



WP2 - RESEARCH REPORT

**INNOVAZIONE SOCIALE E BUONE PRATICHE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**



La presente pubblicazione ha ricevuto un sostegno finanziario dal programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "Easi" (2014-2020).

**Esclusione di responsabilità**

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



La presente pubblicazione ha ricevuto un sostegno finanziario dal programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "Easi" (2014-2020).

**Esclusione di responsabilità**

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

## INNOVAZIONE SOCIALE E BUONE PRATICHE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

### REPORT WP2 – Research and Best practices

a cura di Sara Rago<sup>1</sup>, Serena Miccolis<sup>2</sup>, Elena Macchioni<sup>3</sup> e Riccardo Prandini<sup>4</sup>

#### INDICE

1. Introduzione .....	4
2. Conciliazione vita-lavoro e innovazione sociale: quale framework interpretativo? .....	4
3. Innovazione sociale e conciliazione vita-lavoro: una via per lo sviluppo di benessere? .....	6
3.1 Innovazione sociale e conciliazione famiglia-lavoro: un framework interpretativo per l'analisi di buone pratiche.....	9
4. L'analisi del programma MAAM e della certificazione <i>Family Audit</i> all'interno dell'approccio dell'innovazione sociale.....	11
4.1 MAAM - Maternity as a Master: un percorso di formazione per la conciliazione famiglia-lavoro. ....	11
4.2 Il Family Audit: uno strumento di certificazione per la conciliazione famiglia-lavoro .....	14
5. Conclusioni: verso un sistema complesso di integrazione fra ruoli familiari e lavorativi.....	20
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	23

---

<sup>1</sup> Coordinatrice Area Ricerca, AICCON. e-mail: [sara.rago@unibo.it](mailto:sara.rago@unibo.it)

<sup>2</sup> Area Ricerca, AICCON. e-mail: [serena.miccolis2@unibo.it](mailto:serena.miccolis2@unibo.it)

<sup>3</sup> Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Alma Mater Università di Bologna. e-mail: [elena.macchioni@unibo.it](mailto:elena.macchioni@unibo.it)

<sup>4</sup> Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Alma Mater Università di Bologna. e-mail: [riccardo.prandini@unibo.it](mailto:riccardo.prandini@unibo.it)

## 1. Introduzione

Il presente documento ha per oggetto l'analisi di due *best practice* nell'ambito del tema conciliazione tempi di vita-lavoro (*work-life balance*): la piattaforma digitale MAAM – *Maternity As A Master* e la certificazione *Family Audit*. Al fine di individuare elementi rilevanti per la trattazione, si è scelto di collocare l'analisi all'interno del *framework* interpretativo dettato a livello internazionale e, in particolare, europeo dalla letteratura e dalle politiche in materia di *innovazione sociale*, che ha permesso di selezionare quattro dimensioni (cultura, *governance*, sostenibilità e scalabilità) rispetto alle quali comprendere la bontà dei casi selezionati in termini di capacità di risposta ai bisogni di conciliazione vita-lavoro.

Obiettivo del documento, infatti, è quello di contribuire – assumendo un punto di vista scientifico – alla riflessione sui possibili percorsi volti alla costruzione di politiche e strumenti di conciliazione vita-lavoro dentro alle istituzioni pubbliche, con particolare riferimento al target “donne disoccupate” in gravidanza o con figli di 0-3 anni, e private (sia di natura *for profit* che *non profit*), rispetto al target “genitori”.

Tale obiettivo è, infatti, sotteso all'intero progetto MASP - *Master parenting in work and life* e, in particolar modo, al “*Work Package 2 – Ricerca e buone pratiche*”, che intende nel suo complesso identificare e analizzare le buone pratiche di strategie di conciliazione vita-lavoro implementate dalle istituzioni pubbliche e dalle imprese europee, i risultati dell'introduzione del programma formativo di MAAM e della certificazione *Family Audit* all'interno delle imprese e, infine, i bisogni specifici delle donne disoccupate sui territori pilota individuati dal progetto.

## 2. Conciliazione vita-lavoro e innovazione sociale: quale framework interpretativo?

La promozione di politiche familiari di conciliazione rappresenta da tempo una priorità dell'Agenda sociale europea (European Commission 2005), che con il “pacchetto conciliazione” ha dato un segnale inequivocabile dell'impegno istituzionale dell'Unione ad investire in una logica di pari opportunità, ridefinizione dei ruoli di genere e inclusione sociale. Nell'ambito della strategia *Europa 2020*, le misure di conciliazione sono state definite per lo più come leve strumentali per rispondere alle improrogabili sfide socio-demografiche delle società contemporanee: il gender gap che caratterizza l'occupazione<sup>5</sup>, i bassi tassi di fertilità<sup>6</sup>, e l'invecchiamento della popolazione<sup>7</sup>.

Tuttavia, sebbene quello della conciliazione rappresenti un ambito in cui *l'Unione europea può e deve compiere progressi* (COFACE 2015, 4), le indicazioni europee si limitano spesso a costituire una cornice a quadri culturali-storici-istituzionali dei singoli paesi in cui le strutture societarie, generano una forte eterogeneità rispetto alle misure che dovrebbero essere *family-friendly* (Thévenon 2011). Negli ultimi tre decenni, anche in funzione delle scarse risorse destinate alle politiche sociali, le politiche europee per la famiglia sono state miopi (Prandini 2012), poco attente alla “rivoluzione” che ha investito il mondo del lavoro

---

<sup>5</sup> Sebbene si registri un trend in crescita, persiste il gender gap a sfavore delle donne: nel 2015 risultano occupati il 70,6% degli uomini e solo il 50,6% delle donne (Eurostat 2016b).

<sup>6</sup> Scarse politiche di conciliazione hanno contribuito al declino dei tassi di fertilità in molti Paesi, a causa della difficoltà delle donne di combinare la scelta di avere dei figli con il proseguimento di carriera (Lansky, Ghost, Méda, Rani 2017). La recente crisi finanziaria ha accentuato il calo del tasso di fertilità, che nel 2016 è di 1,34 (Eurostat 2018).

<sup>7</sup> Nel 2016, l'indice europeo di dipendenza degli anziani – cioè il rapporto tra il numero di over65enni economicamente inattivi e il numero di persone in età lavorativa (dai 15 ai 64 anni) si attestava sul 29,3% (Eurostat 2016a; 2017b); il tasso, in continuo aumento, raggiunge una media europea del 29,9%, che per l'Italia sale al 34,3% nel 2016 (Eurostat 2016c) e al 34,8% nel 2017 (Eurostat 2017a).

e i cambiamenti strutturali (composizione e dimensioni dei nuclei familiari) e culturali (ruoli di genere e relazioni fra generi e generazioni) che hanno investito la famiglia (Esping-Andersen 2009).

In una prima fase, e per lungo tempo, molti Paesi hanno implementato politiche di conciliazione vita-lavoro rivolte unicamente a donne, madri, lavoratrici con l'obiettivo che queste potessero rientrare in tempi brevi sul mercato del lavoro dopo l'assenza per maternità, non considerando le preferenze, le progettualità e le strutture familiari. Questa visione ha prodotto distorsioni e "trappole della conciliazione" (Dunkan 2007; Macchioni 2009) incapaci di abilitare i cittadini rispetto ai propri bisogni.

Siamo ora in una fase, ancora acerba, in cui le riforme e le *policy* dei Paesi (anche se con velocità diverse) sono orientate al modello del *Social Investment* (Morel *et al.* 2012a). Questo modello si basa sull'assunto che le politiche sociali possano essere considerate «politiche di investimento» di carattere «preventivo» (Costa 2012), rivolte a soggetti non considerati target focali dei sistemi di welfare tradizionali – in primis bambini e famiglie (Esping-Andersen 2002; 2005). Queste *policy* hanno come focus la cura (e quindi il *caregiver*), ovvero interventi di promozione del benessere e della qualità di vita personale e familiare di tutti i cittadini europei, riconoscendo i bisogni e le risorse dei soggetti lungo le diverse fasi del corso di vita.

Quando le *policy* si rivolgono a qualunque cittadino (anche non lavoratore) si occupi di bambini, adolescenti, parenti anziani o disabili, supportando i processi psicosociali correlati alla ridefinizione di ruoli e aspettative di genere e stimolando una più equa distribuzione delle responsabilità familiari tra uomini e donne<sup>8</sup>, le politiche di conciliazione divengono strumenti "puri"<sup>9</sup> di promozione del benessere di ogni cittadino che, riequilibrando il tempo di vita dedicato alle attività lavorative e agli impegni familiari, possa investire in attività di partecipazione sociale nelle comunità locali, creando capitale sociale (COFACE 2015) e benessere di comunità. Solo un approccio basato sul ciclo di vita fornisce, infatti, il quadro più adeguato per l'avanzamento di una strategia incentrata sull'investimento sociale (Hemerijck 2013) che ridisegna un nuovo corso delle politiche sociali (Morel *et al.* 2012b).

In Europa, oggi, l'80% del carico di cura pesa ancora sui *caregiver* informali: a causa della carenza di misure a sostegno della genitorialità, il 23% delle madri con figli minori di 3 anni ed il 18% di madri con figli in età scolare lavorano a tempo parziale o non lavorano affatto. Secondo l'ultima *Indagine europea sulla qualità della vita* (Eurofound 2016), rispettivamente il 9% e l'8% dei cittadini europei sono impegnati nell'assistenza a familiari, vicini o amici disabili o infermi di età inferiori o superiori ai 75 anni, per più giorni a settimana; si riscontrano sostanziali differenze tra i diversi Stati membri ed un notevole divario tra donne e uomini.

Le ricerche mostrano che la presenza e la qualità dei servizi educativi e di cura per la prima infanzia promuove la partecipazione femminile al mercato del lavoro (Saraceno e Keck 2010), riducendo la vulnerabilità economica in cui versano molte famiglie (Naldini e Saraceno 2011) e il rischio di trasmissione intergenerazionale della povertà (Esping-Andersen 2002). Ciononostante, solo alcuni Paesi europei hanno puntato su accessibilità e flessibilità dei servizi di cura per anziani e disabili (OECD 2011).

In Italia, paese definito da Morgan (2012) "in lento movimento" rispetto all'adozione di *work-family policy*, il sistema di welfare è essenzialmente fondato su trasferimenti monetari, la carenza di servizi specifici sia nel settore *early care* che *long term care* (Riva 2015) implica il necessario coinvolgimento dei familiari nel *caring* informale non retribuito. Nello specifico, non sono adeguatamente garantiti servizi pubblici di supporto ai genitori di minori nella fascia 0-36 mesi e, soprattutto nel Sud del Paese, i bambini piccoli sono co-gestiti dai membri della famiglia allargata (Istat 2014; Lewis *et al.* 2008), non sempre come libera scelta dei neo-genitori (Olsson 2012), quanto piuttosto come "strategia di necessità" derivante dalla carenza e/o dal costo elevato dei servizi. Esaminando in modo cross-culturale il tasso di frequenza dei servizi per i minori

---

<sup>8</sup> Il 44% degli europei ritiene che siano le donne a doversi occupare della casa e della famiglia (European Commission 2018a).

