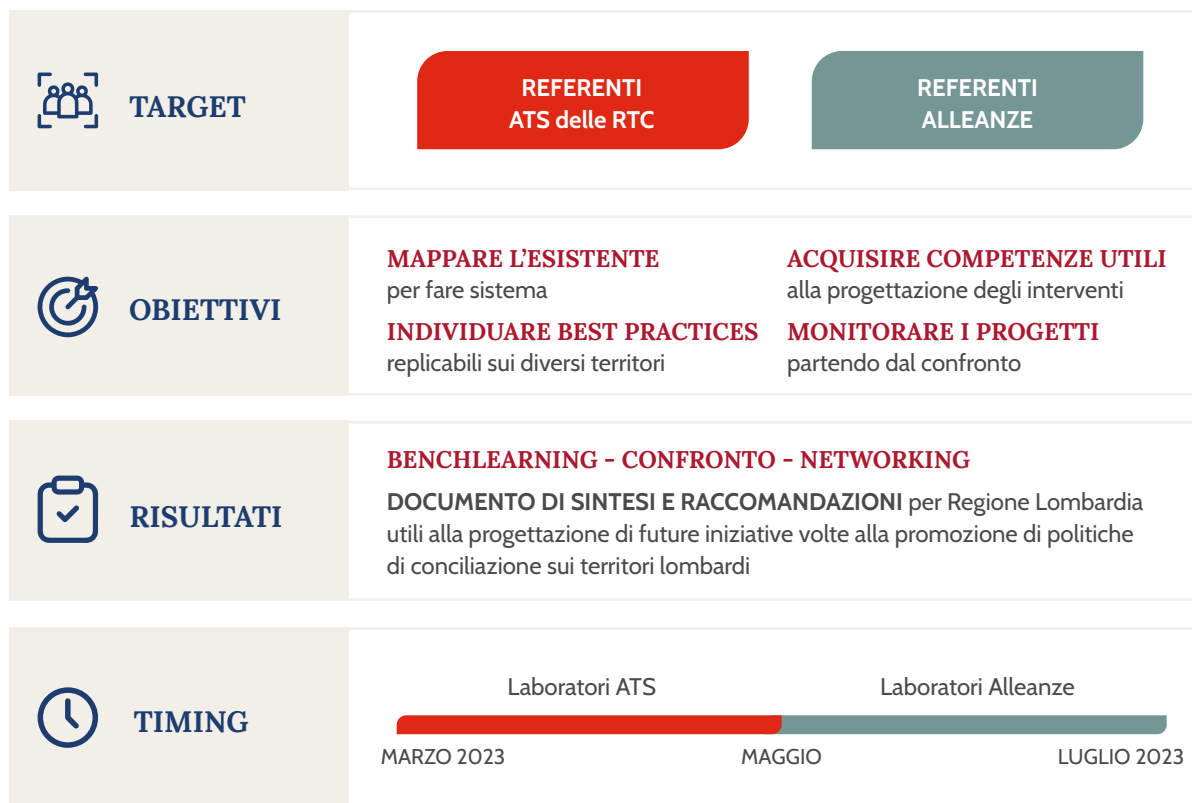
6.4 WorkLife Community: un laboratorio aperto e partecipato

Il percorso formativo *WorkLife Community*, realizzato su incarico della Direzione Generale Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità di Regione Lombardia, si è rivolto alle figure apicali delle RTC, delle Alleanze territoriali e a tutti i soggetti che le compongono. L'obiettivo è stato quello di creare un momento di formazione condivisa e capacity building che promuovesse la riflessione all'interno delle RTC sull'esperienza accumulata nel corso delle programmazioni precedenti, al fine di individuare leve strategiche per superare le criticità incontrate nella progettazione e realizzazione dei futuri interventi di conciliazione. La proposta, suddivisa in un percorso rivolto ai referenti delle RTC all'interno delle ATS e uno alle Alleanze, si è articolata in: i) lezioni frontali; ii) pillole formative sotto forma di videolezioni; iii) percorsi laboratoriali di *benchlearning* per i soggetti delle ATS, delle RTC e delle Alleanze; iv) predisposizione di dispense contenenti articoli originali a supporto del percorso didattico.

