



EXECUTIVE SUMMARY REPORT

WP2 – Research and Best practices



Questo progetto ha ricevuto un sostegno finanziario dal programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "EaSI" (2014-2020).

Esclusione di responsabilità

Le informazioni, la documentazione e i dati contenuti in questo documento sono di esclusiva responsabilità dell'autore e non riflettono necessariamente il parere della Commissione europea. La Commissione europea non è responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni qui contenute.

EXECUTIVE SUMMARY REPORT

WP2 – Research and Best practices

Edited by Gruppo cooperativo Cgm*

1. INTRODUZIONE: OBIETTIVI E STRUTTURA DEL RAPPORTO DI SINTESI	5
2. ATTIVITÀ DI RICERCA E PRINCIPALI RISULTATI	5
3. EVIDENZE STATISTICHE A LIVELLO EUROPEO	9
3.1. PECULIARITÀ DEL CASO ITALIANO	14
4. SFIDE SOCIALI PER UN NUOVO APPROCCIO ALLA CONCILIAZIONE	18
4.1. NUOVE COMUNITÀ A SUPPORTO DELLE RETI PRIMARIE	19
4.2. PIATTAFORME INNOVATIVE PER L'ACCESSO A SERVIZI DI QUALITÀ	20
4.3. STRATEGIE E PRATICHE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	23
4.4. POLITICHE TRASVERSALI ORIENTATE ALL'IMPATTO SOCIALE	25
4.5. RUOLI E LUOGHI DI FACILITAZIONE	26
5. DALLA CONCILIAZIONE ALLA SINERGIA: VERSO UN NUOVO PARADIGMA GENITORIALITÀ-LAVORO	27
6. INDICAZIONI PER LE FASI SUCCESSIVE DEL PROGETTO MASP	28
BIBLIOGRAFIA	31



* a cura di Flaviano Zandonai con il supporto di Alessia di Cesare, Sabina Bellione, Biagio Currò e (...). Gli autori desiderano ringraziare i partner del progetto Masp coinvolti nelle attività di ricerca.

1. Introduzione: obiettivi e struttura del rapporto di sintesi

Questo documento sintetizza i risultati delle attività di ricerca svolte nell'ambito del WP2 (research and best practice) del progetto Masp - Master Parenting in Work and Life. L'obiettivo, come indicato nel work package, è di favorire una prima disseminazione delle attività di indagine svolte, ma soprattutto di fornire indicazioni strategiche e operative utili alla realizzazione delle attività future, in particolare quelle riguardanti l'adattamento e la trasferibilità delle esperienze pilota MAAM1 e Family Audit2.

A partire dalla sintesi dei principali risultati delle azioni di ricerca (paragrafo 2) e dall'analisi delle più recenti statistiche a livello europeo e italiano (paragrafo 3) verranno proposte alcune sfide sociali che sollecitano gli approcci tradizionali alla conciliazione vita-lavoro (paragrafi sub punto 4). L'obiettivo di policy del progetto, esplicitato nel formulario e rafforzato dal confronto tra i partner, è infatti delineare un nuovo quadro di significati che sia in grado di alimentare strategie e azioni capaci di ridefinire non solo in chiave di bilanciamento ma di maggiore sinergia il rapporto tra le sfere della genitorialità e del lavoro (paragrafo 5). Su questa base nella parte finale del documento verranno proposte indicazioni puntuali rispetto alle attività future del progetto (paragrafo 6).

2. Attività di ricerca e principali risultati

Nei riquadri seguenti vengono riassunti i principali risultati delle diverse attività di ricerca realizzate dai diversi partner del progetto. Tali azioni si proponevano di perseguire i seguenti obiettivi:

- individuare e analizzare buone pratiche di conciliazione vita-lavoro a livello europeo promosse e realizzate sia da amministrazioni pubbliche che da imprese;
- approfondire in senso valutativo i risultati ottenuti dai programmi formativi di MAAM e dalla certificazione Family Audit;
- analizzare le specificità dei bisogni in termini di conciliazione vita-lavoro da parte di donne escluse dal o con un rapporto discontinuo nel mercato del lavoro all'interno dei due territori target (città metropolitana di Milano e Provincia Autonoma di Trento).

¹ MAAM è il programma di formazione digitale per le aziende dedicato ai neo genitori che li accompagna nei mesi precedenti la nascita, durante il congedo e al rientro al lavoro, rendendo questa esperienza un'opportunità di sviluppo personale e professionale (www.maam.life).

² Family Audit è uno strumento che ha l'obiettivo di attivare un cambiamento culturale nell'impresa attraverso azioni innovative di *Work-life balance*. Family Audit è marchio registrato e di proprietà della Provincia autonoma di Trento che funge da Ente di certificazione (www.trentinofamiglia.it).

Attività
Analisi delle buone pratiche di conciliazione
Soggetti responsabili
Reves Network con il supporto di Bin Italia, Afolmet, A.P.I. Associazione Piccole Medie Industrie
Obiettivi e metodologia
Realizzazione di 10 casi studio che restituiscono la varietà delle strategie di conciliazione vita-lavoro a livello europeo intraprese sia da pubbliche amministrazioni che da imprese. L'obiettivo è di individuare le condizioni di trasferibilità dei loro elementi di innovazione, di efficacia e di sostenibilità.
Risultati principali
<p>Definizione di uno strumento di studio delle buone prassi basato su alcuni elementi chiave delle attività di conciliazione ovvero: i) coinvolgimento delle famiglie nella coprogettazione delle attività; ii) dialogo con gli stakeholder dell'organizzazione in merito all'implementazione delle iniziative; iii) focalizzazione degli elementi di innovazione; iv) rilevanza dell'innovazione in termini di sostenibilità e di trasferibilità in altri contesti e settori; v) impatto delle attività in termini trasformativi (cambiamento organizzativo e ridisegno delle politiche).</p> <p>Raccomandazioni per progettisti e policy makers pubblici (e non solo) al fine di meglio progettare e valutare politiche di conciliazione basandosi sui seguenti elementi guida: - un profilo più realistico dei fabbisogni dei genitori e delle famiglie, evidenziando le diverse fenomenologie di discriminazione sul mercato del lavoro; - una maggiore capacità di intervenire sui modelli di ruolo tradizionali, ad esempio per quanto riguarda il ruolo paterno e i percorsi di carriera; - utilizzare la leva degli appalti pubblici per promuovere parità di genere e conciliazione vita-lavoro agendo trasversalmente a diversi ambiti di policy (non solo politiche sociali o del lavoro); - sostegni mirati alle piccole e medie imprese e alle imprese dell'economia sociale valorizzando le loro peculiarità anche per quanto riguarda la conciliazione; - allargare e qualificare l'offerta di servizi di conciliazione (in particolare i servizi all'infanzia), guardando in particolare all'offerta dei soggetti dell'economia sociale.</p>

Attività
Valutazione delle esperienze pilota MAAM e Family Audit
Soggetti responsabili
Aiccon con il supporto di Agenzia del Lavoro e LBV
Obiettivi e metodologia
Analisi dei risultati raggiunti dalle esperienze pilota consultando principalmente materiali conoscitivi prodotti dai progetti stessi a fini informativi e valutativi. L'obiettivo è di focalizzare i principali fattori di successo di queste iniziative individuando modelli di scalabilità coerenti con le proprie caratteristiche costitutive.
Risultati principali
<p>Elementi di scalabilità di Family Audit.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Focalizzazione della famiglia come target delle politiche di welfare anche in ambito aziendale evitando il rischio di frammentazione delle prestazioni. - Centralità della procedura di audit organizzativo che consente di collocare in maniera efficace le politiche di conciliazione grazie ad un'analisi e valutazione dei contesti ambientali e dei processi gestionali delle imprese. - Come risultato dell'impostazione descritta nei punti precedenti – focalizzazione sulla famiglia e analisi organizzativa – è possibile personalizzare l'offerta di servizi di welfare sia a livello di contenuto delle prestazioni che di qualità distintiva. - Rispetto a questo impianto può giocare un ruolo rilevante la variabile territoriale, in termini di vincoli e di opportunità specifici, riferibili sia alle aziende che alle famiglie. <p>Elementi di scalabilità di MAAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riconoscimento della genitorialità come risorsa e competenza "spendibile" anche in campi diversi da quelli strettamente legati al suo tradizionale contesto di esercizio, innescando un cambiamento culturale basato sulla sinergia tra diverse sfere di vita. - Possibilità di replicare il medesimo meccanismo di sinergia anche in altri ambiti di competenza (ad esempio i ruoli di care giver). - Design nativo come piattaforma digitale che è sia BTB (interfaccia tra piattaforma e imprese) che BTC (interfaccia tra piattaforma e genitori). Possibilità di prevedere servizi informativi e formativi a supporto di persone e organizzazioni per colmare divari nelle competenze e nella cultura d'uso (soprattutto da parte degli utenti). - Necessità di innescare nelle imprese che adottano la piattaforma l'adozione di una più ampia strategia "family friendly" attraverso iniziative in grado di valorizzare gli elementi di impatto sociale innescati dall'utilizzo del programma.