<sup>9</sup> Gli strumenti "puri" si propongono di supportare e migliorare il benessere delle famiglie attraverso sistemi di welfare capaci di assicurare un equilibrio tra le diverse dimensioni delle sfere di vita personali. Lontani da una visione produttivistica delle politiche sociali che le concepisce, in modo riduzionistico, come interventi strumentali allo sviluppo efficiente della società (Morel, Palier e Palme 2012b), essi riguardano investimenti calibrati sui diritti sulle persone che hanno un valore a prescindere dagli outcome economici che generano (Cerea 2012; Sgritta 2012).

sotto i due anni di età (OECD 2016) si rileva, ad esempio, che oltre il 65% dei bambini danesi frequenta servizi per la prima infanzia a fronte del 24,2% dei pari italiani. L'alto grado di familiarizzazione delle cure si osserva, analogamente, anche per la gestione degli anziani non autosufficienti. La tendenza italiana a "fare tutto in casa" in relazione al lavoro di cura (Alesina e Ichino 2009) è generalmente motivata dalla credenza diffusa secondo cui i bisogni dei bambini e degli anziani trovano risposte più adeguate all'interno della rete familiare (Bramanti 2012; Carrà e Bramanti 2011). D'altra parte, però, l'assistenza fai da te a parenti non autosufficienti in Italia è spesso una scelta obbligata ovvero l'unica economicamente sostenibile (Swg 2018). Al di là della scarsa accessibilità e dei costi elevati delle strutture assistenziali (European Commission 2010), nelle percezioni degli italiani, la qualità dei servizi che rispondono ai bisogni di anziani e bambini è riferita insoddisfacente; probabilmente è per tutti questi fattori che l'Italia risulta al primo posto rispetto alla "scelta" di preferire, per anziani e bambini, l'assistenza e la cura familiare piuttosto che la frequenza di centri residenziali e servizi prescolari. Così, il gender gap sull'occupazione raggiunge i 20 punti percentuali (Eurostat 2016b) e sempre meno giovani scelgono di formare una famiglia e diventare genitori o avere un secondo figlio (Balenzano e Moro 2016), riducendo progressivamente il tasso di fertilità (Eurostat 2018).

Nell'intreccio tra genitorialità e invecchiamento della popolazione si origina, dunque, uno squilibrio generazionale problematico soprattutto in termini di indici di dipendenza. Uomini e donne appartenenti alla cosiddetta "generazione *sandwich*", infatti, si trovano sempre più spesso a dover gestire contemporaneamente le responsabilità di cura nei confronti dei membri delle generazioni precedenti e successive (Dykstra 2010). I bisogni legati al *long term care*, così come quelli relativi all'*early child care*, producono netti cambiamenti nelle relazioni e nelle strutture familiari e richiedono la sperimentazione di azioni innovative di conciliazione che sostengano i *caregiver* naturali impegnati nei compiti di cura di figli piccoli, parenti con *special needs* e/o genitori anziani.

### 3. Innovazione sociale e conciliazione vita-lavoro: una via per lo sviluppo di benessere?

Ora occorre chiedersi come è possibile innovare le politiche e i servizi di conciliazione vita-lavoro?

Oggi, l'innovazione sociale (IS) sta godendo di un'ampia popolarità tra i politici e gli studiosi, nel rappresentare un orientamento a strategie correttive volte ad affrontare i problemi sociali che derivano dalle politiche di *retrenchment* e *austerity* dello Stato. L'IS abiliterebbe così i decisori politici «a fare di più con meno, e a farlo meglio» (BEPA 2014, 93). Questa visione correttiva di IS è stata criticata in quanto promotrice di una variante più inclusiva di neoliberalismo, in particolare come strumento chiave per il cosiddetto *caring liberalism*, o neoliberalismo compassionevole (o premuroso) (Peck 2013). In questo approccio – una variante del liberismo economico – i politici uniscono misure di razionalizzazione del welfare state a misure per l'attivazione della società civile che, conseguentemente, diventa spesso l'attore di un welfare state ridimensionato, fornendo servizi sociali a un costo inferiore e talvolta anche di qualità inferiore (Nicholls e Teasdale, 2017; Martinelli *et al.* 2017).

L'uso della parola innovazione precede quello di innovazione sociale. Godin (2012) afferma che è utilizzata in Occidente e, per la prima volta, in testi religiosi del secolo XV. Contrariamente al suo attuale significato, il termine innovazione fino alla fine del secolo XIX ha avuto una forte connotazione sociopolitica e ideologica, che spiega perché sia un termine appassionatamente contestato.

Fino a quel momento è al centro del dibattito sociopolitico come uno slogan o un'ambizione etica di cambiamento e rivoluzione, opposto all'ambizione conservatrice di mantenere invariati i rapporti sociali: l'innovazione è prevalentemente concepita come cambiamento radicale (rivoluzione) o come rinnovamento del passato.

Il termine IS viene coniato nei primi anni del XVIII secolo. Weber, Durkheim, Schumpeter, Tarde e altri (Howaldt *et al.* 2015; Jessop *et al.* 2013) elaborarono teorie del cambiamento e dello sviluppo sociale in cui

l'invenzione, la trasformazione e la riproduzione di pratiche sociali avevano un ruolo prominente. Il suo significato converge verso due direzioni: politica – rivoluzionaria o repubblicana – e sociale (con l'introduzione nel 1858, da parte di William L. Sargant, del termine "innovatore sociale" nel senso di cambiamento sociale; Sargant 2010). Lungo il XIX secolo questa doppia interpretazione prosegue: negativamente per le forze conservatrici (perché l'IS viene associata alle riforme e al socialismo); positivamente per i socialisti che vedevano nelle riforme il rimedio agli emergenti problemi sociali sempre più collettivamente riconosciuti.

La traiettoria più rilevante dell'IS, supportata dal pensiero scientifico nel '800 e all'inizio del '900, è quella dell'ascesa e dell'istituzionalizzazione dell'*economia sociale*. Leader del movimento dei lavoratori, sindacalisti, imprenditori illuminati, economisti sociali, sociologi, attivisti e leader politici, sono stati i protagonisti di una traiettoria di lunga durata che combina nuovi modelli d'impresa sociale, nuove leggi e nuove strutture istituzionali, di educazione e di ricerca, etc., favorendo il graduale sviluppo di un'economia sociale alternativa al capitalismo tipico della prima industrializzazione (Swedberg 1987; Defourny e Nyssens 2013).

Moulaert ritiene che il dibattito sull'IS nelle scienze sociali sia rintracciabile all'interno di quattro distinti ambiti di ricerca. Il primo filone è quello che riguarda le scienze manageriali. Potremmo dire che si tratta dell'accoppiamento fra economico e sociale. Il secondo filone riguarda le teorie sull'arte e creatività in cui l'innovazione sociale viene declinata come un insieme di nuove idee riferite alla capacità dei singoli di interagire e organizzarsi in gruppi per perseguire finalità di bene comune (Mumford 2002). Il terzo filone riguarda l'innovazione sociale connessa allo sviluppo locale. All'interno delle grandi città europee la frammentazione delle competenze fra i diversi decisori politici, l'incapacità di soddisfare i bisogni dei gruppi cosiddetti "marginali", così come la mancanza di coordinamento fra i diversi livelli geografici, richiedono di rivedere i modelli di intervento sociale valorizzando maggiormente la dimensione del vicinato e delle relazioni di comunità (Moulaert, Gonzales, Martinelli 2010). Il quarto filone è quello che Moulaert chiama della scienza politica e della pubblica amministrazione. L'innovazione sociale è qui intesa come insieme di azioni volte a smantellare il sistema organizzativo e decisionale centralizzato, fortemente burocratizzato e gerarchico, attraverso un'organizzazione decentralizzata a livello territoriale, che promuova un approccio di condivisione delle informazioni con i cittadini e modelli di co-partecipazione nell'assunzione delle decisioni di interesse collettivo.

In questo quarto filone possiamo collocare anche il contributo della Commissione Europea riferito alla strategia comunitaria per il periodo 2014-2020. La Commissione Europea ha, infatti, individuato l'innovazione sociale quale strumento utile e necessario a riformare i sistemi di welfare dei diversi Paesi, edificati su strutture economiche, sociali e demografiche oramai superate (Canale 2013). La necessità di riformare i sistemi di welfare si è fatta ancora più cogente con l'avvento della crisi economica del 2008 che ha acuito le criticità evidenziando la necessità di un ripensamento di tutto il sistema. Di fronte all'emergere di nuovi bisogni (conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; sanità integrativa; servizi personalizzati, etc.) i sistemi di welfare si dimostrano inadeguati a fornire le risposte appropriate, in gran parte perché nati per fronteggiare sfide diverse, e perché incapaci di trovare le risorse per ri-definirsi e mantenere il passo del cambiamento (Maino 2013). Per la Commissione Europea investire sull'innovazione sociale significa dunque individuare una nuova rotta che non preveda una riforma dei vecchi modelli di welfare ma un vero e proprio cambio di paradigma. Il ruolo dell'attore pubblico non svanisce, ma il modello centralizzato di *government* cede il passo ad una *governance* inclusiva, sviluppata attraverso *partnership* pubblico-privato e reti *multistakeholder*.

Con l'avvio del terzo millennio l'innovazione sociale si configura come un nuovo approccio che inaugura a livello europeo una fase di sperimentazione d'interventi capaci di concepire il welfare come un investimento, e non come mera spesa, salvaguardando i principi di equità e giustizia sociale (Morel, Palier e Palme 2012). Il tema della giustizia viene ripreso anche nella definizione proposta dagli studiosi della Stanford University, secondo i quali l'innovazione sociale è una soluzione ad un problema sociale, più efficace, efficiente, sostenibile e giusta di quelle esistenti e che produce valore per la società nel suo complesso, invece che per i singoli individui (Phills 2008).

È la Comunicazione *Europa 2020* che assegna all'innovazione sociale un ruolo centrale nel pensare e realizzare un nuovo modello di sviluppo per i cittadini e con i cittadini (Commissione Europea 2010). In particolare nel documento *Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union*, redatto dal Bureau of European Policy Advisers (Bepa 2011) le innovazioni sociali sono definite come "innovazioni che sono sociali sia nei fini che nei mezzi" e consistono in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle soluzioni esistenti e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali.

Riprendendo Gordon Shockley con l'intento di tracciare una sintesi dei diversi contributi possiamo affermare che nelle scienze sociali «sono stati sviluppati due filoni di letteratura sull'innovazione sociale» (2015, 152): uno basato sugli studi imprenditoriali anglo-americani e l'altro sulle economie sociali euro-canadesi. La categoria "anglo-americana" si riferisce alla letteratura focalizzata sull'innovazione economica e sulle scienze organizzativo-manageriali, sviluppatesi negli anni '80 (Drucker 1987) che ha acquisito importanza solo nell'ultima decade del XX secolo come risposta alla contrazione accelerata del welfare state (in seguito alla crisi finanziaria globale). La letteratura "euro-canadese", invece, è più variegata, è radicata negli ideali emancipatori dei movimenti continentali sociali e solidaristici; sviluppata attraverso i nuovi approcci allo sviluppo della comunità e del quartiere emersi tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli '80.