Gli incontri laboratoriali, i cui esiti sono al centro del presente capitolo, sono stati realizzati secondo la modalità delle Comunità di Pratiche ([Wenger 1998](#)), una metodologia che prevede momenti partecipati basati sull'incontro di un gruppo di persone che sono legate informalmente tra loro a causa delle attività che svolgono insieme e di ciò che apprendono attraverso la reciproca partecipazione a queste attività.

Le Comunità di Pratiche realizzate nell'ambito di *WorkLife Community* hanno visto la partecipazione di circa 40 persone afferenti alle ATS e alle Alleanze territoriali coinvolte nella progettazione relativa al triennio 2020-2023⁹ (Figura 6.3). Gli incontri laboratoriali hanno rappresentato dei momenti di networking e confronto utili all'identificazione di buone prassi e alla definizione di strategie utili alla soluzione di problemi comuni. Durante l'incontro conclusivo di entrambi i percorsi laboratoriali è stata restituita ai partecipanti una sintesi di quanto discusso, al fine di validare gli spunti raccolti e le conclusioni raggiunte. Questi elementi sono dunque stati rielaborati in un documento di sintesi e di raccomandazioni dell'esito dei laboratori collaborativi da condividere con Regione Lombardia con l'obiettivo di fornire linee guida utili alla progettazione di future iniziative volte alla promozione di politiche di conciliazione vita-lavoro sui territori lombardi.

9. Nel dettaglio, il percorso dedicato alle 8 ATS lombarde ha previsto 3 incontri della durata di 3 ore ciascuno, durante i quali i referenti hanno lavorato insieme, guidati da due ricercatrici. Il percorso dedicato alle 40 Alleanze ha previsto 4 incontri tematici (le Alleanze sono state suddivise in 2 gruppi omogenei) e 2 incontri in plenaria, durante i quali i referenti hanno lavorato insieme, guidati da un ricercatore e due ricercatrici.

Figura 6.3. I percorsi laboratoriali all'interno di *WorkLife Community*

Fonte: elaborazione delle autrici.

6.5 Sfide e prospettive

In questa sezione presentiamo quanto emerso e discusso con le persone che hanno partecipato alle attività laboratoriali realizzate nell'ambito del percorso *WorkLife Community* sul modello delle Comunità di Pratiche. I temi trattati sono stati sei e hanno riguardato: 1) la necessità di mappare il territorio per ottenere una migliore conoscenza dei bisogni della popolazione e dei servizi già in essere; 2) la tendenza a finanziare interventi "ordinari" in mancanza di una loro istituzionalizzazione nel sistema di welfare locale; 3) la necessità di continuare il confronto tra e nei territori attraverso metodologie partecipate come le Comunità di Pratiche; 4) il ruolo della comunicazione nella promozione dei servizi; 5) l'importanza di valorizzare le nuove professionalità emergenti del welfare, come il Welfare Community Manager; 6) il *lifelong learning* come metodo per alimentare il buon funzionamento delle RTC.

Domanda e offerta di servizi conciliativi: mappare il territorio per politiche più integrate e sostenibili

Nel corso delle Comunità di Pratiche, i referenti delle ATS e degli enti capofila delle Alleanze hanno evidenziato l'importanza di rafforzare la conoscenza dell'offerta e della domanda di servizi nel territorio regionale. Con riferimento all'offerta, ossia ai servizi presenti sul territorio, è stata evidenziata la necessità di procedere a una mappatura di quanto già in essere. Per quanto riguarda la domanda (ossia i bisogni), invece, sebbene le Alleanze raccolgano dati sull'utenza che accede ai servizi di conciliazione erogati, tale attività riguarda principalmente la cosiddetta *customer satisfaction*. Non esistendo un altro livello di approfondimento dei bisogni della popolazione, l'attività di misurazione della tenuta dei servizi assume di fatto la funzione sia di rendicontazione (quindi di racconto dell'andamento dei servizi) sia di indirizzo (quindi di base per gli sviluppi futuri). A livello di lettura del contesto e rispetto alla necessità di definire attività future, tuttavia, ciò non appare sufficiente.