Attività
Fabbisogni di conciliazione di donne con fragilità sul mercato del lavoro
Soggetti responsabili
Bin Italia con il supporto di Agenzia del Lavoro, Afolmet, Gruppo cooperativo Cgm
Obiettivi e metodologia
Analisi dei bisogni e degli ostacoli legati alla conciliazione vita-lavoro su un gruppo target rappresentato da donne disoccupate o con presenza discontinua nel mercato del lavoro attraverso la realizzazione di focus group, interviste e compilazione di questionari nei territori di riferimento (Trento e Milano).
Risultati principali
<ul style="list-style-type: none"> - Rilevazione degli ostacoli all'accesso ai servizi di conciliazione principalmente su due fronti: i) prossimità fisica dei servizi (legata anche ai divari territoriali tra area metropolitana e aree interne ed extraurbane); ii) livello qualitativo (tendenzialmente basso) e costi delle prestazioni (tendenzialmente elevati). - Necessità di adottare strumenti contrattuali che consentano di creare e mantenere contatti diretti con le aziende (tirocini, contratti a tempo, ecc.) in modo da moltiplicare le opportunità di rientro e di permanenza nel mercato del lavoro da parte delle donne. - La stessa necessità di rafforzare la capacità di ricerca di lavoro può essere ulteriormente rafforzata attraverso modalità di incontro e di apprendimento tra "pari" (donne e loro partner), in particolare per quanto riguarda la costruzione e gestione di reti di conciliazione e, più in generale, per educare approcci alla genitorialità in riferimento alla vita lavorativa. - Presenza di ruoli di facilitazione e mediazione del rapporto tra persona e organizzazione nel percorso di genitorialità latamente inteso (non solo il periodo della maternità a termini di legge). - Necessità di strutturare spazi dedicati all'incontro e al confronto tra genitori che presentano bisogni di conciliazione in modo che possano essere messe in atto iniziative di empowerment e di supporto da parte di figure professionali con competenze di counselling e di community building. Negli stessi spazi possono essere condivisi contatti e legami con altri soggetti (imprese, agenzie del lavoro, ecc.) che sono in grado di facilitare il rientro e la permanenza nel mercato del lavoro.

3. Evidenze statistiche a livello europeo

I risultati delle attività di ricerca realizzate nell'ambito del secondo work package del progetto Masp e sintetizzati nelle schede precedenti possono essere arricchiti attingendo ai dati degli istituti statistici europeo (Eurostat) e italiano (Istat) che nel corso della seconda metà del 2019 hanno pubblicato report sul tema della conciliazione vita-lavoro (con statistiche aggiornate al 2018). In questo modo sarà possibile ricostruire lo scenario a livello comunitario e, nel paragrafo successivo, cogliere le peculiarità del caso italiano, considerato che proprio in questo paese verrà realizzata la maggior parte delle azioni del progetto.

Un primo elemento conoscitivo rilevante riguarda *il profilo delle persone che svolgono attività di cura a favore di minori di età inferiore a 15 anni*. Si tratta di quasi 90 milioni di persone di età compresa tra i 18 e i 64 anni, una percentuale rilevante, pari al 85% del totale delle persone (circa 106 milioni, pari a 1/3 della popolazione nella fascia di età indicata) che svolgono un ruolo di care-giver non solo rispetto a minori ma anche a favore di familiari anziani, malati e disabili. All'interno dei diversi paesi europei e in alcuni paesi extra europei per i quali sono disponibili le statistiche (Turchia, Islanda, Norvegia e Svizzera) si rilevano differenze rilevanti per quanto riguarda la percentuale di persone con compiti di cura: in Germania, ad esempio, la percentuale di care giver è pari al 24% della popolazione, mentre all'opposto in Irlanda arriva a quasi il 40% (39,2%).

Dopo aver quantificato le dimensioni del fenomeno i dati Eurostat consentono di tracciare l'identikit dei care giver focalizzando in particolare l'attenzione su quelle persone che svolgono compiti di cura esclusivamente a favore di minori di 15 anni che vivono nella stessa abitazione. Dai dati presentati nella figura successiva emergono alcune peculiarità di questa sub popolazione: si tratta soprattutto di donne, di persone di età adulta (in particolare della fascia di età tra i 35 e i 44 anni), impegnate nel mondo del lavoro, con livelli di educazione medio alti e con un assetto familiare dove prevale la coppia con figli residente nel paese europeo di nascita e in aree urbane. Accanto a queste macro tendenze si possono comunque osservare alcune interessanti eccezioni ad iniziare dalla notevole percentuale di maschi impegnati in compiti di cura di minori, seguita dalla presenza di fasce di età sia più giovani (25-34 anni) e che più anziane (45-54) rispetto a quella più diffusa. Anche guardando al mercato del lavoro si nota una percentuale bassa ma non irrilevante di persone ritirate dal mercato del lavoro, così come i tra i livelli educativi appare consistente anche la quota di titoli di studio bassi. Infine è da sottolineare la presenza di strutture familiari diverse dalla coppia con figli come gli adulti singoli con figli, oltre a una quota di persone non nate nei paesi in cui attualmente risiedono, così come una distribuzione territoriale dove anche le aree rurali assumono un peso rilevante.

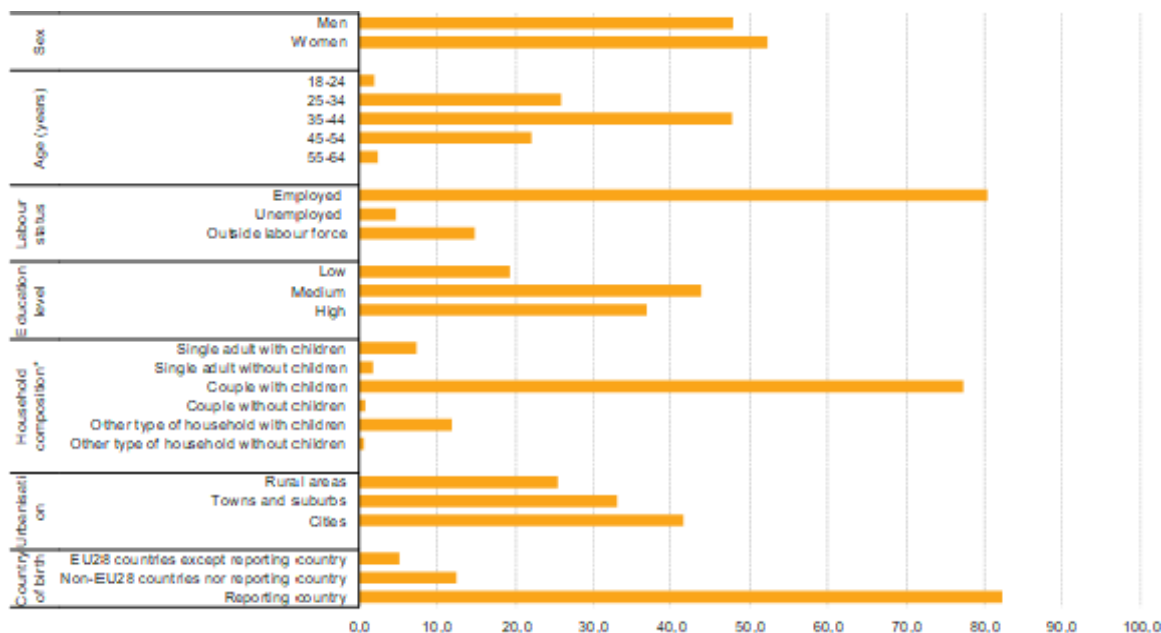


Fig.1 Share of persons with only childcare responsibilities by population group (%)

Fonte: Eurostat 2019

Dopo aver definito il profilo dei soggetti che si prendono cura di minori (principalmente i loro figli), i dati Eurostat approfondiscono un ulteriore importante aspetto ovvero *l'utilizzo di servizi professionali di welfare a supporto della loro attività*. Il dato più rilevante in tal senso è che la maggioranza (62%) non utilizza questi servizi e quindi può essere interessante indagare le ragioni di questa scelta e che sono riassunte nella figura seguente. Per quasi la metà (47%) di coloro che non si avvale di nessun servizio esterno la ragione è legata alla necessità (o volontà) di avvalersi di risorse interne al nucleo familiare. A questa soluzione di "autogestione" della cura si affianca una percentuale, pari al 15%, che integra le proprie risorse di cura utilizzando aiuti informali principalmente da parte di parenti. Interessante inoltre il dato (18% del totale) sui minori che sono in grado (o ritenuti in grado) di badare a se stessi. Una percentuale che, non sorprendentemente, cresce all'aumentare dell'età dei genitori e quindi anche dei figli. Infine è da sottolineare la bassa percentuale di coloro che dichiarano di non accedere a servizi di supporto perché manca un'offerta adeguata in tal senso, a dimostrazione di come la domanda di servizi in questo campo segua meccanismi di formazione peculiari che sono legati al possesso di risorse economiche ma anche di capacità organizzative e in senso lato culturali volte a integrare e sostenere un'attività di cura che è vissuta come parte integrante del proprio ruolo genitoriale.

