



# PROSPETTIVE DEL WORK LIFE BALANCE: IL PROGETTO EUROPEO MASP-MASTER PARENTING IN WORK AND LIFE



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

Esclusione di responsabilità

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



Comune di  
Milano

INTRODUZIONE AL PROGETTO	p. 3
INTRODUZIONE ISTITUZIONALE - ASS.RA CRISTINA TAJANI	p. 4
IL PROGETTO MASP: PER UNA SINERGIA VITA-LAVORO – COMUNE DI MILANO	p. 5
LA RICERCA INIZIALE – GRUPPO COOPERATIVO CGM	p. 7
BISOGNI E DESIDERI EMERSI – BIN ITALIA	p. 10
IL PROGRAMMA DEDICATO ALLE DONNE, LA PIATTAFORMA MASP - AFOLMET	p. 12
IL RUOLO DELLE AZIENDE NELLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO – ASSOCIAZIONE PICCOLE MEDIE INDUSTRIE	p. 16
LE POLITICHE PER L'OCCUPAZIONE FEMMINILE: L'ESPERIENZA TARENTINA - AGENZIA DEL LAVORO DI TRENTO	p. 19
LA BEST PRACTICE DI MASP E IL LIFE BASED LEARNING - LIFEED	p. 26
LE BEST PRACTICE EUROPEE - EUROMASC	p. 30
LA COMUNICAZIONE INTERNAZIONALE DI MASP E LE POLITICHE EUROPEE – REVES	p. 32
LA VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL PROGETTO MASP COME STRUMENTO PER DARE VALORE ALLA DIMENSIONE TRASFORMATIVA DELLE PRATICHE INNOVATIVE DI WORK LIFE SYNERGY - AICCON	p. 35
COLOPHON	p. 44



## BREVE INTRODUZIONE GENERALE AL PROGETTO MASP

MASP-Master Parenting in Work and Life è un progetto finanziato dall'Unione Europea, che aveva come obiettivi: lo sviluppo di una strategia di work-life balance innovativa attraverso l'utilizzo di due programmi, uno dedicato alle donne disoccupate e l'altro rivolto alle imprese e ai loro lavoratori; il miglioramento delle capacità e delle conoscenze degli attori chiave coinvolti nel processo di conciliazione tra lavoro e vita privata al fine di renderli più consapevoli e implementare misure innovative; lo sviluppo di una partnership multilivello e multi stakeholder sostenibile, al fine di creare un modello integrato di intervento; la promozione della conoscenza e della condivisione di esperienze tra i diversi soggetti partecipanti; infine, la facilitazione dell'accesso alle informazioni sui diritti di protezione sociale.

MASP è il risultato di una sperimentazione attuata all'interno del Comune di Milano, capofila del progetto, in collaborazione con i partner di progetto Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento, AFOL Metropolitana, Associazione BIN, A.P.I. Associazione Piccole Medie Industrie, AICCON, Gruppo Cooperativo CGM, EUROMASC, Life Based Learning e REVES Network.

Questa pubblicazione ha lo scopo di raccontare MASP e il lavoro sulla conciliazione attraverso le voci di ogni partner coinvolto: a partire dalla prima fase di ricerca sul contesto e sulle best practice di conciliazione vita-lavoro italiane e internazionali, concentrandoci sui programmi di formazione previsti, quello rivolto alle imprese e a suoi dipendenti e quello dedicato alle donne volto a migliorare la loro occupabilità, fino a terminare con le fasi di disseminazione e di valutazione d'impatto. Sperando che MASP sia solo uno dei primi passi verso una presa di consapevolezza collettiva su conciliazione e parità di genere.

**Per dettagli e articoli dedicati al progetto:**

<http://economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/masp-master-parenting-work-and-life>



### **Assessora alle Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane del Comune di Milano Cristina Tajani**

Sui temi della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la Città di Milano ha da sempre posto una grande attenzione e ha avviato una serie di azioni e di iniziative mirate al miglioramento della qualità di vita dei lavoratori e più in generale dei cittadini: stiamo lavorando per promuovere questioni di fondamentale importanza per la conciliazione, come la flessibilità oraria, il sostegno alle nuove opportunità, a partire dall'utilizzo dello smart working e delle possibilità del near working.

Trovare un equilibrio tra la vita privata e quella professionale non è semplicemente un fattore cruciale nella scelta di un posto di lavoro, ma un elemento che, anche dal punto di vista aziendale, garantisce opportunità di crescita e una maggiore produttività. Non è una novità che il benessere del dipendente sia un toccasana anche per l'azienda, come dimostrano i molti studi realizzati sia in Italia che all'estero sui benefici dell'introduzione di una politica di welfare aziendale. Vediamo, allora, in cosa consiste il work life balance, quali sono le priorità dei lavoratori o aspiranti professionisti italiani e cosa può fare un'azienda per venir loro incontro, traendone un beneficio collettivo.

Le profonde trasformazioni del contesto sociale ed economico, che vedono una partecipazione sempre più ampia delle donne al mercato del lavoro, non vedono una adeguata attenzione da parte di aziende ed istituzioni al problema della gestione dei carichi di cura, tradizionalmente delegati al femminile.

Se è innegabile che le responsabilità di cura continuino a gravare sulle donne, mantenendo una disuguaglianza di genere riscontrabile in molti paesi europei, è altrettanto vero che l'introduzione di politiche di work-life balance, rivolte quindi non solo alle donne, ma all'intero contesto sociale, portano ad un mutamento di visione fortemente innovativo, spostando l'asse da un problema di genere ad un problema dell'individuo.

È proprio questa la chiave di lettura che ha portato il Comune di Milano a presentare il progetto MASP che attraverso questa breve pubblicazione racconteremo attraverso la voce di tutti i partner coinvolti.



Il percorso del Comune di Milano come Capofila del progetto MASP si è inserito all'interno del più ampio percorso intrapreso dell'Unione Europea negli ultimi anni che, a partire dalla risoluzione del 2016 in tema di sostegno alla maternità e alla genitorialità nella quale si afferma che: "La conciliazione tra vita professionale, privata e familiare deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti" – sta sostenendo progetti e iniziative che promuovono modelli di welfare rispettosi del diritto all'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

E questa è la direzione che sta intraprendendo, con ancora alcune criticità, anche l'Italia: la Legge di bilancio 2020 dota il "Fondo assegno universale e servizi alla famiglia" di circa 1.044 milioni di euro per il 2021 e 1.244 milioni di euro annui a decorrere dal 2022; le risorse di questo Fondo sono indirizzate all'attuazione di interventi in materia di sostegno e valorizzazione della famiglia nonché al riordino e alla sistematizzazione delle politiche di sostegno alle famiglie con figli.

La Legge di Bilancio 2021 ha inoltre confermato il congedo obbligatorio per i neo papà. E, oltre alla proroga, per quest'anno, la durata del congedo obbligatorio è aumentata a 10 giorni, anziché i 7 finora previsti, da fruire anche in via non continuativa.

Il tema del work life balance è diventato quindi di grande centralità nell'agenda europea ma anche in quella italiana. Nonostante questo, i passi da fare sono molti – lo abbiamo riscontrato durante la fase di ricerca iniziale del progetto e durante il suo svolgimento: **nel nostro Paese la conciliazione tra vita privata e lavorativa rappresenta ancora una dimensione non risolta per l'occupazione femminile, che dispiega i suoi effetti negativi non solo in termini di bassa natalità, ma anche di partecipazione delle donne al mercato del lavoro.**

Abbiamo riscontrato infatti la mancanza di un sistema di servizi strutturato e di un'organizzazione del lavoro ancora poco funzionale alle esigenze delle donne con responsabilità di cura familiari. Questi due aspetti portano ad un allontanamento dal mercato del lavoro e a una rinuncia alla maternità.