Per questo motivo, sono le stesse ATS e Alleanze lombarde a manifestare la necessità di identificare una strategia condivisa e sistematica di raccolta dati, sia in termini di metodologia¹⁰, che di scopo. Appare necessario, dunque, fare sintesi dei dati finora raccolti e già disponibili al fine di riflettere sull'individuazione di nuovi indicatori di base condivisi a livello regionale, ma anche di indicatori specifici per le diverse necessità dei territori per la valutazione *ex post*. Nello specifico, la mappatura e l'analisi della domanda e dell'offerta permetterebbero di comprendere: 1) le principali caratteristiche del target di riferimento; 2) i bisogni ai quali si sta già fornendo una risposta e quelli che invece restano ancora oggi scoperti; 3) i servizi che si "ripetono", sovrapponendosi sia per target che per obiettivo. Da un lato, ciò renderebbe più innovativa ed efficace l'offerta locale e territoriale; dall'altro, favorirebbe lo sviluppo di collaborazioni positive tra le realtà che promuovono servizi simili, offrendo loro l'opportunità di progettare insieme servizi che mirino a raggiungere un target più ampio e potenzialmente inedito e di favorire una maggiore integrazione tra i servizi e gli interventi offerti.

Il passaggio successivo potrebbe poi essere rappresentato dalla creazione e dall'aggiornamento di un unico database regionale in cui far convergere i dati raccolti, opportunamente anonimizzati e aggregati in linea con quanto previsto dalla più recente normativa sulla privacy. Questo passaggio consentirebbe di superare il modello di welfare "*on demand*" (dove è l'utenza a esprimere il bisogno e chiedere il servizio) per promuovere e creare un welfare proattivo e connettivo, che attivamente individua un target di riferimento ed è in grado di studiarne bisogni e necessità al fine di mettere a sua disposizione i servizi più adatti a rispondervi¹¹ ([Longo e Maino 2021](#); [Corriero 2023](#)).

^{10.} Ad esempio, non solo somministrazione di questionari di gradimento, ma anche focus group, interviste telefoniche, dataset compilabili in modo digitalizzato o survey periodiche sui bisogni.

^{11.} Un processo simile è favorito tra l'altro anche da pratiche di coprogettazione e coprogrammazione, come approfondito nel Capitolo 2 (si veda in particolare §2.5.1).

Innovare e istituzionalizzare

Per ciò che riguarda la portata innovativa che dovrebbe caratterizzare le RTC, la sfida principale concerne il fatto che i finanziamenti sono spesso destinati all'erogazione di servizi "ordinari" piuttosto che all'avvio di sperimentazioni. Questo avviene spesso nel tentativo di colmare l'assenza di interventi che, per loro natura, dovrebbero essere in capo alle amministrazioni comunali. Eppure, le RTC rappresentano uno strumento prezioso per la promozione dell'innovazione sociale, ossia di nuovi prodotti, servizi e modelli che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace rispetto alle alternative esistenti, grazie alla loro capacità di creare nuove relazioni sociali, collaborazioni e partnership. Le RTC, infatti, riescono a veicolare sia l'innovazione di processo, che interessa chi offre il servizio, con quali risorse, grazie a quali interazioni, alla luce di quali interessi, sia l'innovazione di prodotto, che riguarda la natura dei servizi offerti e i risultati che sono in grado di raggiungere ([BEPA 2010](#)).