All'interno dei diversi contributi che abbiamo brevemente passato in rassegna, si rintracciano tre elementi che rappresentano una costante del dibattito contemporaneo sull'innovazione sociale (Eurofound 2013):

- il soddisfacimento di bisogni umani, non ancora o non interamente soddisfatti, o perché non ritenuti fondamentali da Stato e/o Mercato (dimensione del prodotto);

- la trasformazione delle relazioni sociali, con riferimento particolare alla dimensione della *governance*. Ciò permette innanzitutto di soddisfare il bisogno irrisolto ma anche di un coinvolgimento maggiore dei diversi soggetti sociali, soprattutto di quelle che in quel momento si trovano in una situazione di necessità (dimensione del processo);

- l'accrescimento della capacità socio-politica di ottenere le risorse necessarie a soddisfare i bisogni umani e aumentare la partecipazione dei soggetti alla definizione, realizzazione e valutazione dei servizi che utilizzano (dimensione di impatto *capacitazione*).

Come suggerito da Evers e colleghi l'analisi delle innovazioni sociali che si svolgono a livello micro (in ambiti specifici, all'interno di territori scelti, verso specifiche fasce della popolazione, etc.) costituisce un ponte fra il discorso sulla *Social Innovation* e quello sulle riforme sociali, arricchendo entrambe le dimensioni di elementi utili a comprendere cosa significhi realmente innovazione e sviluppo a livello sociale e quali siano i vettori da seguire per poter diffondere e "consolidare" i cambiamenti necessari a rendere sostenibile il nuovo sistema di welfare (Evers, Ewert e Brandsen 2014).

In questo lavoro il focus è sull'innovazione sociale intesa come prassi d'intervento capace di: a) fornire risposte ai bisogni emergenti; b) individuare strumenti innovativi per rispondere a quei bisogni; c) attivare configurazioni *multistakeholder* in cui ciascuno possa esprimere le proprie competenze grazie alla relazione che ha istituito con gli altri; d) produrre un benessere inteso come bene comune.

Come afferma Phills (2008) è difficile stabilire a priori se un intervento è da ritenersi un'innovazione sociale, perché quest'ultima è caratterizzata da un elevato rischio e incertezza in tutte le fasi del suo sviluppo. Diviene quindi fondamentale una valutazione *ex-post* dei risultati prodotti sia in termini di processo, sia in termini di prodotto, sia in termini di *empowerment* e *capacitazione* degli attori coinvolti. Ciò ci permette di ricollegare la riflessione sull'innovazione sociale al dibattito che si è sviluppato alla fine degli anni '90 del XX secolo relativamente alle buone pratiche. In quel caso era sempre la Comunità Europea che aveva l'esigenza di rendere organico il processo sperimentale di rinnovamento dei sistemi di *welfare a livello locale* e che ha dato luogo in alcuni casi a pratiche *efficaci ed efficienti*. L'esigenza di rendere «organici» alcuni servizi dimostratisi particolarmente efficaci ha fatto sorgere il problema di come isolare gli elementi "buoni" che hanno reso possibile un certo livello qualitativo al fine di «confezionare» pratiche *buone* da diffondere in modo capillare sul territorio, finanziandole attraverso fondi strutturali per garantire in modo più continuativo



e diffuso la realizzazione di interventi in sintonia con il nuovo *welfare* che si stava cercando di promuovere (Palumbo 2001).

L'idea di affiancare l'aggettivo "buono" al termine pratica sembra indicare la necessità di riconoscere "unanimente" la qualità di un servizio in un contesto in cui la fuoriuscita da logiche di standardizzazione a qualità "definita" necessita di nuovi criteri per svilupparsi e diffondersi.

L'UNESCO all'inizio degli anni 2000 ha individuato nella novità e creatività delle soluzioni tese a migliorare le condizioni di vita degli individui, dei gruppi e delle comunità in condizioni di povertà, un criterio distintivo delle buone pratiche; esse devono anche essere caratterizzate da sostenibilità (durevolezza dei benefici prodotti) e riproducibilità (possibilità di essere realizzate anche in contesti differenti) (UNESCO-Council of Europe 2001).

La *Commission Mainstreaming Working Group*, invece, nell'ambito dei progetti *Equal* (Equal Conference 2002), configura le *good practice* come un insieme di azioni che, rispondendo in modo adeguato e flessibile ai bisogni delle comunità in continua evoluzione, possono venire replicate in contesti nuovi e differenti da quelli di origine ed essere oggetto di un processo di *mainstreaming*<sup>10</sup>.

In Italia, nel 2004, l'ISFOL ha elencato un set di requisiti identificativi della buona pratica, in riferimento ad azioni realizzate nel quadro del "Piano Nazionale per l'Occupazione e l'Inclusione" tra i quali:

- innovatività, con particolare riferimento alla qualità delle singole azioni realizzate dagli interventi, in termini di processi, metodi e strumenti; essa si distingue ulteriormente in:
  - innovatività rispetto al processo (struttura organizzativa e modalità di gestione, partecipazione attiva, transnazionalità, trasferibilità e *mainstreaming*);
  - innovatività rispetto al prodotto (risultati in ambito nazionale, risultati a livello transnazionale);
- efficacia, rispetto alla strategia adottata dai progetti nel raggiungere gli obiettivi dichiarati, integrazione e costruzione di network;
- efficienza, intesa come utilizzo adeguato delle risorse per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- sostenibilità, intesa come capacità di produrre benefici duraturi sia per i beneficiari diretti, sia per la comunità nel suo insieme;
- riproducibilità, riferita alla potenzialità degli interventi di essere replicati in contesti analoghi;
- trasferibilità, riferita alla potenzialità degli interventi di essere replicati in contesti diversi;
- rilevanza politica, intesa come capacità dei progetti di offrire un contributo all'implementazione delle priorità di un territorio in linea con le politiche locali, regionali e nazionali.

### 3.1 Innovazione sociale e conciliazione famiglia-lavoro: un framework interpretativo per l'analisi di buone pratiche

Mantenendo una visione di insieme sui contributi di *policy* dati dalla riflessione sulle buone pratiche e sulla innovazione sociale, si ritiene che le sperimentazioni in ambito di conciliazione-famiglia-lavoro possano essere analizzate attraverso quattro dimensioni utili a comprendere se si tratta di una buona prassi (oppure no).

Le quattro dimensioni individuate sono le seguenti:

- **CULTURA:** le *best practice* di *work-life balance* sono finalizzate all'*empowerment* e alla capacitazione dei collaboratori rispetto ai loro ruoli e compiti, lavorativi e familiari. La *vision* culturale, all'interno di un *framework* d'innovazione sociale per il *work-life balance*, prevede che:
  - i bisogni di cura dei cittadini vengano concepiti come dei veri e propri diritti sociali;

<sup>10</sup> Il concetto di *mainstreaming* fa riferimento al processo attraverso il quale le innovazioni sperimentate in un ambito circoscritto (sociale, economico ed istituzionale) vengono trasposte a livello di sistema. Si tratta di un percorso di acquisizione, da parte delle politiche e delle normative locali, nazionali e comunitarie, delle buone prassi sperimentate a livello di singolo progetto pilota, ovvero delle innovazioni che hanno dimostrato la loro efficacia.

- le misure vengono realizzate secondo i principi della personalizzazione e della co-produzione;
- i diversi operatori coinvolti vengono formati secondo modalità di lavoro in cui attuano pratiche riflessive.
- GOVERNANCE: una *policy* innovativa valorizza e promuove una modalità di lavoro fra gli attori di tipo plurale: in cui ciascuno (PA; TS; mercato; reti informali e comunitarie), a partire dalle proprie competenze e specificità, si pone in rete e crea alleanze con tutti gli attori che insistono su uno specifico territorio per rispondere ai bisogni dei cittadini.
- SOSTENIBILITÀ: Le pratiche innovative per essere sostenibili devono rispettare i criteri dell'efficacia e dell'efficienza. Una *policy* di *work-life balance* socialmente innovativa risulta efficace quando:
  - individua gli strumenti adeguati ad analizzare i reali bisogni dei destinatari della *policy*;
  - è in grado di capacitare i cittadini affinché possano realizzare le proprie progettualità rispetto ai ruoli familiari e lavorativi;
  - è in grado di produrre benessere per i suoi fruitori in ambito personale, lavorativo e familiare.
 L'efficienza si raggiunge attraverso un utilizzo adeguato delle risorse per raggiungere gli obiettivi prefissati.
- SCALABILITÀ (TRASFERIBILITÀ E REPLICABILITÀ): una *policy* è innovativa nel momento in cui, forte di una specifica cultura e di un'elevata flessibilità, può essere modulata in diversi contesti con l'obiettivo di contagiare attori istituzionali (e non) rispetto ad un nuovo modello di welfare: plurale, territoriale, capacitante.

All'interno del dibattito sull'innovazione sociale il concetto di scalabilità sostituisce quello di *mainstream*, presente all'interno del dibattito sulle buone pratiche. La scalabilità è meno centrata sulla dimensione del processo decisionale e sulla promozione pubblica del "modello delle migliori pratiche", ma si focalizza piuttosto sullo scambio tra professionisti in rete, così da moltiplicare le soluzioni che potrebbero funzionare. I fautori della scalabilità non si sono impegnati nel dibattito accademico relativo alla questione (Brenner 2001; Keil/Mahon 2009; Swyngedouw 1992), che invece è prominente nella ricerca dello sviluppo territoriale (Moulaert *et al.* 2002; Moulaert *et al.* 2010)<sup>11</sup>.

I sostenitori delle prospettive di sviluppo territoriale e di governance (Moulaert *et al.* 2013b; Oosterlynck *et al.* 2013b; Haxeltine *et al.* 2016) sono meno entusiasti riguardo alle possibilità di un *mainstreaming* "veloce" di buone pratiche o di soluzioni di scalabilità *efficaci*. Siccome lo sviluppo è definito come storicamente specifico e dipendente dal contesto, le pratiche locali di IS devono essere analizzate entro un sistema di *governance* multilivello, storicamente contestualizzate e in un quadro istituzionale che non può essere facilmente "scalato" in altri contesti sociali, culturali ed economici.

Questi aspetti portano in evidenza la necessità di considerare in modo articolato tutte e quattro le dimensioni e i loro effetti reciproci al fine di individuare buone pratiche di innovazione per avere una lettura analitica e il più possibile aderente al contesto.

---

<sup>11</sup> La scalabilità in termini geografici deve essere ulteriormente esplicitata: *up-scaling* indica il coinvolgimento di livelli politici "più alti", includendo l'influenza di politiche nazionali e/o Europee su politiche locali o regionali. *Down-scaling* riguarda la devoluzione di poteri/funzioni a livelli politici "più bassi" (da politiche nazionali a politiche locali). *Out-scaling* implica l'inclusione o il legame tra comunità.

## 4. L'analisi del programma MAAM e della certificazione *Family Audit* all'interno dell'approccio dell'innovazione sociale

### 4.1 MAAM - Maternity as a Master<sup>12</sup>: un percorso di formazione per la conciliazione famiglia-lavoro.

MAAM è un programma di formazione aziendale *blended* perché ha lo scopo di unire gli aspetti teorici riferiti a specifiche *soft skills*, con ciò che accade nella vita professionale e familiare nel momento in cui e nei contesti in cui occorre mettere in campo e agire competenze relazionali, innovative e organizzative.