Inoltre, in caso di assunzione di compiti di cura, è interessante notare il divario di genere tra uomini e donne nell'introduzione di modifiche dell'assetto lavorativo (es. riduzione orario, smartworking...): in Europa, in media (dati Eurostat 2019), se per gli uomini la percentuale di coloro che hanno introdotto modifiche è pari al 17%, per le donne sale al 39%, con 22 punti percentuali di differenza. Il divario si allinea con quello del nostro Paese, in cui la rimodulazione del rapporto lavorativo ha riguardato nella maggior parte dei casi le sole donne, in particolare quelle che svolgono un lavoro autonomo, che risiedono nelle regioni del nord e che svolgono una funzione lavorativa qualificata.

La pandemia ha purtroppo esasperato questo divario e, nonostante le grandi opportunità offerte dall'adozione dello smartworking – modalità ancora molto poco diffusa in Italia prima del virus – la condivisione dei carichi di cura e l'equilibrio dei ruoli domestici sono ancora traguardi lontani.

Moltissime donne con lavori precari, intermittenti, freelance, occasionali e del circuito del sommerso sono state le vittime economiche del Covid-19. Il blocco della maggior parte delle attività non solo ha determinato un impoverimento per chi beneficiava delle misure poste in essere (incluso il congedo al 50% dello stipendio) rispetto alla condizione pre-emergenza, ma in molti casi le donne a maggior rischio di esclusione sociale sono rimaste semplicemente estromesse, vedi ad esempio assistenti familiari, colf, badanti che hanno perso il lavoro.

Secondo i dati ISTAT del 1° febbraio, nel mese di dicembre la pandemia ha causato la perdita del posto di lavoro per 99.000 donne (98%), a fronte di 101.000 posti di lavoro in meno. Nell'intero anno 2020, il saldo negativo è stato di 444.000 unità, di cui 312.000 donne (il 70%) e 132.000 uomini.

L'impossibilità di poter mandare i propri figli a scuola in presenza, soprattutto per quanto riguarda asili e scuole elementari, ha purtroppo accentuato questo disequilibrio sul lavoro di cura.

Scrive sul Corriere della Sera il filosofo Leonardo Caffo: la chiusura delle scuole sta "riportando le famiglie al patriarcato pre-esistente all'invenzione degli asili nido e creando un precedente gravissimo che rischia di detonare decenni di lotte femministe o di tentativi maldestri di noi maschi di provare a partecipare come possiamo a questa lotta epocale che è la questione di genere."

A tal proposito le misure prese dal governo nel DL 30 del 13 marzo – che prevede che i genitori in smartworking e i lavoratori essenziali non abbiano diritto né ai congedi parentali né ai voucher per i servizi di baby sitting, non possono essere sufficienti.

Diventa quindi sempre più urgente rilanciare le politiche di sostegno alla genitorialità e di affermazione dei diritti dei bambini e dei giovani e potenziare le misure a favore delle famiglie e dell'infanzia attraverso strumenti che siano non occasionali ma stabili nel tempo e integrati sia sul piano economico che rispetto ai servizi dedicati alla cura, all'educazione e alla socialità dei bambini.

**Attraverso tutti i percorsi di formazione di MASP, il lancio di una piattaforma online di valorizzazione delle competenze trasversali e la pubblicazione e la diffusione di un kit per professionisti e di uno in sostegno alla genitorialità, abbiamo provato a fare qualche passo in una direzione ancora inesplorata e che richiede un approccio innovativo e sperimentale, ma anche di semplice messa a sistema di risorse e strumenti già esistenti.**

In questo senso, il parental kit si pone come tool pratico dedicato alle mamme e ai papà che lavorano ed è finalizzato a far conoscere opportunità e servizi del territorio, oltre che i diritti che la normativa offre per tutelare la maternità e la genitorialità e per favorire la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.

**Conoscere i servizi e sapersi orientare tra le numerose agevolazioni previste dalle norme in vigore è il primo passo per poter fruire in modo completo dei diritti di "genitore al lavoro", diritti che permettono di portare avanti la più efficace e flessibile strategia genitoriale per il lavoro di cura, senza dover per forza rinunciare al lavoro fuori casa, salvaguardando anche quei preziosi momenti di tempo personale e per la propria famiglia.**

MASP ha in qualche modo rappresentato un primo passaggio da un assetto basato sulla conciliazione a uno basato sulla sinergia, in cui elementi anche molto diversi tra loro confluiscono

verso un obiettivo comune, quello di una connessione tra tempi professionali e famigliari, in cui i tempi famigliari siano definiti in modo collaborativo ed equo tra gli adulti con compiti di cura.

## LA RICERCA INIZIALE - GRUPPO COOPERATIVO GGM

Il Gruppo Cooperativo CGM si è occupato di coordinare e sintetizzare il lavoro di ricerca svolto nella fase di progetto “Research and Best Practice”. L’obiettivo del lavoro svolto è stato quello di favorire una prima disseminazione delle attività di indagine, ma soprattutto di fornire indicazioni strategiche e operative utili alla realizzazione delle attività che si sono sviluppate durante tutta la durata del progetto.

La fase di ricerca si è posta tre obiettivi principali e ha ottenuto i seguenti risultati:

**Il primo obiettivo è stato quello di identificare e analizzare le best practice sulle strategie di work-life balance sviluppate e sostenute sia da amministrazioni pubbliche che da imprese.**

Il Gruppo Cooperativo CGM ha definito uno strumento di studio delle buone prassi basato su alcuni elementi chiave delle attività di conciliazione, ovvero: i) il coinvolgimento delle famiglie nella co- progettazione delle attività; ii) il dialogo con gli stakeholder dell’organizzazione in merito all’implementazione delle iniziative; iii) la focalizzazione degli elementi di innovazione; iv) la rilevanza dell’innovazione in termini di sostenibilità e di trasferibilità in altri contesti e settori; v) l’impatto delle attività in termini trasformativi (cambiamento organizzativo e ridisegno delle politiche). Abbiamo inoltre redatto una serie di raccomandazioni per progettisti e policy makers pubblici (e non solo) al fine di meglio progettare e valutare politiche di conciliazione, basandoci sui seguenti elementi guida: - un profilo più realistico dei fabbisogni dei genitori e delle famiglie, evidenziando le diverse fenomenologie di discriminazione sul mercato del lavoro; - una maggiore capacità di intervenire sui modelli di ruolo tradizionali, ad esempio per quanto riguarda il ruolo paterno e i percorsi di carriera; - utilizzare la leva degli appalti pubblici per promuovere parità di genere e conciliazione vita-lavoro agendo trasversalmente a diversi ambiti di policy (non solo politiche sociali o del lavoro); - sostegni mirati alle piccole e medie imprese e alle imprese dell’economia sociale valorizzando le loro peculiarità anche per quanto riguarda la conciliazione; - allargare e qualificare l’offerta di servizi di conciliazione (in particolare i servizi all’infanzia), guardando in particolare all’offerta dei soggetti dell’economia sociale.

**Il secondo obiettivo era quello di analizzare i risultati relativi all’implementazione dei programmi formativi di MAAM e dalla certificazione Family Audit.**

Abbiamo quindi identificato gli elementi di disallineamento dello “strumento” Family Audit, ovvero:

- La focalizzazione della famiglia come target delle politiche di welfare anche in ambito aziendale evitando il rischio di frammentazione delle prestazioni.
- La centralità della procedura di audit organizzativo che consente di collocare in maniera efficace le politiche di conciliazione grazie ad un’analisi e valutazione dei contesti ambientali e dei processi gestionali delle imprese.

- Come risultato dell'impostazione descritta nei punti precedenti – focalizzazione sulla famiglia e analisi organizzativa – è possibile personalizzare l'offerta di servizi di welfare sia a livello di contenuto delle prestazioni che di qualità distintiva.

- Rispetto a questo impianto può giocare un ruolo rilevante la variabile territoriale, in termini di vincoli e di opportunità specifici, riferibili sia alle aziende che alle famiglie.

E in parallelo gli elementi di scalabilità dello “strumento” MAAM, ovvero:

- Il riconoscimento della genitorialità come risorsa e competenza “spendibile” anche in campi diversi da quelli strettamente legati al suo tradizionale contesto di esercizio, innescando un cambiamento culturale basato sulla sinergia tra diverse sfere di vita.