Perché le RTC possano ricoprire questo ruolo è necessario che le (limitate) risorse economiche non sopperiscano alle carenze strutturali delle amministrazioni comunali, ma che siano destinate a sperimentare nuovi servizi. Le sperimentazioni, infatti, necessitano soprattutto di risorse ideative (piuttosto che economiche) e perciò possono essere solitamente avviate con costi più contenuti, ad esempio perché possono essere rivolte a target di destinatari molto ristretti. Le RTC fungerebbero così da "incubatrici" di sperimentazioni che, se di successo, dovrebbero poi istituzionalizzarsi e diventare di competenza dello stesso partenariato proponente, il quale dovrebbe essere in grado di garantirne la sostenibilità nel lungo periodo.

Per sostenere un processo di questo tipo è fondamentale, in primo luogo, valorizzare gli interventi che si inseriscono nel quadro di solidi strumenti istituzionali e che puntano sull'intersectorialità delle azioni introdotte (come i Piani di Zona). Questo perché se le sperimentazioni sono espressione dell'iniziativa plurale di diversi attori più facilmente potranno mostrarsi stabili nel corso del tempo anche in caso di *turnover* dei singoli soggetti proponenti. In secondo luogo, infine, appare strategico anche promuovere una riflessione sull'attrattività dei servizi: se nei territori è presente una solida domanda relativa a un certo servizio, infatti, le amministrazioni comunali potranno supportarne il processo di istituzionalizzazione più facilmente. In quest'ottica, la promozione di investimenti ponderati su azioni di comunicazione e diffusione di informazioni sul territorio appare un punto che le Alleanze dovrebbero tenere a mente in futuro, al fine di permettere alla cittadinanza e alle imprese non solo di venire a conoscenza dell'esistenza dei servizi offerti, ma anche di comprenderne il valore intrinseco.

Comunità di Pratiche per co-costruire il welfare nei territori

Tutte le persone che hanno preso parte ai laboratori hanno segnalato il loro interesse a rafforzare il dialogo con Regione Lombardia. Per quanto riguarda il rapporto tra Regione e ATS, ciò sarebbe particolarmente utile sia in occasione dell'avvio delle nuove progettualità sia nelle fasi di maggiore

incertezza (ad esempio, in occasione di eventuali proroghe rispetto alla durata delle progettualità). Ciò, infatti, permetterebbe alle ATS di essere maggiormente coinvolte nell'indirizzo politico che sottende alla realizzazione degli interventi di conciliazione, condividendone la mission e gli obiettivi in continua evoluzione.

Le relazioni fra le ATS, invece, tendono a essere eccessivamente burocratizzate. Per superare questo limite andrebbe sostenuto lo scambio e il contatto diretto tra operatori: prevedere momenti di condivisione tra i referenti delle diverse ATS rappresenterebbe perciò un'opportunità utile a promuovere lo sviluppo di pratiche di *benchlearning*, favorendo la condivisione di modalità di lavoro, il confronto tra esperienze diverse e lo scambio delle conoscenze acquisite durante la progettazione degli interventi. L'avvio di Comunità di Pratiche, non solo a livello delle ATS ma anche delle Alleanze (già sperimentato con il laboratorio partecipato del percorso *WorkLife Community*), rappresenta un'occasione preziosa a tal fine poiché costituisce anche un eccellente momento di networking che permette di entrare in contatto con professionisti coinvolti nella progettazione in altri territori, le cui competenze possono essere messe a disposizione e condivise. In questo senso, la costituzione delle Comunità di Pratiche permette inoltre di confrontarsi non solo sulla gestione dei problemi e delle criticità legate alla governance degli interventi di conciliazione, ma anche a quelle relative alla comunicazione, alla creazione e al mantenimento di relazioni e allo sviluppo e condivisione di competenze sui temi della conciliazione e della coprogettazione.

Infine, a livello delle Alleanze, i referenti degli enti capofila hanno rilevato che la principale difficoltà incontrata risiede nel mantenere attiva la rete in maniera costante nel corso del tempo: quello che emerge è dunque un problema di *engagement* dei membri delle più ampie RTC, che si attivano perlopiù in prossimità della pubblicazione della nuova Delibera regionale o Manifestazione d'Interesse. Per controbilanciare il declino dell'*engagement* potrebbe essere utile valorizzare le competenze acquisite da chi è già coinvolto nelle RTC con l'obiettivo di costituire, in seno ad ogni ATS, un nucleo stabile di soggetti (formati e attivi sul tema) le cui competenze possono appunto essere messe a disposizione e condivise con le diverse realtà del territorio di riferimento.