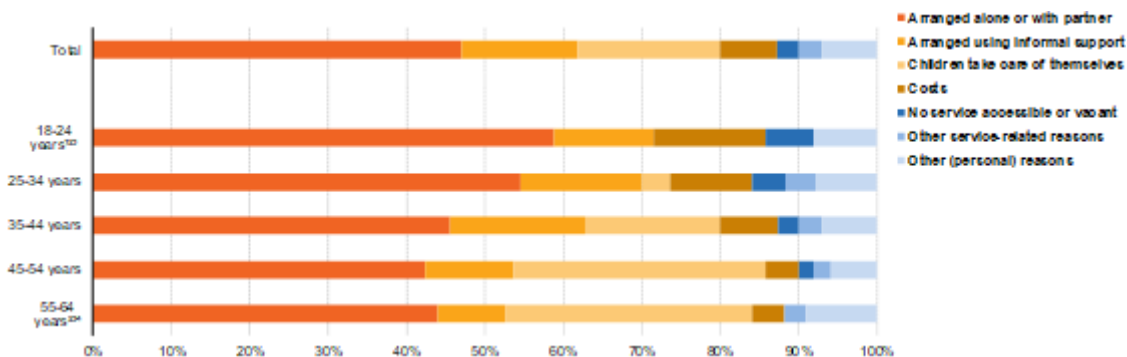


Fig.2 Main reason for not using professional childcare services by age, EU-28, 2018(%)

Persons not using childcare services at all or only for some children

Fonte: Eurostat 2019

Tra coloro che invece dichiarano di utilizzare servizi professionali (una percentuale comunque rilevante pari quasi il 38% del totale) si notano alcune correlazioni positive (ovvero un aumento dell'utilizzo dei servizi) legate alle seguenti variabili:

- l'età delle persone con compiti di cura, per cui nella fascia di età 24-44 anni il ricorso a servizi per minori è pari a quasi il 90% del totale, trattandosi molto probabilmente di servizi all'infanzia;
- lo status lavorativo, per cui tra le persone che lavorano si raggiunge una quota pari al 41%, anche se l'utilizzo di servizi è comunque diffuso, seppur in percentuale minore, sia fra le persone disoccupate (25%) che ritirate dal mercato del lavoro (24%);
- i livelli di educazione, per cui le persone con titoli di studio elevati ricorrono ai servizi nel 45% dei casi contro il 24% dei titoli di studio più bassi;
- la residenza nel paese di nascita influenza positivamente l'utilizzo dei servizi (34%) anche se non si rilevano particolari divari rispetto a coloro che sono migrati da altri paesi (30%);
- infine non si notano particolari differenze nell'utilizzo dei servizi guardando alle diverse tipologie di lavoratori, in particolare distinguendo tra impiegati, liberi professionisti e imprenditori con lavoratori alle dipendenze.

Un'ulteriore sezione del rapporto Eurostat di particolare interesse rispetto agli obiettivi del progetto Masp riguarda le strategie e i meccanismi di adattamento volti a bilanciare responsabilità di cura e impegni di lavoro.

A livello europeo una percentuale pari al 27% delle persone di età tra i 18 e i 64 anni che ha compiti di cura rispetto a minori di età inferiore a 15 anni ha dichiarato di aver introdotto modifiche e adattamenti a livello lavorativo. La percentuale varia notevolmente da paese a paese con un minimo pari al 6% della Romania ad un massimo del 60% della Svezia. Rispetto a questo andamento una variabile particolarmente rilevante è dettata dal livello di educazione, in quanto in quasi tutti i paesi europei le persone che sono in possesso di titoli di studio più elevati hanno introdotto più frequentemente modifiche al proprio assetto lavorativo: 34% a livello continentale, contro il 17% di coloro che sono in possesso di titoli meno elevati.

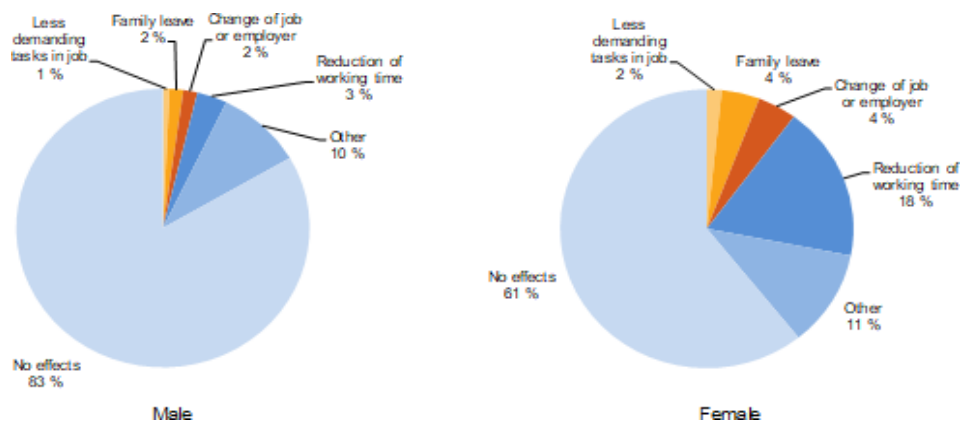


Fig.3 Persons in employment with childcare responsibilities by effect on employment and Sex, EU-28,2018 (%)

Fonte: Eurostat 2019

E' interessante, da questo punto di vista, indagare le tipologie di adattamento introdotte, non prima però di aver evidenziato un notevole divario di genere: se per i maschi la percentuale di coloro che hanno introdotto modifiche è pari al 17% per le donne sale a ben il 39% pari a ben 22 punti percentuali. Questo stesso divario è visibile anche per quanto riguarda la principale soluzione di adattamento ovvero la riduzione dell'orario di lavoro che è stata adottata dal 18% delle donne e da solo il 3% dei maschi per cui ben l'83% delle persone che hanno richiesto un orario di lavoro limitato in Europa è di sesso femminile. Anche la scelta di cambiare lavoro, seppur effettuata da una percentuale minore, vede comunque le donne al 4% e i maschi al 2%.

La flessibilità del tempo lavoro risulta quindi una variabile particolarmente critica rispetto alla quale Eurostat ha rilevato livelli di percezione diversi: ad esempio quasi il 30% dei lavoratori dichiara di poter sia anticipare

orario di ingresso e di uscita sia di poter ottenere una intera giornata in caso di necessità di cura. Ma all'opposto ¼ del totale dichiara di non poter utilizzare in nessun modo questi stessi meccanismi di flessibilità.

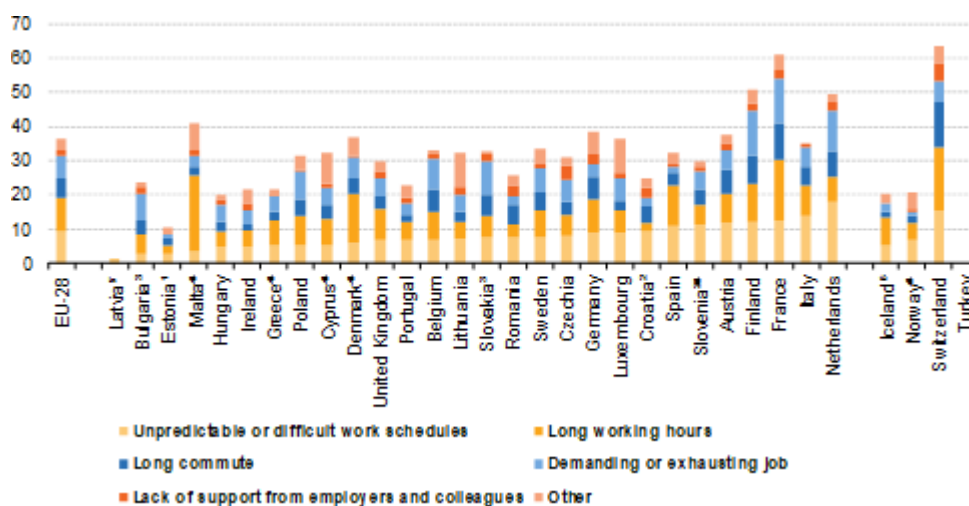


Fig.4 Persons in employment with care responsibilities by main obstacle at work for reconciliation, 2018 (%)

Fonte: Eurostat 2019

A fronte di questa situazione così frastagliata è stata indagata la presenza e la natura degli ostacoli che si frappongono rispetto alla possibilità / capacità di adattamento dei ritmi lavorativi rispetto agli impegni genitoriali. La maggioranza dei lavoratori (63%) dichiara di non aver avuto ostacoli rispetto a eventuali necessità di modifica a livello lavorativo, mentre per coloro che ne segnalano la presenza (37%), indicano come cause principali l'orario di lavoro eccessivamente lungo, l'imprevedibilità degli impegni lavorativi che impediscono una programmazione coerente con le esigenze di cura e la pesantezza delle mansioni lavorative seppur con differenze molto consistenti tra i diversi paesi come evidenziato nella figura precedente.

Infine si possono approfondire alcune tendenze riguardanti l'andamento della carriera lavorativa, rilevando eventuali rallentamenti o interruzioni dovute a necessità di cura di minori. Poco meno di ¼ degli intervistati segnala, da questo punto di vista, un'interruzione dell'impegno lavorativo pari ad almeno un mese per esigenze di cura, mentre all'opposto il 41% non segnala alcuna interruzione. La parte rimanente si distribuisce tra coloro che non hanno figli (poco meno di 1/3) e tra coloro che non lavorano sia per esigenze di cura sia per altre motivazioni. In quest'ultimo caso, pur trattandosi di percentuali limitate, si evidenzia una differenza marcata tra persone nate nello stesso stato di residenza e persone che si sono trasferite da un altro paese. Per i primi la percentuale di coloro che non lavora per esigenze di cura è pari al 1,1% mentre per i secondi la percentuale sale al 3,5%.

