

Lea Battistoni - Patrizia Di Santo

RAFFAEL

Un modello di welfare territoriale



HARPO



—HARPO—
BLOCK NOTES

BLOCK NOTES

RAFFAEL

Un modello di welfare territoriale

Lea Battistoni e Patrizia Di Santo

Ha collaborato Milena Lombardi

© 2021 by HARPO Srls

ISBN: 978-88-99857-63-9

Grafica e impaginazione Marco Banci

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione
anche parziale o a uso interno didattico,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

I edizione ottobre 2021

redazione@harpoeditore.it

www.harpoeditore.it

HARPO srls

Via Giovanni Michelotti 29 - 00158 Roma

BLOCK NOTES

RAFFAEL

Un modello di welfare territoriale

*Un ringraziamento al Presidente della Provincia di Viterbo,
Pietro Nocchi, per aver promosso e sostenuto RAFFAEL nel
suo territorio.*

*Un ringraziamento particolare a Livia Turco la cui
impostazione teorica ed azione normativa sulle politiche di
conciliazione e sul welfare territoriale sono state riferimenti
fondamentali del progetto Raffael.*

Premessa

L'epidemia mondiale conseguente alla diffusione del Covid 19 rappresenta un momento di passaggio dell'attuale società post-industriale verso un nuovo paradigma che presenta alcuni elementi di continuità ma anche forti cesure nella composizione delle sue principali categorie sociali ed economiche e in parte produttive rispetto al passato e che richiede nuovi strumenti di programmazione ed intervento anche e soprattutto nelle politiche di “nuovo welfare”.

Questa società dello “Spillover” nella accezione di travaso, di passaggio e innovazione, caratterizzata dall'improvviso ma non imprevedibile avvento di una pandemia e dal conseguente sviluppo di un sistema organizzativo di “smart working” sta determinando cambiamenti complessivi nel lavoro, nelle organizzazioni pubbliche e private, nel sistema familiare, nei servizi, nel vivere sociale, nel rapporto con l'ambiente, negli stessi modelli economici e nella distribuzione delle risorse.

Cambiamenti trasversalmente attraversati da alcune parole chiave, in particolare: flessibilità, *digital Innovation*, competenze, integrazione, inclusione, qualità, innovazione sociale, conciliazione che impongono di ripensare i modelli organizzativi, gestionali, i processi, le relazioni inter e intra sistemiche, alla luce di un'ottica interpretativa costruita su parametri interpretativi diversi, anche nella attuale fase di transizione.

Come sottolinea Livia Turco, nel suo articolo “Per un tempo di vita che duri tutta la vita” (20 maggio 2020, Fondazione Nilde Iotti), “ci vuole un'idea di crescita e sviluppo

che metta al centro come grande fattore di sviluppo i beni comuni: salute ambiente, scuola, sostegno alle responsabilità familiari. Bisogna dare dignità a tutti i lavori ed un welfare che riconosca i diritti di tutti i lavori superando la distinzione che si è aggravata tra lavori garantiti e lavori precari. Incentivare e regolamentare tutte le forme di lavoro flessibile che consentano concretamente la mescolanza dei tempi. Bisogna costruire un welfare di comunità che costruisca finalmente il pilastro delle politiche sociali attraverso la rete integrata di interventi e servizi sociali”.

L'adozione di questa prospettiva comporta la messa a punto di una strategia fondata su modelli flessibili di organizzazione del lavoro, di sviluppo della qualità di vita e di lavoro, di organizzazione dei tempi e degli spazi delle città, di sviluppo di attività formative per nuove competenze, di relazioni sociali e politiche ambientali propri di una “società conciliante”.

L'esperienza della pandemia conseguente al Covid 19 ha, infatti, evidenziato non solo un processo di cambiamento nella cultura e nella organizzazione del lavoro (smart-working) ma anche lo stretto legame, la filiera esistente tra le politiche di conciliazione familiare, le politiche di inclusione ed in generale le politiche di welfare territoriale volte al benessere socio-economico e culturale dei cittadini.

L'adozione di questa ottica comporta la messa a punto di *policies* proprie di una “società conciliante”, che trovano il loro riferimento in un modello sviluppo politico, organizzativo, economico e sociale secondo il quale la Conciliazione non è intesa come tema riduttivo di ricerca di soluzioni a bisogni soggettivi femminili e/familiari, legati a specifici cicli vitali, ma elemento fondante di un modello integrato di politiche organizzative, lavorative, gestionali, formative, sociali, territoriali e di welfare, basato su una mescolanza di tempi di vita e sulla risposta alle nuove esigenze di servizi e alla richiesta di diritti sociali che proprio la crisi pandemica ha messo in evidenza.

Contenitore fisico, ma anche struttura organizzativa, la famiglia ha sperimentato, nei mesi di quarantena totale e parziale, nuove forme di vita associativa, di utilizzo di media (funzionali alla formazione sia professionale che scolastica), di selezione delle informazioni, di ricerca di dati, di gestione in modo selettivo di servizi e di modalità di accesso ai servizi, ecc. e di forme di solidarietà intergenerazionale e sociale e nuovi bisogni che confluiscono di fatto in una richiesta di un nuovo modello del sistema dei servizi sociali.

In prospettiva la famiglia rappresenta, dunque, uno snodo inter-organizzativo e gestionale centrale nella costruzione di un nuovo sistema socio-economico, direttamente interconnesso con quello delle amministrazioni pubbliche, del sistema delle imprese e delle associazioni di terzo settore.

Il Progetto Raffael, i cui risultati vengono presentati in questo volume e che si colloca nell'ambito delle linee tracciate dal Pilastro Europeo dei diritti sociali, ha sviluppato i suoi interventi a cavallo tra la fase pre e post Covid 19, con l'obiettivo di sperimentare, anche attraverso strategie innovative di *work-life balance*, un modello integrato di secondo welfare per le aree interne, che può essere considerato come un progetto sperimentale della attuale fase di passaggio inter-paradigmatica.

I risultati del progetto Raffael possono, infatti, rappresentare un'azione sperimentale di sistema inter-organizzativa per un nuovo welfare, replicabile in altri contesti territoriali omogenei, le cui peculiarità sono rintracciabili nella messa a punto di un modello di intervento multi-dimensionale ed integrato (socio-economico-culturale), caratterizzato dalla realizzazione di accordi territoriali, dalla attivazione di reti intersettoriali di impresa e di cluster creativi, dalla realizzazione di modelli organizzativi flessibili, di servizi dedicati integrati, dalla formazione di nuove competenze professionali nell'ambito delle organizzazioni produttive e dall'implementazione dei servizi di cura pre-

12 senti nel territorio come prime risposte alle esigenze familiari di nuovi servizi.

Un modello volto alla realizzazione di un circolo virtuoso di sistema di produzione di servizi innovativi di “conciliazione” e di innalzamento del livello di benessere sociale e familiare sia dei soggetti direttamente coinvolti nel progetto che del complessivo sistema territoriale.

I. La conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia

La conciliazione vita-lavoro è un sistema di politiche e interventi rivolti ai cittadini e alle imprese per sostenere donne e uomini nella gestione equilibrata della vita privata e professionale.

Favorire l'equilibrio tra vita e lavoro è strategico anche per imprese e P.A. che intendono attrarre e mantenere talenti e profili qualificati al loro interno, in quanto la possibilità di gestire in modo equilibrato la vita privata e quella professionale è sempre di più, insieme alla componente retributiva, uno degli elementi fondamentali nella scelta del lavoro. La necessità di promuovere la conciliazione della dimensione privata e professionale si impone anche rispetto ai cambiamenti del mercato del lavoro, popolato sempre più da genitori single, coppie 'a doppia carriera' e dall'aumento del numero di donne e uomini con responsabilità di cura non solo verso i figli, ma anche verso familiari anziani e non autosufficienti.

La conciliazione vita-lavoro coinvolge sia gli uomini che le donne. Un approccio alla conciliazione vita-lavoro che guarda esclusivamente alle donne rischia di essere inefficace e discriminatorio proprio nei confronti delle donne, rafforzando la segregazione esistente nel mercato del lavoro. Adottare un approccio sistemico volto invece a sostenere la possibilità di conciliare vita e lavoro sia per gli uomini che le donne, significa favorire parità nelle scelte e nelle aspirazioni individuali e di coppia di uomini e donne.

I benefici della conciliazione riguardano non solo i lavoratori e le lavoratrici, ma anche i datori di lavoro – siano essi pubblici o privati – e si estendono fino al territorio,

Lavoratrici e lavoratori		<ul style="list-style-type: none"> • Benessere individuale e familiare • Aumento qualità della vita • Ottimizzazione della gestione del tempo • Empowerment economico e sociale
Aziende		<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizzazione del capitale umano • Attrazione nuovi talenti • Aumento della produttività • Sostenibilità reputazione • Innovazione nella cultura di impresa (RSI)
Territorio		<ul style="list-style-type: none"> • Benessere aumento qualità della vita dei cittadini • Sviluppo sostenibile e inclusivo • Attrattività per imprese e cittadini • Sviluppo economico e sociale

che diventa inclusivo e sostenibile, favorendo sia la produttività e lo sviluppo economico che la qualità della vita dei cittadini.

La Commissione Europea ha fortemente promosso lo sviluppo di sistemi legislativi e interventi per favorire la diffusione di una cultura della conciliazione vita-lavoro e della condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne. La **Direttiva** (EU 2019/1158 del Parlamento e del Consiglio Europei) **sulla conciliazione vita-lavoro** per i genitori e i *care giver* - entrata in vigore nel luglio 2019 - ha previsto alcune misure, legislative e non, per il rafforzamento e la modernizzazione dei quadri normativi dei Paesi UE sul tema dei congedi e dell'organizzazione del lavoro per le persone con carichi di cura.

Le misure legislative previste includono:

- Congedo di paternità, della durata di almeno 10 giorni, con retribuzione almeno analoga a quella del congedo per malattia;
- Congedo parentale di minimo 4 mesi per ciascun genitore fino a 12 anni di vita del figlio/a, di cui almeno 2 mesi non trasferibili all'altro genitore;
- Introduzione del congedo di cura di 5 giorni all'anno -

per tutte le lavoratrici e i lavoratori - per prendersi cura di parenti anziani o non autosufficienti;

- Rafforzamento del diritto alla flessibilità lavorativa: orario ridotto, flessibilità di orario e luogo di lavoro per tutti i lavoratori e le lavoratrici con figli fino a 8 anni di età o parenti non autosufficienti.

Le misure non legislative - che mirano a sostenere gli stati membri nel raggiungimento degli obiettivi generali della Direttiva - includono:

- Garantire tutele adeguate contro la discriminazione e il licenziamento per i genitori (compreso le donne incinte e i lavoratori e lavoratrici di rientro da periodi di congedo) e i *care giver*;
- Incoraggiare l'uso dei congedi e dell'organizzazione flessibile da parte sia delle madri che dei padri;
- Migliorare l'utilizzo dei fondi europei per il rafforzamento dei servizi di cura (servizi per la prima infanzia, supporto extra-scolastico, cura delle cronicità);
- Rimuovere i disincentivi economici per le famiglie a doppio stipendio che limitano l'accesso delle donne al mercato del lavoro o al lavoro a tempo pieno.

In molti paesi europei la legislazione sui congedi e le misure per la conciliazione vita-lavoro, insieme a interventi di welfare aziendale, sono attualmente i principali strumenti per favorire l'ingresso e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro, garantendo loro la possibilità di avere figli senza dover rinunciare all'occupazione e allo sviluppo professionale.

Il **modello svedese** costituisce un ottimo esempio di welfare mix, con un welfare pubblico tradizionalmente molto generoso – congedo parentale di 480 giorni, di cui 390 pagati all'80%, e 90 riservati ai padri, assegni familiari fino al 16° anno di vita dei figli, ecc. – ma anche misure di welfare aziendale diffuse e spesso inserite nei contratti collettivi. I dati mostrano l'efficacia di questo modello,

con un'occupazione femminile tra le più elevate al mondo (secondo i dati OCSE in Svezia non ci sono differenze di genere con riferimento al tasso di occupazione), più del 50% di bambini 0-2 anni inseriti in servizi di cura per la prima infanzia e un tasso di spesa per i servizi per la prima infanzia sul PIL tra i più alti al mondo (1.6%).

Nel **Regno Unito** il modello di welfare liberale consiste nella presenza di misure diffuse sia pubbliche che aziendali, ma con risultati contrastanti. Il congedo parentale è garantito per 52 settimane, 39 delle quali pagabili fino al 90% e una parte è condivisibile tra i due genitori. Grazie ad una tassazione molto favorevole, le imprese private offrono spesso servizi di welfare aziendale come misure aggiuntive di supporto ai congedi parentali, misure di sostegno per la cura di bambini e anziani, orari flessibili, ecc. Tuttavia, l'elevato costo dei servizi per la prima infanzia sembra essere legato alla massiccia presenza di lavoratrici donne in part time (circa il 40%) e a un divario occupazionale tra madri lavoratrici e lavoratrici senza figli ben al di sopra della media UE.

La **Germania**, che ha avviato negli ultimi decenni una trasformazione da un modello di welfare continentale-conservatore basato principalmente su trasferimenti monetari verso un modello più nordico, ha introdotto misure per favorire lo sviluppo dei servizi per la prima infanzia e la condivisione del congedo parentale. Anche a livello privato, sono numerose le aziende che prevedono misure e incentivi per la conciliazione, presenti anche in circa il 90% dei contratti collettivi. I dati indicano un tasso di occupazione femminile più elevato della media UE, ma anche un più elevato divario occupazionale tra lavoratrici con e senza figli.

La Spagna ha recentemente approvato un decreto legge (1° marzo 2019; decreto esecutivo dal 1° gennaio 2020)

che equipara i congedi di paternità e maternità. Entrambi i genitori hanno diritto, alla nascita dei figli, a un congedo di 16 settimane, pagate dallo Stato al 100%, fino a 4070 euro. Le prime 6 settimane sono obbligatorie per entrambi i genitori, le successive possono essere usufruite volontariamente, in alternanza tra padre e madre.

Per quanto riguarda l'**Italia**, il nostro Paese può contare su una legislazione avanzata sul tema della conciliazione dei tempi di vita personale e di lavoro, rappresentata in particolare dalla L. 53 del 2000 che regola in modo sistemico i diritti individuali alla cura e alla formazione con quelli collettivi ribadendo la necessità di riorganizzare anche i tempi delle città in base alle esigenze di lavoratori e lavoratrici. La L.53/2000 afferma la necessità di *bilanciare tempo di lavoro e tempo di vita riconoscendo anche il valore sociale del tempo di cura dei figli e familiare*. Dichiarò inoltre la necessità di personalizzare e rendere flessibile il tempo di cura (standardizzato dalla L. 1204/71, Tutela delle lavoratrici madri) affermando il **diritto individuale di entrambi i genitori, padre e madre**, al congedo parentale anche nel caso di genitori adottivi equiparandone i diritti a quelli dei genitori naturali. La legge ha infatti istituito i congedi parentali per entrambi i genitori e la loro estensione nel caso di figli disabili; l'istituzione e l'estensione dei congedi per la formazione personale; il coordinamento dei tempi delle città e l'uso del tempo per fini solidaristici; la flessibilità organizzativa e di orari come leva per la conciliazione vita-lavoro; ha previsto inoltre che vengano effettuate rilevazioni periodiche, attraverso l'ISTAT, dell'organizzazione dei tempi nella popolazione, con dati disaggregati per genere. La legge prevede anche appositi finanziamenti per la realizzazione dei suoi obiettivi, ad esempio introducendo il finanziamento alle imprese private e alle P.A. per la realizzazione di progetti di **flessibilità dell'orario di lavoro e sgravi contributivi** nel caso di lavoratrici autonome. Definisce, infine, la necessità che le città rivedano orari di

apertura degli esercizi commerciali e dei servizi per garantire ai cittadini la conciliazione dei tempi di vita personali con quelli del lavoro.

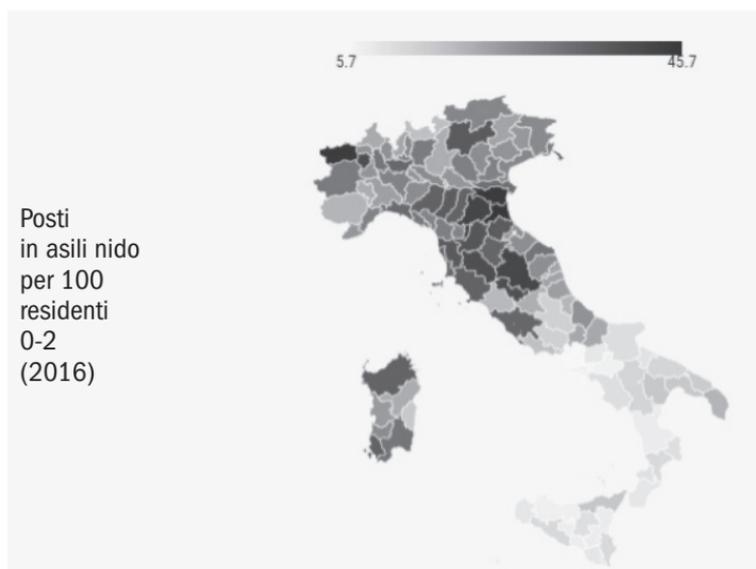
Altri riferimenti normativi sul tema sono certamente il D.Lgs. 151/2001 (Testo Unico in materia di tutela a sostegno della maternità e paternità) che rappresenta la normativa di riferimento per il tema dei congedi di maternità e paternità e della conciliazione vita-lavoro, le cui ultime modifiche sono state apportate dalla L. 145/2018.