Comunicare i servizi sul territorio

Il ruolo cruciale giocato dalla comunicazione nella diffusione delle informazioni relative ai servizi offerti alla cittadinanza è stato sottolineato a più riprese da tutte le persone che hanno partecipato alle attività laboratoriali. Tuttavia, anche quando nelle progettazioni è stata prevista la realizzazione di campagne di sensibilizzazione *ad hoc*, le Alleanze hanno incontrato notevoli difficoltà: tra queste, il fatto che la comunicazione avviene soprattutto in modo informale, ossia attraverso le relazioni personali dirette piuttosto che tramite i tradizionali canali formali.

Strutturare una comunicazione efficace ed efficiente, infatti, è un'operazione complessa che richiede competenze specifiche, sia in termini di oggetto della comunicazione (nel nostro caso, l'esistenza e le caratteristiche dei servizi per la conciliazione presenti sul territorio) sia, soprattutto,

in termini di strumenti. Per una comunicazione efficace è poi fondamentale individuare i canali più adatti al raggiungimento del target, al fine di indirizzarvi le risorse in modo mirato. Investire in una buona campagna comunicativa permette di moltiplicare l'efficacia e la visibilità delle azioni realizzate sul territorio, valorizzando le progettualità esistenti e, più in generale, il sistema dei servizi territoriali. L'obiettivo finale, infatti, è duplice: da un lato, una buona comunicazione può favorire l'incontro tra domanda e offerta, incidendo positivamente sull'attrattiva dei servizi e sulla loro futura istituzionalizzazione; dall'altro, potrebbe riuscire a coinvolgere i cittadini e le imprese per trasformarli in attivi promotori degli interventi di conciliazione.

Su questo tema appare necessaria anche la condivisione, da parte di Regione Lombardia con le ATS e le Alleanze, di un programma di indirizzo che metta fortemente al centro l'importanza degli interventi di conciliazione, una *sponsorship* anche politica che permetta di sostenere, valorizzare e validare i risultati ottenuti fino a questo momento dalle Reti, con l'obiettivo di motivare e incentivare anche l'adesione e la partecipazione attiva. È quindi centrale sostenere l'intervento strutturato di esperti della comunicazione formati sul tema della conciliazione affinché supportino i professionisti locali nello sviluppo e nella gestione di una comunicazione efficace verso la cittadinanza e le aziende del territorio regionale. L'obiettivo da tenere a mente dovrebbe quindi essere che al consolidamento dell'efficacia della comunicazione segua un maggiore coinvolgimento attivo dei cittadini e delle aziende del territorio nella promozione dei servizi.

Professionalità e competenze da valorizzare: il Welfare Community Manager

L'importanza di poter contare su figure professionali dedicate alla co-costruzione dei servizi di conciliazione è stata riconosciuta da tutti i partecipanti ai laboratori. Sebbene a figure di questo tipo sia già dato spazio all'interno dell'azione di sistema prevista dalle Linee guida per la programmazione 2020-2023, solo 3 piani territoriali¹² le hanno introdotte denominandole "operatori/agenti di rete".

Il profilo delineato dalle linee guida regionali è assimilabile a quello del Welfare Manager, inserito dal 2020 nel Quadro regionale degli standard professionali di Regione Lombardia. Molte delle competenze di questa figura, infatti, ben si conciliano con le strategie proposte fino a questo momento; tuttavia, nel caso delle RTC il focus non dovrebbe essere solo la promozione e l'implementazione di piani di welfare aziendale, ma piuttosto il supporto allo sviluppo e al mantenimento della rete territoriale che nasce e ruota intorno alle iniziative di conciliazione vita-lavoro.