Il programma, sviluppato su piattaforma digitale, è rivolto ai genitori di bambini di età compresa fra 0 e 3 anni e li accompagna nei mesi precedenti la nascita, durante il congedo e al rientro al lavoro, aiutandoli a valorizzare l'esperienza familiare che stanno vivendo per arricchire la loro professionalità e le loro relazioni lavorative. Il programma MAAM si basa sugli studi fatti all'interno delle neuroscienze che evidenziano come le emozioni giocano un ruolo fondamentale per affrontare adeguatamente e con naturalezza un cambiamento importante e stravolgente della propria vita, come quello del diventare genitori.

A ciò si aggiunge la necessità di dotarsi di un piano organizzativo efficace per governare la nuova complessità che la gestione di un figlio porta con sé e che implica la necessità di mettere in campo vere e proprie doti manageriali. Il programma si fonda sull'idea che i figli offrono una palestra straordinaria di competenze, naturale e a costo zero, che occorre poi comprendere come valorizzare nell'ambito professionale, nonché come far fruttare competenze acquisite in ambito lavorativo nel contesto familiare, questa è l'idea del *Life Based Learning*.

A partire dal 2012 il team MAAM inizia a fare ricerca in questo ambito coinvolgendo più di duemila mamme attraverso *focus-group* e workshop, confermando l'aumento di competenze dato dalle esperienze di cura, e più di mille manager che all'interno di workshop aziendali hanno attestato l'efficacia del metodo anche in ambito professionale.

Riccarda Zezza e Andrea Vitullo, fondatori di MAAM, nel 2014 pubblicano un volume per Bur dal titolo *MAAM. La Maternità è un Master che rende più forti uomini e donne*, con la finalità di sistematizzare i risultati di un biennio di ricerca. Nel 2015 MAAM diventa uno strumento digitale, a disposizione prima delle mamme dipendenti e, dal 2018, dei papà.

Il percorso di formazione consta di 20 moduli articolati in 4 parti: 1. area del benvenuto e focus sulla genitorialità come occasione di sviluppo cerebrale; 2. approfondimento su basi scientifiche del percorso; 3. palestra di competenze allenate con la genitorialità; 4. applicazione delle competenze in ambito lavorativo. Il lavoro di sviluppo di competenze è supportato da domande stimolo, video didattici e di approfondimento, questionari di autovalutazione. I partecipanti possono anche utilizzare una *community* per condividere le proprie riflessioni, confrontarsi, chiedere chiarimenti e divenire ambasciatori per i nuovi utilizzatori.

Il genitore partecipante può impostare autonomamente le tempistiche legate al proprio percorso di formazione sapendo che la sua utenza rimane attiva per 24 mesi.

<sup>12</sup> I dati che sono stati utilizzati per l'analisi del dispositivo MAAM come pratica innovativa di conciliazione vita-lavoro, sono stati forniti dalla società che ha ideato, gestisce e fornisce la piattaforma (Life Based Value).

I dati raccolti e analizzati in questa sezione corrispondono al monitoraggio fatto dall'impresa nel triennio 2016-2018. I dati provengono dall'anagrafica delle imprese clienti e dalle informazioni, commenti, etc, lasciati dagli utenti sulla piattaforma stessa. In occasione del WP2 del progetto europeo EASI "MASP", la società ha realizzato 5 interviste semi-strutturate con HR di aziende (Amgen; Enel; Unipol + 2 imprese che hanno chiesto di mantenere l'anonimato) di diverse dimensioni e settori che hanno scelto e utilizzano MAAM come strumento di conciliazione vita-lavoro. Tra le aziende che hanno partecipato.

Infine la società ha fornito anche alcuni dati raccolti tramite Google Analytics relativi all'arco temporale che va dal 25 aprile 2018 fino al 30 giugno 2019.

CULTURA. Il percorso MAAM prende avvio all'interno di una specifica *vision* culturale della maternità e della genitorialità secondo cui questi eventi non vanno vissuti come privati e in conflitto con il mondo del lavoro e i ruoli professionali dei singoli. Si tratta piuttosto del fatto che nel corso di vita di una persona ci sono esperienze di cura che permettono al soggetto di sviluppare e allenare competenze di tipo *soft* che possono essere poi impiegate e ulteriormente valorizzate nel mondo del lavoro.

L'esperienza della genitorialità, come dimostrato da ricerche scientifiche nell'ambito delle neuroscienze, comporta una modifica della rete neuronale del soggetto, fornendogli l'opportunità di un maggiore sviluppo delle proprie risorse cerebrali. Ciò fa sì che l'accumulazione di ruoli (familiari, genitoriali, lavorativi) non si configuri come un ostacolo per il singolo ma come un'occasione di comprendere che è possibile gestire più ruoli contemporaneamente beneficiando delle risorse che un ruolo può cedere all'altro. Questa visione in letteratura ricade all'interno dell'approccio del *work to family e family to work interface*, secondo cui la conciliazione dei ruoli familiari e lavorativi avviene grazie a dispositivi che permettono di valorizzare gli elementi e le risorse che rendono possibile far co-esistere i propri ruoli e compiti con fluidità e flessibilità come all'interno di un nastro di *mobius*.

La base scientifica su cui si fonda il percorso MAAM è uno degli elementi più apprezzati dai referenti HR perché trovano in essa la ragione che giustifica l'attivazione di *policy* per la conciliazione vita-lavoro.

Il Master digitale nasce proprio con la finalità di fornire ai genitori nel contesto lavorativo, grazie all'ingaggio delle imprese, l'opportunità di essere informati e capacitati (processo di *empowerment*) rispetto alle proprie risorse e possibilità di integrare fra loro i diversi ruoli, attraverso un processo che tiene conto delle proprie aspirazioni.

SOSTENIBILITÀ. Per quanto riguarda la dimensione dell'efficienza non siamo in possesso di dati che ci permettano di analizzare il rapporto fra risorse investite e risultati raggiunti. Ci si concentra pertanto sulla dimensione dell'efficacia per capire se questo strumento è stato in grado di creare *empowerment* negli utilizzatori e di capacitarli rispetto al raggiungimento di un equilibrio soggettivamente soddisfacente dei propri ruoli e compiti di cura tra responsabilità familiari e lavorative.

I dati di cui disponiamo sono stati raccolti il 25 aprile 2018 e il 30 giugno 2019 dall'area ricerca di MAAM che ha elaborato le risposte date dagli utilizzatori all'interno delle sezioni "questionario" del percorso, utili come fase di *self assessment* prima e dopo il lavoro svolto su una specifica competenza.

Le tre competenze che gli utilizzatori affermano di aver maggiormente allenato grazie al master sono: l'ascolto (28%), la delega (15%) e a pari merito al terzo posto (13%), l'empatia e la gestione del tempo e delle priorità.

Le competenze meno (o per nulla) allenate sono: visione e gestione del cambiamento; gestione della complessità e le competenze legate alla creatività. Nello specifico, rispetto alla competenza dell'ascolto, i dati mostrano che si tratta di una competenza maggiormente rafforzata dai papà (33%) nell'ambiente di lavoro. I comportamenti che gli utilizzatori dichiarano di aver messo in campo riguardano per lo più: il guardare negli occhi il proprio interlocutore prestando attenzione al linguaggio non verbale e un modo di comportarsi più paziente e meno impulsivo. Ciò ha prodotto un miglioramento del clima lavorativo in termini di empatia e un maggior dialogo. Per quanto riguarda la delega la competenza è stata valorizzata in ugual misura da mamme e papà e ciò è avvenuto soprattutto in ambito lavorativo, in particolar modo affidando obiettivi ai colleghi, condividendo responsabilità e attivando fiducia. Così facendo è stato possibile accrescere le competenze di tutti e, quindi, di conseguire migliori risultati per l'intero gruppo di lavoro.

L'empatia è una competenza rafforzata soprattutto dalle lavoratrici madri e, ciò avviene, sia per le mamme che per i papà soprattutto nell'ambito familiare, in particolar modo attraverso un ascolto paziente

e una comprensione dei bisogni dei figli. I risultati prodotti hanno riguardato un miglioramento della comunicazione e della comprensione e, quindi, delle relazioni più in generale.

Anche la gestione del tempo e delle priorità è stata rafforzata per lo più dalle mamme e complessivamente ciò è avvenuta nell'ambito domestico attraverso una pianificazione delle attività da svolgere, una loro semplificazione e talvolta delegandole a terzi. Questo ha permesso di riuscire a raggiungere i risultati, ovvero fare tutte le cose

necessarie riferite ai compiti di cura e alla gestione della casa ed essere meno stressati.

**SCALABILITÀ.** La piattaforma MAAM contiene in sé un elevato livello di scalabilità (sia in termini di trasferibilità che in termini di replicabilità), perché può essere adottata come misura di conciliazione famiglia-lavoro all'interno di organizzazioni di diverse dimensioni, appartenenti a diversi settori che hanno un numero variabile di collaboratori con figli di età compresa fra 0 e 3 anni.

La scalabilità è favorita dal fatto che si tratta di un dispositivo digitale ideato a partire dalle caratteristiche della maternità e della genitorialità studiate dalle neuroscienze, elementi quindi che caratterizzano la genitorialità indipendentemente dai profili e dalle qualifiche professionali. L'elemento "digitale" – fondamentale per la scalabilità – potrebbe costituire un limite in contesti in cui i lavoratori, potenziali utilizzatori, non dispongono di un accesso immediato (messo a disposizione dall'impresa) ad un *device* e ad infrastrutture digitali. Accanto a ciò occorre considerare che ci sono cittadini-lavoratori con status socio-economici bassi che faticano ad utilizzare programmi digitali complessi che richiedono, invece, una buona alfabetizzazione informatica e una buona capacità di assimilazione ed elaborazione di contenuti complessi (non a caso è stato definito *master* e si riferisce quindi alla possibilità di acquisire conoscenze riferite ad un livello medio-alto di formazione).

In sintesi, si può affermare che per quanto riguarda la scalabilità si potrebbe lavorare maggiormente sull'aspetto dell'usabilità nella sua dimensione infrastrutturale e contenutistica.

## 4.2 Il Family Audit<sup>13</sup>: uno strumento di certificazione per la conciliazione famiglia-lavoro

Il *Family Audit* è uno standard di processo il cui marchio appartiene alla Provincia Autonoma di Trento. Lo standard è stato implementato in Trentino dal 2007 in forma sperimentale mutuando un sistema di certificazione tedesco.

L'obiettivo primario dello standard *Family Audit* è di promuovere e sostenere il benessere familiare nelle organizzazioni attraverso una migliore conciliazione tra famiglia e lavoro. La conciliazione famiglia-lavoro rappresenta non solo una questione etica, riconducibile alla responsabilità sociale dell'impresa, ma anche un obiettivo di *business* aziendale e d'interesse pubblico. Il processo *Family Audit* ha una durata di un semestre, più un triennio caratterizzato da una serie di elementi significativi quali gestione documentale essenziale e su base elettronica, possibilità di applicazione del processo a ogni tipologia di organizzazione, assunzione di una strategia specifica sul *work-life balance* da parte del *management*, predisposizione di strumenti indirizzati a un cambiamento aziendale nelle politiche gestionali del personale, coinvolgimento attivo del personale, attivazione di risorse professionali esterne e distinte (consulente e valutatore) a supporto dell'azienda, misurazione dell'efficacia delle azioni.