- La possibilità di replicare il medesimo meccanismo di sinergia anche in altri ambiti di competenza (ad esempio i ruoli di caregiver).

- Il design nativo come piattaforma digitale che è sia BTB (interfaccia tra piattaforma e imprese) che BTC (interfaccia tra piattaforma e genitori). Possibilità di prevedere servizi informativi e formativi a supporto di persone e organizzazioni per colmare divari nelle competenze e nella cultura d'uso (soprattutto da parte degli utenti).

- La necessità di innescare nelle imprese che adottano la piattaforma l'adozione di una più ampia strategia “family friendly” attraverso iniziative in grado di valorizzare gli elementi di impatto sociale innescati dall'utilizzo del programma.

**Il terzo obiettivo era quello di analizzare le specificità dei bisogni in termini di conciliazione vita-lavoro da parte di donne escluse dal o con un rapporto discontinuo nel mercato del lavoro all'interno dei due territori target (città metropolitana di Milano e Provincia Autonoma di Trento).**

Abbiamo rilevato gli ostacoli all'accesso ai servizi di conciliazione principalmente su due fronti: i) prossimità fisica dei servizi (legata anche ai divari territoriali tra area metropolitana e aree interne ed extraurbane); ii) livello qualitativo (tendenzialmente basso) e costi delle prestazioni (tendenzialmente elevati), ovvero:

- La necessità di adottare strumenti contrattuali che consentano di creare e mantenere contatti diretti con le aziende ( tirocini, contratti a tempo, ecc.) in modo da moltiplicare le opportunità di rientro e di permanenza nel mercato del lavoro da parte delle donne.

- La stessa necessità di rafforzare la capacità di ricerca di lavoro può essere ulteriormente rafforzata attraverso modalità di incontro e di apprendimento tra “pari” (donne e loro partner), in particolare per quanto riguarda la costruzione e gestione di reti di conciliazione e, più in generale, per educare approcci alla genitorialità in riferimento alla vita lavorativa.

- La presenza di ruoli di facilitazione e mediazione del rapporto tra persona e organizzazione nel percorso di genitorialità latamente inteso (non solo il periodo della maternità a termini di legge).

- La necessità di strutturare spazi dedicati all'incontro e al confronto tra genitori che presentano bisogni di conciliazione in modo che possano essere messe in atto iniziative di empowerment e di

supporto da parte di figure professionali con competenze di counselling e di community building. Negli stessi spazi possono essere condivisi contatti e legami con altri soggetti (imprese, agenzie del lavoro, ecc.) che sono in grado di facilitare il rientro e la permanenza nel mercato del lavoro.

#### LE SFIDE SOCIALI PER UN NUOVO APPROCCIO ALLA CONCILIAZIONE

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

**Le attività di ricerca hanno infatti evidenziato che le soluzioni a problematiche legate alla genitorialità nella sfera lavorativa derivano non solo dalla spesso faticosa ricomposizione dei diversi interessi tra i vari attori in campo (imprese, genitori, autorità pubbliche, rappresentanze sindacali), ma piuttosto dalla capacità di individuare soluzioni win-win basate sul riconoscimento delle risorse che ciascuno può mettere in campo.**

*Il passaggio da needholders (portatori di bisogni) e stakeholders (portatori di interessi) ad asetholders (portatori di risorse) rappresenta quindi uno snodo chiave per ridefinire, in primo luogo, la forma mentis degli attori rispetto ai temi della genitorialità e del lavoro e, in secondo luogo, per adottare metodologie di intervento basate non tanto (o non solo) sulla contrattazione tra le parti sociali, ma sulla co-progettazione delle soluzioni attraverso il coinvolgimento attivo dei genitori e delle famiglie.*

#### DALLA CONCILIAZIONE ALLA SINERGIA: VERSO UN NUOVO PARADIGMA GENITORIALITÀ-LAVORO

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

Rispetto a questo macro-obiettivo nei punti seguenti vengono presentate alcune linee guida strategiche che sono state di ispirazione per le azioni del progetto MASP:

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

## BISOGNI E DESIDERI EMERSI – BIN ITALIA

Come Basic Income Network Italia abbiamo seguito nell'ambito della fase "Research and Best practice", coordinato da Gruppo Cooperativo CGM la ricerca sul campo con un gruppo di donne disoccupate di Milano e di Trento, sia attraverso focus group che interviste approfondite. Abbiamo poi analizzato i risultati di una survey online relativa alla presenza e valutazione dei cittadini e delle cittadine sui servizi dedicati alla cura, in senso lato.

**La nostra attività ha avuto lo scopo di fornire alcuni strumenti per provare a comprendere quali innovazioni e quali mezzi vengano indicati dalle dirette interessate (donne che hanno perso un lavoro e sono alla ricerca di un nuovo lavoro) come necessari per supportare una più equa gestione del tempo di lavoro in relazione ai carichi di cura.** Ne sono conseguite possibili tracce, suggerimenti qualitativi consegnati a chi ha poi lavorato all'implementazione della piattaforma e alle attività successive. Abbiamo, insomma cercato di esplorare bisogni e desideri delle donne relativamente all'equilibrio tra vita e lavoro in un momento delicato come quello della perdita o assenza di lavoro. Le attività si sono svolte prima dell'esperienza della pandemia, e forse le suggestioni che ne sono emerse proprio per questo possono avere ancora più forza oggi che tutto si è amplificato e in certi casi, ritratto. **Per stare ad alcune parole chiave, il ruolo del lavoro: legato all'indipendenza economica ma anche all'identità e alla stima di sé, il lavoro è emerso dalla ricerca sul campo come lo spazio del riconoscimento pubblico, al punto che la perdita del lavoro viene descritta come un lutto** (con tutta una serie di sentimenti negativi correlati: ansia del futuro, demoralizzazione, senso di solitudine e di fallimento) non solo per i problemi economici che porta con sé. L'assenza del lavoro mette profondamente in crisi il soggetto contemporaneo.

Un primo elemento da consegnare è la necessità che tutti gli attori sociali e le organizzazioni, i policy maker come le istituzioni formative, devono essere consapevoli e “avere cura” dell’investimento che le donne fanno sul lavoro e del fatto che spesso tale investimento rappresenta una sfida per le donne che porta a scelte difficili (si pensi solo al tasso di denatalità in Italia). Un investimento non solo in termini di bisogno ma anche in termini di desiderio e di immaginari.

Sull’altro fronte, questa indagine invita le istituzioni a riflettere su come i problemi connessi alle crisi economiche ricorrenti (non ultima questa crisi pandemica) rendano necessario uno sforzo di innovazione e l’aggiornamento di strumenti di sostegno al reddito per le donne e per le persone in generale. **Altro concetto chiave è quello dell’identità multipla: le donne fanno esperienza di una pluralità di ruoli e hanno consapevolezza di identità più sfaccettate, nelle quali la figura della madre vuole convivere più convintamente con quella della lavoratrice, impegnata in ambito sociale e comunitario o in un’esperienza creativa.** È senza dubbio necessario fare di questo sapere del “care” una opportunità, poiché allena a un processo di creazione continua. Verrebbe da dire che stimola processi di ingegneria delle relazioni che sono estremamente utili proprio e anche dentro le organizzazioni. Senza pretendere di addomesticare del tutto tali competenze e qualità, ma con attenzione a un senso di umanità comune e del valore sociale della cura.

Il tempo è il tema centrale che è emerso trasversalmente e con forza: ci vuole tempo per fare (fisicamente) ma anche per essere presenti (intenzionalmente ed emotivamente) in una relazione. La città contemporanea non sembra essersi occupata abbastanza di questo.