È allora auspicabile prevedere figure come il *Welfare Community Manager* al quale si richiede di:

- 1) individuare, analizzare e classificare i bisogni sociali, facilitando la trasformazione dei bisogni individuali in bisogni collettivi, cui rispondere con servizi dedicati;
- 2) conoscere le risorse, non solo di natura economica, ma anche umana e ideativa, disponibili nel territorio;
- 3) agire in qualità di facilitatore nella co-costruzione degli interventi grazie al possesso di specifiche competenze nella

¹² ATS Brescia, ATS Insubria e ATS Val Padana.

creazione e nella gestione delle relazioni con gli enti territoriali (pubblici e privati) e con la comunità locale; 4) attivare i processi relazionali tra le Reti, per promuovere un welfare attivo e capacitante, in cui la solidarietà sociale sia alla base della costruzione dei servizi.

Una volta identificate, formate e messe nelle condizioni di operare sul territorio, queste figure potrebbero anche essere le principali responsabili dei cosiddetti Welfare Point, luoghi fisici e/o virtuali in cui i cittadini e le imprese possono recarsi per essere indirizzati verso i servizi attivi sul territorio che più si confanno alle loro esigenze.

Il lifelong learning come chiave per il futuro delle RTC

Il fattore comune rispetto alle questioni fin qui indagate riguarda la necessità di coinvolgere le ATS e le Alleanze nella progettazione triennale. Il primo passo in questa direzione è rappresentato dalla necessità di individuare all'interno di ciascuna organizzazione persone formate sui temi della conciliazione e della coprogettazione o che siano disposte a intraprendere un percorso formativo specifico in questi ambiti. L'obiettivo, oltre a sviluppare e mantenere aggiornate tali conoscenze, è che queste persone si dedichino stabilmente, se non in via esclusiva, alla progettazione, supervisione e implementazione degli interventi di conciliazione. Investire nella formazione continua e nell'aggiornamento delle competenze dei professionisti della rete è cruciale perché esse devono evolvere di pari passo con i bisogni sociali.

WorkLife Community ha permesso di sperimentare una formazione condivisa e attiva (cfr. §6.4), che auspicabilmente dovrebbe essere integrata anche con incontri in presenza al fine di costruire un'opportunità di dialogo tra le varie realtà territoriali. In particolare, la commistione tra formazione a distanza (FAD) per la parte più teorica e incontri in presenza per una parte legata alla prosecuzione e allo sviluppo delle Comunità di Pratiche potrebbe rappresentare una scelta vincente proprio perché simili opportunità sono propedeutiche alla condivisione di strumenti, esperienze, competenze e conoscenze, buone prassi e strategie.

Infine, per apprezzare appieno le occasioni di apprendimento messe a disposizione in futuro su temi "di frontiera" per l'operato delle RTC, la formazione dovrebbe essere accompagnata da momenti di riflessione sulle competenze già accumulate da parte delle persone attive sul tema. Oltre a facilitare l'individuazione del tipo di formazione più accurata da offrire, una mappatura e una riflessione condivisa sulle competenze dei professionisti della conciliazione permetterebbe di creare una rete informale di formatori trasversale alle Alleanze. Da un lato, ciò consentirebbe di valorizzare e condividere le competenze e le conoscenze già presenti sul territorio; dall'altro, potrebbe rappresentare una leva per sostenere e influire positivamente sull'*engagement* dei membri della rete, capitalizzando l'esperienza di condivisione maturata grazie alle Comunità di Pratiche.

6.6 Riflessioni conclusive

A oltre dieci anni di distanza dalla loro istituzione, l'esperienza delle RTC appare ancora attuale e innovativa sia rispetto agli obiettivi (rispondere ai bisogni di conciliazione), sia con riferimento agli strumenti (reti multiattore). In ragione di questi due elementi possiamo sostenere che le RTC sono state delle "incubatrici territoriali" dell'innovazione in tema di interventi di conciliazione vita-lavoro.