La Legge 92/2012, “Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita”, ha istituito per la prima volta il **congedo obbligatorio di paternità**, e il **congedo facoltativo**, alternativo al congedo di maternità della madre, fruibili dal padre lavoratore dipendente anche adottivo e affidatario, entro e non oltre il quinto mese di vita del figlio. La durata del congedo obbligatorio è stata attualmente portata a 10 giorni dalla Legge di Bilancio 2021.

Nonostante questa normativa, nel nostro Paese la difficoltà di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro è ancora un problema di tutti. Nella realtà, infatti, donne e uomini incontrano ancora ostacoli nel conciliare la vita privata con il lavoro lungo tutto il corso della vita, anche se tale difficoltà è ancora più significativa per le donne – mamme, figlie, nuore – e si traduce ancora troppo spesso nella **rinuncia al lavoro o alla carriera dopo la nascita del primo e soprattutto del secondo figlio**.

Secondo i dati riportati da Open polis e Con i Bambini (2019)¹, in Italia le donne nella fascia d'età 29-49 anni senza figli lavorano nel 62.4% dei casi. Con un figlio la percentuale scende al 57.8%, con due figli al 55.2% e addirittura al 44% con tre o più figli. Tra le motivazioni più frequenti per la non partecipazione al mercato del lavoro, l'assenza di un'ampia rete parentale e amicale di supporto, il mancato accoglimento al nido, i costi troppo elevati dei

¹ <https://www.openpolis.it/estendere-i-servizi-per-linfanzia-serve-anche-per-loccupazione-femminile/>



servizi per l'infanzia (nidi o baby-sitter). I dati della ricerca Open polis mostrano infatti che nei territori in cui sono più numerosi e accessibili i servizi per l'infanzia, i tassi di occupazione delle madri sono più elevati. In particolare, a fronte di un dato nazionale di 24 posti ogni 100 bambini 0-2 anni, le differenze regionali sono elevatissime e vanno dai 45 posti ogni 100 bambini della Val d'Aosta agli 8 posti della Campania. Nelle uniche quattro regioni in cui i posti nido superano il 30% del numero di residenti 0-2 anni, il tasso di occupazione femminile è superiore al 60%.

Il governo italiano, ha previsto di lanciare il Piano NIDI, un'azione nazionale per lo sviluppo di nidi pubblici e privati (0-3 anni) per la maggioranza dei bambini, per migliorare la conciliazione dei tempi di vita, sostenere il desiderio di maternità e paternità e diminuire le disuguaglianze tra bambini.

Due i punti fondamentali individuati dal Piano:

- estensione dell'offerta di nidi raggiungendo in tre anni il 60% dei bambini ed eliminando le differenze terri-

toriali tra Centro, Nord e Mezzogiorno. Il nido è un servizio educativo a cui devono poter accedere tutti i bambini senza differenze;

- Organizzazione dei servizi con orari flessibili e aperture anche nei giorni festivi in modo da garantirne la dovuta flessibilità nell'utilizzo.

Ai dati sull'occupazione generale va aggiunto che all'interno delle coppie, nonostante i progressi sul piano della condivisione dei carichi di cura nel caso di quelle più giovani, persiste un marcato divario di genere nella distribuzione del lavoro familiare che penalizza le donne; un divario che condiziona pesantemente l'accesso, la permanenza e la progressione delle carriere delle donne all'interno del mercato del lavoro, soprattutto nel mezzogiorno, dove maggiore è la carenza dei servizi sociali ed educativi ed è insufficiente il sostegno alla maternità e paternità.

La normativa italiana sui congedi - a differenza di quella dei paesi del Nord Europa - prevede un congedo obbligatorio che è quasi esclusivamente appannaggio delle mamme, riconoscendo solo pochi giorni al padre. Nonostante, inoltre, la normativa regoli il congedo facoltativo penalizzando troppo, dal punto di vista economico, il genitore che lo richiede, che deve così affrontare una decurtazione significativa dello stipendio. Visto che nella maggior parte dei casi è l'uomo che guadagna di più in famiglia, si sceglie per lo più di sacrificare stipendio e carriera femminile.

L'impatto della pandemia di Covid 19 ha fortemente contribuito ad aumentare le disuguaglianze e, in particolare, le difficoltà lavorative per le donne e le madri. Uno dei primi rapporti a rendere conto in maniera integrata dell'impatto del Covid sul mercato del lavoro - che è stato realizzato da Istat in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Inps, Inail e Anpal² (2021) - riporta che le donne (come i giovani e gli stranieri) sono le categorie più colpite in termini occupazionali dalla crisi

² <https://www.istat.it/it/files//2021/02/II-Mercato-del-lavoro-2020-1.pdf>

senza precedenti innescata dalla pandemia. Le donne che hanno perso il lavoro nel 2020 sono il doppio degli uomini e il gap occupazionale che si è creato non è stato colmato neppure nei mesi successivi al primo lockdown, mentre per gli uomini si è ridotto. I reingressi nel mercato del lavoro hanno riguardato meno della metà delle donne che lo avevano perso nei primi mesi di pandemia.

Anche secondo uno studio elaborato da Fondazione Leone Moresca, il Covid sta rallentando quindi soprattutto l'occupazione femminile, già notevolmente inferiore agli standard europei. Secondo il report, "per l'occupazione femminile italiana il problema non è solo il coronavirus ma la mancanza di un sistema di welfare che permetta anche alle donne di dedicare al lavoro le stesse energie dei loro colleghi uomini superando la scelta tra famiglia o lavoro".

Nel report, l'analisi dello stato di occupazione per tipologia familiare fa emergere i comportamenti diversi tra uomini e donne a livello lavorativo in caso di figli. Le donne occupate con figli che vivono in coppia sono solo il 53,5%, contro l'83,5% degli uomini a pari condizioni. La situazione occupazionale si avvicina molto tra i due generi in caso di single, in cui i tassi di occupazione sono rispettivamente 76,7% per maschi e 69,8% per le femmine. Rispetto a un anno fa, inoltre, la situazione è peggiorata soprattutto per la componente femminile. In Italia, mette in evidenza lo studio, l'arrivo di un figlio incentiva l'occupazione maschile, mentre fa crollare l'occupazione femminile. Non è così nel resto d'Europa. Negli altri paesi europei, la nascita di un figlio non frena l'occupazione femminile, anzi incentiva la presenza di servizi legati alla gestione della maternità, creando un volano di crescita economica. Il lavoro femminile, infatti, crea il bisogno di altri lavori legati ai servizi (es. lavanderie, ristoranti, baby sitter, assistenti familiari) generando nuovi posti di lavoro che a loro volta utilizzerebbero nuovi servizi.

La pandemia - in particolare nei periodi di lockdown

più “duro” - ha avuto un effetto importante sui carichi di cura all'interno delle famiglie, anche in termini di condivisione della responsabilità e suddivisione dei compiti di gestione casalinga e cura dei figli o di componenti fragili.

Tab.1 - Ore di lavoro giornaliere dedicate alla cura della casa e all'aiuto allo studio dei figli (2020)

	Ore dedicate a lavoro di casa		Ore dedicate allo studio dei figli	
	F	M	F	M
Pre-covid	2,3	1,1	1,4	0,8
Prima ondata	3	1,5	2	1
Seconda ondata	2,4	1,2	1,5	0,9

Fonte: Progetto Clear -2020

Esiste un complesso legame tra partecipazione femminile al mercato del lavoro e presenza di servizi di welfare e in particolare di servizi pubblici per la prima infanzia, supporto effettivo alla genitorialità ed alla possibilità di scelta femminile tra lavoro e famiglia.

La **Francia** ha una lunga tradizione, fin dal secondo dopoguerra, di sostegno alla genitorialità caratterizzato da un mix di misure che da una parte riducono sia i costi diretti che indiretti dei figli, attraverso un notevole investimento di risorse pubbliche (2,9% del Pil), dall'altra offrono servizi di cura e di congedi che facilitano la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, messa in atto con continuità da tutti i governi che si sono succeduti e che hanno avuto come risultato un livello di fecondità quasi costante. I francesi, dopo un minimo di 1,7 figli (media degli anni '90), hanno sempre avuto quasi due figli a testa, corrispondenti ancora oggi a poco meno di 800mila nascite annuali (quasi quanto quelle degli anni del baby boom), che rimpiazzano quasi completamente le generazioni dei genitori.

Anche la **Germania**, che fino a qualche anno fa aveva una bassa fecondità simile a quella italiana e una normativa di supporto ai diritti educativi nella prima infanzia molto limitata e in linea con la tradizione italiana, ha investito moltissimo negli ultimi anni sui servizi e sui congedi parentali con l'obiettivo proprio di sostenere la fecondità, che è infatti aumentata nell'ultimo decennio (dati 2019: 1,8%). Dal 2007 è stato introdotto un diritto all'accesso ai servizi educativi a partire dal primo anno di vita del bambino e alcuni studi sul caso tedesco mostrano non solo ricadute positive sulla partecipazione delle madri al mercato del lavoro, ma anche in termini di sostegno alla natalità.

Gli interventi educativi nella prima infanzia, a partire dai nidi, non possono da soli risolvere questioni complesse come una maggiore parità di genere nei compiti e nei ruoli dentro le coppie con figli. Tuttavia, questi interventi, tanto più se affiancati da servizi dedicati al sostegno della genitorialità e da un'attenzione specifica agli aspetti relativi alla paternità, possono aiutare le coppie ad adottare modelli e ruoli più rispettosi e attenti alla parità di genere.

Infatti, il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, pur partendo da una riflessione sulla fragilità dell'occupazione femminile nel nostro paese, non va affrontato come una questione solo femminile, ma come una dimensione essenziale per qualsiasi politica attiva del lavoro. Per le persone in cerca di lavoro/inattive, uomini e donne, è infatti fondamentale avere disponibilità di tempo per rafforzare le proprie competenze, per fare esperienze *on the job*, per costruire strategie di accesso al mercato del lavoro, per uscire dalla condizione di disoccupazione. Per le persone **occupate**, ancora una volta uomini e donne, è indispensabile avere la possibilità di coniugare i tempi di vita e quelli del lavoro affinché siano ridotte al minimo sia le ripercussioni sulla vita privata e sia su quella lavorativa.

In **Italia** la **programmazione regionale 2014-2020** a valere sul **Fondo Sociale Europeo**, ha finanziato e soste-

nuto le politiche e le misure di conciliazione, riconoscendo il loro valore cruciale.

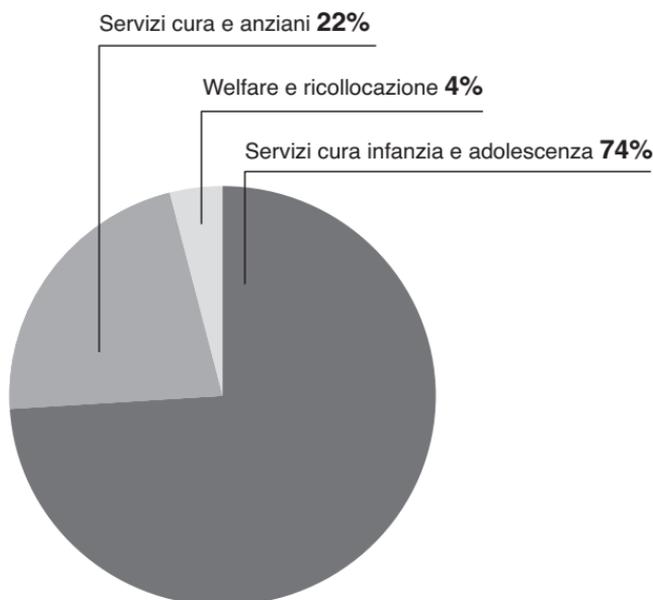
La maggior parte degli interventi regionali programmati parte dalla necessità di rimuovere gli ostacoli alla partecipazione attiva della componente femminile al mercato del lavoro: da una parte si investe sul **potenziamento dei servizi di cura** territoriali e dall'altro si promuove la responsabilità sociale delle imprese sostenendo lo sviluppo di **sistemi innovativi di welfare aziendale**. Si riconosce quindi la necessità di costruire una forte sinergia tra pubblico e privato, tra territorio e impresa per favorire lo sviluppo complessivo di un sistema di welfare con un'offerta di servizi più ampia e articolata e più adeguata alle nuove esigenze dei cittadini.

Il recente **Piano Nazionale Ripresa e Resilienza-Next generation Italia, 2021-2026**, nell'ambito della Missione 4, finanzia un Piano Nazionale per la scuola primaria (bambini 0-6 anni), prevede un aumento della rete dei servizi e una riqualificazione delle strutture delle scuole primarie anche attraverso l'incremento di 228.000 posti di lavoro ed una copertura territoriale del 33% a livello nazionale come leva di politica di conciliazione volta al sostegno ed incremento del lavoro femminile.

I.1 - Le politiche regionali per la conciliazione

In Italia, nel corso della programmazione 2014-2020 dei fondi SIE, numerose regioni hanno utilizzato in particolare il Fondo Sociale Europeo per promuovere interventi volti a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, contribuendo al miglioramento dell'occupazione, in particolare nella fase pre-covid.

Nel triennio 2015-2018, le regioni hanno attivato complessivamente più di 60 bandi/avvisi specifici per la conciliazione tra vita professionale e privata impegnando circa **260 milioni di euro**, prioritariamente per finanziare i servizi di cura per l'infanzia e l'adolescenza.



Un'offerta estesa di servizi socio-educativi di qualità per l'infanzia è il volano fondamentale non solo per garantire le esigenze di apprendimento e di socializzazione dei bambini e per prevenire e ridurre lo svantaggio sociale (povertà educativa), ma è il fulcro fondamentale di ogni politica di conciliazione.

Attraverso il Fondo Sociale Europeo le regioni hanno potuto finanziare esperienze significative di **potenziamento e qualificazione dei servizi educativi** in un'ottica di integrazione tra pubblico e privato, ad esempio acquistando i posti-bambino nel privato quando l'offerta pubblica non riusciva ad accogliere tutti i bambini, differenziando le tipologie dei servizi, come previsto dalla L.285/97 (spazi gioco, centri per bambini e famiglie, nidi domiciliari e micro-nidi, ecc.) e promuovendo l'estensione e la flessibilità dell'orario dei servizi.

Con il Fondo Sociale Europeo è stato possibile intervenire non solo sul potenziamento dell'offerta ma anche sul rafforzamento della domanda di servizi socio-educativi,

sostenendo e incentivando l'accesso delle famiglie a questa tipologia di servizi attraverso voucher da spendere per l'acquisto di specifici servizi di conciliazione.

È questo, ad esempio, il caso della **Regione Emilia-Romagna**, che dal 2018 prevede un bando annuale (Progetto per la conciliazione tempi cura-lavoro: sostegno alle famiglie per la frequenza di centri estivi) destinato a famiglie con entrambi i genitori occupati (o un solo genitore occupato in caso di famiglie mono-genitoriali) che eroga un contributo per la gestione del tempo estivo dei bambini, utilizzabile presso strutture e organizzazioni inserite in un elenco su base distrettuale. Le strutture vengono inserite nell'elenco attraverso istruttorie gestite dai singoli distretti socio-sanitari e comprendono centri estivi realizzati da associazioni o cooperative, ma anche da centri sportivi e parrocchie del territorio regionale.

Per contrastare l'abbandono del lavoro, che riguarda il 30% delle madri italiane, il bando RI.ENT.R.O. della **Regione Piemonte** sperimenta una forma diretta di incentivazione *una tantum* sia alle lavoratrici dipendenti del settore privato che a quelle autonome e imprenditrici, per **premiare il loro rientro** al lavoro **dopo la maternità**, qualora il padre lavoratore dipendente del settore privato fruisca del congedo parentale. Sicuramente un modo per incentivare la condivisione delle responsabilità di cura familiare tra i genitori, incoraggiando i papà a fruire maggiormente del congedo parentale.

Il welfare pubblico non è, tuttavia, sufficiente a finanziare una rete di servizi per l'infanzia atta a soddisfare i bisogni delle famiglie, occorre sviluppare forme di partenariato, di reti pubblico-private con il sistema delle aziende.

Alcuni avvisi, come ad esempio **Welfare e work life balance** nella vita quotidiana delle aziende, delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie promosso dalla **Regione Sardegna**, offrono incentivi alle aziende, per incoraggiare la realizzazione di piani di **innovazione organizzativa del lavoro** (gestione flessibile di orari e orga-

nizzazione del lavoro: banca delle ore, part time, lavoro a domicilio o sperimentazione del telelavoro), per l'attuazione di interventi di **welfare aziendale** (buoni acquisto e convezioni per le cure parentali, interventi e servizi per il tempo libero) e l'introduzione di misure di supporto alla maternità che prevedono l'assunzione di sostituti per le dipendenti in maternità e finanziamenti di piani di formazione per la conservazione delle competenze delle donne al loro rientro dalla maternità.

Sulla stessa linea anche diverse misure messe in campo dalla **Regione Lazio** per sostenere il welfare aziendale di micro, piccole, medie e grandi imprese del territorio, anche attraverso la realizzazione di **Piani di Flexicurity aziendale**.

Alcune regioni hanno cominciato a prevedere una programmazione di più ampio respiro sul tema della conciliazione, guardando all'integrazione tra pubblico e privato e all'attivazione di reti locali che supportino la governance e favoriscano il confronto tra i diversi stakeholder territoriali.

Alcuni, anche grazie alle risorse del Fondo Sociale Europeo, hanno sperimentato la realizzazione di accordi territoriali e reti che - come strumento innovativo - hanno l'obiettivo di realizzare servizi per la conciliazione attraverso la creazione e lo sviluppo di sinergie e collaborazioni stabili tra soggetti pubblici e privati, con partnership che hanno dato vita a modelli innovativi di welfare.