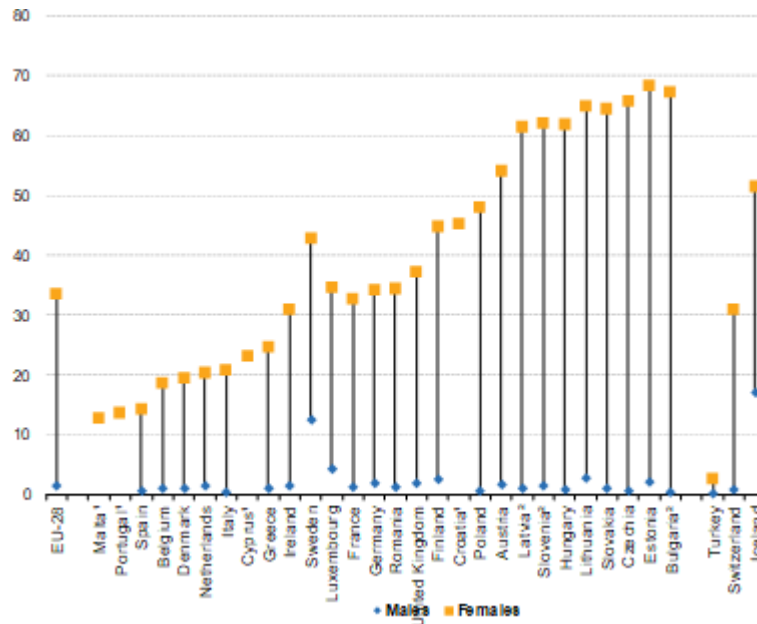


Fig.5 Share of persons in employment or with previous employment experience, aged 18-64 with a work interruption (more than 6 months) for childcare reasons by sex, 2018 (%)

Fonte: Eurostat 2019

Rispetto al tema delle interruzioni e dei rallentamenti delle carriere lavorative il divario più consistente è però quello di genere. Allungando il periodo di sospensione a sei mesi la percentuale di donne sale, a livello europeo, a circa 1/3 del totale mentre per i maschi è pari al 1,3%. Ma l’aspetto più rilevante è dato dall’ampiezza del divario tra tempo di sospensione maschile e femminile dove in alcuni paesi è decisamente superiore alla media europea, mentre in altri il divario è più contenuto come dimostra la figura precedente.

3.1. Peculiarità del caso italiano

Una volta delineato lo scenario a livello europeo è possibile approfondire il caso italiano, evidenziandone le peculiarità al fine di introdurre nei paragrafi successivi gli elementi di sfida sociale che connotano le esigenze di conciliazione tra vita e lavoro in questo paese. Va ricordato infatti che la quasi totalità delle azioni previste dal progetto Masp riguarderanno proprio l’Italia.

I dati raccolti dall’Istituto nazionale di statistica (Istat) seguono a grandi linee le statistiche Eurostat e quindi consentono di approfondire i tre macro temi analizzati in precedenza ovvero: i) l’identikit delle persone che si prendono cura di minori; ii) la scelta di avvalersi di servizi professionali a supporto; iii) le strategie e i comportamenti adottati per armonizzare le attività di cura con i compiti legati alla sfera lavorativa.

Rispetto al numero delle persone di età compresa tra 18 e 64 anni che dichiarano di svolgere compiti di cura l'Italia si colloca nella media europea, in quanto gli oltre 2,8 milioni di persone rilevate da Istat sono pari al 34% del totale, in linea quindi con quanto registrato a livello continentale. Anche per quanto riguarda la cura di minori di età inferiore a 15 anni il dato italiano (27%) è simile a quello europeo (29%), ma in Italia si riscontra una presenza maggiore di persone con compiti di cura plurimi ovvero sia nei confronti di minori ma anche di anziani, malati e disabili. Una quota di caregiver pari a quasi il 6% del totale che quindi è sottoposta a carichi assistenziali particolarmente gravosi.

All'interno di questo quadro generale si rilevano comunque ulteriori elementi di peculiarità del caso italiano. In Italia, ad esempio, cresce in modo consistente la fascia di età delle persone con compiti di cura tra i 45 e i 55 raggiungendo quasi il 30% del totale contro il 22% a livello europeo ed inoltre è più meno consistente la percentuale di coloro che non sono in possesso di titoli di studio elevati (21% contro il 37% a livello comunitario). Si tratta di differenze rilevate anche perché, come è stato evidenziato nell'indagine a livello europeo, l'età e il livello di educazione sono variabili che influiscono in modo determinante su alcune scelte chiave come l'avvalersi o meno di servizi professionali di supporto e la gestione del rapporto con il mondo del lavoro. A proposito di quest'ultimo aspetto i dati sull'Italia contengono interessanti approfondimenti che misurano due importanti divari: quello di genere e quello tra macro aree territoriali (nord, centro e sud).

Il tasso di occupazione tra le persone di età compresa tra i 25 e i 54 anni dove è più alta la presenza di minori è pari all'89% per i maschi mentre per le donne è del 57% con livelli ancora inferiori per quelle con figli in età prescolare. A questo divario se ne aggiunge un altro in quanto mentre per i maschi il fatto di avere o non avere figli non influisce sul tasso di occupazione per le donne si registra invece un decremento notevole in quanto per quelle senza figli il livello di occupazione è pari a ben il 72%. Queste dinamiche tra madri e donne senza figli sono ancora più evidenti se analizzate a livello macro regionale: il divario nel tasso di occupazione è più contenuto nelle regioni del centro e del nord (di 11 e 10 punti percentuali rispettivamente), mentre sud cresce fino a 16 punti percentuali. Nelle regioni meridionali, inoltre, il tasso di occupazione delle madri è più basso (36%) rispetto al centro (65%) e al nord (69%).

Spostando invece l'attenzione rispetto all'utilizzo di servizi di welfare professionali a supporto dell'attività di cura si nota un divario consistente tra Italia e media europea. Se infatti a livello continentale ci è un ricorso a questi servizi per una percentuale del 38% in ambito italiano la quota scende di sette punti percentuali (31%) e arriva a ben 13 punti se si considerano le sole regioni meridionali (25% contro 34% del nord e 33% del centro). L'eventuale utilizzo sia di servizi professionali che di aiuti informali da parte di parenti o amici è strettamente legato allo status lavorativo dei genitori dei minori. Se entrambe i genitori lavorano cresce sia l'utilizzo di servizi (38%) sia di supporto informale (25%), se invece lavora solo il maschio diminuisce sia il ricorso ai servizi (26%) e l'aiuto di parenti e amici (8%). Si evidenzia così un ulteriore aggravio del carico di cura per il care-giver (nella stragrande maggioranza dei casi di sesso femminile) e di conseguenza maggiori difficoltà a entrare (o rientrare) nel mondo del lavoro.

Questa "trappola del welfare" si rende evidente guardando anche alle scelte delle donne lavoratrici e considerando l'area territoriale di residenza, il contratto di lavoro di cui sono in possesso e la tipologia di supporto professionale. Ad esempio le donne lavoratrici del sud utilizzano i servizi in una quota pari al 31% contro il 36% del centro e il 38% del nord. Percentuali che crescono, ma con divari simili, se si considerano i servizi per figli di età compresa tra 0 e 5 anni: 54% al sud contro 65% del centro-nord. Allo stesso modo il ricorso ai servizi è molto più diffuso tra le donne con contratto di lavoro full time (54%) rispetto a quelle con contratto part-time (46%).

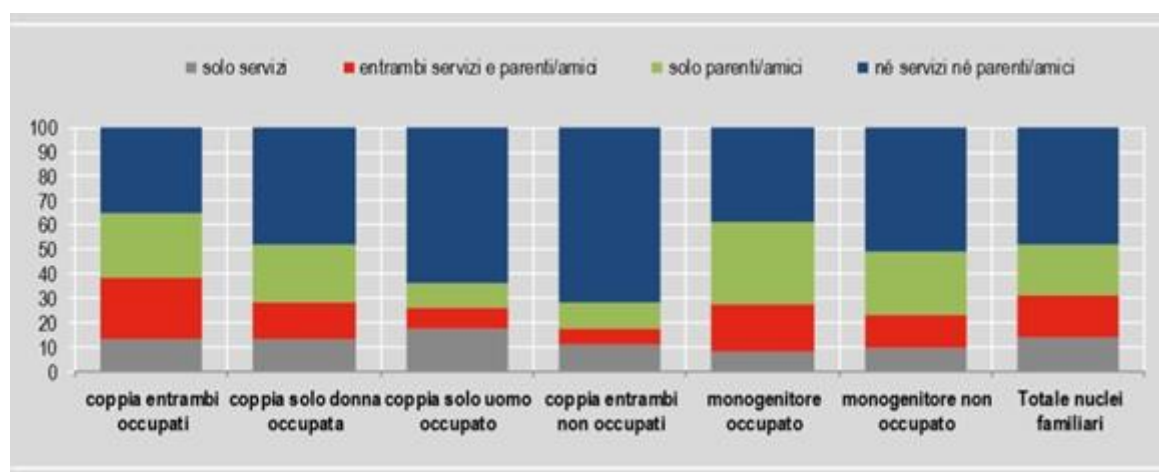


Fig.6 Nuclei familiari con figli di 0-14 anni per utilizzo dei servizi e ricorso all'aiuto informale per la cura dei figli.