Il processo di *Family Audit* è disciplinato dalle *Linee guida per l'attuazione del Family Audit* e dei *Manuali Operativi* del consulente e del valutatore. Le *Linee guida* descrivono e regolamentano il processo *Family Audit*, i ruoli e i compiti delle organizzazioni che applicano il *Family Audit* e dei vari attori che agiscono all'interno del processo. Nelle *Linee guida* sono definiti anche i requisiti di certificazione. Nello specifico il processo *Family Audit* si articola in sette fasi. La prima fase è un incontro di orientamento in cui vengono presentate le finalità del progetto e pianificato il percorso nei diversi *step*. La seconda è caratterizzata da un ciclo di *workshop* durante il quale viene analizzato, attraverso il cosiddetto catalogo dei criteri, lo stato esistente della politica di gestione delle risorse umane. Al termine di questa fase, con il supporto del consulente, la direzione sottoscrive il *Piano aziendale Family Audit* contenente i potenziali obiettivi da perseguire e le misure da realizzare nella fase attuativa. La terza fase corrisponde a una verifica da parte del valutatore in ordine alle informazioni raccolte sia attraverso una valutazione documentale sia tramite una visita in azienda, al fine di verificare la correttezza del percorso svolto dall'azienda in relazione alle *Linee guida* e al *Piano aziendale* che è stato adottato. A conclusione di questa fase il Consiglio dell'*Audit*, organismo preposto alla tutela dell'iter di certificazione, rilascia, previa valutazione positiva del percorso intrapreso dall'organizzazione, il certificato *Family Audit*. Dopo tre anni dal riconoscimento di base segue il rilascio del certificato *Family Audit Executive*: l'attestazione definitiva conferma l'efficacia dei provvedimenti adottati dall'organizzazione a favore del benessere del personale. L'organizzazione nell'approvare e implementare il *Family Audit* innesca un percorso virtuoso di miglioramento continuo, indirizzato a introdurre al proprio interno soluzioni organizzative innovative e competitive relativamente alla flessibilità del lavoro e alla cultura della conciliazione; ciò grazie anche all'accompagnamento del consulente e all'analisi che si attua su sei specifici macro ambiti (1. l'organizzazione del lavoro; 2. cultura aziendale/*diversity equality & inclusion management*; 3. comunicazione; 4. welfare aziendale e *people caring*; 5. welfare territoriale; 6. nuove tecnologie).

<sup>13</sup> L'analisi che viene fatta di seguito del *Family Audit* come pratica innovativa di conciliazione vita-lavoro, è un'analisi su dati di secondo livello, ovvero dati che non sono stati raccolti ad hoc per questa indagine, ma di cui l'Agenzia Famiglia natalità e politiche giovanili della Provincia Autonoma di Trento già disponeva e che ha messo a disposizione. Segue una breve nota metodologica redatta dal personale dell'area *Family Audit*, interno all'Agenzia. NOTA: Dopo un confronto interno con l'obiettivo di garantire una certa significatività del dato, è stato deciso di includere nell'analisi solo le organizzazioni con almeno 4 modelli dati presentati in modo da avere il quadro completo sull'intero percorso (dalla fase preliminare al rilascio del certificato *Family Audit Executive*); sono state escluse le organizzazioni partite insieme nel 2012 poiché seguendo il criterio delle 4 annualità presentate il gruppo diventerebbe troppo piccolo: infatti solo 30 organizzazioni hanno fornito 4 modelli). In questo modo risultano essere 94 le organizzazioni con 4 modelli completi, indipendentemente dall'anno di inizio. Tali modelli sono stati raggruppati per annualità - i modelli, in alcuni casi, non sono completi per tutte le variabili. Nell'analisi è stato inserito anche l'indicatore sintetico "indice di flessibilità", per la cui definizione rimandiamo al volume "Welfare aziendale e benessere della persona: Primo Rapporto sulla politica nazionale *Family Audit*" (a cura di Riccardo Prandini e Luciano Malfer, FrancoAngeli, Milano 2018).

Il *Piano aziendale Family Audit* costituisce un documento strategico approvato dalla direzione generale dell'organizzazione che individua obiettivi puntuali da conseguire in un triennio: l'obiettivo è di migliorare le *performance* aziendali con produzione di benefici organizzativi ed economici. Il *Piano aziendale Family Audit* viene elaborato con il supporto del consulente aziendale e la supervisione del valutatore e viene steso sulla base delle indicazioni delle Linee guida, dell'analisi dei bisogni dei dipendenti e dei dati aziendali.

Dopo il suo esordio a livello locale nel 2008, inizialmente come progetto territoriale in Trentino che ha interessato 18 organizzazioni, lo standard *Family Audit* è stato diffuso nel resto d'Italia a partire dal 2010 con il Primo Protocollo d'Intesa firmato dal Governo e dalla Provincia autonoma di Trento. Con l'approvazione delle Linee guida nel 2010 per l'attuazione del *Family Audit* e l'emanazione della legge provinciale n. 1 del marzo 2011 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità", lo standard *Family Audit* ha assunto maggior consistenza ed ha visto una rapida diffusione sia sul territorio provinciale che nel resto d'Italia.

Nel 2012 è stato avviato un primo bando sperimentale per la diffusione a livello nazionale dello standard *Family Audit* che ha coinvolto circa cinquanta organizzazioni. Consolidato il rapporto con il Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri e visti i significativi risultati ottenuti, nel 2014 è stato sottoscritto un secondo Protocollo nel segno della continuità. A seguire, con la pubblicazione di uno specifico Avviso in data 14 aprile 2015 da parte del Dipartimento per le politiche della famiglia, ha avuto inizio una seconda sperimentazione nazionale alla quale hanno aderito ulteriori cinquanta organizzazioni. Questo secondo bando si concluderà nel 2019. Il *Family Audit*, dunque, si è diffuso sul territorio nazionale grazie anche ai due bandi sostenuti sul piano economico principalmente dal Governo.

Il 3 agosto 2016 è stato stipulato tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano un accordo con lo scopo di promuovere e diffondere nel mercato pubblico e privato del lavoro la certificazione della qualità dei processi organizzativi inerenti alle misure di conciliazione famiglia e lavoro. Per il perseguimento di tale finalità, ciascuna Regione e Provincia autonoma, che intende aderire, verifica con il Dipartimento per le politiche della famiglia la sussistenza delle condizioni per la stipula con il Dipartimento medesimo e con l'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia autonoma di Trento di appositi accordi di collaborazione che definiscano i tempi, le attività e le risorse necessarie a rendere effettiva la diffusione del *Family Audit* nel proprio territorio.

I dati raccolti a maggio 2018 dall'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili indicano che le organizzazioni coinvolte ad oggi sono 213 e coinvolgono più di 100 mila dipendenti. Circa un terzo delle organizzazioni (77 su 213) hanno natura pubblica. Le imprese certificate si concentrano nel Nord del Paese, soprattutto tra Trentino e Lombardia.

CULTURA. Nell'approccio culturale adottato dal *Family Audit*, le misure di conciliazione famiglia-lavoro sono la modalità attraverso cui viene sviluppata l'attenzione e l'ascolto dei bisogni come processo di realizzazione del welfare aziendale. Quest'ultimo, a sua volta, è concepito come la dimensione interna della responsabilità sociale d'impresa, là dove essa si rivolge ai bisogni dei dipendenti, ritenuti una *constituency* aziendale.

Attraverso questa visione il *Family Audit* va a completare il quadro delle certificazioni nella dimensione "sociale", poco sviluppata rispetto a quella ambientale e della sicurezza.

Adottando una visione di welfare territoriale, una delle sei dimensioni su cui il *Family Audit* stimola le imprese a lavorare è quella delle misure di welfare riferite al territorio; in questo caso il welfare permette all'impresa di trasformare la propria responsabilità sociale in cittadinanza. L'impresa diviene, a tutti gli effetti, uno dei soggetti che sul territorio, accanto ad altri soggetti che in esso operano, contribuisce a creare e sviluppare dispositivi per il benessere della comunità di riferimento.

All'interno della dimensione culturale occorre sottolineare che l'Audit è un processo di sviluppo di misure di conciliazione che pone al centro dei propri interventi la famiglia, intesa come sistema complesso di

relazioni fra sessi e generazioni, ritenendo che essa sia un soggetto sociale risorsa per l'impresa (e il territorio) e, per questa ragione, realtà da sostenere e promuovere.

Infine, il *Family Audit*, concepisce le misure di conciliazione come strumento utile a sostenere il benessere familiare dei dipendenti ma ritiene che questo tipo di intervento non sia da considerarsi una questione etica, riconducibile soltanto alla responsabilità sociale dell'impresa, bensì anche un obiettivo di *business* aziendale e d'interesse pubblico.

GOVERNANCE. La *governance* che il *Family Audit* intende attivare nelle organizzazioni rispetto all'ideazione, alla gestione e alla certificazione delle misure di conciliazione è articolata. I bisogni di conciliazione famiglia-lavoro devono rientrare nelle strategie e nelle politiche dell'impresa non tramite processi *top-down*, ma attraverso processi di *worker engagement*.

Si riportano di seguito gli attori coinvolti nel processo e le loro funzioni.

L'ENTE DI CERTIFICAZIONE è rappresentato dalla Provincia Autonoma di Trento che è anche proprietaria del marchio *Family Audit*.

GOVERNO, REGIONI E PROVINCE AUTONOME DI TRENTO E BOLZANO sono firmatari di un accordo con lo scopo di promuovere e diffondere nel mercato pubblico e privato del lavoro la certificazione della qualità dei processi organizzativi inerenti alle misure di conciliazione famiglia e lavoro.

IL CONSIGLIO DELL'AUDIT, i cui componenti sono nominati con deliberazione della Giunta della Provincia Autonoma di Trento, è il comitato per la tutela della qualità del processo *Family Audit*. Il Consiglio ha il compito di:

- definire lo standard di riferimento del *Family Audit*;
- proporre all'Ente di certificazione modifiche alle Linee guida del *Family Audit*;
- definire il tariffario per le prestazioni professionali dei consulenti e dei valutatori *Family Audit*;
- decidere sul riconoscimento dei certificati *Family Audit* e *Family Audit Executive* alle organizzazioni auditate;
- individuare e realizzare iniziative di promozione del *Family Audit* sul territorio.

IL CONSULENTE è un professionista accreditato dall'Ente di certificazione – PAT, è iscritto al registro pubblico dei consulenti *Family Audit* e accompagna l'organizzazione nell'efficace realizzazione del processo *Family Audit* secondo le modalità previste dalle Linee guida. Il consulente stipula il contratto con l'organizzazione e opera in autonomia rispetto al Consiglio dell'Audit ed ai valutatori.

IL VALUTATORE è un Professionista accreditato dall'Ente di certificazione-PAT che ha il compito di stabilire se l'organizzazione ha attuato il processo secondo le disposizioni delle Linee Guida. Il valutatore realizza la valutazione del processo attraverso: l'analisi documentale; la visita in azienda; la redazione e il caricamento del Rapporto di valutazione sulla piattaforma; la partecipazione al Consiglio dell'Audit. Il valutatore deve essere indipendente rispetto all'organizzazione auditata; stipula il contratto con l'organizzazione, opera in autonomia rispetto al Consiglio dell'Audit ed ai consulenti.

L'ORGANIZZAZIONE AUDITATA

– Referente interno del *Family Audit* è la persona, individuata dalla direzione dell'organizzazione:

1. accompagna le attività del *Family Audit*, coordina verso l'interno e l'esterno il gruppo di lavoro del *Family Audit*, nonché garantisce il rispetto dei tempi pianificati;
2. tiene i contatti con il consulente e con il valutatore, e con l'Ente di certificazione;
3. riferisce alla direzione sull'andamento del progetto.