Un caso esemplare è quello della **Regione Campania** che ha realizzato **Accordi Territoriali di Genere**, coordinati dagli Ambiti sociali territoriali. I progetti realizzati nell'ambito delle reti nate dagli accordi comprendono differenti linee di intervento tra loro complementari quali gli accordi aziendali per la gestione flessibile dell'organizzazione interna e l'erogazione di buoni per l'accesso ai servizi di cura, come nel caso del **Progetto Concilia-Sapri** e del **Progetto Doppia W** (Women-Work), e l'erogazione

di buoni servizio per servizi di cura per l'infanzia, come nel progetto **Welfare & Occupazione**.

Sebbene i servizi di cura per l'infanzia restino in assoluto i più finanziati, negli ultimi anni le Regioni hanno iniziato a diversificare le tipologie di intervento per favorire la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa. A partire dal presupposto che il tema della conciliazione riguarda una complessità di bisogni non solo legati alla genitorialità ma a tutti gli aspetti della vita privata, la sfida per il prossimo futuro richiederà un cambiamento culturale importante fondato su un approccio globale e innovativo che sposti il focus verso una visione integrata del welfare, sostenendo la collaborazione tra sistema pubblico e privato, al fine di migliorare il livello della qualità della vita, di favorire l'incremento dell'occupazione (non solo femminile) e di rispondere concretamente alle necessità e ai nuovi bisogni sociali. In questa direzione, pur nelle differenze di contesto, si sono orientate le politiche sociali e di conciliazione della Regione Lombardia, della Provincia Autonoma di Trento e della Regione Puglia.

Regione Lombardia

Nel 2010, in attuazione della Prima Intesa Conciliazione (2010 – 2011), la Regione Lombardia ha dato avvio al primo Piano Regionale per favorire la Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attraverso la promozione di **Reti Territoriali per la Conciliazione**. A seguito dell'Intesa sottoscritta tra Governo, Regioni, Province Autonome, ANCI, UPI e UNICEM, con il cofinanziamento della Presidenza del Consiglio, e ai successivi provvedimenti attuativi (DGR 381/2010 e 1576/2011), in Lombardia è stato realizzato un modello di azione integrata, finalizzato a promuovere, valorizzare e responsabilizzare i soggetti del territorio chiamati ad associarsi per proporre e realizzare progetti in risposta alle proprie esigenze attraverso le Reti territoriali per la conciliazione. Coerentemente con il modello di governance lombardo, il ruolo di promotore

e capofila della Rete è stato affidato alle ATS (Agenzie di Tutela della Salute istituite con la legge regionale 23/2015 in luogo delle Aziende Sanitarie Locali) a garanzia della governance pubblica della pianificazione territoriale, ma la Rete è aperta ad adesioni di diversi soggetti: enti pubblici, associazioni di categoria e del terzo settore, sindacati, aziende di varie dimensioni.

Nel periodo 2011-2013 sono stati complessivamente coinvolti dalle Reti 464 soggetti aderenti.

Nella programmazione 2014-2016 è stata realizzata un'analisi di contesto dettagliata facendo emergere dall'ascolto dei territori i bisogni dal "basso", i bisogni specifici da affrontare. Ogni **Rete** ha attivato un **Piano d'Azione Territoriale** in cui hanno confluato i progetti proposti ed elaborati dalle diverse **Alleanze Territoriali di Conciliazione** presenti e attive nel territorio costituite da enti pubblici e imprese private.

Nel periodo di programmazione 2017 – 2018 sono stati riservati oltre 2,5 milioni di euro di risorse regionali, per sperimentare e dare continuità alle esperienze della precedente programmazione.

Le "Linee Guida per la definizione dei Piani Territoriali per la Conciliazione dei Tempi lavorativi con le esigenze familiari 2017-2018" (Allegato A alla DGR 5969 del 2016) hanno introdotto alcune novità per offrire risposte ai bisogni emersi dai territori: oltre alla riorganizzazione delle reti, passando da 15 a 8 Reti territoriali è stata ribadita la centralità delle reti multi-stakeholder basate sulla collaborazione e la reciprocità tra soggetti appartenenti a culture e mondi differenti, con l'obiettivo comune di realizzare azioni in sinergia tra loro grazie alla valorizzazione di competenze diverse. È stato individuato un *panel* di azioni finanziabili su cui concentrare risorse con l'obiettivo di non disperderle in micro-interventi. Tra le azioni finanziabili alcune destinate alle imprese, prestando particolare attenzione all'accompagnamento di micro, piccole e medie imprese, e altre rivolte alle persone. Inoltre, il Piano

viene finanziato da una pluralità di risorse: i finanziamenti del bilancio regionale sono integrati da finanziamenti POR-FSE a valere su uno specifico avviso gestito a livello regionale. La Regione ha posto l'accento sulla necessità di evitare che politiche e piani di conciliazione si sovrappongano e duplichino altri interventi previsti dalle politiche nazionali, regionali, comunali o della società civile, invece di integrarli. Le Linee Guida, al fine di evitare una duplicazione di interventi, hanno richiesto l'integrazione dei Piani con la programmazione territoriale, come i Piani degli Orari e/o i Piani di Zona per ricercare sinergia tra progetti delle Alleanze ed evitare "il moltiplicarsi di micro progetti" (Primo Rapporto sul Secondo Welfare, *cf.* Maino e Ferrera, 2013). Nella programmazione 2017-2018 è stato dato maggior valore alla comunicazione dei Piani locali di Conciliazione, puntando ad aumentarne l'efficacia, attraverso una campagna di stampa dedicata, lanci social media e la creazione di un brand regionale.

Complessivamente, i Piani Territoriali per la Conciliazione hanno dunque promosso - nel triennio 2017/2019 - 79 progetti, implementati da 52 Alleanze locali in tutte le province lombarde.

Provincia autonoma di Trento

Nel programma della Giunta Provinciale, la famiglia è al centro dell'azione di governo, che intende sostenere con forza l'obiettivo di favorire la famiglia attraverso politiche e azioni innovative. Le politiche per la famiglia e per la conciliazione in Trentino vantano, infatti, una lunga storia, sintetizzata nel box seguente.

BOX 1. Lo sviluppo dalle politiche familiari in Trentino

- 2004:** viene approvato dalla Giunta il **Piano degli interventi in materia di politiche familiari**.
- 2005:** viene costituito il **Settore famiglia** all'interno del Dipartimento provinciale per le Politiche sociali.
- 2005:** nasce lo **Sportello famiglia** per valorizzare l'apporto del privato sociale nella promozione delle famiglie e sostenere l'associazionismo familiare.
- 2006:** gestione congiunta dello Sportello famiglia a cura della Provincia autonoma di Trento e del Forum delle associazioni familiari.
- 2006:** nasce la certificazione familiare **Family in Trentino**.
- 2006:** prima edizione del **Dossier delle politiche familiari** a cura dello Sportello famiglia.
- 2007:** la certificazione **Family Audit**
- 2009:** viene istituito l'incarico speciale di **Coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità**.
- 2009:** la Giunta provinciale approva il **Libro Bianco** sulle politiche familiari, in cui si descrivono gli obiettivi da raggiungere per il benessere della famiglia in Trentino.
- 2009:** nasce il primo **Distretto famiglia** in val Rendena.
- 2010:** prima **Convention dei Comuni family friendly**.
- 2011:** approvazione **LP 1/2011** sul "Benessere familiare", strumento efficace ed innovativo di promozione delle politiche familiari nel territorio.
La nuova legge va sotto il titolo esteso di "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità".
- 2011:** l'**Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili**.
- 2012:** prima edizione del **Festival della famiglia**.
- 2015:** primo **Meeting dei Distretti famiglia**.
- 2016:** nasce la **Family card**.
- 2017:** nasce il **Network nazionale dei comuni family** e il marchio **Family in Italia**.
- 2017:** la Family card diventa EuregioFamilyPass.
- 2017:** primo **Matching tra aziende certificate Family Audit**.
- 2018:** primo **Meeting dei Distretti Family Audit**

Family in Trentino è un marchio di attenzione promosso dalla Provincia Autonoma di Trento, che viene rilasciato a tutti gli operatori, pubblici e privati, che si impegnano a rispettare nella loro attività i requisiti stabiliti dalla Giunta provinciale per soddisfare le diverse esigenze delle famiglie.

Fra gli obiettivi principali della Provincia autonoma di Trento risalta in primo piano la qualificazione del Trentino come territorio “amico della famiglia” mettendo in relazione le diverse realtà presenti su di esso. A questo scopo, la Provincia Autonoma ha previsto strumenti come quello della Certificazione Family Audit. Si tratta di uno strumento manageriale che ha l’obiettivo di attivare un cambiamento culturale nell’impresa attraverso azioni innovative di *Work-life balance*. È uno standard che innesca un ciclo virtuoso di miglioramento continuo e che offre la possibilità di entrare in un network di aziende che mirano a diventare ambienti di lavoro eccellenti. Family Audit è marchio registrato e di proprietà della Provincia autonoma di Trento che funge da Ente di certificazione.

Regione Puglia

La Programmazione dei fondi europei 2007-2013 della Regione si caratterizza per aver focalizzato i suoi interventi sull’esigibilità dei diritti sociali e del diritto al benessere e alla dignità di tutti i cittadini, e in particolare delle cittadine pugliesi. Con l’obiettivo di dimostrare che anche nel settore sociale gli investimenti “produttivi” generano nuova e buona occupazione e concorrono a determinare le condizioni di attrattività del territorio regionale e la qualità della vita dei cittadini. L’Assessorato al Welfare ha investito 263 milioni di euro in sette anni per le politiche familiari, articolati in più interventi, dall’apertura di nuovi asili nido sui territori e il sostegno all’acquisto dei servizi alle famiglie, fino alla sperimentazione di strumenti innovativi di conciliazione come i Piani dei tempi e degli spazi delle città, i Patti Sociali di Genere e il Fondo per il sostegno alla flessibilità nel lavoro.

Le leggi regionali n. 19/2006 e n. 7/2007 hanno definito le norme per il coordinamento comunale degli orari degli esercizi commerciali, dei servizi pubblici e degli uffici della P.A. attraverso la previsione dei “Tempi della città”. È nato il **Piano Territoriale dei Tempi e degli Spazi**, uno

strumento di pianificazione territoriale sviluppato a livello di ambito territoriale per razionalizzare l'organizzazione dei tempi della città, così da migliorare le condizioni di fruizione quotidiana dei servizi e sostenere le pari opportunità fra uomini e donne attraverso la conciliazione dei tempi. Gli studi di fattibilità già avviati coinvolgono 28 dei 45 Ambiti sociali di zona presenti in Puglia per la futura implementazione di interventi negli ambiti dell'organizzazione e gestione delle azioni spazio-temporali, della diffusione della mobilità sostenibile, della promozione della conciliazione dei tempi di vita e della rivitalizzazione sociale dei contesti urbani.

I Patti Sociali di Genere, per i quali la Regione ha stanziato circa 2,7 milioni di euro, costituiscono un nuovo modello di programmazione dei servizi; presuppongono la definizione di programmi condivisi, favoriscono la cooperazione tra pubblico e privato, stimolano il coinvolgimento dei soggetti locali e mobilitano potenziali risorse presenti sul territorio indirizzandole verso obiettivi di sviluppo innovativi. Sono accordi territoriali per la sperimentazione di modalità alternative di organizzazione dell'orario di lavoro nelle amministrazioni pubbliche e nelle imprese private. Sono state selezionate 16 iniziative: attività sperimentali di telelavoro, contrattazione decentrata, azioni per l'imprenditoria e contrattazione per atipici. Momento conclusivo del "percorso" dei patti di genere è stata l'attribuzione del "**Marchio di Genere**", uno standard di qualità ottenuto dall'impresa in relazione al suo impegno per le politiche di pari opportunità che costituirà uno dei criteri di valutazione all'interno dei bandi regionali.

La Regione ha inoltre finanziato il **Progetto ROSA**-Rete per l'Occupazione e i Servizi di Assistenza, con l'obiettivo di riqualificare il lavoro delle assistenti familiari su cui ha investito tre milioni di euro: il progetto prevede l'offerta di percorsi formativi per la creazione del profilo professionale dell'assistente familiare, ma soprattutto la costruzione di una rete inter-istituzionale dei soggetti che

operano nel mercato del lavoro in grado di qualificare il lavoro di cura domiciliare e favorire l'emersione del lavoro nero, anche attraverso l'erogazione di incentivi all'assunzione e l'utilizzo di elenchi provinciali di assistenti familiari.

Nel 2016 la Regione Puglia ha aderito al modello Trentino e ha lanciato il marchio di attenzione **Puglia loves Family** che identifica il network delle organizzazioni amiche delle famiglie. Sono stati approvati cinque disciplinari settoriali: Esercizi alberghieri - Attività culturali - Pubblici esercizi che somministrano bevande e alimenti - Stabilimenti balneari - Pubblica amministrazione: Comuni. La certificazione Family Audit, marchio di proprietà della Provincia autonoma di Trento, è uno strumento di ausilio per costruire un ambiente più flessibile e a misura dei bisogni avvertiti dalle risorse umane.

Contestualmente, a livello di singola aggregazione territoriale potranno svilupparsi i Distretti Famiglia, un vero e proprio distretto territoriale dove un insieme di soggetti mettono in campo politiche integrate per il benessere familiare in un'ottica di progressivo rafforzamento delle relazioni economiche e sociali.

Pratiche di servizi per la conciliazione vita-lavoro

Di seguito si riportano alcuni esempi di pratiche virtuose in cui la conciliazione vita-lavoro diventa uno strumento di integrazione tra primo e secondo welfare, tra politiche sociali e politiche per lo sviluppo economico, tra pubblico e privato. Tre delle quattro pratiche descritte provengono dai Piani Territoriali Conciliazione della Regione Lombardia, che rappresentano un esempio virtuoso di programmazione territoriale integrata delle politiche per la conciliazione; una quarta pratica è stata recentemente avviata dal Comune di Bologna e costituisce un esempio interessante e innovativo di come le tecnologie digitali possano essere a servizio di politiche integrate che mettono al centro il cittadino e le sue esigenze.

1. *Maggiordomo*

Tra le esperienze di servizi di *time saving* più interessanti e innovative realizzate all'interno dei Piani Conciliazione lombardi, emergono le rivisitazioni locali del tradizionale servizio di *maggiordomo aziendale*, realizzate in almeno tre progetti con caratteristiche diverse.

Il *maggiordomo aziendale* è un servizio - ormai abbastanza tradizionale, seppur non diffuso capillarmente - che ha la finalità di permettere ai lavoratori di conciliare le piccole incombenze quotidiane con il lavoro. Nel modello tradizionale, il maggiordomo aziendale viene assunto direttamente dall'azienda per farsi carico di tutte quelle incombenze quotidiane, come fare la spesa, pagare le bollette, portare i panni in lavanderia, a cui il dipendente non riesce a far fronte direttamente perché impegnato nel lavoro. Il servizio prevede che il maggiordomo:

- si rechi nella sede dell'azienda una o due volte a settimana;
- prenda la lista dei compiti da svolgere per i dipendenti;
- svolga gli incarichi e ritorni in azienda per le consegne.

Il servizio deve ovviamente essere calibrato, in termini di orari e costi, in base alle dimensioni dei contesti organizzativi e alle esigenze dei dipendenti a cui è destinato.

Nei Piani Territoriali di conciliazione lombardi sono state sperimentate diverse declinazioni del servizio tradizionale in base alla natura dell'organizzazione che lo ha proposto (Ufficio di Piano, Impresa), alle esigenze e alle caratteristiche delle aziende e dei territori.

Box 2. Esempi di progetti del servizio di maggiordomo aziendale/territoriale

1. *Cremona*: Il Consorzio dei servizi sociali (Concass) organizza e promuove il servizio di maggiordomo di via, destinato a esercizi commerciali, artigiani o uffici per 20 Comuni e 40.000 abitanti. Il maggiordomo di via, realizzato già nella scorsa programmazione, nel nuovo piano è stato integrato con percorsi di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. I maggiordomi di via (quattro soggetti svantaggiati, selezionati, formati e presentati agli imprenditori del territorio), si occupano di piccole commissioni (pagamento di bollette, posta, banche, ritiro di referti medici, spesa) al servizio di esercizi commerciali, artigiani o uffici.

2. *Comune di Borgo Virgilio* (Mantova): Attraverso la progettazione tra Ufficio di Piano e Rete Eugenio (rete di impresa) è stato attivato un servizio di maggiordomo inter-aziendale che presta servizi ai dipendenti delle imprese della rete. Il servizio è rivolto ai dipendenti delle nove aziende che costituiscono la Rete (A&T Europe Spa, Atelier Eme Spa, Copia-incolla S.r.l., Corneliani Spa, Italia Alimentari Spa, Libiamo Moda per l'Uomo Spa, Novellini Spa, Libiamo Spa e Thun Logistica S.r.l.7). La Rete si è costituita nel 2014 con fondi regionali ma nel tempo è diventata un vero e proprio brand, impegnata a co-progettare e sperimentare iniziative e interventi finalizzati a promuovere la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti (oltre 2000). È in corso, inoltre, una riflessione su come connettere questo finanziamento alla programmazione territoriale. Il servizio, sviluppato in partnership con il Comune di Borgo Virgilio (ente capofila) e finanziato con risorse di Regione Lombardia e ATS Val Padana per il biennio 2017-2019, prevede l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il maggiordomo interaziendale fornisce un aiuto qualificato nello svolgimento di alcune pratiche della vita quotidiana (prenotazione di servizi pubblici e privati, pagamenti, versamenti bancari o postali, ritiro documenti, esami medici, ritiro effetti personali, ecc.). L'Alleanza di Borgo Virgilio, grazie alla collaborazione stretta con la Rete Eugenio, può essere considerata un vero e proprio laboratorio, dove si sta sperimentando sul campo lo sviluppo di un sistema integrato di welfare di comunità che include servizi territoriali e aziendali oltre ad attività educative.