**Da questo punto di vista dobbiamo dire che l’idea di spingere su forme di maggiore equilibrio tra vita e lavoro è centrale, ma lo è nei termini di una necessità, culturale e politica, di considerarci e riconoscerci tutti egualmente, reciprocamente, bisognosi di cura o in grado di curarci gli uni degli altri all’interno di un ecosistema desideroso di risignificare il rapporto con il vivente, disegnando una società differente<sup>1</sup>.** Viceversa, la pandemia Covid-19 ha messo in luce la persistenza della divisione dei compiti di cura in base al genere. Uomini e donne hanno affrontato in modo differente le conseguenze di una nuova organizzazione della cura e dell’orario di lavoro imposti dalle misure di controllo sociale e di *smartworking* che spesso si traducono in un impegno più estensivo ed intensivo. La divisione dell’assistenza basata sul genere era sbilanciata già prima di questa esperienza. Essa ha finito per fare ricadere i carichi di cura come responsabilità di ogni singola donna, sganciata dal contesto collettivo<sup>2</sup>.

Questo è tutt’oggi un terreno di disparità e sul quale si rischia di assistere addirittura a un arretramento a svantaggio delle donne italiane. Da cui la strategicità di un pensiero che vada verso nuove necessità di organizzazione delle vite di tutti, uomini e donne.

Dare cittadinanza ai tempi e agli spazi personali, familiari, di lavoro o di qualunque altra attività sociale si svolga ed evitare che ciascuno di questi ambiti venga assolutizzato (schiacciando l’identità entro confini troppo chiusi della maternità o della realizzazione professionale) è un compito che anche attraverso MASP e le sue attività di ricerca, emerge come indirizzo per i policy maker, le parti sociali, le imprese e le istituzioni educative e formative, contribuendo così a far crescere i margini di libere scelte.

**La recessione economica connessa alla crisi portata con sé dalle misure per contenere l'emergenza sanitaria 2020 Covid 19 ha colpito le donne molto più degli uomini.** In una situazione di mai risolta tensione tra pubblico e privato, le donne italiane hanno perso la maggior parte dei posti di lavoro, secondo quanto segnalano i dati (non più preliminari) dell'Istat<sup>1</sup>. Tutto ciò ci parla di profonde lacune strutturali, le cui origini vengono da lontano e che ancora risultano irrisolte. Per queste ragioni, anche a partire dalle parole consegnate dalle donne intervistate dal progetto MASP, tutta l'organizzazione sociale ha più che mai la necessità di uno sforzo nel senso di un ripensamento relativo allo spazio urbano e al rapporto con l'ambiente in generale, alla mobilità, alla vivibilità, alla qualità della vita, ai tempi della società contemporanea. Le imprese, come le istituzioni e le realtà della società civile sono attori fondamentali di questo cambiamento.

## IL PROGRAMMA DEDICATO ALLE DONNE, LA PIATTAFORMA MASP - AFOLMET

Afol Metropolitana, azienda partecipata del Comune di Milano, offre servizi in tema di formazione professionale, orientamento e lavoro - fra cui la gestione dei Centri per l'impiego - costruiti sulle esigenze della cittadinanza e delle imprese del territorio.

Quando è uscito l'avviso pubblico per la costituzione del partenariato per il progetto MASP, abbiamo colto l'occasione per avviare una sperimentazione nei Centri per l'Impiego di Afol Metropolitana, finalizzata a integrare una prospettiva di genere nelle pratiche già esistenti di accompagnamento al lavoro e di presa in carico dell'utenza. Il "genere" fa riferimento al modello culturale e storicamente determinato che incide e condiziona aspettative e comportamenti sociali dei singoli. Uomini e donne vivono situazioni di vita differenti; diversi sono i loro bisogni, le loro risorse ed opportunità, diversi sono i loro ruoli e modelli di partecipazione ai vari comparti della società. In particolare, la relazione delle donne e degli uomini con il lavoro è differente.

Infatti, **nonostante negli ultimi anni siano stati fatti passi in avanti nel campo della promozione della pari opportunità, le disuguaglianze di genere persistono, e le donne restano tuttora penalizzate dalla difficile conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e da una diffusa discriminazione legata al divario retributivo e rispetto alle progressioni di carriera.** Questa tendenza si ritrova anche nel contesto metropolitano milanese che, seppur caratterizzato da tassi di occupazione femminile in linea con quelli delle maggiori capitali europee del Nord Europa e da un numero elevato di donne impiegate in professioni ad alta qualificazione, ha al suo interno aree di sottoccupazione non qualificata e poco pagata (soprattutto per le donne migranti), difficoltà legate alla conciliazione, part time involontari e contratti di lavoro non continuativi soprattutto nel settore terziario, il più penalizzato in questa crisi pandemica.

<sup>1</sup> Istat, *Occupati e disoccupati. Dicembre 2020*, Roma 1° febbraio 2021, [https://www.istat.it/it/files//2021/02/Occupati-e-disoccupati\\_dicembre\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/02/Occupati-e-disoccupati_dicembre_2020.pdf)

A livello di indirizzo politico, inoltre, la promozione dell'uguaglianza di genere rimane al centro delle politiche sociali ed economiche dell'Europa, principio ribadito anche nell'ultimo documento della Commissione Europea per la "Strategia per la parità di genere 2020- 2025":

*"...L'attuazione di questa strategia procederà su un duplice binario: misure mirate volte a conseguire la parità di genere, combinate a una maggior integrazione della dimensione di genere. La Commissione migliorerà tale integrazione inserendo sistematicamente una prospettiva di genere in ogni fase dell'elaborazione delle politiche in tutti i settori di azione dell'UE, sia interni che esterni. La strategia sarà attuata utilizzando, come principio trasversale, l'intersezionalità, vale a dire la combinazione del genere con altre caratteristiche o identità personali e il modo in cui tali intersezioni contribuiscono a determinare esperienze di discriminazione specifiche..."*

I servizi dei Centri per l'impiego portano tuttora avanti un approccio neutro, standardizzato sulla logica dei grandi numeri e la componente relazionale, personalizzata non sempre riesce a trovare il giusto spazio. Le specifiche problematiche relative all'occupazione femminile e maschile necessitano di strategie di intervento che tengano conto dello squilibrio e delle differenze esistenti in partenza tra uomini e donne. Uno stesso intervento per uomini e donne (e relativi sottogruppi) può creare effetti indesiderati e non rispondere concretamente ai bisogni diversificati dell'utenza.

**Abbiamo quindi colto l'opportunità di MASP per sviluppare innovazione metodologica nei servizi pubblici per il lavoro, finalizzata a rispondere in maniera più puntuale ed efficace alle esigenze della cittadinanza, a partire dalle, ma non solo, donne.**

Il superamento della logica "neutra", infatti, applicata a differenti elementi che contribuiscono a rafforzare oppure a dare vita ad ulteriori disparità, aiuta a superare tutti gli stereotipi che spesso assumiamo nella relazione con l'altra/o, valorizzando nelle pratiche di accompagnamento al lavoro, le differenze di cui ognuno di noi è portatore e portatrice.

Da sempre e sempre più convintamente AfolMet investe nel coordinamento dei progetti a cui partecipa, affinché gli stessi trovino prassi operative comuni e pratiche integrate. Questo onde non disperdere gli sforzi gestionali dei singoli progetti e – allo stesso tempo – capitalizzarne i risultati, implementandoli quando possibile. In tal senso i contributi economici messi a disposizione dall'Agenzia vanno ben oltre il cofinanziamento richiesto dagli avvisi. Anche per MASP la logica è stata la medesima. A seguito di tale scelta e in previsione degli obiettivi che ci si era posti internamente è stato deciso fin dalle fasi progettuali di coinvolgere un panel di esperte/i interdisciplinari interni ed esterni.