Anno 2018, valori percentuali

Fonte: Istat 2019

Guardando infine alle *modalità adottate per equilibrare impegni genitoriali e lavorativi* emerge che la percentuale di persone che in Italia ha dichiarato di incontrare difficoltà sul lavoro a seguito di impegni di cura di minori è pari al 35% (in linea con la media europea pari al 37%), ma la percentuale sale fino al 39% se si considerano i lavoratori indipendenti e quelli che svolgono mansioni qualificate. Come a livello continentale la principale variabile di conciliazione sulla quale agire è l'orario di lavoro segnalato da circa ¼ dei lavoratori italiani, ma con percentuali che, ancora una volta, crescono se si considerano i lavoratori indipendenti (43%) rispetto ai dipendenti (20%). Questi ultimi però segnalano più frequentemente problemi legati alla gestione dei turni e del lavoro pomeridiano e serale (19% contro 6% dei lavoratori autonomi).

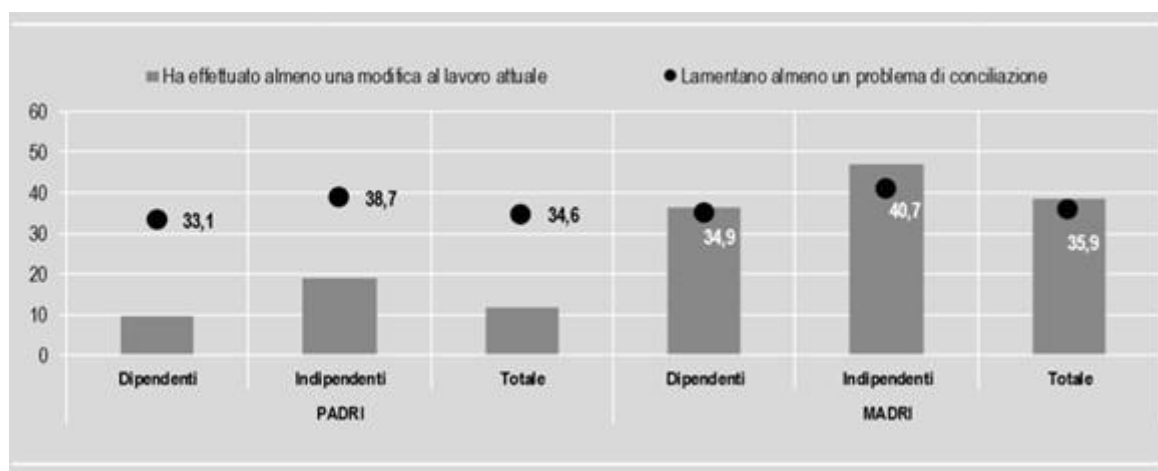


Fig.7 Occupati con figli di 0-14 anni che hanno modificato l'attività lavorativa e hanno problemi di conciliazione, per genere e posizione professionale.

Anno 2018, valori percentuali

Fonte: Istat 2019

A fronte di questi elementi di criticità il 22% dei lavoratori italiani con compiti di cura di minori ha introdotto modifiche nel proprio assetto lavorativo, un dato inferiore di cinque punti percentuali rispetto alla media europea (27%). Ma come nel caso europeo le scelte di rimodulazione del rapporto lavorativo hanno riguardato nella maggior parte dei casi le sole donne (35% contro l'11% dei maschi), in particolare quelle che svolgono un lavoro autonomo (quasi la metà), che risiedono nelle regioni del nord (41%), che hanno un contratto di lavoro part-time (50% contro il 30% di quelle che lavorano a tempo pieno) e che svolgono una funzione lavorativa qualificata (43%).

In sintesi, ancora una volta i costi della conciliazione si scaricano su target di lavoratori ben precisi (donne, lavoratrici autonome e con mansioni qualificate) generando non solo problematiche puntuali per queste persone, ma un effetto di impoverimento del mercato del lavoro nel suo complesso.

4. Sfide sociali per un nuovo approccio alla conciliazione

Dopo aver sintetizzato i principali risultati delle diverse indagini e analizzato le statistiche più recenti a livello europeo è possibile proporre nei paragrafi seguenti alcune specifiche sfide sociali (*societal challenges*) legate all'ambito vita - lavoro che emergono da una analisi trasversale dei rapporti di ricerca. L'intento è di fornire ai partner e ai gestori delle fasi successive del progetto *indicazioni gestionali e strategiche* che consentano, come esito finale, di *rifondare politiche, scelte organizzative e rappresentazioni sociali* legate alla vita genitoriale e lavorativa secondo un'ottica di armonizzazione capace di *superare i limiti di natura negoziale* che sottostanno a un approccio improntato alla mera conciliazione tra sfere separate.

Le attività di ricerca hanno infatti evidenziato che le soluzioni a problematiche legate alla genitorialità nella sfera lavorativa derivano non solo dalla spesso faticosa ricomposizione dei diversi interessi tra i vari attori in campo (imprese, genitori, autorità pubbliche, rappresentanze sindacali) ma piuttosto dalla capacità di individuare soluzioni win-win basate sul riconoscimento delle risorse che ciascuno può mettere in campo. *Il passaggio da needholders (portatori di bisogni) e stakeholder (portatori di interessi) ad assetholder (portatori di risorse)* rappresenta quindi uno snodo chiave per ridefinire, in primo luogo, la forma mentis degli attori rispetto ai temi della genitorialità e del lavoro e, in secondo luogo, per adottare metodologie di intervento basate non tanto (o non solo) sulla contrattazione tra le parti sociali, ma sulla co-progettazione delle soluzioni attraverso il coinvolgimento attivo dei genitori e delle famiglie.

Si tratta di un radicale cambio di approccio sia rispetto al design delle politiche che dei servizi e rispetto al quale è necessario *proporre modalità di intervento che richiedono di guardare in modo nuovo alle risorse* necessarie per poterlo realizzare.

- In primo luogo occorre guardare in modo nuovo al modo in cui si strutturano le reti primarie e i tessuti comunitari intorno alle famiglie e al ruolo sostanziale (e non solo evocato) che queste risorse sono effettivamente in grado di svolgere (paragrafo 3.1.).
- Oltre alla socialità bottom-up è necessario, in secondo luogo, ripensare il sistema di offerta dei servizi sociali e di facilitazione della vita quotidiana, in particolare quelli pubblici ed erogati da fornitori appartenenti al settore dell'economia sociale, proponendo nuovi modelli di produzione capaci di utilizzare in modo autenticamente "intelligente" il potenziale sociale delle tecnologie digitali (paragrafo 3.2.).
- La rimodulazione dei legami sociali e la qualificazione dell'offerta di servizi può innescare, in terzo luogo, processi di cambiamento organizzativo sempre più rilevanti per le imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni e che operano in rete, consentendo anche a queste ultime, e non solo a quelle di

gradi dimensioni, di riconoscere il valore derivante da una maggiore interpolazione tra le sfere della genitorialità e del lavoro e trasformandolo in un fattore di competitività (paragrafo 3.3.).

- In quarto luogo il percorso di empowerment che riguarda genitori, reti sociali, sistema dei servizi e luoghi di lavoro, può essere all'origine di un impatto sociale positivo e durevole sui sistemi di regolazione pubblica che però è necessario ridisegnare nell'architettura e nella mission agendo in maniera trasversale rispetto agli ambiti di policy e di azione tradizionali (paragrafo 3.4.).
- Infine l'architettura di un nuovo paradigma basato sulla sinergia tra genitorialità e lavoro richiede di dotarsi di nuovi ruoli professionali e di spazi dedicati in grado di innescare e assecondare tali sinergie non solo attraverso la prestazione di servizi specialistici, ma soprattutto grazie alla costruzione e manutenzione di comunità orientate a sperimentare e a rendere di uso comune pratiche quotidiane che incorporano cambiamenti sociali rilevanti (paragrafo 3.5).

4.1. Nuove comunità a supporto delle reti primarie

Una prima direttrice di approfondimento per le attività future del progetto riguarda il ruolo esercitato da nuove aggregazioni comunitarie a supporto di reti primarie – familiari, amicali, di vicinato – che invece, guardando ai risultati della ricerca, appaiono sempre più fragili. Si tratta di una sfida assai rilevante e caratterizzata da notevoli livelli di ambivalenza. Negli ultimi decenni infatti i sistemi di welfare gestiti dalla Pubblica Amministrazione e dai suoi fornitori privati (spesso di origine nonprofit) hanno sempre più puntato sul ruolo delle reti primarie sia per migliorare la loro capacità di intervento attraverso approcci “tagliati su misura” rispetto ai bisogni degli utenti, sia per esigenze di sostenibilità del welfare grazie alla progressiva “devoluzione” di responsabilità operative e di scelta in capo agli stessi utenti. L'esito di questa strategia potrebbe consistere quindi in un trade-off negativo che vede, da una parte, crescere l'investimento dei soggetti pubblici e dell'economia sociale su strategie e progetti di empowerment dei beneficiari e delle loro reti di prossimità ma, dall'altra, una crescente difficoltà di queste reti sociali primarie ad esercitare il ruolo richiesto.