3. *Comune di Pavia*: Il progetto coordinato dall'Ufficio di Piano di Certosa di Pavia, che coinvolge 24 Comuni, ha concentrato il servizio di time saving - attraverso il maggiordomo di via - sui 6 comuni dell'Alleanza con più di 5.000 abitanti. Sono stati selezionati 10 maggiordomi tra soggetti fragili del territorio per svolgere piccole commissioni per circa 60 titolari e lavoratori d'impresie del territorio (fare la spesa, pagare le bollette, portare e ritirare i panni in lavanderia). Il ruolo degli enti locali è stato certamente molto importante per la pubblicizzazione del servizio e l'impatto tra le aziende è stato positivo e sta consentendo la sua possibile prosecuzione attraverso un finanziamento diretto da parte

degli stessi commercianti. Un dato sull'impatto positivo è che il servizio si è fermato per 2-3 settimane in attesa della proroga del finanziamento e i commercianti che ne usufruivano hanno continuato a chiamare direttamente i maggiordomi. L'Alleanza sta ragionando sulla sostenibilità del servizio attraverso la richiesta di un contributo alle imprese.

2. Operatore di rete

L'operatore di Rete è una tipologia di servizio innovativa realizzata nel territorio bresciano, come azione di sistema del Piano Territoriale per la Conciliazione dell'ATS di Brescia.

A partire dal piano 2014-16, all'interno dell'ATS Brescia, l'Alleanza di Palazzolo sull'Oglio ha sperimentato il servizio di *operatore di rete*, con il ruolo di *relais organizzativo* tra imprese ed Uffici di Piano. L'Operatore di Rete ha svolto quindi una funzione di *mediazione* e di *facilitazione* della comunicazione tra i due mondi maggiormente coinvolti nelle politiche di conciliazione, con l'obiettivo di superare l'abissale distanza culturale e di linguaggio tra mondo del sociale e mondo del lavoro, tra il settore dei servizi sociali e le imprese.

Il servizio si è rivelato un elemento cruciale nella costruzione del rapporto con le imprese per l'Alleanza e, a fronte dei risultati ottenuti, l'ATS ha inserito il servizio dell'Operatore di Rete come azione di sistema nel piano successivo (Piano di Conciliazione 2017-2018).

L'organico del servizio è costituito da tre risorse: un'esperta in gestione delle risorse umane, un esperto legale e un educatore. Il costo del servizio si aggira intorno agli 80.000 euro per due anni di attività.

Al servizio dell'operatore di rete sono affidati i seguenti compiti:

- promuovere le azioni del Piano di Conciliazione 2017-2018 su tutto il territorio;
- favorire l'ampliamento della Rete di conciliazione e sviluppare sinergie con la Rete Workplace Health Promotion Lombardia (WHP) in collaborazione con la U.O.

Educazione alla Salute di ATS Brescia;

- procedere ad un'analisi di contesto del territorio in merito alle imprese profit e non profit;
- diffondere nelle imprese profit e non profit, MPMI e nelle aziende del settore di cura la conoscenza e l'utilizzo delle misure previste dalla legislazione nazionale in materia di conciliazione famiglia-lavoro;
- mantenere e consolidare un rapporto diretto con le imprese per la diffusione della cultura di conciliazione.

Il percorso di *avvicinamento* e *contatto* con le imprese ha previsto:

- **Contatto iniziale con un'impresa, una cooperativa o un ente** per la presentazione del progetto e l'individuazione dell'*interlocutore privilegiato*;
- **Sportello e consulenza telefonica** alle imprese;
- **Incontri nelle aziende**: organizzati, individualmente o in gruppo, anche nella stessa azienda coinvolgendo, dove possibile, direttamente i datori di lavoro, responsabili HR e lavoratori;
- **“Comunità di pratiche”**: Incontri di scambio tra più aziende del territorio.

3. Piattaforme per la gestione del welfare aziendale

Lo sviluppo del welfare aziendale, inteso come insieme di prestazioni e/o benefit monetari finalizzati a dare risposte ai bisogni specifici di natura sociale e, in modo estensivo, relativi al benessere personale e/o familiare delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti delle imprese, non è un fenomeno nuovo ma ha radici nella storia e nel modello industriale del nostro Paese: non solo il caso olivettiano e, in tempi più recenti, Luxottica, ma fin dalla seconda metà dell'Ottocento, sono numerosi i casi di impegno dell'impresa sul fronte dei bisogni sociali. Questo sviluppo è collegato a tre fattori:

- la trasformazione del modello di relazioni industriali in Europa e in Italia con la contrattazione collettiva orientata sempre più ai territori e dentro le aziende;

- la necessità per gli imprenditori e per le associazioni di rappresentanza di promuovere anche a breve termine politiche di gestione delle risorse umane capaci di rispondere ai bisogni sociali declinando moderazione salariale con estensione di misure di protezione;
- la normativa di vantaggio fiscale, introdotta negli ultimi anni.

Questi elementi hanno contribuito a rafforzare il welfare aziendale nelle grandi imprese e nei gruppi multinazionali ma anche a generare una nuova attenzione al tema nelle PMI, dove è ancora poco diffuso.

Uno degli strumenti innovativi del welfare aziendale è rappresentato dai **portali**, servizi di supporto per la gestione e lo sviluppo del welfare aziendale. Negli ultimi anni si sono moltiplicati sul mercato i cosiddetti *provider* di portali, *outsourcer* che dispongono di un “portale” attraverso il quale un’azienda interessata può mettere a disposizione dei propri dipendenti un menù di servizi (previsti dal Piano di Welfare aziendale in base a un contratto collettivo o a una decisione aziendale). In generale i servizi *web based* a supporto della gestione del welfare aziendale prevedono:

- portali *web based* per la gestione operativa e la rendicontazione amministrativa del Piano di welfare aziendale;
- l’accesso al menù dei beni, servizi e prestazioni previsti dal Piano dell’azienda;
- la possibilità di acquistare e fruire di beni da parte dei lavoratori delle aziende utilizzando il budget di spesa (cd. “Conto Welfare”) a loro disposizione (contrattazione aziendale o territoriale; in applicazione di CCNL di categoria; regolamento aziendale).

A fronte di queste funzioni generali, indispensabili per una gestione semplificata del sistema di welfare aziendale, il tema rilevante nell’analisi delle numerose piattaforme che si stanno sviluppando in Italia riguarda la loro caratterizzazione territoriale, rispetto a quelle commerciali standard. La piattaforma co-progettata, sviluppata e controllata “dal basso” dagli attori del territorio diventa davvero

uno strumento efficace per rispondere ai bisogni specifici della popolazione e per favorire lo sviluppo locale. Negli ultimi anni si è sviluppata una riflessione sulla “territorializzazione” del welfare aziendale, grazie al coinvolgimento progressivo delle associazioni di rappresentanza datoriale ma anche a strumenti normativi come il contratto di rete o la contrattazione territoriale, pensati per agevolare alcuni temi strategici anche nelle piccole imprese.

Box 3. Esempi di Piattaforme per il welfare territoriale

1. *Beatrice - Alleanza Val Seriana - Comune di Albino:*

La piattaforma Beatrice, realizzata dall'Alleanza del Comune di Albino, è nata dalla necessità condivisa con Confindustria di individuare uno strumento da offrire alle imprese per coinvolgerle concretamente nel welfare aziendale. Beatrice, quindi, doveva servire alle aziende per facilitare la gestione del Piano di welfare aziendale evitando, per quanto possibile, l'appesantimento burocratico. Promossa e finanziata dall'Ambito, è una piattaforma multi-azienda, a cui aderiscono le aziende del territorio, grandi, medie e piccolissime (ha aderito una azienda con cinque dipendenti), che hanno a disposizione aree personalizzate in cui presentare l'offerta di servizi conciliazione vita-lavoro ai propri dipendenti. La gestione è semplice, completa e certa anche dal punto di vista normativo: i dipendenti dell'azienda accedendo al proprio profilo e col loro "budget welfare" possono acquistare e/o avere rimborso di servizi offerti dal territorio.

L'offerta di servizi è basata sull'integrazione tra i servizi pubblici e privati per la gestione di un sistema di welfare aziendale "territoriale evoluto" che risponda contemporaneamente alle esigenze dei lavoratori e delle imprese, anche in termini di contenimento dei costi. Ciò che caratterizza il sistema Beatrice è il lavoro di coordinamento di rete su cui è basata anche l'adesione delle imprese: i soggetti coinvolti, pubblici e privati, si incontrano periodicamente nel *HR club Beatrice* per confrontarsi sui temi più rilevanti e coordinare l'intero percorso in un'ottica di sviluppo e innovazione.

2. "*Welfare più*" promossa dall'Alleanza locale della rete territoriale di conciliazione "Val Cavallina, Alto Sebino e Basso Sebino" nasce dal progetto territoriale "Networking: fare sistema per sostenere la famiglia che cura" e dall'integrazione tra associazioni datoriali e ambiti sociali. L'obiettivo è rispondere al bisogno di conciliazione prestando attenzione anche a nuove esigenze territoriali, quali ad esempio lo sviluppo della cultura del consumo critico e la promozione di produttori locali, filiera corta e km0. Anche l'Ambito della Val Cavallina ha lavorato molto per caratterizzare territorialmente la piattaforma, distinguendola da quelle commerciali standard. "*Welfare più*" fa confluire nella piattaforma beni e servizi territoriali per consentire ai dipendenti delle imprese aderenti di acquisire servizi **sostenibili dal punto di vista ambientale, territoriale e sociale** per soddisfare i bisogni di conciliazione vita-lavoro. Anche in questo caso la co-progettazione, il lavoro di rete sono alla base di tutto il percorso di sviluppo della piattaforma.

3. *App-Bologna-Welfare*

Il progetto valorizza l'innovazione digitale come strumento per offrire ai cittadini servizi efficaci, anche per la conciliazione vita-lavoro.

Attraverso questa App, ogni cittadino può orientarsi nella rete dei servizi e accedere alle opportunità del welfare cittadino per mezzo di una tecnologia smart. Autenticandosi tramite Identità Digitale, il sistema accede direttamente alle informazioni anagrafiche ed eventualmente all'indicatore di situazione economica del cittadino, selezionando – su questa base – i servizi a cui ha diritto. I servizi ad oggi presenti nell'app permettono di navigare liberamente nella mappa del welfare cittadino, usufruire di sconti e agevolazioni presso negozi e servizi convenzionati, presentare online domande per contributi e sussidi di welfare, informarsi e consultare le notizie e informazioni più rilevanti. Il cittadino può ricercare e filtrare le risorse e tutti i contenuti, interagire e dialogare direttamente con il Comune e con gli sportelli e i servizi presenti sul territorio, rilasciando commenti e condividendo informazioni. Attraverso l'app è possibile accedere agli sconti per gli acquisti che aziende private rendono disponibili attraverso la stipula, con il Comune di Bologna, di convenzioni per sostenere le famiglie. Tali convenzioni si concretizzano nella erogazione di sconti che vengono concessi solo ai richiedenti che possiedono requisiti che variano a seconda della convenzione e del settore merceologico. In tale contesto l'app automatizza il processo di richiesta degli sconti, integrandosi con i sistemi informativi del Comune e recependo da questi le informazioni necessarie per la verifica dei requisiti.

L'analisi delle politiche e pratiche descritte sopra permette di individuare alcuni punti salienti relativi alle esperienze più innovative di conciliazione vita lavoro in Italia, evidenziate nella figura seguente.



RAFFAEL



PRINCIPALI PROBLEMATICHE risultanti dalle esperienze nazionali

- *Governance* delle politiche di conciliazione vita-lavoro
Governance regionale
Governance territoriale (soprattutto a livello di ambiti sociali)
- Partenariato pubblico e privato
- *Mix* di sostegni finanziari per l'accesso ai servizi di conciliazione e di misure per la flessibilità organizzativa del lavoro

**RAFFAEL può diventare
un MODELLO per la REGIONE LAZIO**

In particolare, i diversi modelli regionali evidenziano la necessità di una **governance multilivello**: il livello regionale è responsabile della programmazione e del finanziamento, mentre il livello locale di governance, per lo più in capo agli ambiti sociali, ha la responsabilità di leggere e ascoltare i bisogni e individuare, coinvolgendo il terzo settore e tutti gli attori territoriali, le soluzioni e le risposte più adeguate. Una caratteristica chiave delle esperienze più innovative consiste nell'integrare le risorse e costruire partenariati pubblico-privati che coinvolgano stakeholder del settore pubblico, soprattutto nell'ambito delle politiche sociali, e nel settore privato, sia profit che non profit. Altro elemento chiave riguarda il fatto che le politiche e le esperienze mostrano che la conciliazione si promuove da un lato ampliando e favorendo l'accesso ai servizi e dall'altro prevedendo interventi sulla dimensione del tempo, lavorando sia sulla flessibilità oraria che organizzativa.

II. Progetto Raffael

R.A.F.F.A.E.L. - Redesigning Activities in a Family FriendlyWay in VitErbo's workplaces è un'iniziativa Finanziata nell'ambito del Programma Europeo per l'Occupazione e l'Innovazione sociale (EASI) 2014-2020 volta a promuovere l'innovazione sociale e le politiche per la conciliazione tra lavoro e vita privata nel territorio della Toscana.

Promosso dalla Provincia di Viterbo, ente capofila, e realizzato da un ampio partenariato pubblico-privato, il progetto ha promosso un modello innovativo di politiche territoriali di conciliazione basato sull'integrazione di misure di welfare pubblico e aziendale per sviluppare una nuova cultura della flessibilità organizzativa del lavoro in settori determinanti come il turismo e l'industria.

R.A.F.F.A.E.L promuove:

- **la diffusione** nel territorio della Toscana di una cultura dell'organizzazione del lavoro flessibile e della condivisione delle responsabilità di cura;
- **l'informazione e la formazione destinata agli imprenditori/imprenditrici** sulle opportunità offerte dall'organizzazione flessibile del lavoro e dall'introduzione in azienda di misure di conciliazione vita lavoro;
- **l'informazione e la formazione delle lavoratori/trici** su diritti e opportunità offerte dell'organizzazione flessibile del lavoro e dalle politiche di conciliazione;
- **la co-progettazione** di nuovi servizi pubblico-privati e la sperimentazione di un nuovo modello di welfare integrato;
- **la sperimentazione dei servizi nel territorio** per defi-

nire un modello di sviluppo locale sostenibile che guarda all'inclusione e al benessere sociale.

Oltre alla sperimentazione dei servizi innovativi per la conciliazione vita lavoro, Raffael ha realizzato alcune azioni di sistema, come l'analisi del contesto e mappatura dei servizi d'offerta dal territorio e la formazione degli operatori dei servizi territoriali.

II.1. La provincia di Viterbo: contesto territoriale e socio-economico.

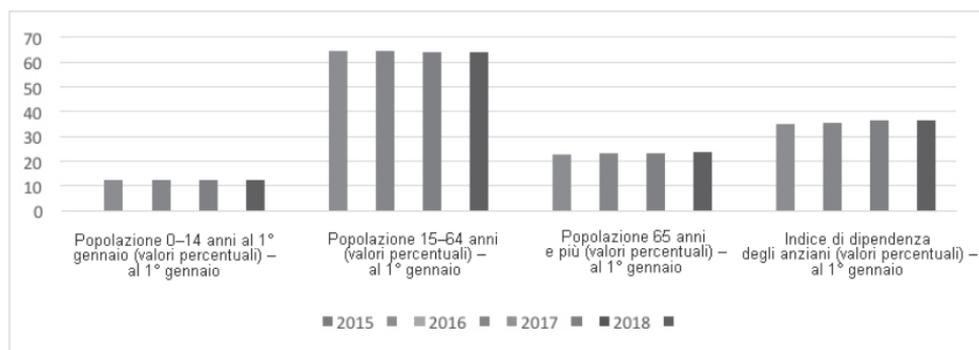
Negli ultimi anni la popolazione della Provincia di Viterbo è interessata da processi di invecchiamento, in coerenza con i trend registrati a livello nazionale.

Come evidenzia il Grafico 1, la popolazione dai 65 anni in su è cresciuta rispetto alle nascite dal 2015 al 2018, i dati del 2020 rafforzano questa tendenza, facendo registrare rispetto al 2018 un aumento pari al 2,7 (fonte Istat) della percentuale della classe delle persone di età oltre i 65 anni e un decremento percentuale dello 0,9% della classe 0-4 (Fonte Istat). I trend demografici sono alla base delle trasformazioni sociali di lungo termine. In particolare l'invecchiamento ha determinato un rapido aumento dell'indice strutturale di dipendenza, costituito dal rapporto tra la popolazione in età non attiva e la popolazione in età attiva (15 - 64 anni). Esso, a livello nazionale, era ancora inferiore al 50% nei primi anni 2000, mentre nel 2016 ha superato il 55%, e per quel che concerne la provincia di Viterbo, nel 2021 (stima Istat), ha raggiunto il 56,2%. Come ben noto la crescita di questo indice comporta una serie di conseguenze a livello sociale ed economico molto forti anche se non immediatamente osservabili. La crescita della popolazione anziana, infatti, crea una domanda di servizio sociale a cui il sistema del welfare, così come è strutturato a livello locale, fa fatica a risponde-

re. La difficoltà di rispondere ad una platea che si allarga dei bisogni sociali degli anziani (che non necessariamente si traducono in bisogni sanitari) trova nella risposta del privato una possibile soluzione. Tuttavia, non sempre si ha la disponibilità finanziaria ed economica per attivare servizi privati (cooperative sociali di servizio alla persona, badanti, colf, ecc.) e il lavoro di cura e di assistenza finisce per ricadere sulla famiglia e, all'interno di essa, spesso sulla donna. Ciò può quindi costituire un freno alle opportunità lavorative delle donne che si trovano a dover conciliare i propri impegni lavorativi con quelli della famiglia.