Per ciò che attiene le risorse interne ci siamo avvalse, dall'avvio delle fasi di ideazione del progetto, dell'esperienza di quanti – nell'*Ufficio Progettazione* – avevano già pregressi in ambito di politiche di genere, servizi alla persona, azioni mirate alla componente femminile, conoscenze nella predisposizione di budget in progetti complessi e capacità di interrelazione con partner nazionali ed esteri. Tali risorse hanno da subito sviluppato confronti con *esperte di analisi* al femminile dei contesti socio-economici territoriali per la individuazione ed elaborazione dei bisogni che il target bersaglio esprimeva nei confronti dei servizi pubblici. Il servizio di *Amministrazione* e quello di *Monitoraggio* delle attività si sono prontamente allineati per costruire i flussi informativi necessari

per tener costantemente sotto controllo lo sviluppo delle azioni in capo ad AfolMet. Operativamente sono stati effettuati gli incarichi a esperte di *Orientamento* per lo sviluppo delle metodologie che sarebbero state successivamente utilizzate per sviluppare quanto previsto dai WP di pertinenza; a operatrici dei *Centri per l'Impiego* per la partecipazione ai percorsi di formazione-formatrici e erogazione dei servizi test; a referenti della divisione *Informatica* perché si interfacciasse con gli sviluppatori della piattaforma onde renderla compatibile agli strumenti interni; a chi si occupa di *Comunicazione* e *Servizio Stampa* per la necessaria promozione degli output ed i raccordi con il capofila.

Per ciò che riguarda le risorse esterne i massimi contributi, sia in termini di competenze specifiche che di ore/lavoro sono stati richiesti ad esperte di *Gestione di gruppi* volutamente esterne per un confronto meno condizionato; *Counsellor* ed *Esperte di Carriera* con precedenti specifici in materia per definire nel dettaglio i concetti di competenze, soft skills, limiti e vincoli, mettere a punto tutte le pratiche testuali inserite nella piattaforma e seguire in assessment le donne che hanno partecipato alla sperimentazione; *Sviluppatore ICT* per l'ingegnerizzazione della piattaforma, i test sperimentali e l'assistenza tecnica (sia ad AfolMet che all'Agenzia di Trento) alla implementazione della stessa ed al suo buon uso; a una *Grafica* e a un *Video Maker* per l'ideazione del concept e della produzione delle illustrazioni utili ad arricchire la piattaforma e le guide cartacee realizzate, progettare e produrre i video clip delle "pillole formative" contenute nella sezione formativa della piattaforma; *Assessors* per il riconoscimento, la certificazione e la restituzione alle donne che hanno partecipato alla sperimentazione delle competenze emerse a seguito del percorso intrapreso da ognuna e supportato dalle operatrici dei Centri per l'Impiego; Psicologhe del Lavoro per parte delle lezioni di formazione per le operatrici dei Centri per l'Impiego coinvolte.

Un mix variegato di professionalità, competenze ed esperienze che si è rivelato complesso da gestire, ma che ha dato i risultati auspicati compresa la soddisfazione delle singole persone coinvolte e degli esiti progettuali e che – complessivamente – hanno giustificato l'investimento complessivo.

## LA PIATTAFORMA MASP

**La pratica che si presta ad essere maggiormente riutilizzata e replicata, anche in termini di sostenibilità, è la piattaforma digitale [www.masp4skills.it](http://www.masp4skills.it).** La piattaforma MASP prende ispirazione dal modello MAAM ([www.lifefeed.io](http://www.lifefeed.io)), un programma digitale che valorizza il potenziale formativo dell'esperienza genitoriale e della cura, portando valore alle aziende e alle persone sia a livello economico che gestionale e personale. In uno scenario sociale in continuo mutamento, il capitale umano dei professionisti diventa un asset sempre più fondamentale per aziende e pubblica amministrazione; acquisire le soft skills, il set di competenze legato a emozioni come empatia, ascolto e capacità di gestire il tempo, e investire sulla loro diffusione è uno degli obiettivi che aziende piccole e grandi devono porsi come prioritario.

**Il «core» della piattaforma MASP è il percorso di riconoscimento e valutazione delle competenze trasversali acquisite nel corso delle proprie esperienze di vita. La finalità è quella di fornire alle**

**donne, con carichi di cura e disoccupate, competenze utili per il mondo del lavoro, al fine di aumentarne empowerment ed employability.**

Al termine della sperimentazione, la piattaforma può contribuire a sviluppare una linea di intervento innovativa basata sul digitale, rivolta alle donne. Uno strumento che potrebbe raggiungere un target più ampio rispetto a quello di MASP, ampliandone le caratteristiche (la piattaforma si rivolge a donne nella fascia 29-49 anni, con almeno un titolo di studio pari al diploma e con carichi di cura).

Anche a livello di contenuti offerti, sarà possibile aggiungere alcuni elementi che potranno creare maggiori sinergie con i servizi di Afol Metropolitana facilitandone l'accesso e la fruizione.

Il potenziale innovativo della piattaforma agisce su 3 dimensioni:

- **Contenutistica:** la valorizzazione delle soft skills acquisite in contesti informali/non formali e legate alle esperienze di vita permette di superare la visione dualistica vita -lavoro: la nostra identità e le competenze sono il risultato di una contaminazione di esperienze
- **Metodologica:** come scritto sopra, l'utilizzo di un approccio di genere nell'erogazione dei servizi permette di meglio targettizzare l'intervento, in base ai bisogni specifici dell'utenza e – al contempo – progredire nella sensibilizzazione di operatrici ed operatori abituati alla erogazione neutra di azioni a supporto dell'occupabilità.
- **Strumentale:** l'utilizzo di strumenti digitali in accompagnamento all'offerta dei servizi di Afol Met, permette all'utente di meglio conciliare le esigenze di cura con la ricerca del lavoro e sviluppare una maggior capacità di autonomia e attivazione e agli operatori di fruire di indicatori comuni ed omogenei per la lettura degli esiti.

Il punto di criticità che può emergere nell'utilizzo di strumenti come la piattaforma MASP può essere in parte strutturale, e risiede nella storica carenza di organico dei Centri per l'impiego. La piattaforma, infatti, è un valido strumento a supporto delle operatrici e degli operatori nei percorsi di politica attiva del lavoro, ma necessita di un approccio più qualitativo, che metta al centro la relazione e la rielaborazione delle esperienze vissute dall'utente. Un approccio che necessita, quindi, di tempo. Un potenziamento dei CPI permetterebbe sicuramente di superare una funzione prevalentemente amministrativa.

Rimane poi l'interrogativo su come il mondo del lavoro deciderà di leggere i CV e se vorrà andare oltre le mere informazioni legate alle esperienze di studio e professionali. Solo una piccola cerchia di aziende e società di recruitment, molto strutturate sono dotate di sistemi e procedure fatte per valutare le soft skills, o anche solo di nominarle nelle offerte di lavoro.



**Stefano Valvason, Direttore Generale di A.P.I**

A.P.I. opera dal 1946 al servizio delle PMI, parte imprescindibile del supporto alle imprese è guidarle nello sviluppo di nuovi modelli organizzativi che possano portare beneficio alla crescita dell'impresa. Ogni cambiamento, se ben finalizzato, genera innovazione e nuove opportunità di crescita, proprio con questo spirito A.P.I. partecipa al progetto MASP.

L'obiettivo del Progetto è stato contribuire a individuare un metodo ampiamente scalabile e facilmente fruibile dalle PMI che oggi, e sempre di più, avvertono la necessità di sperimentare, implementare o rendere strutturale l'utilizzo di soluzioni che permettano ai lavoratori di gestire flessibilmente il proprio tempo, in sintonia con gli obiettivi aziendali.

Grazie alla partecipazione al progetto MASP, A.P.I. si fa portavoce, anche nel contesto europeo, dei fabbisogni delle PMI italiane, la cui crescita è condizione essenziale per il buon andamento dell'economia e del mercato del lavoro.

Non è più adeguato gestire l'impresa nel modo che abbiamo sempre conosciuto, è necessario evolvere per rimanere competitivi. Questo concetto vale sia per la digitalizzazione dei processi aziendali, sia per l'attenzione alle persone e alla conciliazione dei tempi di vita-lavoro. Infatti, la produttività passa dal benessere che si trae dall'ambiente di lavoro e questo genera nelle persone senso di appartenenza e responsabilizzazione.