Dalle indagini svolte nell'ambito del progetto, in particolare quelle sulle donne escluse o con un rapporto discontinuo nel mercato del lavoro, sono emersi alcuni segnali di trasformazione che riguardano la morfologia e la funzionalità dei tessuti comunitari. Queste nuove comunità si caratterizzano infatti per essere sempre più “artificiali” nelle modalità di formazione e di gestione, in quanto basate su meccanismi di identificazione legati a problemi di interesse comune – l'assistenza ai figli nascituri o appena nati - piuttosto che su meccanismi legati esclusivamente alla prossimità fisica e/o all'adesione a particolari matrici politico –culturali (ad esempio associazioni culturali o religiose).

Sono quindi comunità centrate sulla gestione quotidiana dei bisogni di conciliazione, spesso promosse da gruppi di “pari” (principalmente madri) e facilitate da strumenti digitali come chat e social network.

La capacità aggregativa e la qualità della riproduzione sociale risulta ancora poco valorizzata, in particolare per quanto riguarda la capacità di condividere non solo soluzioni puntuali a singoli problemi, ma anche opportunità e competenze a più ampio raggio. Il livello tendenzialmente basso di identificazione all’interno di queste “comunità di pratica” sui generis limita in particolare la capacità di creare connessioni con il contesto (imprese, servizi sociali e del lavoro, ecc.) e quindi di elevare il livello di efficacia percepita da chi ne fa parte. La combinazione negativa tra bassa qualità degli scambi e scarso senso di appartenenza oltre il bisogno contingente rischia, in sintesi, di frammentare questi nuovi tessuti comunitari creando isolamento tra persone che vivono una fase cruciale e complessa della loro vita. La sfida per coloro che intendono investire su queste aggregazioni comunitarie in formazione consiste quindi non solo nel renderle più efficienti rispetto alla soluzione dei problemi secondo un approccio “to do”, ma di intervenire soprattutto rispetto alla capacità di produrre anche elementi di significato attraverso un approccio “make sense” facilitando così i processi di aggregazione e ponendo le basi per nuovi elementi di consapevolezza rispetto ai ruoli genitoriali e alla loro armonizzazione rispetto alle scelte lavorative e alle caratteristiche dei luoghi di lavoro.

4.2. Piattaforme innovative per l’accesso a servizi di qualità

La presenza di queste nuove reti sociali sollecita il sistema di offerta del welfare e, più in generale, di un più vasto complesso di servizi di facilitazione della vita quotidiana perché innescano, da una parte, una maggiore consapevolezza rispetto ai bisogni e alla qualità attesa delle risposte e, dall’altra, una più accentuata propensione dei beneficiari ad essere parte attiva nei processi di progettazione, produzione e valutazione dei servizi. Emerge quindi la necessità di strutturare meccanismi d’offerta attraverso piattaforme analogico-digitali in grado di abilitare una pluralità di fornitori, guardando sia alla tipologia di servizi offerti che alle caratteristiche del processo di produzione, più o meno orientato al coinvolgimento dei beneficiari. Un ecosistema di servizi che pur nella sua varietà di proposte e di modelli sia comunque in grado di garantire comunque standard di efficienza e di efficacia a favore dei beneficiari, oltre che di tutela degli erogatori delle prestazioni.

Si tratta di un passaggio ricco di opportunità ma anche di insidie considerando in particolare l’effetto di due fattori principali.

Il primo fattore riguarda il ruolo delle risorse economiche pubbliche che in questo ambito rappresentano una componente importante sia in termini di ammontare – in particolare nella cosiddetta “componente nobile” del welfare sociale come i servizi assistenziali, educativi e sanitari – che di orientamento all’investimento rispetto a particolari settori e tipologie di bisogno. L’allocazione delle risorse pubbliche infatti risponde (o dovrebbe rispondere) a criteri di equità e di giustizia sociale, in particolare rispetto ad aree di bisogno che subiscono i fallimenti del mercato (che non trova le condizioni di vantaggio per poter operare), ma anche quelli delle organizzazioni della società civile (che non riescono ad assumere un ruolo significativo sia in termini di advocacy che di produzione di risposte). Le risorse pubbliche sono però sottoposte, ormai da tempo, a processi di revisione della spesa che spesso consistono in un mero taglio del budget e non in una sua ricollocazione a fronte di bisogni emergenti. La riduzione dell’ammontare delle risorse e la dipendenza dal percorso rispetto all’offerta di servizi consolidata nei confronti dei portatori di bisogno con più capacità di rappresentanza limita la dotazione delle diverse amministrazioni pubbliche (in particolare quelle locali) in termini di operatività ma anche di innovazione sociale. Rispetto a quest’ultimo punto può giocare un ruolo rilevante la funzione di programmazione al fine di meglio investire le risorse su nuovi bisogni e, in specifico, su nuovi modelli di risposta e nuove tipologie di fornitori. Ciò richiede però di innovare anche il processo di programmazione e di progettazione comune facendo in modo di coinvolgere attivamente attori diversi orientati a svolgere un ruolo di assetholder, evitando così rischi di autoreferenzialità e di chiusura delle politiche pubbliche verso ambiti tradizionali. Le politiche e gli interventi a favore della famiglia rappresentano, in tal senso, un banco di prova rilevante per azioni di policy making caratterizzate da intenti di innovazione sociale. Da una parte si assiste infatti a un mutamento profondo dei modelli e degli assetti familiari e dall’altra di evidenziano altrettanto rilevanti cambiamenti guardando sia alle opportunità mediate dal mercato del lavoro che alle aspirazioni delle persone, in particolare delle donne, rispetto alle loro scelte lavorative. Sollecitazioni che, nel loro insieme, rendono obsoleto un approccio al policy-making basato esclusivamente sulla redistribuzione di risorse date attraverso approccio di coordinamento dell’esistente.

Il secondo fattore è legato ai “modelli di consumo” di questa particolare tipologia di beni e di servizi di welfare e di facilitazione della vita quotidiana. Si tratta infatti di ambiti rispetto ai quali permangono non solo asimmetrie informative rispetto alla qualità distintiva dell’offerta, ma anche una scarsa propensione a dar vita a modelli di aggregazione della domanda che facilitino meccanismi di “consumo collettivo” e di partecipazione attiva alla costruzione dell’offerta da parte dei beneficiari. I mercati dei servizi di terziario sociale si caratterizzano infatti per due fenomeni opposti che si collocano entrambi sul versante dell’offerta. Da una parte la sua frammentazione dovuta alla presenza di una molteplicità di micro produttori che spesso si collocano all’interno di mercati non regolati o di mercato nero vero e proprio.

Dall'altra la sua concentrazione da parte di big player che tendono ad agire attraverso modelli di global service basati su set di prestazioni specialistiche che non prevedono un ruolo attivo degli utenti / clienti ma anzi tendono a moltiplicare il consumo di servizi a fronte di bisogni così complessi da poter essere soddisfatti senza creare fenomeni di assuefazione. Rispetto a questa polarizzazione un ruolo importante può essere svolto dalle organizzazioni dell'economia sociale in particolare da quelle di natura imprenditoriale. Questi soggetti infatti si caratterizzano per un approccio "inclusivo" che può essere declinato guardando sia ai modelli gestionali (governance), sia ai processi produttivi (coproduzione). Queste potenzialità dell'economia sociale rimangono comunque, almeno in parte, inesprese. Da una parte perché i soggetti che aggregano l'offerta tendono, in alcuni casi, ad assumere modelli gestionali che, anche per effetto dei meccanismi di regolazione dei mercati pubblici, tendono ad assumere connotazioni non troppo dissimili rispetto a quelli degli attori di origine for profit. D'altro canto gli attori dell'economia sociale che operano invece sul versante della domanda non sono ancora stati in grado di superare lo stadio della rappresentanza degli interessi (advocacy), elaborando modelli di produzione governati e gestiti dai "consumatori" di servizi di welfare e di facilitazione della vita quotidiana. O ancora si ravvisano poche collaborazioni tra gli attori che operano sui due fronti allo scopo di ibridare produzione e consumo attraverso nuovi modelli di organizzazione e governance.

Rispetto a queste dinamiche la trasformazione digitale dei servizi di welfare e di terziario sociale può giocare un ruolo rilevante, sia per aggregare l'offerta di svariati provider sia per servire una domanda proveniente anche da soggetti non intermediati attraverso i canali della Pubblica Amministrazione in qualità di "utenti dei servizi". Si tratta di un'evoluzione anch'essa ricca di opportunità e di ambivalenze. Se le infrastrutture digitali del welfare si baseranno soprattutto su modelli di marketplace di servizi si potrebbe assistere a una crescita esponenziale del modello global service grazie alla presenza di pochi gestori in grado di abilitare e concentrare una filiera molto ampia di beni e servizi riproponendola su vasta scala e riuscendo così ad estrarre valore anche in quota residuale ma da una grande quantità di transazioni. Se invece le piattaforme digitali verranno disegnate per favorire il codesign dell'offerta tra produttori e beneficiari grazie a funzioni di community management e alla possibilità di partecipare alla governance dell'infrastruttura stessa, allora si potranno recuperare elementi di autentica "economia della condivisione" che peraltro appaiono particolarmente coerenti rispetto alla natura dei beni e dei servizi scambiati. Il welfare aziendale, da questo punto di vista, rappresenta la punta più avanzata su questo fronte della digital transformation e quindi in grado di restituire l'evoluzione delle dinamiche appena descritte.