L'occupazione femminile in Italia è decisamente bassa: il tasso di occupazione femminile, a dicembre 2020, era del 48,6% a fronte di una media Europea del 62,4%. L'occupazione femminile nella Provincia di Viterbo (dati Istat 2019) era ancora inferiore (46,1%), dato che, ragionevolmente, a seguito delle Pandemia Covid, avrà subito una ulteriore contrazione. Ancora oggi esclusione e discriminazione sono parole chiave che connotano una parte non marginale del lavoro femminile in Italia.

Graf.1– Popolazione residente nella Provincia di Viterbo e Indice di dipendenza (anni 2015-2018).



Fonte: Elaborazioni da ISTAT, 2019

Il cambiamento demografico è soltanto una delle componenti che incidono sui livelli di dipendenza sociale, ovvero di esclusione dal lavoro di segmenti della popolazione anche in età attiva. Pesano fattori che hanno a che fare con le difficoltà del mercato del lavoro, con l'inadeguatezza dei servizi sociali alle famiglie e alle imprese, ma anche con **limitazioni di carattere culturale**, che determinano le nostre aree di più grave debolezza sociale come l'esclusione delle donne dal lavoro e dalla mobilità sociale.

Osservando le caratteristiche strutturali delle famiglie, sebbene i dati a disposizione non ci consentano di avere il dettaglio della provincia di Viterbo, una misura approssimata delle caratteristiche rilevate in centri con 50.000 abitanti e oltre, può fornirci indicazioni interessanti a riguardo. Si può osservare come le tendenze registrate a livello locale, siano in linea con le recenti trasformazioni socio-demografiche del Paese, dove si riscontra una crescita dei nuclei familiari composti da una persona sola.

Tavola 1 – Famiglie e nuclei familiari per tipologia

		Per 100 famiglie con le stesse caratteristiche		
		Famiglie e nuclei familiari per tipologia - media biennale		
		Persone sole	Famiglie con più di 5 componenti	Famiglie con aggregati e più nuclei
Anno	Territorio			
2017	Italia	31,9	5,3	4,7
	Nord	33,1	4,3	4,1
	Centro	34	4,3	5,3
	Lazio	35,3	4,2	4,8
	50.001 ab. e più	33,5	5,1	4,6

2018	Italia	33	5,3	4,8
	Nord	34,9	4,4	4,1
	Centro	34,9	4,5	5,6
	Lazio	36,1	4,4	5,3
	50.001 ab. e più	34,6	5	4,8

Fonte: Elaborazioni da ISTAT, 2019

Il dibattito sulla riforma del welfare negli ultimi trent'anni è stato centrato principalmente sullo squilibrio finanziario delle grandi istituzioni pubbliche, pensioni e sanità. Attualmente, in uno scenario di prolungata instabilità economica, la questione emergente è la crescente fragilità sociale dei territori.

Ma, come si nota anche dalla tavola 1, la **fragilità sociale** è destinata ad aumentare anche e soprattutto per la frammentazione della società, determinata da profonde trasformazioni demografiche e socioculturali. Il punto chiave è l'indebolimento della famiglia come prima e fondamentale rete sociale di protezione. Oggi quasi un terzo delle famiglie italiane sono costituite da un solo componente, e una quota simile, vicina al 30%, è costituita dagli anziani che vivono soli. La coesione tra le generazioni è indebolita, se non compromessa, già nelle strutture di base della società.

L'evoluzione dei modelli familiari ha subito una forte accelerazione. È in aumento la mobilità delle scelte di vita personali: il tasso di separazione ha superato la quota di un terzo ed è raddoppiato rispetto agli anni '90. Nel 2016 il 28% dei figli è nato fuori del matrimonio.

Un recente studio dell'ISTAT ha permesso di misurare le nuove forme familiari: si tratta di otto milioni di famiglie diverse dalla tradizionale condizione matrimoniale, al cui interno vive il 22% degli italiani.

II.2. Il sistema dei servizi in Toscana

I bisogni socio-sanitari in crescita richiedono una implementazione dei servizi di welfare attualmente erogati nella Provincia di Viterbo.

Tavola 2 – Comuni che offrono servizi e utenti dei servizi/interventi di riferimento del servizio (anno 2016)

Territorio di Viterbo			
Anno di riferimento 2016			
		Utenti sulla popolazione di riferimento (percentuale)	Comune che offrono il servizio sul totale comuni (percentuale)
Area di utenza	Servizio o intervento		
Famiglia e minori disabili	Assistenza domiciliare socio-assistenziale	0	28,3
	Assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari	14,1	88,3
	Assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari	7	71,7
	Voucher, assegno di cura, buono socio-sanitario	1,8	48,3
Anziani (65 anni e più)	Assistenza domiciliare socio-assistenziale	1,1	65
	Assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari	0,2	55
	Voucher, assegno di cura, buono socio-sanitario	0,2	46,7

Povertà, disagio adulti e senza fissa dimora	Assistenza domiciliare socio-assistenziale	0	15
	Assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari	0	5

Fonte: Elaborazioni da ISTAT, 2019

Se si osserva il dato percentuale relativo agli utenti anziani sulla popolazione di riferimento del servizio solo l'1,1% fruisce dell'assistenza domiciliare socio-assistenziale e lo 0,2% dell'assistenza domiciliare integrata con i servizi sanitari. L'erogazione di tale servizio alle persone con disabilità appare più elevata con un 7% di utenti raggiunti dal servizio di assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari, l'1,8% con altre forme di erogazione di tipo assistenziale.

Inoltre l'offerta dei servizi per l'infanzia sul territorio di Viterbo copre appena poco più di un terzo della popolazione residente e solo il 10,3 % degli utenti riesce ad accedervi.

Tavola 3 – Servizi socio-educativi per la prima infanzia (anno 2016)

Territorio di Viterbo				
	2016			
Servizi socio-educativi per la prima infanzia	Utenti sulla popolazione di riferimento del servizio (percentuale)	Comuni che offrono il servizio sul totale comuni (percentuale)	Abitanti residenti in comuni che offrono il servizio sul totale abitanti (percentuale)	Spesa dei comuni per 100 residenti 0-2 anni (euro)
Tipo di servizio socio-sanitario				
Asilo nido	10,3	36,7	64,6	343
Servizi integrati per la prima infanzia	0	0	0	0
Tutte le voci	10,3	36,7	64,6	343

Fonte: Elaborazioni da ISTAT, 2019

Dalla rilevazione ISTAT emerge inoltre che sul territorio di Viterbo non sono presenti servizi integrativi per la prima infanzia oltre i tradizionali asili nido e che i posti sono solo per il 19,1 % dei bambini in età compresa tra 0-2 anni.

Tavola 4 – Servizi attivi, posti autorizzati sul territorio di Viterbo (Anno 2016).

Territorio di Viterbo			
	2016		
Tipo dato	Servizi attivi	Posti autorizzati	Posti autorizzati per 100 bambini di 0-2 anni
Tipo di servizio socio-educativo			
Asilo nido	47	1366	19,1
Nido o micronido	42	1261	17,7
Nido e micronido aziendali	1	32	0,4
Sezione primavera	5	105	1,5
Servizi integrati per la prima infanzia	0	0	0
Spazio gioco	0	0	0
Servizio in contesto domiciliare	0	0	0
Centro bambini genitori	0	0	0
Tutte le voci	47	1366	19,1

Fonte: Elaborazioni da ISTAT, 2019

L'analisi di alcuni indicatori socio-demografici e di dati di servizi di welfare evidenziano come il territorio del viterbese, in linea con le caratteristiche nel resto del Paese, è particolarmente esposto a profondi cambiamenti demografici che mettono sotto pressione il suo sistema di welfare. Oltre al cambiamento demografico in atto, dove nascono sempre meno bambini e un'aspettativa di vita in continua crescita, si affianca una frammentazione delle reti familiari. In Italia, negli ultimi trent'anni il numero di ma-

trimoni si è praticamente dimezzato (erano 315mila nel 1987; 191mila nel 2017) mentre le separazioni e i divorzi sono in continuo aumento. Una situazione che si registra anche nel territorio di Viterbo e che sta mettendo in profonda crisi quel sistema di “welfare-fai-da-te” che per anni ha integrato le lacune del welfare pubblico. Il sistema di welfare locale si trova dunque in una condizione di crescente difficoltà che lo rende incapace di rispondere a molti dei bisogni sociali vecchi e nuovi che stanno emergendo negli ultimi anni e che ricade indubbiamente sull’occupazione femminile.

Le aziende attive nel territorio della provincia di Viterbo sono circa 33.000, con una densità imprenditoriale dell’11.9%, dato che fa posizionare la Tuscia in decima posizione tra le province italiane. Si tratta in larghissima parte (97%) di micro imprese con meno di 10 addetti. Il settore principale di attività è l’agricoltura, che copre da sola il 31.3% di tutte le imprese della Tuscia. Nell’ambito dei servizi, un settore particolarmente rilevante e in crescita è quello turismo.

È in questo scenario di sfide e trasformazioni che è andata delineandosi la necessità di individuare un “secondo welfare” che permetta di rispondere in modo più efficace a domande di tutela sociale sempre più differenziate e complesse e capaci di abbattere gli ostacoli all’accesso e alla permanenza delle donne sul mercato del lavoro, come appunto il progetto R.A.F.F.A.E.L. sta realizzando.

II.3. Il sistema dei servizi territoriali e l’offerta per la conciliazione vita-lavoro del pubblico e del privato no profit in Tuscia.

Prima di avviare la progettazione condivisa dei servizi da implementare a valere sul progetto RAFFAEL, è stata realizzata una ricognizione dell’offerta territoriale di servizi per la conciliazione vita-lavoro. La ricognizione ha pre-

visto una rilevazione desk, mirante a ricostruire la rete dei servizi territoriali e una rilevazione attraverso una scheda destinata anche alle organizzazioni private.

I servizi territoriali sono organizzati, nella provincia di Viterbo, in 5 Distretti socio-sanitari che si occupano di programmare e gestire in maniera associata i servizi sociali per tutti i comuni di ciascun Distretto. I Distretti sono organizzati nel modo seguente, secondo quanto stabilito dalla normativa regionale:

Distretto	Comune Capofila	Comuni del Distretto	Distretto ASL di competenza
VT1	Montefiascone	Acquapendente, Bagnoregio, Bolsena, Capodimonte, Castiglione in Teverina, Civitella d'Agliano, Farnese, Gradoli, Graffignano, Grotte di Castro, Ischia di Castro, Latera, Lubriano, Marta, Onano, Proceno, San Lorenzo Nuovo, Valentano	A
VT2	Tarquinia	Arlena di Castro, Canino, Cellere, Montalto di Castro, Monte Romano, Piansano, Tessennano, Tuscania	A
VT3	Viterbo	Bassano in Teverina, Bomarzo, Canepina, Celleno, Orte, Soriano nel Cimino, Vitorchiano	B
VT4	Vetralla	Barbarano Romano, Bassano Romano, Blera, Capranica, Caprarola, Carbognano, Monterosi, Oriolo Romano, Ronciglione, Sutri, Vejano, Villa San Giovanni in Tuscia	C
VT5	Nepi	Calcata, Castel Sant'Elia, Civita Castellana, Corchiano, Fabrica di Roma, Faleria, Gallese, Vallerano, Vasanello, Vignanello	C

Come indicato nella tabella, la ASL comprende invece tre soli Distretti (A, B e C): il Distretto A comprende la parte settentrionale e costiera della provincia di Viterbo, il B corrisponde al territorio del distretto socio-sanitario



di Viterbo, mentre il C comprende i comuni della parte meridionale della provincia al confine con la provincia di Roma.

Attraverso l'analisi dei Piani Sociali di Zona dei 5 distretti socio-sanitari della Tuscia, è emerso che i servizi territoriali offrono prevalentemente le prestazioni socio-assistenziali di base, in particolare l'assistenza domiciliare per anziani e disabili e, in alcuni casi, l'educativa territoriale.

In molti casi, servizi ludico-educativi rivolti a bambini e ragazzi oppure servizi di tipo aggregativo per anziani (ad esempio i centri anziani) sono di competenza dei singoli comuni e restano fuori dalla programmazione territoriale degli Uffici di Piano.

All'analisi desk è stata affiancata anche una ricerca di tipo field. È stata costruita un'apposita scheda di rilevazione dell'offerta di conciliazione, che è stata presentata in occasione di alcuni incontri territoriali svolti nei primi mesi di implementazione delle attività progettuali e successivamente inviata a tutti gli Uffici di Piano e alle orga-

nizzazioni del terzo settore che è stato possibile contattare attraverso gli incontri e con la collaborazione dei partner di progetto.

La risposta dei territori è stata molto diversa: in alcuni distretti (Nepi e Vetralla), sia i servizi territoriali che le organizzazioni del terzo settore hanno risposto numerosi, consentendo la rilevazione di diverse esperienze e servizi per la conciliazione. Altri distretti invece, come ad esempio Tarquinia, nonostante le numerose richieste, non hanno partecipato alla rilevazione. Questo elemento costituisce una criticità dovuta anche ad una caratteristica peculiare del territorio della Tuscia, costituito da moltissimi piccoli comuni che faticano a lavorare in un'ottica di rete. Non sempre la Provincia riesce ad assolvere al ruolo di aggregatore dei comuni del territorio. Anche a fronte di questa difficoltà, il Tavolo Provinciale Permanente ha stabilito che è opportuno che l'attività di mappatura prosegua per tutto il corso del progetto, valorizzando anche le attività di formazione degli operatori e co-progettazione per coinvolgere gli stakeholder e implementare la mappatura dei servizi.

Di seguito è riportato l'esito della mappatura realizzata nel 2019 e successivamente l'aggiornamento con i dati raccolti tra il 2020 e i primi mesi del 2021.

Mappatura 2019

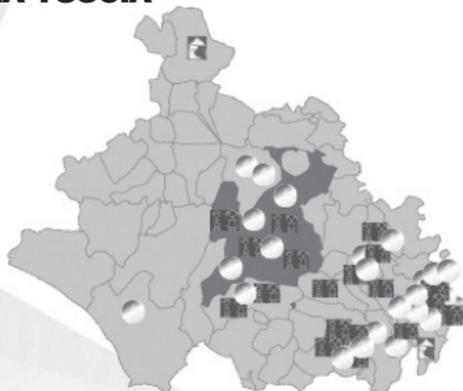
Con riferimento ai servizi mappati, che sono sintetizzati e geolocalizzati nella figura riportata sotto, si rileva che più della metà riguarda servizi per persone anziane e disabili: il 52.5% dei servizi mappati è rivolto a questo target di utenza. Si tratta prevalentemente di assistenza domiciliare sia per anziani che per disabili e di alcuni centri anziani dislocati sul territorio. Il 42.5% dell'offerta rilevata riguarda invece servizi per bambini e ragazzi. In questo caso si tratta di educativa domiciliare, centri ludico-educativi, asili nido sia pubblici che privati. Una piccola percentuale dei servizi mappati è relativa a centri polifunzionali o servizi multiutenza, che si rivolgono dunque a più target.

Quasi tre quarti dei servizi individuati sono erogati da enti pubblici, spesso dai Comuni, in alcuni casi dal Distretto socio-sanitario attraverso la programmazione del Piano di Zona. Il 25% dei servizi è erogato da organizzazioni del terzo settore (prevalentemente cooperative sociali e associazioni), mentre solo il 3% è implementato da soggetti profit.

Anche analizzando la tipologia di finanziamento attraverso il quale il soggetto erogatore gestisce il servizio, si rileva una larghissima prevalenza di fondi pubblici. Nel 15% dei casi si tratta di fondi comunali destinati al servizio, nel 20% si tratta di progetti finanziati, in un altro 15% sono fondi pubblici gestiti da soggetti privati - per lo più di tipo non profit - individuati attraverso gare o avvisi pubblici. Nel 35% dei casi il servizio è compartecipato dagli utenti, con una quota proveniente dal pubblico. Infine un ulteriore 15% ha un finanziamento di natura completamente privata, o a carico degli utenti o a carico dell'organismo che eroga il servizio.

SERVIZI DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO NELLA TUSCIA

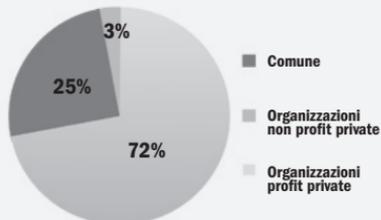
-  Servizi per bambini e adolescenti
-  Servizi per anziani e disabili
-  Centri o servizi polifunzionali



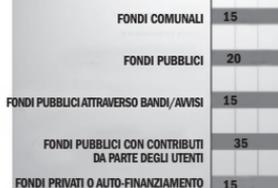
SERVIZI DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO NELLA TUSCIA



Tipo di soggetto erogatore



Tipo di finanziamento



Mappatura 2020-2021

Nel corso del 2020-21 sono stati censiti i servizi della conciliazione del territorio della Tuscia, la valle del percorso formativo degli operatori dei distretti socio-sanitari (distretti VT1, VT4 e VT5), infatti la maggior parte dei servizi sono concentrati in questi territori.

Si tratta di 80 servizi per la conciliazione attivi sul territorio della Tuscia, di cui poco più della metà rivolti a persone anziane o non autosufficienti (51%) e un'altra significativa percentuale a rivolta a bambini, ragazzi e famiglie (46%), mentre il 3% si rivolge a un target vario. In due casi su tre (66%) il servizio è erogato o gestito direttamente dai Comuni o dai Distretti socio-sanitari, nel 22% si tratta di un'offerta da parte di organizzazioni del terzo settore, mentre nel restante 12% dei casi i servizi sono offerti da imprese private di tipo profit.