**Il tema dell'engagement dei lavoratori, sempre più centrale nelle strategie di gestione delle risorse umane, porta le imprese a focalizzarsi sulle esigenze personali di flessibilità anche per attrarre i talenti. La selezione della risorsa giusta al momento più opportuno è il risultato di un processo complesso e di importanza centrale; il passaggio successivo è individuare strumenti che motivino e fidelizzino la nuova risorsa a far parte del team aziendale.**

Vista l'importanza dei temi trattati per il sistema delle PMI, A.P.I. non ha rivolto la propria azione di sensibilizzazione solo alle imprese associate, ma ha ampliato e condiviso l'esperienza anche con le PMI non associate.

Un cambio culturale che ha visto l'Associazione sperimentare in prima persona le nuove opportunità e il nuovo modello organizzativo. Tutti i dipendenti, infatti, operano attualmente in smart working per due giorni a settimana, perché il lavoro è stato strutturato in modo tale che le imprese associate e i dipendenti ne possano cogliere i relativi vantaggi.

**A.P.I. ha, quindi, lavorato per informare e sensibilizzare le imprese sull'importanza della conciliazione vita lavoro e sul suo valore strategico per lo sviluppo delle PMI.**

Sono stati coinvolti dipendenti ed esperti di varie tematiche: relazioni industriali, sindacali, formazione, comunicazione, HR, organizzazione aziendale e coaching. Lo abbiamo fatto per dare il massimo impatto e "spingere" le imprese a sperimentare nuove opportunità.

Quindi, il progetto MASP è stato un'opportunità per condividere esperienze tra i partner con capofila il Comune di Milano, sensibilizzare ai temi della conciliazione vita lavoro e presentare alcune *best practices* agli imprenditori che sono alla continua ricerca di opportunità, soprattutto nell'attuale contesto. Si tratta soprattutto di una sfida culturale per le PMI e i lavoratori.

La specificità del settore manifatturiero non permette di applicare le soluzioni di smart working a tutti i dipendenti, ma si può incidere sulla cultura aziendale per cambiare paradigma al fine di innovare i modelli organizzativi per lo sviluppo delle persone e della capacità dei lavoratori di essere consapevoli e coinvolti.

Voglio ricordare che A.P.I. è l'unica associazione datoriale presente come partner nel Progetto MASP, quindi è il principale interlocutore verso le PMI. Di conseguenza, abbiamo focalizzato la nostra attività sulla ricerca delle best practices adottate nelle PMI associate e in alcune realtà aziendali segnalate vari dagli altri partner e sull'organizzazione di tre eventi formativi on line dedicati ai seguenti temi:

- **27 maggio e 4 giugno 2020, webinar dal titolo “Il nuovo ruolo HR: acquisire e trattenere talenti, il valore di MASP”**, visionabili al link:

[www.youtube.com/watch?v=5VEkmUf35oQ&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=5VEkmUf35oQ&t=1s) (27/05/2020),

[www.youtube.com/watch?v=Reli02VJxMU&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=Reli02VJxMU&t=1s) (04/06/2020)

- **25 giugno e 2 luglio 2020, webinar dal titolo “La contrattazione aziendale per il benessere organizzativo, il MASP”**, visionabili al link:

[www.youtube.com/watch?v=kCwF6upw8ds&t=6s](https://www.youtube.com/watch?v=kCwF6upw8ds&t=6s) (25/06/2020),

[www.youtube.com/watch?v=aNunzsfilmGg&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=aNunzsfilmGg&t=2s) (02/07/2020);

- **21 e 23 ottobre 2020, webinar dal titolo “PMI e il futuro delle politiche di conciliazione vita – lavoro. Best Practices e opportunità, il progetto MASP”**, visionabili al link:

[www.youtube.com/watch?v=rV-zHv1awag&t=35s](https://www.youtube.com/watch?v=rV-zHv1awag&t=35s) (21/10/2020),

[www.youtube.com/watch?v=ZeFyZgUIPKo&t=10495s](https://www.youtube.com/watch?v=ZeFyZgUIPKo&t=10495s) (23/10/2020);

Sono intervenuti molti imprenditori, abbiamo ascoltato le loro tante esperienze, hanno partecipato al progetto e hanno dedicato, insieme ai loro collaboratori, tempo per crescere e guardare al domani.

Posso dire che abbiamo centrato gli obiettivi di concretezza e sistematicità con cui abbiamo aderito al progetto. Abbiamo discusso diffusamente dei bisogni dei lavoratori e dei datori di lavoro e ci siamo confrontati con lavoratori e professionisti per costruire una parte del ponte che ci porterà al “domani del lavoro”. Nel mezzo del progetto è scoppiata la pandemia da Covid-19, ma non ci ha fermato. Anzi, siamo stati resilienti e abbiamo rivisto velocemente le attività per gestire tutto on line senza esitazione.

Anche questo è importante, MASP ha insegnato anche a noi operatori il valore della rapidità nel cambiamento.

A mio avviso, però, per migliorare i prossimi progetti, è opportuno organizzare dei momenti di incontro e formativi in fase iniziale. Questo favorirebbe la comprensione del valore di partecipare al percorso da parte dei diversi stakeholders. È stato interessante vedere la partecipazione dei giovani

imprenditori, sensibili al tema e curiosi di conoscere le storie aziendali per replicare modelli e buone prassi.

Per permettere a questi nuovi modelli organizzativi di penetrare nel tessuto imprenditoriale è opportuno, inoltre, snellire i processi burocratici e investire nella loro diffusione attraverso incentivi e anche sgravi fiscali, questo accelererebbe il processo di cambiamento.

Le recenti problematiche connesse all'emergenza Coronavirus hanno sicuramente diffuso la consapevolezza che la coesione tra vita lavorativa e vita privata è sempre più necessaria per rendere efficiente l'organizzazione aziendale. Per questo più sono le misure incentivanti e di flessibilità rivolte alla forza lavoro, maggiore sarà la disponibilità dei datori di lavoro e dei lavoratori nell'affrontare periodi di difficile gestione.

Ad esempio, la contrattazione aziendale, collettiva e individuale, diverrà sempre più uno strumento essenziale per rimodulare l'organizzazione aziendale nell'ottica di individuare misure idonee a rendere efficace la gestione aziendale anche attraverso azioni che allo stesso tempo siano volte al benessere dei lavoratori.

**Nel corso del progetto sono emersi in modo evidente i vantaggi connessi all'adozione di politiche di benessere organizzativo nelle realtà aziendali che lo hanno adottato, in particolare:**

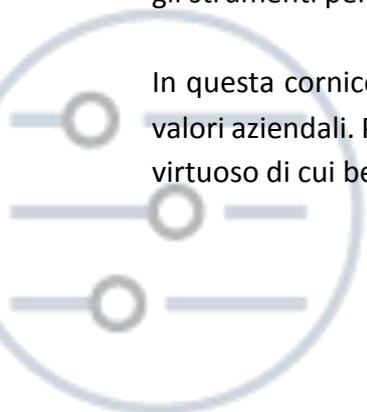
- + produttività**
- + fidelizzazione delle risorse**
- + potenziale e motivazione**
- + malattie e/o assenteismo in generale**
- + stress**

Vorrei concludere spendendo ancora poche parole sui bisogni dei datori di lavoro perché è dalla comprensione dei reciproci bisogni che la conciliazione può divenire quell'utile bilanciamento di cui abbiamo parlato. Qualche anno fa un rappresentante della classe politica mi ha detto: "A che cosa servono le imprese, se non a creare occupazione?"

Questo è un aspetto del cambio culturale richiesto: bisogna ascoltare di più gli imprenditori. Nessun imprenditore crea un'impresa per assumere dipendenti, ma tutti hanno bisogno di dipendenti motivati per realizzare il proprio progetto di impresa.

È sulla convergenza delle reciproche esigenze che si raggiunge il successo di quell'impresa, dando gli strumenti per determinare il futuro.