- Gruppo di lavoro della direzione è composto dai vertici e dal management dell'organizzazione.
- Gruppo di lavoro del Family Audit la direzione individua i partecipanti del gruppo nel workshop iniziale cercando che siano rappresentate tutte le realtà che compongono l'organizzazione.

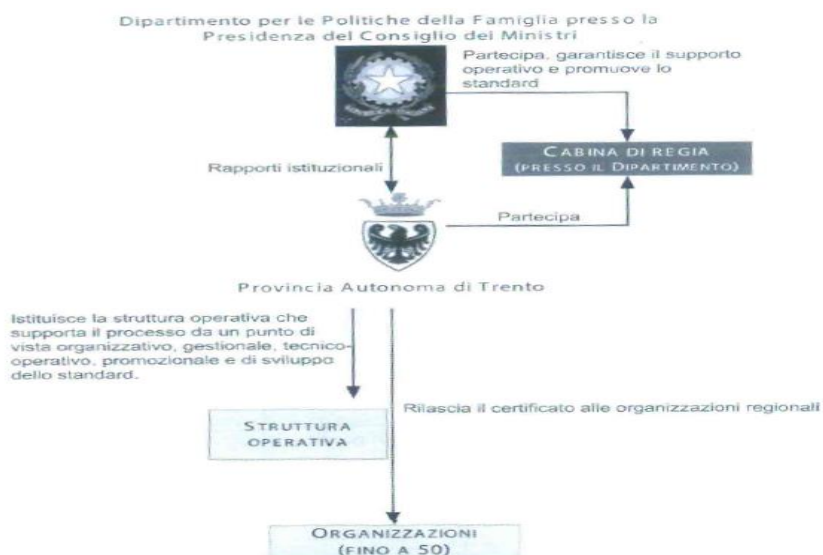


Fig. 1- Modello di Governance della sperimentazione nazionale, Fonte: Malfer 2012

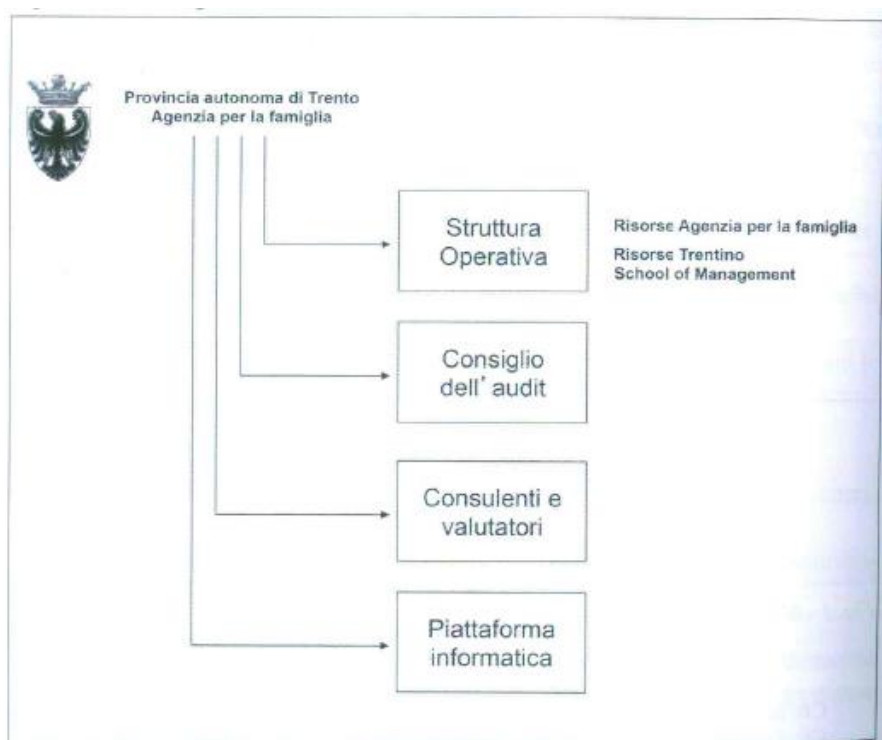


Fig. 2- Modello di Governance locale, Fonte: Malfer 2012

SOSTENIBILITÀ. Per quanto riguarda la dimensione dell'efficienza non siamo in possesso di dati che ci permettano di analizzare il rapporto fra risorse investite e risultati raggiunti. Di seguito ci si concentrerà quindi sulla dimensione dell'efficacia attingendo da due fonti: i dati raccolti dalle imprese attraverso il cruscotto offerto dall'ente certificatore; i risultati di una ricerca svolta dall'equipe di ricerca diretta dal Prof.

Riccardo Prandini dell'Università di Bologna, finalizzata ad analizzare gli impatti prodotti dalle misure di *Family Audit* sul benessere soggettivo dei dipendenti relativo alla sfera personale, lavorativa e familiare.

I dati raccolti dalle imprese indicano che mediamente il 65% della popolazione coinvolta nel processo è di sesso femminile, il 35% di sesso maschile.

Queste percentuali descrivono la situazione delle organizzazioni di Terzo settore; diversamente le imprese del settore della consulenza e dei servizi alle imprese, così come quelle pubbliche e partecipate mostrano una distribuzione della popolazione fra i sessi più egualitaria.

Quanto all'età mediamente il 47% dei lavoratori coinvolti ha un'età compresa fra i 30 e i 44 anni, il 28% tra i 45 e 54 anni. Il settore che presenta il personale più giovane è il Terzo settore, mentre quello con il personale più anziano fa riferimento alle imprese pubbliche e partecipate (mediamente il 20% dei dipendenti ha un'età che ricade nella classe dei 55+). Nelle aziende auditate mediamente il 60% dei dipendenti ha la qualifica di impiegato, il 25% operaio, i quadri sono il 10%, i dirigenti il 3,6%.

I dati mostrano che durante il percorso di certificazione *Family Audit*, aumenta la percentuale di dipendenti con part-time all'interno di tutte le tipologie di organizzazioni, le percentuali di incremento sono maggiori per le imprese di piccole dimensioni. Quanti ai settori ciò avviene soprattutto per le imprese private e le organizzazioni di Terzo settore; nelle organizzazioni pubbliche la situazione rimane stabile.

Le imprese coinvolte nel processo registrano anche un aumento della percentuale di dipendenti con orario flessibili (in entrata/uscita e nella pausa pranzo) e ciò avviene soprattutto per le imprese private e per quelle di piccole dimensioni.

Diversamente, la banca ore è aumentata all'interno di tutte le imprese auditate ma in particolare in quelle appartenenti al Terzo settore e di piccole dimensioni.

Per quanto riguarda, invece, l'orario personalizzato, aumenta la percentuale di dipendenti che possono usufruirne; ciò avviene soprattutto nelle imprese private mentre diminuisce per le organizzazioni pubbliche/partecipate e del Terzo settore. Questa misura è soprattutto un'opportunità nelle piccole e medie organizzazioni, diminuisce, invece nelle grandi. Durante il percorso di certificazione, in tutte le organizzazioni aumenta in modo rilevante la percentuale di dipendenti che utilizzano lo *smart working* (ciò avviene soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni).

Un dato in controtendenza dal punto di vista numerico, ma in coerenza con il miglioramento degli *output* prodotti, riguarda la diminuzione – per tutte le tipologie di organizzazioni – del numero di giornate medie di assenza per malattia; ciò avviene in modo più consistente per i soggetti del Terzo settore e per le realtà di medie dimensioni.

Per quanto riguarda, invece, l'utilizzo di giorni di malattia per i figli, questi sono in aumento, eccezione fatta per le imprese di grandi dimensioni. Nel percorso di certificazione, aumenta per tutte le tipologie di organizzazioni il numero di giornate medie di assenza per malattia del figlio (*in primis* per le imprese private).

In generale aumentano i dipendenti che hanno usufruito di permessi per motivi familiari, soprattutto nelle grandi organizzazioni. Solo per le organizzazioni private il dato diminuisce. Le imprese di medie dimensioni, invece, assistono ad un aumento delle ore di straordinario.

Per quanto riguarda la ricerca relativa agli impatti sul benessere dei dipendenti, si riportano di seguito i risultati in forma sintetica mostrando cosa avviene all'interno delle tre dimensioni di vita analizzate: personale, lavorativa, familiare<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> La ricerca è stata co-finanziata dal Dipartimento per le politiche per la Famiglia e dell'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovani della Provincia autonoma di Trento. La ricerca diretta dal Prof. Riccardo Prandini è stata realizzata dall'equipe di ricercatori dell'Università di Bologna: Cremonini Francesca; Macchioni Elena; Orlandini Matteo; Vanelli Valerio.

1) La dimensione del benessere personale percepito dai lavoratori intervistati in seguito all'utilizzo di misure di *Family Audit* è quella che registra il miglioramento percepito minore, se comparata con quella del benessere lavorativo e del benessere familiare.

Questo dato è interpretabile almeno in due diversi modi. In primo luogo i dispositivi analizzati sono specificamente disegnati per fronteggiare i bisogni di bilanciamento tra lavoro e famiglia: in tal senso, è piuttosto comprensibile che il benessere personale non sia al centro della attenzione dei rispondenti.

In seconda istanza i lavoratori tendono a connettere logicamente il tema della conciliazione a quello del rapporto con i propri familiari e, secondariamente, all'effetto positivo sul proprio stato psico-fisico.

In particolare, la percezione di benessere fisico aumenta maggiormente per chi lavora oltre 40 ore alla settimana e per chi impiega oltre un'ora per recarsi al lavoro. Un'altra differenza degna di nota riguarda gli intervistati con un carico di cura familiare alto, che prevalgono tra chi indica un miglioramento medio-alto nel benessere fisico, ma che evidenziano al contempo un miglioramento medio-basso rispetto al benessere psicologico e, in proporzioni ancora maggiori, nella socialità, suggerendo che chi è gravato da un alto carico di cura familiare in base alle risorse di tempo disponibili "sacrifica" il tempo dedicato alle attività ricreative e alla relazionalità. A percepire un aumento di benessere psicologico sono, invece, soprattutto i genitori soli con figli e i soggetti senza partner.

2) In generale il benessere lavorativo è collegato positivamente con l'utilizzo delle misure di conciliazione più del benessere personale ma meno di quello familiare. L'effetto delle misure viene mediato da alcuni elementi: si osserva un decremento significativo di benessere per i laureati e per coloro che hanno carichi di cura verso i più piccoli.

3) Le misure di conciliazione famiglia-lavoro implementate dalle imprese impattano positivamente in tutte le tre dimensioni che compongono il benessere familiare: la relazione di coppia, la relazione con i figli, la relazione con i familiari in condizioni di fragilità, ma il loro effetto viene mediato da alcune variabili. Rispetto al miglioramento del rapporto con il partner, la percezione maggiore è negli uomini, mentre per quanto concerne il miglioramento del rapporto con i figli, mostrano maggiore soddisfazione le donne, a dimostrare ancora la rilevanza del genere nella cura dei figli. Nella relazione con i familiari e/o parenti in condizioni di fragilità le percezioni positive derivanti dalla fruizione di misure di *Family Audit* si evidenzia una relazione significativa con la variabile età in quanto gli intervistati meno giovani sono i meno soddisfatti rispetto a questo indice.