I dati rilevati attraverso la mappatura dei servizi, seppur riferiti principalmente a tre dei cinque distretti socio-sanitari del territorio della Tuscia, hanno consentito di mirare in modo più personalizzato le attività progettuali, con l'obiettivo di rendere il progetto RAFFAEL un'occasione

concreta di innovazione sociale e crescita del territorio, al fine anche di rafforzare il ruolo istituzionale della Provincia come soggetto in grado di sostenere i comuni verso un processo di maggiore condivisione di strumenti e occasioni di programmazione delle politiche territoriali e di costruzione di reti di servizi.

I risultati di questa analisi mettono in luce la concentrazione dell'offerta locale per la conciliazione vita-lavoro su alcune tipologie di servizi tradizionali, in particolare sull'assistenza domiciliare e l'educativa territoriale, certamente molto rilevanti in un territorio geograficamente disperso. Altri servizi presenti a macchia di leopardo sono quelli di tipo più aggregativo come i centri anziani e i centri ludico-ricreativi. Le esperienze di partnership pubblico-privata sono molto limitate: il modello prevalente è quello di un finanziamento pubblico gestito da organizzazioni del terzo settore, sono scarsamente presenti reti pubblico-private come prassi di scambio esperienze e sperimentazione di modelli innovativi che integrino soggetti pubblici e privati e favoriscano lo sviluppo del territorio.

III. Il percorso formativo RAFFAEL

Tra le diverse azioni di sistema previste dal progetto RAFFAEL, particolare rilevanza assume il percorso formativo dedicato ai responsabili e agli operatori degli Uffici di Piano, dei servizi sociali e delle cooperative sociali che operano nel territorio, volto a favorire la conoscenza delle politiche e delle misure di conciliazione vita-lavoro e il loro inserimento nel processo di pianificazione territoriale (Piani Sociali di Zona).

Il percorso dedicato alla formazione degli operatori dei servizi di welfare territoriale (uffici di piano, servizi sociali, servizi del distretto ASL, enti gestori e organizzazioni del terzo settore) ha l'obiettivo di promuovere un modello innovativo di politiche territoriali di conciliazione basato sull'integrazione di misure di welfare pubblico e aziendale per sviluppare una nuova cultura della flessibilità organizzativa del lavoro. Organizzato congiuntamente dalla Provincia di Viterbo e dal CROAS Lazio, il percorso si inserisce all'interno del progetto Raffael - Redesigning Activities in a Family Friendly way in VitErbo workplaces. Attraverso il percorso formativo degli operatori dei servizi di welfare territoriale, il progetto intende promuovere un cambiamento culturale tra gli operatori e favorire l'integrazione tra primo e secondo welfare attraverso la costruzione di reti pubblico-private. L'emergenza Covid19 e la gestione delle diverse fasi di emergenza sanitaria hanno reso ancora più rilevante l'azione e gli obiettivi del progetto Raffael che mira a ampliare l'offerta dei servizi per la conciliazione vita-lavoro in un momento in cui la chiusura delle scuole a causa dell'emergenza sanitaria e il riavvio delle attività produttive richiede il rafforzamento della rete territoriale

dei servizi educativi e una revisione dei modelli organizzativi riconvertendoli per garantire il distanziamento sociale. L'emergenza COVID 19 ha reso ancora più evidenti le disuguaglianze anche nel settore educativo: si è determinato un aumento consistente della dispersione scolastica che va contrastato con l'organizzazione di servizi educativi extrascolastici, anche in piccoli gruppi, volti a mantenere il contatto con bambini, ragazzi e famiglie sia durante l'anno scolastico che durante la stagione estiva. Il Piano Scuola presentato dal Ministro della Pubblica Istruzione proprio in questi giorni, sembra andare in questa direzione prevedendo anche nei mesi di luglio e di agosto attività didattiche, ludiche, di socializzazione, culturali, sportive etc. nelle scuole, prima della ripresa dell'anno scolastico a settembre.

Il lockdown prima e la successiva riapertura delle attività economiche con le scuole e i servizi educativi chiusi, hanno fatto emergere un elemento critico tradizionale dell'organizzazione sociale del nostro paese: lasciare alle famiglie e, quasi sempre alle donne, la responsabilità di cura dei più deboli, i bambini e gli anziani.

RAFFAEL intende contribuire, per quanto possibile, a tale sostegno, ripensando il modello di welfare territoriale della provincia di Viterbo per orientarlo alla costruzione di un sistema territoriale più inclusivo, più conciliante basato sul coinvolgimento di tutti gli attori, pubblici e privati, del settore economico e sociale puntando soprattutto, in un momento come questo, sull'integrazione di tutte le risorse disponibili, tra welfare territoriale e aziendale. Si tratta di aprire i servizi alla comunità e ai territori, ricordando che le istituzioni pubbliche non sono le uniche deputate allo sviluppo locale e al benessere del territorio, ma possono guidarlo, favorirlo, orientarlo, promuovendo iniziative, individuando nuovi modelli organizzativi volti a costruire una responsabilità condivisa della salute e della cura, dell'istruzione, del benessere sociale. In questa ottica Raffael intende proporre un modello da replicare nell'intera regione,

nell'ambito della nuova programmazione Regionale e da utilizzare nella elaborazione delle Linee guida per accompagnare la nuova programmazione³.

Obiettivi

Il percorso formativo realizzato da RAFFAEL ha previsto due giornate formative dedicate a ciascuno dei 5 distretti/ambiti sociali provinciali, con il riconoscimento dei crediti formativi da parte del Consiglio dell'Ordine delle Assistenti Sociali regione Lazio (CROAS) con cui la Provincia di Viterbo, ente capofila del progetto RAFFAEL, ha firmato un protocollo di collaborazione.

Il percorso delineato da RAFFAEL è coerente con le linee guida definite dalla Regione Lazio per la programmazione sociale. Infatti, l'obiettivo delle due giornate formative è stato quello di avviare un percorso di co-progettazione territoriale con i distretti della Provincia di Viterbo per integrare le risorse e i servizi previsti dal progetto Raffaella nella programmazione territoriale. La logica adottata parte dalla rilevazione e mappatura di quanto è stato sviluppato nei distretti sociali fino ad oggi in tema di servizi di sostegno alle responsabilità di cura per bambini e adolescenti e anziani, per consolidare il sistema territoriale e integrarlo con servizi innovativi, rimettendo al centro di tutto il sistema territoriale la gestione associata dei servizi sociali e la governance dell'Ufficio di Piano.

La prima giornata ha l'obiettivo di inquadrare teoricamente il tema della conciliazione vita-lavoro e delle politiche e misure da adottare nella programmazione sociale dei territori; nel corso della giornata viene presentato, discusso e condiviso con i partecipanti il modello proposto da RAFFAEL e avviato il confronto con casi e esperienze regionali e europee.

³ la nuova programmazione sociale coerentemente con quanto previsto dalla L.R.11/2016 – art.22. L'articolo 22 (comma 2) della legge regionale individua l'area del bisogno (povertà, disagio minorile, responsabilità familiare, dipendenze, disabilità) e le prestazioni e gli interventi idonei a soddisfare quei bisogni. La Regione Lazio ha recentemente elaborato le Linee guida per accompagnare i servizi

La seconda giornata ha invece un taglio laboratoriale e di co-progettazione con gli operatori del territorio con l'obiettivo di individuare le misure e gli interventi più rispondenti alle esigenze specifiche di ciascun distretto anche in ottica di sostenibilità sociale dei servizi da realizzare con il contributo del progetto Raffael.

I moduli formativi

Il percorso di condivisione del quadro teorico di riferimento delle politiche e dei servizi di conciliazione vita-lavoro è stato avviato a partire da alcune parole chiave individuate da RAFFAEL:

- *nuova organizzazione del lavoro flessibile* sia nelle P.A. che nelle imprese private;

- *fiducia e collaborazione* come elementi che caratterizzano le relazioni tra i diversi attori del sistema di condivisione delle responsabilità del lavoro di cura; lavoratori e datori di lavoro nel cambiamento di modello organizzativo che guarda a flessibilità di orari e sedi di lavoro; servizi e nuclei familiari nella condivisione della responsabilità di cura dei soggetti più fragili come i bambini, gli adolescenti e gli anziani; fiducia e collaborazione tra enti locali che hanno il governo del welfare territoriale e aziende private che avviano e gestiscono piani aziendali di welfare attraverso sgravi e facilitazioni fiscali con l'obiettivo di sviluppare piani aziendali di welfare sempre più rispondenti ai bisogni prioritari dei propri dipendenti e aprire alcune misure di welfare aziendale al territorio e ai suoi abitanti (Territorializzazione del welfare aziendale); Enti del terzo settore che hanno la responsabilità di Co-progettazione ed erogazione di servizi, welfare aziendale interno;

- *contaminazione culturale tra attori, sistemi e culture organizzative diverse*: l'incontro tra sistemi organizzativi e culturali diversi ha bisogno di essere accompagnato da un percorso di contaminazione culturale che porti i diversi soggetti - primi tra tutti Enti locali e aziende private - a conoscersi, a trovare ciascuno il proprio vantaggio, a rico-

noscere i vantaggi reciproci e condividere i vantaggi per il territorio nell'obiettivo della salute e del benessere collettivo.

Il tema dello sviluppo locale viene quindi riletto in chiave di sostenibilità sociale, focalizzando l'attenzione sulla necessità di costruire un processo di forte condivisione delle responsabilità di cura all'interno della comunità territoriale. In questa direzione va il coinvolgimento delle imprese nel processo di pianificazione e sviluppo del territorio anche attraverso l'integrazione tra primo e secondo welfare. Si è quindi ragionato poi su quali attori coinvolgere nella programmazione e gestione dei servizi e delle misure di conciliazione vita lavoro e con quali ruoli specifici. In particolare sono stati individuati:

- Enti locali: con ruolo di analisi dei fabbisogni di conciliazione e servizi del territorio, progettazione del welfare territoriale, coinvolgimento del mondo economico-produttivo, pianificazione territoriale tempi e orari, integrazione tra welfare territoriale e secondo welfare, costruzione di comunità solidali;

- Enti del terzo settore: volti alla collaborazione alla realizzazione dell'analisi dei bisogni di conciliazione, alla fase di programmazione territoriale, alla realizzazione dei servizi territoriali di sostegno alle famiglie; realizzazione di piani di conciliazione vita-lavoro per i propri dipendenti;

- Imprese: per la realizzazione di Welfare aziendale e sviluppo di piani di conciliazione vita-lavoro per i propri dipendenti, servizi di welfare aziendali aperti al territorio, responsabilità sociale, collaborazione alla costruzione di comunità solidali;

- Fondazioni bancarie: per la loro possibilità di intervenire con fondi e contributi dedicati allo sviluppo di un sistema di welfare condiviso.

Sono state presentate esperienze europee e regionali che hanno scommesso sulla programmazione territoriale di politiche di conciliazione vita-lavoro finanziando reti pubblico-private multi-attore, innovando servizi e interventi,

mettendo al centro della programmazione le esigenze e le risorse delle famiglie.

Sono state avviate attività formative e laboratori per le attività di co-progettazione nei diversi territori della Toscana, assieme alla mappatura dei territori dei servizi sociali e di conciliazione e la loro integrazione nel Piano Sociale di Zona.

I principali risultati raggiunti

Il percorso formativo è stato avviato a gennaio 2020, subito prima del lockdown, e si è concluso a dicembre 2020, ed è stato realizzato in presenza solo nei distretti di Nepi e in quello di Vetralla. Tutti gli altri interventi di formazione sono stati realizzati a distanza. L'emergenza COVID, i relativi provvedimenti previsti dal Governo per le diverse fasi di gestione della Pandemia hanno reso il progetto RAFFAEL ancora più rilevante per il territorio, nonostante le difficoltà e gli ostacoli a realizzare le attività in presenza.

Una delle esigenze e delle conseguenze emerse con la pandemia e dalla conseguente estensione dello smart-working è stata quella di una ridefinizione e riorganizzazione delle politiche di conciliazione familiari conseguenti ai nuovi bisogni dei sistemi familiari, sia per quel che concerne i servizi socio-sanitari che quelli educativi e organizzativi. Il nuovo cambiamento di paradigma socio economico conseguente al Covid 19 ha dato una nuova rilevanza al progetto RAFFAEL che, intercettando un bisogno diffuso di servizi e di cultura della conciliazione vita-lavoro, aveva proposto un sistema di rete territoriale di servizi.

Nella pianificazione dei servizi sperimentali previsti da Raffael, in coerenza con gli avvisi pubblicati dalla Provincia, si è tenuto conto dei nuovi bisogni emersi e delle nuove iniziative promosse dal governo centrale, riprogettandoli e rimodulandoli anche in modalità a distanza, per favorire la fruizione da parte dei cittadini delle risorse messe a disposizione da Commissione Europea e Provincia di

Viterbo in un momento così difficile per la popolazione e per le famiglie.

I partecipanti

I distretti hanno partecipato con modalità molto diverse tra loro sia per quel che concerne le modalità formative (in presenza o a distanza) e la rete di presenze territoriali; i risultati più interessanti hanno riguardato l'individuazione di azioni di sistema più adeguate alle esigenze e alle caratteristiche del territorio, i servizi sperimentali da attivare, assieme alla individuazione delle risorse già presenti sul territorio su cui poter contare per la cantierabilità immediata dei servizi sperimentali.

Le caratteristiche del territorio e la gestione dei servizi

Le attività svolte nel corso delle attività formative hanno consentito un approfondimento della mappatura dei servizi esistenti, una analisi delle modalità dei servizi offerti, delle criticità presenti in alcuni territori nella gestione dei servizi stessi.

Emerge la fotografia di un territorio complesso - costituito da 60 comuni, piccoli e piccolissimi, con caratteristiche diverse, dispersi nel territorio e poco collegati tra loro da un sistema di trasporto pubblico poco sviluppato ed efficiente - che può essere suddiviso in 4 aree geografiche: la zona costiera e pianeggiante della Maremma laziale; l'Alta Tuscia, territorio molto più collinare caratterizzato dal territorio vulcanico corrispondente alle zone limitrofe alla Toscana e al Lago di Bolsena; la zona dei Monti Cimini attorno al Lago di Vico e delle zone confinanti con la città Metropolitana di Roma Capitale. Infine, la parte orientale della provincia confinante con l'Umbria delle zone che costeggiano il Tevere. La città di Viterbo è considerata una zona a sé, sia per dimensioni che per numero di abitanti ma geograficamente appartiene sia all'alta Tuscia che alla zona Cimina situata sotto i Monti ma a breve distanza dal Lago di Bolsena.

La rete territoriale dei servizi appare ancora carente ed i servizi erogati limitati a quelli essenziali.

La gestione associata dei servizi a livello distrettuale è fragile, non è sviluppata e consolidata in modo omogeneo in tutti i territori, sia per la numerosità dei Comuni associati che per le loro dimensioni. Molti territori, infatti, sono costituiti da piccolissimi comuni rurali che faticano a partecipare alle attività relative alla gestione dei servizi distrettuali. I distretti di Nepi e di Vetralla sono quelli che sembrano aver maggiormente sviluppato e consolidato la gestione associata dei servizi sociali e avviato un percorso di pianificazione sociale condiviso con il territorio. Il Terzo settore è presente e coinvolto attivamente nel percorso di pianificazione sociale. Alcuni distretti soffrono di mancanza di risorse umane e economiche destinate al sociale.

IV. Azioni di sistema e i servizi sperimentali

Con l'obiettivo di sviluppare una rete territoriale di servizi per la conciliazione vita-lavoro nel territorio della provincia di Viterbo, il progetto Raffael ha previsto un'attività di co-progettazione con i territori, i distretti sociali, gli Uffici di Piano volta a diffondere la cultura della conciliazione e a costruire una rete di attori e stakeholder territoriali. Per questo sono state proposte e avviate alcune azioni di sistema. Nel corso dell'attività di *capacity building* con gli Uffici di Piano e gli operatori dei servizi sociali pubblici e privati si è dato avvio ad una fase di co-progettazione che ha riguardato, oltre all'analisi dei bisogni e alla rilevazione delle risorse del territorio, l'identificazione delle azioni di sistema da realizzare per favorire lo sviluppo di una filiera qualificata di servizi ed interventi per la conciliazione a livello locale.

Tutti i 5 ambiti sociali hanno concordato sulla realizzazione di 3 azioni di sistema su cui lavorare:

- Registro baby sitter e registro assistenti familiari;
- Concorso nelle scuole;
- Avvio di un tavolo di conciliazione territoriale.

IV.1 Registro baby sitter e Registro assistenti sociali, Tavolo di Conciliazione territoriale.

La scelta di promuovere la costituzione e la gestione di elenchi e di registri professionali per integrare nella rete territoriale anche i servizi offerti da professionisti singoli e acquistati direttamente dalle famiglie è apparsa particolar-

mente rilevante e adatta alle caratteristiche del territorio delle Province di Viterbo. In questa area infatti sono presenti piccoli e piccolissimi comuni, anche distanti tra loro, che faticano ad offrire servizi di assistenza domiciliare e di assistenza e cura dell'infanzia in modo omogeneo e capillare ai cittadini residenti. Inoltre, la situazione di emergenza sanitaria e il ripetersi di possibili ulteriori periodi di lockdown, hanno aumentato la rilevanza strategica di tutti i servizi e gli interventi di sostegno ai nuclei familiari. La presenza di registri distrettuali in grado di segnalare e mettere a disposizione delle famiglie operatori professionali qualificati e monitorati può essere un valido strumento per raggiungere fasce di popolazione che hanno necessità di aiuti e supporti professionali ma che non trovano, nonostante i voucher messi a disposizione da Comuni e dall'INPS a livello centrale, operatori a cui affidare bambini e anziani.