Tuttavia, guardando al futuro, è auspicabile realizzare un passo ulteriore: fare sì che esse diventino vettori di un'accelerazione sistemica nell'integrazione tra i servizi, secondo una logica votata all'innovazione e all'investimento sociale. Per fare ciò è necessario che le RTC si lascino alle spalle una visione tradizionale del welfare, in cui una serie di interventi sono messi in campo a fronte dell'emersione di una specifica domanda da parte della cittadinanza. Al contrario, esse devono porsi l'obiettivo di mettere in campo sperimentazioni utili a individuare il proprio target, studiarne i bisogni e delineare dei servizi da offrire proattivamente. Questo consentirebbe di superare la logica riparativa del welfare tradizionale e di andare anche oltre quella preventiva propria dell'investimento sociale, per promuovere in maniera più ampia il benessere della cittadinanza nel suo complesso.

Un modello di welfare di questo tipo poggia sul coinvolgimento attivo delle comunità locali che devono contribuire alla costruzione dei sistemi territoriali di welfare attraverso la promozione e lo sviluppo di sinergie inedite, in grado di sfruttare e valorizzare il potenziale proprio di ciascun territorio. Ciò, peraltro, favorirebbe anche l'adozione di una prospettiva trasversale e lo sviluppo di un approccio intersettoriale, che è sempre più necessario se l'obiettivo è promuovere il benessere delle persone. Infatti, essendo il benessere funzione di una molteplicità di elementi multidimensionali che si intersecano nella vita di ciascuno, appare evidente che gli interventi di conciliazione non possono rimanere una politica a sé stante, ma che devono invece dialogare (ad esempio) con quelli relativi alle politiche dei tempi, alla sanità, all'educazione e ai trasporti. Se l'interazione tra i diversi attori e le diverse politiche è un fattore chiave per il miglioramento dell'efficacia degli interventi conciliativi, è fondamentale puntare sui vantaggi che derivano dalla collaborazione (Huxham e Vangen 2005). In questo senso, il dibattito sulla coprogettazione e sulla coprogrammazione (si veda il Capitolo 2) si basa sulla convinzione che questo nuovo tipo di welfare, più collaborativo, debba fare perno sulla valorizzazione del principio di sussidiarietà (si veda il Capitolo 4, in particolare §4.4.1) e sull'adozione di strumenti che possano efficacemente promuovere la collaborazione tra enti pubblici, del Terzo Settore e profit, al fine di rinnovare lo sviluppo del welfare locale.

Riferimenti bibliografici

- Adler N.J. e Izraeli D.N. (1988), *Women in Management Worldwide*, Londra, M.E. Sharpe.
- Agostini C. e Maino (2022), *Bilanciare vita personale e lavoro nella libera professione: quali prospettive?*, in AA.VV., *Politiche e strumenti per l'equilibrio tra attività professionale e vita familiare: una sfida ancora aperta. Il caso dei lavoratori e lavoratrici autonomi iscritti a Ordini professionali*, Milano, Associazione Irene ETS.
- Balbo L. (1978), *La doppia presenza*, in "Inchiesta", n. 32, pp. 3-6.
- Balbo L. (a cura di) (1991), *Tempi di vita. Studi e proposte per cambiarli*, Milano, Feltrinelli.
- Barazzetti D. (2006), *Doppia presenza e lavoro di cura. Interrogativi su alcune categorie interpretative*, in "Quaderni di sociologia", n. 40, pp. 85-96.
- BEPA - Bureau of European Policy Advisors (2010), *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*, Bruxelles, Commissione europea.
- Burroni L. (2016), *Capitalismi a confronto. Istituzioni e regolazione dell'economia nei paesi europei*, Bologna, Il Mulino.
- Carabelli C. e Facchini C. (a cura di) (2011), *Il modello lombardo di welfare. Continuità, riassetamenti, prospettive*, Milano, FrancoAngeli.
- Éupolis Lombardia (2012), *Politiche per le famiglie lombarde. Come conciliare lavoro e cura*.
- Corriero M. (2023), *Quale nuovo welfare oggi? Il consolidamento della prospettiva pedagogica della legge 328/2000 attraverso l'investimento inclusivo nel sistema dei servizi sociali e socio-educativi*, in "Educazione Interculturale", vol. 21, n. 1, pp. 140-149.
- Crompton R. (1999), *Restructuring Gender Relations and Employment: the Decline of the Male Breadwinner*, Oxford, Oxford University Press.
- Crompton R. (2006), *Employment and the Family: The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*, New York, Cambridge University Press.
- Davidson M.J. e Burke R.J. (a cura di) (2011), *Women in Management Worldwide. Progress and prospects*, Farnham, Gower.
- Estes S.B., Noonan M.C. e Maume D.J. (2007), *Is Work-Family Policy Use Related to the Gendered Division of Housework?*, in "Journal of Family and Economic Issues", vol. 28, pp. 527-545.
- EIGE - European Institute on Gender Equity (2022), *Gender Equality Index 2022: The COVID-19 pandemic and care*, Vilnius, EIGE.
- Fazzi L. (2022), *Sussidiarietà e coprogettazione: un legame implicito o ancora da costruire?*, in "Impresa Sociale", n. 4, pp. 1-11.