In generale i dati mostrano che all'aumentare del numero di misure a disposizione del dipendente aumenta il benessere familiare riscontrato. Per quanto riguarda, invece, i diversi tipi di misure l'analisi mostra come, sia per la relazione con i partner, sia per la relazione con i figli, le misure che impattano maggiormente sul benessere sono i benefit (bonus bebè; utilizzo flotta aziendale; borse di studio; sanità integrativa, etc.) e le misure riferite all'area della flessibilità (l'orario flessibile, il part-time e il telelavoro). Il benessere familiare tende a decrescere all'aumentare dell'età e si osserva un maggior grado di soddisfazione per i lavoratori con status sociale più basso. Rispetto alla struttura familiare e ai carichi di cura, si nota che gli intervistati con figli minorenni mostrano una maggiore soddisfazione e che il miglioramento si avverte per lo più in presenza di un figlio in età pre-scolare.

Infine, i dati mostrano che i tre indici di benessere (personale; lavorativo; familiare) risultano tutti strettamente correlati, cioè a dire che un elevato miglioramento su un'area di benessere corrisponde tendenzialmente valori alti su una seconda dimensione, cioè un marcato miglioramento anche su una seconda area di benessere e viceversa.

SCALABILITÀ. La certificazione *Family Audit* è caratterizzata da un elevato livello di scalabilità (sia in termini di trasferibilità che in termini di replicabilità) perché può essere adottata come processo per l'ideazione, implementazione e certificazione delle misure di conciliazione famiglia-lavoro all'interno di organizzazioni di diverse dimensioni, appartenenti a diversi settori.

La scalabilità è favorita dalla presenza di un processo strutturato e molto articolato rispetto alle fasi di lavoro e agli attori coinvolti (si veda box su *governance*) che funge da agenda di *policy* per tutte le realtà che intendono intraprendere il percorso.

Come ci ricorda la letteratura sull'innovazione sociale, occorre riflettere sul fatto che, se da un lato un percorso strutturato fornisce le linee guida per la scalabilità, dall'altro potrebbe costituire un freno all'innescarsi di processi innovativi generati dal contesto e dagli attori che in esso operano.

Per questa ragione diviene fondamentale che i diversi attori coinvolti abbiano occasioni di formazione e confronto per sviluppare modalità operative riflessive capaci di valorizzare la cultura, le risorse e gli strumenti presenti nell'organizzazione e sul territorio.

## 5. Conclusioni: verso un sistema complesso di integrazione fra ruoli familiari e lavorativi

La lettura di MAAM e *Family Audit* condotta su dati di secondo livello attraverso le 4 dimensioni di innovazione sociale individuate sulla base della letteratura ci ha permesso di osservare in modo analitico la direzione che questi esempi stanno assumendo rispetto ad un *framework* di innovazione sociale per la conciliazione vita-lavoro.

Il percorso tracciato fornisce diversi stimoli che ci permettono, in un primo momento, di focalizzare l'attenzione sulle sfide che sugli elementi su cui ciascuna delle due progettazioni si trova davanti per poter aumentare la propria efficacia e, successivamente, di individuare gli elementi rispetto ai quali le due progettualità potrebbero attivare processi di *peer-reviewing* e di conseguente contaminazione reciproca, alla luce anche dell'opportunità di confronto e lavoro data dallo stesso progetto MASP.

Anzitutto, secondo gli studi condotti, il *Family Audit* risulta ad oggi uno strumento che ha raggiunto un'elevata maturità progettuale, capace di guidare imprese di tutte le dimensioni e tipologie nell'affrontare la sfida del *work-family balance*.

Nello specifico è possibile evidenziare tre elementi che possono far sì che lo strumento abbia una maggiore scalabilità nell'ottica di una buona pratica.

1) In primo luogo va sottolineato che il dispositivo esaminato, in virtù della visione culturale su cui si basa, ha a che fare esplicitamente con il tema della *famiglia* e dei suoi bisogni di conciliazione. Questo punto tende solitamente ad essere troppo facilmente smarrito dentro al tema più ampio del welfare aziendale. Mantenere la centralità della questione "famiglia" rimane invece un fattore caratterizzante il processo e i risultati positivi che riesce a produrre. I dati ci hanno mostrato che la maggiore percezione di miglioramento si ha proprio laddove i dispositivi cercano di dare una risposta ai bisogni di relazione familiare (di coppia, genitoriale o con parenti anziani).

Il *Family Audit* è quindi imprescindibile proprio in quanto finalizzato al tema familiare: se perdesse quel riferimento si confonderebbe con una politica aziendale utile all'individuo, ma scentrata dal vero problema che è quello di rendere possibile ai lavoratori di poter anche dedicare tempo alla crescita della propria progettualità familiare.

2) Il secondo focus è rappresentato dallo stesso processo di *Audit*. Qui troviamo davvero una delle specificità da mantenere in futuro e da sviluppare ulteriormente. A differenza di molti programmi di welfare

aziendale, il *Family Audit* è un vero proprio processo di ascolto e di *management* che entra nel cuore della vita aziendale. Centrale è, infatti, l'esperienza di ascoltare i bisogni dei dipendenti e della azienda, mediante professionisti che aiutano a costruire piani di misure adatti al contesto, a organizzare la loro erogazione, la loro valutazione, la certificazione e, se del caso, la riprogettazione.

3) Dal punto di vista dei contenuti, infine, il *Family Audit* agevola moltissimo la "personalizzazione" dei dispositivi. Mediante l'ascolto e la partecipazione di tutte le parti che costituiscono l'azienda è possibile disegnare, i servizi sui bisogni specifici del lavoratore e della sua famiglia. La personalizzazione può evitare il processo crescente di "individualizzazione" dei dispositivi di welfare aziendale che tendono a presentarsi come un'offerta standard di beni e servizi *à la carte* che non intercettano davvero i bisogni e i progetti dei lavoratori. Personalizzazione significa anche "diversificazione e pluralizzazione" dell'offerta ben oltre la cultura dei *fringe benefit* che rimangono sempre la via più semplice alle richieste di benessere dei dipendenti.

Per le ragioni sopra riportate le sfide che il *Family Audit* si trova davanti sono fondamentalmente due.

La prima è legata ad una maggiore diffusione dello strumento affinché questo entri nei circuiti culturali del management e divenga la prassi per la realizzazione di programmi di *people care*. Occorre, inoltre, intensificare le azioni d'informazione e comunicazioni affinché il management aziendale non faccia di esso semplicemente un "marchio da esibire" ma di una *policy* capace di innovare il welfare aziendale.

La seconda sfida riguarda la territorializzazione degli strumenti e dei processi, ovvero la capacità dell'impresa di dare vita a piani di misure capaci di coinvolgere i diversi attori del territorio per offrire una risposta il più possibile personalizzata e capace di attivare reti plurali di attori interessati al territorio come bene comune.

La piattaforma di *Life Based Learning MAAM*, è più recente del *Family Audit*. I dati di ricerca, infatti, ci restituiscono un'immagine frammentata dei potenziali effetti in termini di conciliazione vita-lavoro di questo strumento. Nonostante ciò è possibile delineare alcuni elementi che lo caratterizzano nei termini di una pratica innovativa per il bilanciamento di responsabilità familiari e lavorative.

1) Come sottolineato per il *Family Audit*, è centrale il focus posto sulla genitorialità come specifica fase del corso di vita familiare e sulle basi scientifiche fornite per dimostrare che non si tratta di una fase caratterizzata da privatismo, ma di un'occasione di crescita personale e professionale per i soggetti che la vivono.

Questa modalità attiva e facilita il cambiamento culturale legato alla relazione esistente tra sfera familiare e sfera lavorativa permettendo di cogliere le possibili sinergie fra ruoli e sfere di vita e valorizzare quindi le risorse provenienti dai diversi attori di welfare impegnati a promuovere stili di vita sostenibili per i cittadini con compiti di cura.

2) Come evidenziato in sede di analisi, il fatto che MAAM sia una piattaforma digitale agevola la sua diffusione e le possibilità di utilizzo da parte dei genitori.

Questo punto di forza ci conduce al contempo a delineare le sfide che questo strumento si trova di fronte rispetto alla possibilità di consolidarsi come buona pratica.

Il fatto che lo strumento sia digitale e sia articolato attraverso una serie di approfondimenti, esercizi, etc. che utilizzano un linguaggio che al contempo si rivela chiaro ma articolato e complesso nei contenuti, potrebbe costituire un problema di accessibilità e usabilità da parte di profili lavorativi non avvezzi ad utilizzare strumenti digitali e seguire percorsi di formazione strutturati.

La sfida più grande che si pone rispetto allo strumento MAAM riguarda la possibilità che questo piano di formazione sia affiancato ad altre misure e dispositivi di welfare affinché non rimanga solo uno strumento di *empowerment* individuale per gli utilizzatori, ma sia per essi un'opportunità per realizzare l'integrazione desiderata fra vita lavorativa e vita professionale, e per le imprese rappresenti l'occasione di attivare un piano articolato di *policy* di *people care family friendly*.

Per fare ciò, secondo i dati di cui siamo ora in possesso, sarebbe importante che il percorso di formazione fosse arricchito da incontri e occasioni di confronto fra utilizzatori e *supervisor* e momenti di co-progettazione fra le diverse *constituency* interne all'organizzazione, affinché l'impresa colga le potenzialità dello strumento in termini formativi e, quindi, sostenga i genitori nel complesso compito di gestire quotidianamente più ruoli attraverso un pacchetto di welfare co-prodotto, articolato, caratterizzato da flessibilità e personalizzazione.

Rispetto alla dimensione innovativa del processo entrambi gli strumenti lavorano nella direzione dell'attivazione di un circuito virtuoso tra bisogni (dei lavoratori e dell'impresa)/*policy/outcome* (benessere dei lavoratori e produttività dell'impresa).

Per quanto riguarda più strettamente la dimensione innovativa del prodotto, entrambi i percorsi si sviluppano con l'obiettivo capacitare le relazioni familiari fornendo risposte ai bisogni che permettano ai soggetti di articolare progettualità in un orizzonte temporale di lungo periodo attraverso una crescente integrazione, piuttosto che una conciliazione, fra ruoli e responsabilità lavorative e familiari.

La contaminazione dei due strumenti potrebbe portare a processi sempre più:

- *strutturati* (diverse fasi progettuali chiare e concatenate tra loro);
- *articolati* (più strumenti in risposta ad uno stesso bisogno);
- *co-prodotti* (intervento multi-stakeholder in risposta al bisogno + coinvolgimento dei destinatari nelle diverse fasi progettuali);
- *personalizzati* (analisi dei bisogni + progettazione delle risposte);
- *fruibili* (flessibilità + usabilità);
- *capacitanti* (monitoraggio + valutazione d'impatto).

La contaminazione può avvenire tramite pratiche di *peer-reviewing* volte a facilitare lo scambio, il confronto e l'attivazione di pratiche riflessive fra i diversi soggetti coinvolti in MAAM e in *Family Audit*; il progetto MASP può essere vissuto come un'opportunità per avviare questo processo.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ascoli, U. 2012. Comment on Anton Hemerijck/1. Retrenchment Policies and the deficit of Social Europe. *Sociologica*, 1.