Una più efficace attività di profilazione sia dei beneficiari (lavoratori e loro reti primarie), ma anche delle imprese e, in senso più ampio, dei contesti socio economici in cui operano può consentire di fare la differenza nel modo in cui viene costruita e gestita la piattaforma digitale. Si potranno formare, ad esempio, community manager in grado di operare sia come service designer rispetto agli utilizzatori finali, sia di broker di risorse riuscendo a valorizzare la capacità di offerta di servizi di welfare locale, innescando così circuiti virtuosi di sviluppo place-based. Allo stesso modo la piattaforma potrà essere gestita attraverso assetti di governance multi-stakeholder consentendo così di produrre valore economico e sociale in modo più condiviso evitando che il welfare aziendali diventi solo un vantaggio fiscale per le imprese e un benefit ad esclusivo utilizzo di determinate categorie di lavoratori.

4.3. Strategie e pratiche di cambiamento organizzativo

Le tematiche relative alla conciliazione vita-lavoro rappresentano un elemento di sfida per i modelli gestionali e anche per la governance delle organizzazioni d'impresa, soprattutto di quelle che si aprono in maniera consapevole e responsabile rispetto a questa dimensione. Come ricordato in precedenza non si tratta solo di modifiche di natura incrementale legate all'introduzione di benefit e servizi di supporto, ma di un ripensamento più profondo del legame tra persona e organizzazione. Il miglioramento complessivo di questa relazione a livello di benessere individuale e di clima organizzativo può infatti generare benefici ad almeno ad almeno due diversi livelli:

- la qualità del valore prodotto, considerando che sempre più beni e servizi si caratterizzano per un "valore aggiunto" legato a elementi di cultura, conoscenza non codificata e soft skill che riguardano persone e in particolare comunità di pratica;
- il rapporto biunivoco dell'impresa e delle persone che vi lavorano con l'ambiente di riferimento, dove quest'ultimo rappresenta non uno scenario regolato dai policy maker istituzionali ma piuttosto una costruzione sociale in grado di assorbire gli effetti della produzione economica e, al tempo stesso, di mettere a disposizione un capitale di risorse tangibili e intangibili che possono contribuire alla qualità di questa stessa produzione.

Alcune funzioni aziendali risultano sollecitate da queste dinamiche trasformative, in particolare se coinvolgono la conciliazione tra famiglia e lavoro.

Si tratta infatti di una componente che, come dimostrano i casi pilota Maam e Family audit, rappresenta un importante innesco di percorsi di change management organizzativo e financo dei modelli di governance come emerge, ad esempio, dall'adozione di qualifiche giuridiche e di standard che certificano e rendicontano la transizione verso modelli imprenditoriali più sostenibili e d'impatto (come ad esempio le Benefit Corporation).

- La prima funzione riguarda la gestione delle risorse umane che sempre più spesso catalizza bisogni complessi legati alla gestione dei tempi di vita che influiscono in modo sempre più rilevante sull'organizzazione del lavoro e sull'impegno (*effort*) dei lavoratori. Questa tensione alla ricerca di un maggiore equilibrio tra ambito lavorativo e altre sfere di vita è sempre più visibile non solo in imprese di servizi o a elevata intensità di conoscenza, ma anche in contesti produttivi di tipo industriale dove l'innovazione tecnologica richiede di maturare competenze soft di natura relazionale che sollecitano capacità cognitive e stati emotivi.
- La seconda funzione è legata alle iniziative di responsabilità sociale delle imprese che sempre più sono incorporate nella catena di produzione del valore e sempre meno relegate ad attività estemporanee e slegate dal core-business aziendale. Questo passaggio evolutivo pone al centro del progetto d'impresa elementi di sostenibilità ambientale e di inclusione e coesione sociale che per essere effettivamente "portati a valore" richiedono uno sforzo strategico e gestionale consistente al fine di armonizzare non solo i processi produttivi interni, ma anche il radicamento nei contesti socioeconomici e territoriali. Una sinergia a più ampio raggio rispetto alla quale le azioni legate al miglioramento dell'equilibrio tra sfera genitoriale e lavorativa rappresentano, sempre più, una variabile di controllo e insieme un punto di riferimento da utilizzare, ad esempio, per gestire il welfare aziendale non tanto come un insieme di incentivi, ma anche come uno strumento di sviluppo territoriale e di trasformazione dei modelli organizzativi.

4.4. Politiche trasversali orientate all'impatto sociale

L'intersezione tra le sfere della genitorialità e del lavoro chiama in causa diversi ambiti di politica oltre a quelli rappresentati dalle politiche sociali e del lavoro: abitare, cultura, mobilità, ecc. A fronte di questa sfida è necessario innovare i modelli di policy making in modo da favorire l'apprendimento tra i diversi attori coinvolti nei loro rispettivi ambiti di azione. Senza questo riorientamento è concreto il rischio che i meccanismi di dipendenza dal percorso citati in precedenza – in particolare quelli generati da una scarsa qualità e accessibilità dell'offerta di servizi di welfare e di facilitazione – permangano e anzi si rafforzino mantenendo così le politiche di conciliazione in una posizione ancillare.

In termini generali, per riorientare le politiche un ruolo particolarmente rilevante è esercitato dalla dimensione di missione, intesa come risposta a una sfida sociale che richiede di adottare azioni di natura trasformativa da parte dei soggetti che la elaborano e vi aderiscono. Si tratta di un passaggio rilevante, considerando che spesso le attività di policy making, anche nell'ambito delle politiche sociali, sono caratterizzate soprattutto da obiettivi di coordinamento e di valorizzazione dell'esistente piuttosto che di cambiamento sociale. In tal senso quadri d'azione ispirati a obiettivi ricombinazione delle risorse e non di mera impostazione "riparatoria" sono configurabili come impact policy, ovvero caratterizzate dalla esplicita volontà di "cambiare le regole del gioco" includendo ad esempio nuovi attori nei processi decisionali e utilizzando nuove metodologie di coinvolgimento, in particolare per quanto riguarda i meccanismi decisionali (cioè a livello di governance).

In sintesi la scelta di operare in senso trasversale ad ambiti diversi è quindi legata non tanto a pur utili esigenze di efficientamento delle risorse e di miglioramento incrementale, ma piuttosto alla volontà di sollecitare cambiamenti profondi e intenzionali. Tale impostazione vale sia per il modo in cui si focalizzano gli obiettivi sia per le modalità che si adottano al fine di elaborare soluzioni grazie a sperimentazioni e "prototipi" da testare e, se di successo, scalare all'interno di contesti e ambiti diversi. Una sfida che riguarda principalmente il welfare e, al suo interno, le politiche di armonizzazione tra genitorialità e lavoro in una fase in cui la dimensione di protezione e di attivazione sociale non si riconduce alla sola offerta di servizi sociali ma si rende visibile anche a ridosso dei principali contesti di vita: luoghi di lavoro, contesti abitativi, attività culturali, sportive, ricreative, ecc.

4.5. Ruoli e luoghi di facilitazione

Le sollecitazioni derivanti da esigenze di maggiore sinergia tra vita genitoriale e lavorativa innescano mutamenti a livello organizzativo e istituzionale, ma anche a livello di ruoli professionali e di luoghi che, proprio a partire da questi bisogni, attivano percorsi di empowerment di una vasta gamma di risorse apportata da un altrettanto ampio spettro di attori.

Un meccanismo sociale, in particolare, assume un ruolo di rilievo in questo ambito ovvero il supporto alla nascita e allo sviluppo di quelle nuove comunità che, come ricordato in precedenza, riguardano in primo luogo le reti sociali primarie (parentali, amicali, di vicinato) e di pari (genitori). Le attività di ricerca svolte nell'ambito del progetto hanno infatti evidenziato il ruolo cruciale svolto da operatori sociali e del mercato del lavoro non solo come erogatori di prestazioni ma anche come facilitatori che agiscono sulle aspirazioni dei genitori a migliorare la condizione propria e dei contesti in cui vivono.

Allo stesso modo soggetti comunitari possono essere accompagnati anche all'interno di una pluralità di contesti, ad esempio all'interno delle imprese al fine di condividere non solo conoscenze codificate, ma anche tacite e non solo competenze hard ma anche soft esercitando così un'influenza decisiva nei processi di change management come ben dimostra il modello di servizio proposto da Maam.

Allo stesso tempo l'attività di policy making orientata all'innovazione sociale non si risolve solo nella ritualità dei "tavoli" di coordinamento tra i rappresentanti dei diversi stakeholder istituzionali, ma anche grazie a comunità di operatori e tecnici che operano "tra le linee", cioè all'interno di reti articolate e complesse consentendo di attivare e gestire le azioni di policy making oltre il livello di coordinamento dell'esistente.

Queste comunità sono spesso accompagnate da soggetti che in maniera sempre più esplicita svolgono ruoli di costruttori e gestori di tali aggregazioni. Si tratta di community manager spesso operativi all'interno di "luoghi terzi" – ovvero in spazi rigenerati per facilitare nuovi schemi di relazione sociale - all'interno dei quali è possibile sperimentare nuove forme di coprogettazione e di scambio. Una modalità in parte inedita di agire sia competenze tecniche di facilitazione sia di inediti modelli di leadership. L'obiettivo infatti non è tanto quello di guidare un gruppo verso un obiettivo prestabilito, ma piuttosto di creare opportunità affinché i soggetti coinvolti siano in grado di attivarsi per elaborare nuovi schemi di azione.