Inoltre solo gli ambiti di Vetralla e Viterbo avevano già attivato l'elenco delle assistenti familiari in base alle indicazioni regionali, ma in entrambi i casi si sono riscontrate delle criticità nella gestione e quindi il gruppo di lavoro territoriale ha scelto di procedere all'aggiornamento del regolamento e soprattutto all'individuazione di modalità gestionali sostenibili per gli Uffici di Piano, per garantire il continuo aggiornamento del registro.

Per quanto riguarda il registro delle Assistenti familiari, il nuovo regolamento proposto, discusso e condiviso con tutti gli uffici di Piano dei 5 Ambiti prevede due sessioni di iscrizione: una per OSS e operatori con qualifica regionale e una seconda sessione dedicata invece ad assistenti familiari. Per quanto riguarda il registro delle Baby Sitter si è scelto di non definire criteri di selezione e di accesso troppo elevati ma di riconoscere anche le esperienze professionali maturate.

Inoltre i regolamenti proposti prevedono che l'aggiornamento annuale venga effettuato direttamente a cura degli operatori iscritti al registro a cui viene assegnata la responsabilità di inserire annualmente

informazioni aggiornate relative alle ulteriori esperienze lavorative maturate e alla propria disponibilità effettiva anche in termini di orari e di mobilità nel territorio. Tuttavia l'attivazione dei registri non ha avuto il successo sperato in quasi tutti gli Ambiti. Il desiderio di innovazione e di ampliamento dell'offerta dei servizi da parte di responsabili e operatori del territorio si è scontrato di fatto con difficoltà organizzative e con carenza di personale.

Concorso nelle scuole

Per sensibilizzare bambini, ragazzi e genitori e docenti delle scuole alle tematiche di conciliazione, Raffael ha promosso un concorso destinato a tutte le scuole provinciali di ogni ordine e grado. Anche questa azione è stata ripensata per essere realizzata dalle scuole in vista di un probabile lockdown. Infatti il concorso, che intendeva promuovere la riflessione e l'approfondimento del tema della condivisione delle responsabilità di cura all'interno della coppia e più in generale della famiglia, poteva essere realizzato anche in didattica a distanza con la gestione di attività laboratoriali di gruppo "a distanza".

Inizialmente si era pensato di lanciare il concorso e promuovere la partecipazione delle scuole attraverso l'organizzazione di un tavolo tematico con i dirigenti dei diversi istituti scolastici.

Purtroppo il protrarsi del lockdown e la chiusura delle scuole con il proseguire della DAD e poi con la riapertura in presenza in modo ridotto, ha fortemente ostacolato la comunicazione diretta con le scuole che sono state contattate via mail e telefonicamente dalla Provincia in modo ufficiale e richiamate e informate dal partenariato Raffael. Nonostante le difficoltà indotte dalla pandemia hanno partecipato al concorso e presentato elaborati quattro Istituti scolastici.

Tavolo provinciale di Conciliazione vita -lavoro.

Il Tavolo Provinciale di Conciliazione vita-lavoro, presieduto dalla Provincia, che ha coinvolto tutti i Comuni

del territorio - con particolare attenzione ai comuni capofila - con l'obiettivo di garantire la governance territoriale del progetto e diffondere la cultura della conciliazione vita-lavoro nel territorio si è insediato nella prima fase di avvio del progetto e ne ha monitorato nel tempo lo svolgimento delle iniziative e delle intervenute modifiche progettuali.

V. I servizi sperimentali

I servizi attivati dal progetto RAFFAEL sono orientati a rispondere al cambiamento profondo avvenuto nell'organizzazione del lavoro, alla necessità di liberare il tempo da incombenze e pratiche quotidiane e alla necessità di condividere la responsabilità di cura delle persone. La pandemia, infatti, ha modificato l'organizzazione del lavoro generando nello stesso tempo nuovi bisogni di conciliazione e di condivisione delle responsabilità di cura.

Raffael ha permesso di sperimentare tre diverse tipologie di servizi di conciliazione vita-lavoro, che sono stati attivati a titolo gratuito per le cittadine/cittadini di tutto il territorio provinciale:

1. Servizi educativi e per la cura e la custodia di ragazzi e bambini:

- *Spazio Compiti*: un aiuto ai bambini e ai ragazzi dai 6 ai 14 anni, da parte di un educatore dedicato, per fare i compiti a casa;

- *Contact center Family line*: accompagnamento e ripresa dei bambini a scuola e presso le attività ludiche o sportive pomeridiane (due pullmini con autista ed educatore);

- *servizi ponte* per rispondere alle necessità dei genitori e dei bambini attraverso l'organizzazione, nei periodi di vacanze e chiusura delle scuole, di attività creative, sportive e musicali per i bambini in età scolare.

2. Servizi di sostegno per l'assistenza di anziani:

- *"Più tempo per gli anziani"* che offre attività di supporto - anche a distanza per l'emergenza Covid-19 - per favorire la riattivazione delle persone dal punto di vista sociale e relazionale.

3. I Servizi salva tempo:

- “*Maggiordomo territoriale*”: È stato organizzato e messo a disposizione dei cittadini e delle imprese un servizio per la consegna della spesa, acquisto di farmaci, pagamento delle bollette, prenotazioni di visite e appuntamenti come supporto alle esigenze di conciliazione.

Inoltre è stato organizzato uno spazio *coworking*, un ambiente di lavoro dove liberi professionisti, dipendenti pubblici e privati hanno a disposizione una postazione di lavoro, un pc e la connessione internet; al suo interno è stato attivato lo “Spazio baby”, ambiente educativo dove chi usufruisce dello spazio di *coworking* può portare il proprio bambino.

I servizi, garantiti a titolo gratuito ai cittadini di tutto il territorio provinciale sono gestiti da due Cooperative sociali selezionate con bando pubblico: la Cooperativa Gli Aquiloni e la Cooperativa Gea. La fase di avvio dei servizi ha risentito della situazione di emergenza sanitaria e delle misure di lockdown. Le modalità organizzative hanno dovuto essere congruenti le nuove regolamentazioni in materia di politica sanitaria. In collaborazione con il gruppo di lavoro Raffael, le due cooperative hanno rimodulato i servizi introducendo modalità di erogazione a distanza (telefoniche, on line, etc.):

- il servizio di compagnia per gli anziani è stato realizzato per via telefonica assicurando agli anziani e alle loro famiglie una relazione stabile nonostante gli impedimenti dovuti al lockdown protratto;

- l'aiuto compiti è stato realizzato a distanza con l'assistenza stabile e personalizzata di un educatore che ha supportato bambini e genitori nell' utilizzo della DAD.

Nel complesso i servizi previsti dal progetto, nonostante le difficoltà incontrate nella rimodulazione organizzativa e gestionale, hanno avuto un grande successo coinvolgendo numerosi ragazzi e genitori.

VI. Piano di Comunicazione

RAFFAEL

Il carattere innovativo di Raffael e delle azioni sperimentali previste ha richiesto al gruppo di progetto un forte impegno nella comunicazione, per questo la campagna di comunicazione ha seguito tutte le fasi del progetto, ha riguardato i diversi target coinvolti (enti locali, imprese, cittadini e cittadine) e utilizzato diversi canali e strumenti di comunicazione.

Raffael ha adottato un approccio partecipato, sia nella programmazione dei servizi che nella comunicazione, un approccio condiviso “che partisse dal basso”, proprio dagli operatori dei servizi, dai lavoratori delle imprese e dai cittadini anche attraverso l’organizzazione di eventi di animazione territoriale, eventi da organizzare in tutti i comuni e nelle aziende del territorio. L’emergenza COVID ha imposto un cambiamento complessivo della strategia comunicativa; tutta l’attività di comunicazione del progetto è stata ripensata, rimodulata per rispettare la normativa sanitaria e garantire comunque la realizzazione delle azioni previste.

Enti Locali e ambiti sociali

Uno dei target più rilevanti per la campagna di comunicazione è stato quello relativo ai distretti/ambiti sociali e agli Uffici di Piano che avevano come obiettivo progettuale quello di inserire il tema della conciliazione vita-lavoro e della condivisione della responsabilità di cura nella programmazione territoriale nei piani sociali di zona. I progetti finanziati a livello europeo spesso sono vissuti

dagli enti locali e dagli stakeholder come progetti calati dall'alto, finalità ed obiettivi non riescono spesso ad integrarsi in modo sinergico con la programmazione e gestione territoriale. Raffael ha inteso superare questa criticità costruendo fin dall'inizio una governance multilivello per garantire sostenibilità e continuità al progetto e agli interventi sperimentali.

Per questo è stata avviata una campagna informativa rivolta in particolare agli enti locali del territorio, agli uffici di Piano dei 5 ambiti sociali e alla ASL, con l'obiettivo di informare, ma soprattutto coinvolgere e supportare proprio i responsabili della programmazione e gestione dei servizi territoriali e chi è impegnato nell'erogazione dei servizi.

In particolare l'azione di comunicazione ha accompagnato i lavori del Tavolo Provinciale di Conciliazione vita-lavoro, presieduto dalla Provincia, che ha coinvolto tutti i Comuni del territorio, con particolare attenzione ai comuni capofila.

Le riunioni e le decisioni prese dal Tavolo Provinciale hanno avuto la massima pubblicità e diffusione.

L'Ufficio Stampa di progetto ha elaborato e pubblicato comunicati stampa relativi all'avvio e alle attività del tavolo; sul sito web di progetto sono stati, inoltre, diffusi non solo gli inviti e gli ordini del giorno degli incontri ma anche i verbali con la registrazione delle decisioni prese.

Sono stati organizzati, inoltre, incontri periodici dedicati agli amministratori e agli operatori dei servizi locali con l'obiettivo di far conoscere sia le azioni di sistema (formazione, elenco baby sitter, elenco assistenti familiari, concorso dedicato alle scuole di ogni ordine e grado) che lo sviluppo dei servizi sperimentali.

Inoltre tutta l'attività di *capacity building* realizzata nei 5 ambiti sociali è stata seguita e pubblicizzata sia attraverso strumenti di comunicazione tradizionali, che attraverso una campagna mail dedicata agli amministratori locali e

agli operatori dell'ambito coinvolto, attraverso la pubblicazione delle informazioni relative ai diversi percorsi sui siti della provincia e sul sito di progetto e con post pubblicati sui social media.

A conclusione del percorso di *capacity building*, al fine di integrare le informazioni su quanto realizzato e sui risultati ottenuti nei diversi territori, sono stati realizzati due eventi con gli amministratori e i dirigenti dei cinque ambiti sociali della provincia di Viterbo e un evento dedicato ai rappresentanti e agli amministratori di tutti i Comuni del territorio, con la partecipazione dell'Assessore alle Politiche Sociali della Regione Lazio. Agli incontri hanno partecipato 27 rappresentanti dei Comuni e dei Distretti.

Per quanto riguarda infine i Comuni, particolare attenzione è stata prestata alla diffusione di opuscoli informativi sia sul progetto, sulle politiche e sui servizi e interventi per la conciliazione vita-lavoro che sui servizi e le opportunità offerte da Raffael. La campagna informativa per la diffusione delle informazioni sui servizi si è inoltre basata sulla diffusione di opuscoli a tutti i Comuni coinvolti per informare e orientare i cittadini e le cittadine sulle nuove opportunità del territorio.

Inoltre, con l'obiettivo di diffondere le informazioni anche oltre il territorio della Provincia di Viterbo, è stata realizzata una newsletter mensile dedicata al progetto Raffael e alle sue attività specifiche inviata a tutti gli amministratori dei Comuni associati ad ALI (Autonomie Locali Italiane).

Le Imprese

L'attività di comunicazione destinata alle imprese è stata curata in modo particolare, avendo presente la scarsa tradizione o consuetudine di dialogo tra tessuto produttivo, pubblico e privato e enti locali. Raffael ha inteso quindi avviare un percorso di avvicinamento e di apertura del dialogo tra attori molto lontani tra loro per interessi, linguaggio e cultura di appartenenza. Uno dei punti affron-

tati in tutti gli incontri e nel percorso di *capacity building* dedicato ai servizi pubblici è stata la riflessione sui vantaggi comuni che i diversi attori possono avere dalla realizzazione sinergica di politiche di conciliazione vita-lavoro.

Le complessive attività di comunicazione, la realizzazione e sviluppo del sito web di progetto e la realizzazione di incontri territoriali hanno consentito di diffondere e far crescere tra i diversi attori del sistema di welfare una cultura della compartecipazione e condivisione delle politiche di conciliazione

È stata realizzata una breve brochure sul welfare aziendale per diffondere - soprattutto tra le piccole e le micro-imprese - la cultura della conciliazione vita-lavoro e informazioni su come fare per garantire ai propri dipendenti tali opportunità e servizi.

Il sito web ha avuto la duplice funzione di diffondere le informazioni sulle attività del progetto ma anche di raccogliere e ordinare informazioni, documenti, buone pratiche per favorire la diffusione della cultura della conciliazione vita-lavoro tra gli stakeholder del territorio. Sono inoltre stati realizzati incontri con la Camera di commercio che ha fornito elenchi di imprese iscritte ordinate per numero di addetti e settori di intervento, imprese che sono state contattate con mail massive e per via telefonica in occasione della realizzazione dei diversi seminari dedicati a fornire tutte le informazioni sulle opportunità offerte da Raffael sui servizi sperimentali gratuiti per i dipendenti e per consulenza aziendale per la realizzazione di piani di conciliazione e welfare d'impresa.

La pubblicizzazione dei servizi sperimentali

Grande impegno ha richiesto, infine, anche la pubblicizzazione dei servizi sperimentali. I servizi sperimentali sono davvero innovativi per il territorio della Provincia di Viterbo e tutta la costruzione del progetto basata sull'allargamento delle reti territoriali alle imprese e alle associazio-

ni datoriali ha richiesto una campagna di comunicazione concordata e condivisa con le due cooperative selezionate dalla provincia per l'erogazione dei servizi che ha coinvolto simultaneamente gli amministratori dei Comuni, gli Uffici di Piano dei 5 Ambiti e i servizi sociali di tutti i Comuni coinvolti. La campagna di comunicazione si è articolata attraverso:

- articoli e annunci pubblicitari sulle principali testate locali: *Corriere di Viterbo, Corriere Vt Web, Tusciaweb, Quotidiano New Tuscia, OnTuscia Quotidiano Online, Etruria Oggi, La tua Etruria, Provincia Vt, TusciaTimes*;
- diffusione di una brochure sui servizi sperimentali che è stata inviata attraverso una massiccia campagna mail che si è svolta in più fasi per raggiungere i diversi attori in modo capillare e diffondere le informazioni sui servizi;
- questionario on-line di raccolta dei bisogni di conciliazione, sostenuta da una campagna social parallela rivolta a tutti i cittadini e le cittadine del territorio⁴;
- organizzazione di incontri territoriali;
- organizzazione di due workshop internazionali di confronto, scambio e studio sulle politiche e sugli strumenti di conciliazione, di cui uno in presenza (Vetralla, 25 ottobre 2019) ed uno on line (11 maggio 2021).

⁴ Si riportano alcuni dati relativi a target istituzionali e aziendali raggiunti dalla campagna di comunicazione informativa. Sono stati contattati:

- 60 Comuni della provincia di Viterbo
- 5 Uffici di piano Distretti socio-sanitari
- 68 Istituti Scolastici
- 320 Aziende del territorio della Tuscia.

Inoltre hanno ricevuto informazioni dettagliate dirette da parte dell'info line Raffael 85 aziende di cui 30 operanti nei territori in cui si erogano i servizi.

VII. La valutazione nel progetto RAFFAEL

Il progetto RAFFAEL⁵ (Redesigning Activities in a Family Friendly wAy in VitErbo's work pLaces) ha voluto rispondere alla necessità di promuovere l'offerta dei servizi di conciliazione vita-lavoro, per diffondere un modello innovativo basato sull'integrazione di misure di welfare pubblico e aziendale e sviluppare una nuova cultura della flessibilità organizzativa del lavoro. Le attività previste hanno riguardato la sperimentazione di una serie di interventi innovativi, volti a introdurre un sistema di servizi flessibile e gratuiti per i cittadini e gestiti dalle due Cooperative aggricoltorie: Gea e Gli Aquiloni.

Obiettivo della valutazione è monitorare e stimare l'impatto che questi servizi hanno apportato sui cittadini, in particolare su coloro che hanno beneficiato del progetto, passaggio fondamentale per la trasferibilità e la messa a regime di nuove *policies*, che potranno integrare l'offerta attualmente erogata, ovviamente in un quadro di compatibilità finanziaria.

Va sottolineata, inoltre, l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19 a cui ha dovuto far fronte il progetto e che ha richiesto nuove forme e adattamenti dei servizi inizialmente previsti. Da un punto di vista valutativo, quindi, si deve tener conto di questi mutamenti economici e sociali che verranno integrati nell'analisi e che richiederanno alcuni adattamenti metodologici. Inoltre, questo nuovo quadro ha indotto cambiamenti anche nell'organizzazione del la-

⁵ Il progetto RAFFAEL è stato finanziato nell'ambito del Programma Europeo per l'Occupazione e l'Innovazione sociale (EASI) 2014-2020 e realizzato da un ampio partenariato pubblico-privato che ha come capofila la Provincia di Viterbo.

voro, ambito fondamentale all'interno del progetto stesso e a cui abbiamo dedicato spazio con la valutazione che si è focalizzata anche sul ruolo e gli effetti dello smart working nella vita dei cittadini e delle famiglie.