Ascoli, U. e Sgritta, G. B. 2014. Social investment and social innovation. New balances between economic growth, rights and social cohesion. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 55(3), pp. 499-526.

Benneworth, P., Amanatidou, E., Edwards Schachter, M. E. and Gulbrandsen, M. 2015. *Social innovation futures: beyond policy panacea and conceptual ambiguity*. Working Paper for the TIK Group Series. <http://digital.csic.es/bitstream/10261/132837/1/tikwp201501127.pdf>

Bepa - Bureau of European Policy Advisers, 2010. *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*. European Commission, Luxembourg: Publication Office of the European Union.

- Eds 2014. *Social Innovation. A Decade of Changes*. European Commission, Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Candela, A. M. e Viganò, G. a cura di 2010. *Dinamiche del welfare pugliese*. Milano: FrancoAngeli.

Cerea, S. 2012. *I servizi socio-educativi per la prima infanzia come politiche d'investimento sociale*, Position Paper a supporto del progetto di ricerca Politiche locali di investimento sociale Prin 2009, Mimeo.

Cerlini, S., Martignani, L. e Cerciello, F. 2011. *Obiettivo conciliazione. Valutazione e obiettivi di policy*, Working paper, Regione Lombardia.

Cerlini, S. e Venturi A., 2015. Il sostegno alla domanda di servizi alla persona e alla famiglia. In F. Maino e M. Ferrera a cura di 2015. *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, pp. 141-167. Torino: Centro Einaudi.

COFACE - 2015. *European Reconciliation Package*. <https://bit.ly/2CI4YfE>

- 2017. Who cares? Study on the challenges and needs of family carers in Europe. <https://bit.ly/2yIsc2E>

Costa, G. 2012. Il Social Investment Approach nelle politiche di welfare: un'occasione di innovazione. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4, pp. 335-353.

Dykstra, P. A. 2010. *Intergenerational family relationships in ageing societies*, United Nations Economic Commission For Europe, Geneva, Switzerland.

Esping-Andersen, G. a cura di 2002. *Why We Need a New Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.

Esping-Andersen, G. - 2005. Le nuove sfide per le politiche sociali del XXI secolo, *Stato e mercato*, 74, pp. 181-206.

- 2009. *The Incomplete Revolution. Adapting Welfare States to Women's New Roles*. Cambridge: Polity Press.

- Eurofound, 2016. *Indagine europea sulla qualità della vita* <https://www.eurofound.europa.eu/it/data/european-quality-of-life-survey>

European Commission, - 2005. *Reconciliation of work and private life. A comparative review of thirty European countries*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2488&langId=en>

- 2010. *Eurobarometer 74.1*, Agosto-Settembre 2010, TNS Opinion & Social, Brussels: GESIS, Cologne, ZA5237, dataset v3.0.0, doi:10.4232/1.10710.

- 2013a. *Towards Social Investment for Growth and Cohesion- including implementing the European Social Fund 2014– 2020*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and that Committee of the Regions. COM2013 83 final. Brussels: European Commission.
- 2013b. *Investing in children: breaking the cycle of disadvantage*. Recommendations commission. Brussels:European Commission. <https://bit.ly/2D4XKUb>
- 2017. *European pillar of social rights*. Brussels: European Commission. <https://bit.ly/2k2YHR5>
- 2018a. *Report on equality between women and men in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://bit.ly/2ArW7y>
- EUROSTAT, - 2016a. Old-age-dependency ratio. <https://bit.ly/2RcInfm>
- 2016b. Employment rate by sex, age group 20-64. <https://bit.ly/2q8zyHQ>
- 2016c. Population age structure indicators. <https://bit.ly/2z1LDCJ>
- 2017a. Old-age-dependency ratio. <https://bit.ly/2RhGI8v>
- 2017b. Population structure and ageing. <https://bit.ly/2OOGQzh>
- 2018. Fertility rates by age. Last update: 08-03-2018. <https://bit.ly/2PjmP3s>
- Hemerijck, A. - 2012. When Changing Welfare States and the Eurocrisis Meet. *Sociologica*, 1, pp. 1-50. doi: 10.283/36887.
- 2014. Social investment «stocks», «flows» and «buffers». *Politiche Sociali, Social Policies*, 1, pp. 9-26, doi: 10.7389/76572.
- 2013. *Changing welfare states*. Oxford: University Press.
- Hogwood, B. W. e Peters, B. G. 1982. The Dynamics of policy change: Policy succession. *Policy Sciences*, 14(3), pp. 225- 245.
- Icsw, 2007. International council on social welfare, *Proceedings of International Expert Seminar: Social Investment and social protection as productive factors. The role of decent work and social integration for an economically successful and socially cohesive society*, Madrid/Spain, 14-16 dicembre.
- ISSP Research Group, 2014. *International Social Survey Programme: Family and Changing Gender Roles*. IV-GESIS Data Archive, Cologne. ZA5900. Data file Version 2.0.0,
- Istat, 2014. *Avere figli in Italia negli anni 2000. Approfondimenti dalle indagini campionarie sulle nascite e sulle madri*. [http://www.istat.it/it/files/2015/02/Avere\\_Figli.pdf](http://www.istat.it/it/files/2015/02/Avere_Figli.pdf)
- Kjørholt, A. T. 2013. Childhood as Social Investment, Rights and the Valuing of Education. *Children & Society*, 27(4), pp. 245–257. <https://doi.org/10.1111/chso.12037>
- Lansky, M. Ghost, J. Méda and Rani, U. 2017. Women, gender and work, Vol. 2. *Social choices and inequalities*. *International Labour Office*. Geneva. <https://bit.ly/2SfU2v8>
- Lewis, J., Campbell, M. and Huerta, C. 2008. Patterns of Paid and Unpaid Work in Western Europe: Gender, Commodification, Preferences and Implications for Policy. *Journal of European Social Policy*, 18(1), pp. 21-37.
- Lindh, T. 2012. Social Investment in the Ageing Populations of Europe. In N. Morel, B. Palier e J. Palme Eds. 2012. *Towards a Social Investment Welfare State?*, pp. 261-308. Bristol: The Policy Press.
- Mancina, C. e Ricciardi, M. 2012. *Famiglia italiana. Vecchi miti e nuove realtà*. Roma: Donzelli.
- Meulders, D. and O’Dorchai, S. 2007. The position of mothers in a comparative welfare state perspective. In D. Del Boca, C. Wetzels, Eds. 2007. *Social Policies, Labour Markets and Motherhood*, pp. 3-27. Cambridge: Cambridge University Press. Bristol: Policy Press.



- Morel, N., Palier, B. and Palme, J. 2009. *What Future for Social Investment?* Stockholm: Institute for Futures Studies, Research Report Series, Society and the Future N. 3.
- Morel, N., Palier, B. and Palme, J. 2012. Beyond the welfare state as we knew it. In N. Morel, B. Palier and J. Palme Eds. 2012. *Towards a Social Investment State? Ideas, Policies and Challenges*, pp. 1-30. Bristol: Policy Press.
- Morgan, K. J. 2012. Promoting social investment through work-family policies: which nations do it and why? In N. Morel, B. Palier, and J. Palme Eds. 2012. *Towards a Social Investment welfare state? Ideas, policies and challenges*, pp. 153-180. Bristol: Policy Press.
- Moro, G. 2016. Politiche per la famiglia. In D. Pacelli a cura di 2016. *Il discorso sulla famiglia. Problemi e percezioni di una realtà in movimento*, pp. 39-47. Milano: Franco Angeli.
- Naldini, M. e Saraceno, C. 2011. *Conciliare famiglia e lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- OECD - 2011. *Doing Better for Children*. Paris.  
- 2016. *Enrolment in childcare and pre-school*. Family Database. Social Policy Division, Directorate of Employment, Labour and Social Affairs.  
[http://www.oecd.org/els/soc/PF3\\_2\\_Enrolment\\_childcare\\_preschool.pdf](http://www.oecd.org/els/soc/PF3_2_Enrolment_childcare_preschool.pdf)
- Olsson, Y. 2012. Is living the gender contract really a free choice? A crossnational comparison of Preferences or constraints in mothers' and fathers' participation in paid and unpaid work. *Qualitative Studies*, 31, pp. 1-21.
- Osservatorio nazionale sulla famiglia e Donati, P. 2012. *La famiglia in Italia: sfide sociali e innovazioni nei servizi: rapporto biennale 2011-2012*. Vol. II. Nuove best practices nei servizi alle famiglie, Roma: Carocci.
- Osservatorio regionale politiche sociali, 2014. *Atlante dei servizi sociali e sociosanitari in Puglia*.  
<https://bit.ly/2R9jVve>
- Pandolfini, V. 2014. Families, Care and Work in European Mediterranean Countries: findings and Lessons from a comparative analysis of work-life balance policies. *Italian Sociological Review*, pp. 41-93.
- Pasquinelli, S. e Rusmini, G. 2013. Badanti, famiglie e servizi: uscire dalla nicchia, *Animazione sociale*, pp. 26-33. <https://bit.ly/2yxU4Gs>
- Phills, Jr. J. A., Deiglmeier, K. e Miller, D. T. 2008. Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), pp. 34-43.
- Prandini, R. 2009. Il ruolo della famiglia nelle politiche d'assistenza agli anziani non autosufficienti. In G. Bertin a cura di 2009. *Invecchiamento e politiche per la non autosufficienza*, pp. 219-257. Trento: Erickson.
- Riva, E. 2015. Familialism reoriented: continuity and change in work-family policy in Italy. *Community, Work & Family*, 19(1), pp. 21-42,.
- Sabatinelli, S. 2017. *Politiche per crescere. La prima infanzia tra cura e investimento sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Saraceno, C. 2010. Social inequalities in facing old-age dependency: a bigenerational perspective. *Journal of European Social Policy*, 20, pp. 32-44.
- Saraceno, C. and Keck, W. 2010. Can we Identify Intergenerational Policy Regimes in Europe? *European Societies*, 5, pp. 675-696.
- Scardigno, F., Balenzano, C. e Colosimo, M. 2014. *I Buoni servizio di conciliazione: una nuova modalità di sostenere la domanda ed implementare il welfare. Analisi dell'efficacia della misura per minori ed*



*adolescenti*. Presentazione orale alla III Conferenza Regionale delle Politiche Sociali, “Il welfare pugliese sotto la lente”, Bari, 10-11 dicembre.

Sgritta, G. B. 2012. *Investimento sociale e innovazione: le politiche di childcare*. Position paper a supporto del progetto di ricerca Politiche locali di investimento sociale Prin 2009, Mimeo.

Swg. 2018. Welfare, in Italia oltre 5 milioni di caregiver familiari. <https://bit.ly/2PT1ivp>

Thévenon, O. 2011. Family Policies in OECD Countries: A Comparative Analysis. *Population and Development Review*, 37, pp. 57-87. doi:10.1111/j.1728 4457.2011.00390.x

UNESCO/Council of Europe (2001), Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education, Riga, 6 June.

Viitanen, T. K. 2007. *Informal and Formal Care in Europe*. Discussion Paper Series. Bonn: Institute for the Study of Labor.



# MASP

MASTER PARENTING IN WORK AND LIFE

Developed by



La presente pubblicazione ha ricevuto un sostegno finanziario dal programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "Easi" (2014-2020).

#### Esclusione di responsabilità

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