In questa cornice, posso assicurarvi sulla spinta delle PMI a coinvolgere i lavoratori nei percorsi e valori aziendali. Per generare benessere che si ripercuote sulla produttività e viceversa, in un circolo virtuoso di cui beneficia non solo chi lavora in azienda ma anche la comunità in cui l'impresa opera.



Le parole di Antonella Chiusole, nel 2018 Dirigente Generale di Agenzia del lavoro di Trento, ci riportano indietro nel tempo e ci aiutano a ricostruire il retroterra culturale in cui è germogliata l'idea di progetto. "Agenzia del lavoro di Trento nell'ultimo decennio ha vissuto un'esperienza molto intensa sul piano delle politiche per l'occupazione femminile nella convinzione che la leva dell'occupazione femminile potesse e dovesse essere la leva non solo per migliorare il mercato del lavoro, per aumentare l'occupazione, per migliorarne la qualità per tipologia di contratti, per valorizzazione delle professionalità, per favorire l'inclusione, e, di conseguenza per migliorare la società nel suo complesso sia dal punto di vista economico che dal punto di vista del benessere equo e sostenibile. A tutto questo si aggiunge il noto parallelismo tra tasso di fecondità e tasso di occupazione femminile. Le politiche per l'occupazione femminile rappresentano quindi uno strumento eccezionale per dare concreta attuazione ai principi della nostra Carta Costituzionale: all'articolo 1, di una Repubblica fondata sul lavoro, all'art. 3, per una eguaglianza formale e sostanziale attuate attraverso l'eliminazione degli ostacoli di ordine economico e sociale che limitano di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini e impediscono il pieno sviluppo e la partecipazione dei lavoratori alla vita economica e sociale del Paese, all'articolo 4, nel riconoscere il diritto al lavoro e promuovere le condizioni che rendano effettivo questo diritto, per non citare le disposizioni sulla responsabilità di (entrambi) i genitori nella cura ed educazione dei figli. I riferimenti alla Costituzione e al tipo di società che disegna portano anche l'amara constatazione che quella società non è stata completamente realizzata per una resistenza al cambiamento del modello culturale che relega la componente femminile del mercato del lavoro ad un ruolo ancillare e complementare a quella maschile, indipendentemente dal merito, dai livelli di istruzione, dalle competenze professionali e impone l'intero carico di cura alla donna, sia essa madre, figlia di genitori anziani, nuora, compagna. **Il cambio di paradigma passa attraverso la condivisione degli impegni di cura tra uomini e donne e, conseguentemente, l'utilizzo degli strumenti di conciliazione da parte di entrambi i genitori, maggiore duttilità nell'organizzazione del lavoro utilizzando gli istituti giuridici del lavoro agile e della flessibilità, un sistema di valutazione dei lavoratori basato su competenze e risultati e non su genere e presenza in ufficio, valorizzazione delle competenze acquisite anche in ambiti extra lavorativi.**

È proprio in quest'ottica che è maturata la consapevolezza che la partecipazione a questo progetto europeo, con partner di eccellenza, pubblici e privati, su temi e problematiche comuni ma affrontate con approcci diversi, possa portare ad una riflessione complessiva e approfondita per definire, nelle diverse realtà, iniziative e politiche innovative per la buona occupazione".

In altri termini potremmo dire che impegno e collaborazione sono le due parole chiave che stanno alla base dell'idea progettuale di Agenzia del Lavoro. Da un lato la consapevolezza nel vertice di Agenzia che fosse necessario molto impegno per migliorare una situazione del mercato del lavoro locale ancora fortemente diseguale rispetto al genere, ma anche l'incontro diventato opportunità di scambio e collaborazione tra persone di Agenzia del Lavoro di Trento e AFOL Metropolitana. Proprio in occasione di questi rapporti professionali tra persone fortemente motivate e competenti su questi temi si è sviluppata l'idea di allargare la collaborazione, di farla diventare ulteriore

occasione di crescita e di apprendimento e quindi beneficiare di scambi di buone pratiche, di strumenti e informazioni da parte di altri territori. In sostanza in quel contesto è maturato il proposito di aderire ad un bando molto partecipato con una proposta progettuale ricca ed articolata.

Ma qual era la situazione del mercato del lavoro che ha stimolato l'azione progettuale? Sul versante dei dati si può ricordare che nel 2018, anno di ideazione del Progetto e di adesione al bando "EASI – PROGRESS AXIS – INNOVATIVE WORK-LIFE BALANCE STRATEGIES TO FACILITATE RECONCILIATION OF PROFESSIONAL AND CARING RESPONSABILITIES", il mercato del lavoro italiano e quello trentino di conseguenza presentano squilibri di genere. Sono divari molto significativi che penalizzano le donne soprattutto sul versante della minore quota di occupate. In Trentino ogni cento donne presenti nella popolazione se ne contano 59 al lavoro. Nel caso dei maschi gli occupati sono 73 evidenziando un gap pari a 14 punti. **Se le donne lavorassero nella stessa percentuale dei maschi solo in Trentino ci sarebbero 25.000 occupate in più e in Italia 1.200.000. La retorica più ricorrente per spiegare il persistere di questa situazione di squilibrio fa riferimento alla maternità, che quindi è il fattore che più viene chiamato in causa per leggere le differenze di genere nel mercato del lavoro.** Nonostante il Trentino sia sotto molti profili più facilmente accostabile al dato europeo che non alla media italiana con tassi di fecondità e tasso di occupazione femminile più alti della media nazionale, restano ancora degli ampi spazi di miglioramento anche nel nostro territorio.

Un dato non trascurabile è che in Trentino circa il 10% delle donne occupate alle dipendenze che hanno un bimbo lasciano il lavoro all'arrivo di un figlio a causa di condizioni di lavoro e di orario non compatibili con le esigenze di conciliazione. In presenza di un vincolo conciliativo infatti, le famiglie tendono a salvaguardare l'occupazione maschile piuttosto che quella femminile che di solito risulta meno remunerata e quindi meno importante nella formazione del reddito della famiglia. Sappiamo anche che l'abbandono del lavoro da parte delle donne espone le famiglie ad un maggior rischio di povertà comportando preoccupanti problematiche di carattere sociale. La fuoriuscita dall'occupazione da parte di molte madri si associa anche a una minor valorizzazione lavorativa delle donne rispetto a quella dei maschi. **Persiste infatti la segregazione verticale: sono poche le donne tra i dirigenti, gli imprenditori e tra coloro che esercitano la libera professione. Alcuni dati riportati nella Newsrelease di Eurostat a marzo 2017 certificano che nei paesi UE la percentuale delle donne manager si attesta mediamente al 35%.** Per l'Italia tale percentuale scende al 22% ma se si considerano le professioni apicali nel loro insieme lo svantaggio femminile risulta decisamente più marcato in Trentino rispetto alla media nazionale. Le chance di carriera al femminile per quanto sempre sbilanciate a favore dei maschi, risultano peggiori se il lavoro è svolto in aziende del comparto privato. Le indagini biennali effettuate ai sensi della L.125/91 sulle aziende con almeno 100 dipendenti, danno evidenza di questo con regolarità e i dati per il Trentino, segnalano che nelle aziende private le donne "manager" sono solo l'8,9%. È noto che una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro e la loro valorizzazione, si pongono in stretta correlazione sistemi organizzativi più flessibili ed attenti alla valorizzazione del merito, anziché alla mera valutazione sulla base della presenza. In questo senso, sono ormai numerose le buone pratiche che vanno ben oltre al part time, tra questi ricordiamo lo smart working, i regimi di orario flessibili in relazione alle esigenze conciliative.