Approcci metodologici di riferimento

L'obiettivo della valutazione è stimare l'impatto delle politiche oggetto del Progetto RAFFAEL, al fine di verificare se i servizi implementati portano a un miglioramento delle condizioni di lavoro e della qualità della vita dei lavoratori e delle rispettive famiglie. In particolare, l'approccio di valutazione utilizzato si basa sulla costruzione di uno scenario controfattuale: si confrontano indicatori, spie di un miglioramento/peggioramento, relativamente ad alcune dimensioni rilevanti che si registrano negli individui beneficiari dei servizi previsti dal progetto, con il loro controfattuale, cioè con i valori che avrebbero avuto gli stessi indicatori in assenza di intervento. Questi valori non sono ovviamente noti e possono solo essere stimati e, pertanto, si potrà misurare l'effetto del progetto attraverso la differenza tra:

- Ciò che sarà rilevato in presenza di intervento → gruppo in trattamento (scenario fattuale), costituito dalle persone che beneficiano dei servizi del progetto RAFFAEL;
- Ciò che sarebbe stato rilevato in assenza di trattamento → gruppo di controllo (scenario controfattuale), costituito da soggetti con caratteristiche "simili" al gruppo in trattamento.

Mentre il gruppo in trattamento è osservabile e i suoi risultati possono essere misurati direttamente, lo scenario controfattuale non è mai osservabile e può essere solo stimato. Risulta quindi fondamentale la scelta di un adeguato gruppo di controllo, ossia un gruppo di individui con caratteristiche simili al gruppo dei trattati, da utilizzare per stimare ciò che non può essere direttamente osservato.

Utilizzare la valutazione controfattuale nell'ambito di questo progetto rappresenta un'esperienza significativa anche da un punto di vista scientifico, poiché stanno progressivamente aumentando le applicazioni di tale approccio anche nelle politiche sociali⁶. Infatti, a differenza di quanto sta avvenendo nel settore delle politiche per l'impresa e per il lavoro⁷, nel settore delle politiche sociali l'uso della valutazione controfattuale tramite disegni quasi-sperimentali è meno diffuso, specie in Italia⁸.

Strumenti di rilevazione e analisi

La metodologia prevede la definizione di un questionario somministrato dalle due Cooperative, Gli Aquiloni e Gea, ai due gruppi (trattamento e controllo) all'inizio e alla fine degli interventi previsti. L'idea è quella di confrontare i risultati del questionario proposto prima e dopo il progetto ad entrambi i gruppi e, con opportune tecniche statistiche, stimare quanto della differenza che emerge nelle risposte è attribuibile all'effetto dei servizi implementati.

Il questionario è stato compilato mediante:

- Questionario elettronico, cliccando su apposito link contenuto nella mail;
- Questionario in pdf editabile;
- Questionario cartaceo.

Una sezione del questionario è stata, quindi, dedicata agli indicatori d'impatto. Infatti, ai fini dell'analisi controfattuale, la sezione degli indicatori di risultato è centrale. Questi devono essere necessariamente correlati agli

⁶ Vedi su: Pellegrini G., D'Amen B., Lanzoni F.M., Cucinotta L., Di Prinzio A. (2014), *L'applicazione del metodo controfattuale per la valutazione di un intervento di welfare d'emergenza: il progetto Oussama a Roma Capitale*, Rassegna Italiana di Valutazione, fasc. 59, pp. 124-147, 2014.

⁷ Vedi: *Valutazione tematica interventi del POR LAZIO FSE 2014-2020. Analisi controfattuale*, 2020. Committente: Regione Lazio DG Formazione, Ricerca e innovazione, Scuola e Università, Diritto allo studio

⁸ Al riguardo si segnala un'importante esperienza condotta dal Consorzio Mipa: *La valutazione d'impatto del progetto INSPIRE (Innovative Services for fragile People in Rome) con il metodo controfattuale*, 2018.

obiettivi che ciascun intervento intende perseguire. Data la comprensibile difficoltà nel misurare direttamente certe dimensioni, si tratta di individuare una serie di indicatori indiretti che costituiscano una spia attendibile di una determinata situazione personale/sociale o di un mutamento della medesima. Nel seguito sono sintetizzate le dimensioni di analisi su cui, secondo la teoria e gli studi riguardanti la conciliazione vita-lavoro, ci si aspetta che gli interventi di RAFFAEL abbiano un impatto:

- Impatto sui carichi familiari;
- Impatto su benessere sociale, soddisfazione e tempo libero;
- Grado di soddisfazione del servizio (solo per il gruppo in trattamento).

Sintesi dei primi risultati

Dall'analisi dei primi risultati del questionario ex ante emerge un'interessante fotografia dei 196 rispondenti, tra coloro che hanno o meno usufruito dei servizi RAFFAEL e che sintetizziamo nei punti seguenti.

Da un punto di vista anagrafico:

- 141 rispondenti, circa il 72% del totale, sono donne;
- Il 58% dei rispondenti ha concluso gli studi superiori;
- Le donne sono laureate in misura maggiore rispetto agli uomini;
- Circa il 44% dei rispondenti ha un datore di lavoro privato;
- Il 92% non ha mai usufruito dei servizi per la conciliazione vita-lavoro.

Una sezione del questionario è stata dedicata all'utilizzo dello smart working durante il periodo di emergenza sanitaria causata dal Covid-19. Dai primi risultati emerge che:

- il 37% dei rispondenti ha usufruito dello smart working;
- Tuttavia, sono presenti importanti differenze di genere: le donne hanno usufruito dello smart working in percentuale maggiore (45%) rispetto agli uomini (18%);

- Tra gli uomini l'82% continua ad usufruire dello smart working contro il 64% delle donne;
- La maggior parte degli uomini (84%) e delle donne (83%) crede che non potrà fare ricorso allo smart working in futuro;
- Sia per gli uomini che per le donne lo smart working ha mediamente aiutato la conciliazione vita-lavoro.

Infine, è stata dedicata una parte agli indicatori d'impatto. In particolare, i valori registrati con il questionario ex ante saranno confrontati con le risposte ricevute nel questionario ex post e, grazie alla presenza del gruppo di controllo, sarà possibile stimare quanti di questi cambiamenti saranno imputabili ai servizi erogati dal progetto RAFFAEL. Dalle prime analisi, è possibile riassumere la situazione di partenza dei rispondenti come segue:

- Da una scala da 1 a 10, i rispondenti si impegnano all'interno della propria famiglia mediamente 7,3. Tuttavia, il 62% delle donne si posiziona sopra la media contro il 32% degli uomini;
- Più della metà delle donne rispondenti dedica più di quattro ore al giorno alla propria famiglia, contro il 39% degli uomini;
- Gli uomini risultano essere più soddisfatti per il proprio benessere individuale rispetto alle donne;
- La qualità del tempo passato con la propria famiglia è in media pari ad un punteggio di 7,1. Il 50% delle donne si posiziona sopra il valore medio contro il 54% degli uomini;
- L'equilibrio tra lavoro e tempo libero registra un punteggio medio di 5,6;
- Rispetto alla media, gli uomini sono di poco più soddisfatti per la propria vita lavorativa (53%) rispetto alle donne (48%).

VIII. Conclusioni. Cambiare strada, condividere le responsabilità di cura: il welfare post pandemia

A seguito dell'improvviso avvento della pandemia e del conseguente sviluppo di un sistema organizzativo di "smart working", si stanno determinando cambiamenti complessivi nel lavoro, nelle organizzazioni pubbliche e private, nel sistema famiglie, nei servizi, nel vivere sociale, nel rapporto con l'ambiente, negli stessi modelli economici e nella distribuzione delle risorse.

Cambiamenti trasversalmente attraversati da alcune parole chiave, in particolare: flessibilità, digital Innovation, competenze, integrazione, inclusione, qualità, innovazione sociale che impongono di ripensare i modelli di lavoro, organizzativi, gestionali, i processi, le relazioni inter ed intra sistemiche alla luce di un'ottica costruita su parametri interpretativi diversi da quelli odierni.

Cambiamo strada è il titolo dell'ultimo saggio di E. Morin⁹ che ripercorre in estrema sintesi la storia dello sviluppo della civiltà occidentale, ne rilegge gli errori - a suo parere basati su una deriva liberista - e traccia nuove linee di sviluppo orientate alla solidarietà, alla lotta alle disuguaglianze, all'investimento pubblico, etc., una prospettiva valida anche e soprattutto per il sistema di welfare.

I servizi sociali durante la pandemia hanno avuto compiti e responsabilità specifiche non solo professionali. Gli operatori socio-sanitari nell'emergenza hanno avuto il compito non solo di prendersi cura delle persone in termini di assistenza e cure mediche ma anche di offrire supporti di sostegno psicologico e sociale.

I servizi alle persone in questo periodo non hanno in-

⁹ Edgard Morin, *Cambiamo strada, Le 15 lezioni del Corona Virus*, Formato Klinde, 2020

fatti avuto la sola responsabilità di dare continuità ai servizi di assistenza sociale che già fornivano, ma hanno dovuto provare a dare risposte a nuove esigenze, prima tra tutte quella di mantenere unite le famiglie e le comunità malgrado il distanziamento sociale. Questa funzione ha fatto emergere bisogni fino ad oggi sottovalutati: l'aumento della necessità di facilitare l'accesso alle cure domiciliari e ai servizi specialistici, la salvaguardia dei minori e degli adulti, il supporto familiare, la necessità di mobilitare la comunità rispetto ai problemi sociali.

Le famiglie con cui lavorano i servizi sono famiglie fragili o vulnerabili, così le chiamano gli operatori, utilizzando un linguaggio professionale che forse rende opaco che ormai la fragilità è costituita proprio dalla difficoltà di costruire, gestire e mantenere relazioni (relazioni di coppia, tra genitori e figli, relazioni con l'esterno). Per questo i servizi impegnati in questo settore basano il loro intervento soprattutto sulla relazione o, meglio, sul processo di costruzione della relazione.

Il lavoro con queste famiglie richiede una molteplicità di interventi di supporto da parte del servizio sociale professionale: interventi educativi anche domiciliari; interventi di mediazione e coordinamento familiare nei casi di separazione, di consulenza familiare nei casi di difficoltà educative; affidamenti familiari e inserimenti in comunità educative nelle situazioni più difficili, di garanzia di luoghi neutri per il mantenimento dei contatti tra i minori in affidamento familiare o inseriti in comunità e le loro famiglie o per i minori figli di separati, con l'altro genitore, quando il rapporto con quest'ultimo sia vincolato all'incontro in un luogo protetto alla presenza di un operatore.

L'emergenza COVID ha messo i servizi di fronte a due grandi problemi: il primo è certamente la difficoltà, che qualcuno ha definito addirittura un paradosso, di dover lavorare sulle relazioni in un momento in cui l'unica indicazione individuata per superare l'emergenza sanitaria era l'isolamento sociale al fine di tutelare la salute. Il se-

condo problema specifico che il lavoro sociale si è trovato ad affrontare è che la condizione di fragilità rende ancora più complessa la gestione quotidiana dell'emergenza e del distanziamento sociale. Proprio la difficoltà di gestire la chiusura in casa, le relazioni e l'intimità costretta sono diventati per molti un problema in più. In molti casi i servizi hanno mostrato una forza e una capacità di *resilienza* riadattando il lavoro e gli interventi, garantendo continuità di relazione anche nel rispetto della distanza fisica. In molti casi i servizi hanno rimodellato alcune tipologie di intervento per proseguire il lavoro di supporto e/o monitoraggio dei minori e delle famiglie.

I servizi sono stati organizzati per gestire telefonate e video-telefonate con le famiglie, assicurando collegamenti telematici regolari al fine di garantire ascolto e colloqui di supporto; proseguire il lavoro educativo prima svolto a domicilio o in sedi del territorio con costanti telefonate e video chiamate. Questa modalità lavorativa è stata utilizzata anche per sostenere i minori nell'esecuzione dei compiti scolastici gestendo la didattica on line e seguendo il gruppo di famiglie affidatarie a distanza al fine di mantenere la possibilità di confronto e supporto reciproco e di consentire ai genitori di sentirsi ancora parte di una rete e di ricevere messaggi positivi; sviluppando l'attività di mediazione familiare e sostegno genitoriale in modalità di video chiamata al fine di sostenere le coppie separate in questa fase di difficoltà nella gestione dei figli; garantendo interventi di mediazione intergenerazionale, mediando il conflitto tra genitori e figli che in una situazione di costrizione si è spesso acuito (in particolare con i figli adolescenti) attraverso colloqui telefonici e videochiamate; permettendo la prosecuzione dei contatti regolari dei minori collocati in affidamento familiare o in comunità con la propria famiglia d'origine attraverso la video chiamata, con la presenza dell'operatore al fine di facilitare la comunicazione.

L'altro obiettivo è stato quello di rimanere in contatto con le scuole, in particolare con gli Istituti comprensivi

che hanno segnalato loro le inadempienze scolastiche degli allievi rispetto alla didattica a distanza. Anche in questo caso i servizi sociali hanno preso contatto con le famiglie segnalate supportandole sia nella compilazione della richiesta per i tablet messi a disposizione dalle scuole che nell'offrire, mediante un educatore, il sostegno didattico personalizzato.

Al fine di migliorare questa tipologia di servizio è stato, inoltre, attivato un apposito spazio di sostegno compiti on line da parte del servizio educativo della cooperativa Gli Aquiloni, finalizzato ad aiutare gli studenti nella fascia di età 6-18 anni a svolgere l'attività scolastica e, al tempo stesso, a sostenere le famiglie.

Certamente non tutto ha funzionato, i servizi sociali e socioeducativi ancora una volta hanno mostrato tutta la loro forza di resilienza ma anche tutta la loro fragilità. Infatti, la pandemia e il perdurare di periodi di lockdown hanno evidenziato ulteriormente alcuni aspetti critici che possono, tuttavia, essere utilizzati per il progettare oggi i servizi territoriali sui seguenti assi:

- sviluppo dell'orientamento delle persone verso i servizi, in particolare quelli sanitari e socio-sanitari;
- importanza della sensibilizzazione e della educazione della comunità al rispetto della salute pubblica, essenziale per spiegare come le persone possano prendersi cura di sé stesse, dei loro cari e delle comunità e perché sia necessario farlo;
- interventi di comunicazione per le famiglie relativi alle diverse iniziative e normative governative e regionali in materia di lavoro e di politiche sociali;
- capacità di filtro nell'accesso ai servizi, specialmente quelli a disponibilità limitata;
- supporto delle persone con bisogni emotivi, incluso il contenimento di paura e ansia;
- capacità di fornire counselling e servizi di supporto in caso di perdite e lutto;

- promozione della solidarietà e della giustizia sociale all'interno di parametri di sicurezza in termini di contatti ravvicinati;
- *advocacy* con e per le persone, per assicurare che la giustizia sociale e i diritti umani siano rispettati;
- sviluppo dell'utilizzo di connessioni a servizi telematici, via internet, video e social media per ridurre l'isolamento e rimanere in contatto;
- recupero e mobilitazione delle risorse di prossimità a livello comunitario;
- supporto ai bambini nell'accesso al cibo e agli altri beni e servizi essenziali, specialmente durante i periodi di chiusura delle scuole;
- supporto ai bambini nelle scuole, inclusa l'elaborazione di attività in piccoli gruppi che evitino il contatto ravvicinato e l'esposizione al Covid-19;
- supporto alle persone anziane nel recupero del cibo e degli altri beni e servizi essenziali;
- aiuto ai bambini e alle famiglie per l'accesso ai servizi di accertamento della positività Covid-19, se necessario.

L'esperienza gestionale del progetto Raffael nel periodo pre e post covid ha contribuito ad evidenziare sia le criticità organizzative dei tradizionali servizi alle persone sia le potenzialità e le linee di lavoro per un loro sviluppo.

I punti di debolezza riscontrati, individuabili in particolare nell'approccio puramente prestazionale dei servizi domiciliari, la cui frammentarietà non consente di ottenere efficaci risultati nelle situazioni ordinarie e tantomeno in quelle emergenziali, la carenza di servizi di prossimità e, in generale, l'esigenza di una maggiore diffusione dell'offerta dei servizi sul territorio.

La carenza organizzativa del sistema sociale, accanto alla fragilità della governance territoriale in materia di welfare da parte dei distretti sono i principali elementi di criticità emersi dalla esperienza del progetto Raffael.

Tuttavia lo sviluppo progettuale ha permesso di eviden-

ziare anche fattori di forza utili per la progettazione di un futuro modello di welfare territoriale, fattori riscontrabili sia nell'utilizzo di nuove tecnologie educative e gestionali, nella messa a punto di alcuni elementi chiave di personalizzazione dei servizi, nella realizzazione di reti territoriali pubblico private e del privato sociale e di nuove pratiche di volontariato di comunità, come strumenti fondamentali per migliorare la produttività interna delle organizzazioni sociali e per contribuire alla sostenibilità economica e sociale del territorio. In questa ottica la sinergia tra primo e secondo welfare potrebbe rivelarsi un'importante leva di sviluppo per le politiche di inclusione sociale del nostro paese.

INDICE

Premessa	9
I. La conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia	13
II. Progetto Raffael.	45
III. Il percorso formativo RAFFAEL	63
IV. Azioni di sistema e i servizi sperimentali	71
V. I servizi sperimentali	75
VI. Piano di Comunicazione RAFFAEL	77
VII. La valutazione nel progetto RAFFAEL	83
VIII. Conclusioni. Cambiare strada, condividere le responsabilità di cura: il welfare post pandemia	89

Finito di stampare nel mese di ottobre 2021
MEDIAGRAF Spa



euro 10,00



ISBN 978-88-99857-63-9



9 788899 857639