- Ferrera M. (2006), *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Bologna, Il Mulino.
- Friedan B. (1963), *La mistica della femminilità*, Roma, Castelvechi.
- Gaiaschi C. (2014), *Oltre il modello dual earner-dual carer: dalla conciliazione condivisa per tutt* alla conciliazione condivisa fra tutt**, in "About Gender", vol. 3, n. 3, pp. 1-24.
- Gargiulo S. (2022), *La legge 328/2000 tra origini e attualità: il cammino culturale di una riforma*, in Trapanese R. (a cura di), *Welfare dei diritti e delle responsabilità. La legge 328/00, il PNIS e il PNRR: tra innovazioni e sostenibilità sociale*, Milano, FrancoAngeli, pp. 25-37.
- Gobbo M. e Maino F. (2015), *Reti territoriali per la conciliazione e alleanze locali in Lombardia*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 169-194.
- Gori C. (a cura di) (2005), *Politiche sociali di centro-destra. La riforma del welfare lombardo*, Roma, Carocci.
- Huxham C. e Vangen S. (2005), *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*, London and New York, Routledge.
- Longo F. e Maino F. (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.
- Madama I. e Maino F. (2013), *La conciliazione famiglia-lavoro: le Reti territoriali in Lombardia*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 295-311.
- Maino F. (2001), *La politica sanitaria*, Bologna, Il Mulino.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino F. e Rizza R. (2018), *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in "Stato e Mercato", vol. 113, n. 2, pp. 197-224.
- Neri S. (2010), *Il mercato preso sul serio?*, paper presentato al XXIV Convegno SISP (Venezia, 16-18 settembre 2010).
- Pesenti L. (2008), *Politiche sociali e sussidiarietà. I modelli, gli attori, le esperienze*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Razetti F. e Santoni V. (2021), *Un welfare aziendale e territoriale a misura di artigiani, micro e piccole imprese. Report Finale*, Milano, Percorsi di secondo welfare.
- Regione Lombardia (2019), *Linee guida per la definizione dei piani territoriali di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari 2020-2023*, in Delibera n. 2398 del 11 novembre 2019.

Saraceno C. (2020), *Quando avere un lavoro non basta a proteggere dalla povertà*, Lectio Magistralis, No. 20, Firenze, Firenze University Press.

Saraceno C. (2021), *Interventi*, in Buralassi M., Galeone P. e Pacini L. (a cura di), *I vent'anni della legge 328 del 2000 nella penisola. Le trasformazioni del welfare locale*, Roma, RomaTRE-press.

Shriver M. (2009), *The Shriver Report: A Women's Nation Changes Everything*, Washington DC, The Center for American Progress.

Tomei M. (2021), *Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance?*, in "Intereconomics", vol. 56, n. 5, pp. 260–264.

Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning as a Social System*, in "The Systems Thinker", vol. 9, n. 5, pp. 1-5.