5. Dalla conciliazione alla sinergia: verso un nuovo paradigma genitorialità-lavoro

Il passaggio da un assetto basato sulla conciliazione – che prevede, nei fatti, meccanismi di compensazione di natura riparativa – a uno basato invece sulla sinergia tra diverse sfere di vita richiede di incrementare il livello di efficacia di una pluralità di iniziative, attività e progetti caratterizzati da intenti di innovazione sociale in questo campo. In particolare l’impatto atteso consiste nella creazione e condivisione di nuovi significati (*mindset*) rispetto a cambiamenti riconducibili non solo a una serie di innovazioni di prodotto / servizio, ma riguardano soprattutto la risignificazione di scelte di vita cruciali come la genitorialità e il lavoro. Questo cambiamento su base culturale è strettamente legato alla capacità di coinvolgere il maggior numero e la maggiore varietà di soggetti contribuendo a ricostruire su nuove basi gli schemi di relazione tra di essi. In sintesi un approccio in grado di ampliare e innovare la connettività tra gli attori sociali, rifondandola intorno a un paradigma basato non sulla gestione del conflitto ma sulla capacità di orchestrare apporti differenziati modificando così in senso più condiviso i meccanismi di generazione del valore.

Rispetto a questo macro-obiettivo nei punti seguenti vengono proposte alcune linee guida strategiche che possono ispirare le prossime azioni del progetto Masp:

- *incrementare la capacità di apprendimento a tutti i livelli*: dai beneficiari diretti delle attività, ai soggetti intermediari che forniscono beni e servizi fino ai decisori a livello di politiche pubbliche e di strategia aziendale in modo che possano meglio gestire l’incremento della complessità legato ad un approccio più sinergico;
- *favorire l’empowerment delle risorse genitoriali* a livello di consapevolezza e di capacità gestionale in modo che possano essere efficacemente messe in atto all’interno di diverse sfere di vita (lavoro ma non solo);
- *potenziare il ruolo di figure con compiti di facilitazione* dei processi, operando in particolare nelle giunzioni tra le diverse sfere di vita e per sbloccare il potenziale di buone pratiche di innovazione sociale;
- *incrementare l’uso di tools digitali* per allargare e rendere più consistente la connettività delle persone e delle organizzazioni con una molteplicità di punti di contatto (offerta di servizi, comunità di utenti, reti d’impresa), oltre a migliorare la capacità di fornire e di elaborare feedback capaci di incrementare l’efficacia e l’impatto di un sistema meno compensativo e più sinergico e dunque più ricco di opportunità ma anche di ambivalenze.

6. Indicazioni per le fasi successive del progetto Masp

Sulla base delle analisi e delle indicazioni strategiche contenute nelle precedenti sezioni del documento, nelle schede seguenti vengono formulate proposte puntuali che riguardano i work packages del progetto Masp i cui contenuti sono direttamente ricollegabili alle attività di ricerca.

WP 4
Training
WP Leader
Agenzia del Lavoro
Obiettivi
Realizzazione di percorsi formativi per i seguenti target: i) datori di lavoro e parti sociali; ii) consulenti, in particolare del programma “Family Audit”; iii) funzionari pubblici e operatori privati, in particolare dei servizi all’impiego.
Indicazioni
<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto al primo target un’indicazione importante risiede nella necessità di riallacciare la dimensione di “execution” legata ai diversi strumenti di conciliazione (smart working, welfare aziendale, ecc.) rispetto alla strategia e ai valori d’impresa. - Questa stessa indicazione può essere utile anche per la formazione ai consulenti che spesso sono chiamati a operare su questioni tecniche, ma che possono innescare percorsi di cambiamento organizzativo e strategico di più ampia portata. - Rispetto a questo obiettivo un’ulteriore indicazione consiste nell’individuare per le buone pratiche di conciliazione elementi di adattabilità al contesto al fine di facilitare l’apprendimento e la trasferibilità (ad esempio considerando imprese di medie e piccole dimensioni, imprese dell’economia sociale, territori target, ecc.). - Per quanto riguarda infine il target dei funzionari pubblici e di altri operatori privati dei servizi all’impiego trattandosi di un percorso di capacity building l’indicazione consiste nel formare (o meglio educare) anche competenze soft di facilitazione. L’obiettivo infatti è di qualificare queste figure come community manager sia tra le reti sociali che nell’ambito dei contesti lavorativi, in modo da favorire la transizione verso nuovi approcci più sinergici tra le sfere della genitorialità e del lavoro.

WP 5
Public Programme for Women
WP Leader
AFOLMET
Obiettivi
Creazione di un nuovo servizio digitale, di servizi integrativi all’impiego e di uno strumento informativo e di sensibilizzazione sui temi della conciliazione. Tutte le attività hanno come riferimento il potenziamento di life e soft skill, in particolare delle donne, all’interno del mercato del lavoro.
Indicazioni
<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto al nuovo servizio digitale – che consiste in un adattamento della piattaforma Maam – assumono una rilevanza particolare due elementi di service design. Il primo è legato alla profilatura delle donne coinvolte come beneficiarie in modo da creare basi informative ricche di elementi conoscitivi rispetto ai loro bisogni e soprattutto alle loro competenze. Il secondo elemento consiste nelle attività di community management all’interno della piattaforma in modo da facilitare lo scambio di dati informativi ed esperienziali rendendo così più consapevoli le donne rispetto alle loro competenze e abilitandole inoltre rispetto ad una maggiore proattività nella gestione della community digitale. - Allo stesso modo le attività di supporto all’offerta tradizionale di servizi all’impiego si contraddistinguono per la costruzione di un bilancio di competenze che non si limita a certificare l’esistente, ma insiste soprattutto rispetto alla emersione di competenze hard e soft maturate nel contesto della genitorialità. Rispetto a questo obiettivo un’indicazione possibile riguarda la necessità di intervenire anche sul versante dell’offerta di lavoro (imprenditori e manager, in particolare responsabili delle risorse umane) in modo che sappiano cogliere il valore di queste competenze ricollegandole ad un utilizzo davvero intelligente (smart) dell’innovazione tecnologica. - Per quanto riguarda il kit informativo potrebbe essere interessante veicolandolo attraverso una campagna informativa e di sensibilizzazione che ne evidenzi la dimensione di cambiamento sociale attraverso una nuova modalità di approcciare e gestire come un’innovazione sociale un’attività quotidiana come il lavoro e la famiglia.

WP 6
Private services for enterprises
WP Leader
LBV
Obiettivi
<p>Le attività di questo work package sono di natura applicativa. Consistono infatti nell'implementazione del nuovo servizio digitale elaborato nell'ambito del WP 5 all'interno di imprese sia di grandi che di piccole dimensioni. L'applicazione del nuovo strumento consentirà inoltre di attivare un processo di certificazione assumendo come riferimento lo strumento del Family Audit.</p>
Indicazioni
<ul style="list-style-type: none"> - Lo strumento digitale potrà verosimilmente accelerare processi di change management organizzativo, anche considerando che le imprese coinvolte verranno selezionate sulla base di un loro orientamento positivo e strutturato rispetto ai temi della conciliazione vita-lavoro. Gli strumenti di osservazione e di autovalutazione, in particolare, potranno mettere in luce importanti apprendimenti sul versante manageriale non solo per quanto riguarda la gestione delle risorse umane ma anche, più in generale, i processi produttivi e le strategie di responsabilità sociale in particolare riferite al contesto sociale e ambientale di riferimento. - La redazione di un piano di conciliazione vita lavoro nell'ambito del percorso di affiancamento dei consulenti Family Audit potrà rappresentare, in tal senso, non solo l'approdo verso la certificazione ma anche uno strumento utile per armonizzare le strategie d'impresa rispetto a questa particolare tematica. Nel caso poi si ottenga la certificazione potrà essere utile rafforzare le modalità di compliance organizzativa in modo da incrementare la capacità di assorbimento da parte dell'impresa "mettendo a regime" un'importante innovazione sociale.

Bibliografia

Bazzanella A. (a cura di) (2019), *Report tecnico. Interviste a focus group in Provincia Autonoma di Trento*, MASP – Master Parenting in Work and Life, WP 2 Research and Best Practice.

Bin Italia (a cura di) (2019), *Report di ricerca*, MASP – Master Parenting in Work and Life, WP 2 Research and Best Practice.

European Parliament, Council of the European Union, European Commission (2017), *European Pillar of Social Rights*.

Eurostat (a cura di) (2019), *Reconciliation of work and family life – statistics*, data extracted in September 2019.

Istat (a cura di) (2019), *Conciliazione tra lavoro e famiglia. Anno 2018*, statistiche report.

Reves (a cura di) (2019), *Buone pratiche e raccomandazioni per gli enti locali / regionali*, MASP – Master Parenting in Work and Life, WP 2 Research and Best Practice

Rago S., Miccolis S., Macchioni E., Prandini R. (2019), *Analisi dei programmi innovativi MAAM e Family audit*, MASP – Master Parenting in Work and Life, WP 2 Research and Best Practice.



MASP

MASTER PARENTING IN WORK AND LIFE

Developed by