**I dati ci dicono che sono fondamentali i fattori di contesto per apportare miglioramenti nelle disparità e che i progressi della presenza femminile nel mondo del lavoro si sono ottenuti nei Paesi che hanno creato dei fattori facilitanti, delle condizioni favorevoli in termini di servizi, politiche del lavoro e cultura aziendale.** Dal momento che le politiche per la natalità, la famiglia e il sostegno dell'occupazione femminile erano ormai da tempo all'attenzione dei decision makers provinciali, Agenzia del Lavoro in questo progetto ha puntato da una parte sul rinnovamento della cultura aziendale in relazione a possibili innovazioni nei regimi d'orario con finalità conciliativa e di valorizzazione di tutti i talenti compresi quelli femminili; dall'altra, in quanto partner di Masp - progetto pilota sul tema, sulla comprensione di quali siano le buone pratiche replicabili e quali i punti di criticità da cui partire per nuove sperimentazioni. Le molteplici attività in cui si è articolato il progetto MASP hanno creato le premesse per generare nuovi apprendimenti con importanti ricadute capaci di migliorare i contorni delle politiche di Agenzia a sostegno dell'occupazione femminile.

Una prospettiva di analisi delle buone pratiche di MASP è, a nostro avviso quella di guardare ai soggetti destinatari del progetto, che di fatto sono: donne disoccupate, operatori dei Centri per l'impiego, aziende, la cittadinanza consulenti. parti datoriali e sindacali.

#### DONNE ALLA RICERCA DEL LAVORO

La logica di dar voce ai soggetti ci porta a valorizzare gli spunti emersi dall'attività di ricerca (prevista nella fase "Research and best practice"), basata su focus group e interviste alle donne disoccupate alla ricerca di un lavoro in Trentino. Da questo affondo accanto ad alcuni aspetti noti, sono emerse infatti evidenze meritevoli di attenzione. **Tra le madri disoccupate ad esempio si è delineato chiaramente un fabbisogno informativo quanto a diritti e servizi loro dedicati. Proprio tale fabbisogno ha palesato l'utilità e l'appropriatezza di un Parental Kit uno strumento pratico dedicato alle mamme e ai papà affinché possano conoscere le opportunità e i servizi del territorio, ma anche i diritti che la normativa offre per tutelare la maternità e la genitorialità e per favorire la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.** Lo strumento, che raccoglie e sistematizza le informazioni, oltre alla parte più generale sui diritti, presenta anche un approfondimento riferito ai servizi presenti in provincia di Trento e rappresenta un possibile aiuto ai genitori nella pianificazione dei loro equilibri conciliativi all'interno della famiglia. Lo strumento per quanto utile è, per forza di cose, esposto a un forte rischio di obsolescenza e pertanto sarà fondamentale l'impegno a mantenere aggiornati i contenuti per conservarne l'efficacia e l'utilità nel tempo una volta concluso il progetto MASP. Le parole delle intervistate inoltre hanno posto l'accento sull'importanza di politiche aziendali di accompagnamento nel corso della maternità, in base alle quali le aziende possono avvalersi di un consulente per le scelte organizzative e gestire al meglio le tempistiche di rientro. Tali politiche di gestione della maternità sono già presenti nelle misure del Documento di Agenzia del Lavoro, ma lo spunto che emerge dalla ricerca rinforza la convinzione dell'utilità di questo strumento e l'opportunità di proseguire in questa direzione.

#### OPERATORI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

La ricerca iniziale ha portato alla luce attraverso la voce delle madri anche un fabbisogno di riqualificazione degli operatori dei Centri per l'impiego nel senso della necessità di rinforzare la loro

preparazione a trattare le utenti portatrici di carichi conciliativi. Si tratta di un rilievo che ha messo a nudo il possibile disallineamento dei vari Centri per l'impiego rispetto a strumenti e modalità di presa in carico di questa tipologia di persone. Un suggerimento che la normativa provinciale ha recepito tempestivamente introducendo già nel gennaio 2020 l'intervento 2.2.3 *Sviluppo del ruolo consulenziale dei Centri per l'impiego sulle problematiche conciliative nei confronti di aziende e cittadini*. Si è in sostanza verificata una stretta sinergia tra lo sviluppo della politica provinciale del lavoro e le prime indicazioni ricavate su questo fronte dal progetto MASP.

In quest'ottica si è rivelata davvero utile e replicabile anche in futuro la possibilità di sviluppare un servizio pubblico dedicato alle donne disoccupate in funzione della loro occupabilità. Proprio in questo alveo si collocano le attività formative per gli operatori sulle tematiche legate al genere come categoria di analisi e anche come riconoscimento di un'evidenza da cui partire, con focus sui vincoli di cura e sull'importanza delle competenze trasversali nel mercato del lavoro. **Le attività formative rivolte al personale dei Centri per l'Impiego si sono accompagnate anche ai suggerimenti e alle indicazioni contenute nel "Toolkit for Operators", ideato per integrare una prospettiva di genere nelle pratiche di presa in carico e di accompagnamento al lavoro. In questa fase sono stati coinvolti alcuni operatori e operatrici, che hanno aderito spontaneamente all'iniziativa.**

Nel prossimo futuro potrebbe essere opportuno integrare ulteriormente la proposta formativa incentrata sui percorsi di orientamento con una prospettiva di genere anche ai soggetti accreditati operanti nell'ambito dei servizi per il lavoro e per la formazione.

Un ulteriore importante output del progetto riguarda la piattaforma MASP a sostegno delle donne disoccupate. Per alcune donne il lavoro di cura nei confronti dei figli o dei familiari determina interruzioni nella storia lavorativa e di fatto le intrappola in un circolo vizioso da cui non è facile uscire. Così nelle famiglie sono quasi sempre le donne a pagare il prezzo dell'assenza dal lavoro con forte difficoltà a rientrare al lavoro anche quando si attenuano i vincoli conciliativi. **La piattaforma digitale MASP, proprio per dare voce al valore dell'esperienza maturata durante il lavoro di cura e crescita dei figli e ai suoi risvolti utili per un'occupazione, si rivolge alle donne in cerca di lavoro e le aiuta ad individuare e a rinforzare le competenze trasversali acquisite nel corso della propria esperienza come genitore, rendendole spendibili in ambito lavorativo.** Con questa piattaforma le persone alla ricerca di un lavoro potrebbero riconoscere alcune competenze trasversali, molto ricercate dal mondo del lavoro (capacità di ascolto, problem solving, empatia, capacità di gestire il tempo) e metterle a valore nella propria attività di ricerca, diventando più efficaci ed autorevoli in sede di candidatura. La piattaforma è un dispositivo digitale che rende autonome le donne in questo percorso di apprendimento e nel contempo libera tempo agli operatori rendendo quanto mai opportuno mettere questo strumento a sistema nell'offerta dei servizi per l'impiego.

## L'ESPERIENZA CON LE AZIENDE

È innegabile che la transizione verso il nuovo paradigma organizzativo fondato sulla valorizzazione dei talenti, anche femminili, sul benessere dei lavoratori e sui principi della sinergia vita lavoro passa prima di tutto attraverso la conoscenza. L'imperativo che permea tutte le azioni di MASP di sostenere l'occupazione femminile trova una leva fondamentale nel confronto con il mondo delle aziende e con i diversi orientamenti culturali che si traducono in differenti politiche aziendali e

altrettante scelte organizzative. **L'impianto progettuale di Agenzia del Lavoro è stato pensato per avvicinare proprio questo composito mondo aziendale ai principi del work life balance e della valorizzazione delle esperienze e delle competenze femminili, tenendo conto della forte asimmetria esistente. È noto che tali differenze dipendono da molti fattori che giocano un ruolo di primo piano, tra cui la classe dimensionale, il settore e la collocazione geografica.** Attraverso MASP, ci siamo prefissati l'obiettivo di raggiungere le aziende, anche quelle delle aree periferiche o quelle più piccole e meno strutturate, mettendole al centro di tavoli territoriali di discussione, confronto e divulgazione delle buone pratiche. La proposta di seminari pubblici avrebbe dovuto rappresentare il primo passo di disseminazione e di avvicinamento delle imprese ai principi cardine di MASP e in sostanza contribuire alla diffusione di una cultura nuova e pervasiva. Come noto le restrizioni legate all'emergenza sanitaria hanno costretto all'annullamento degli eventi pubblici e imposto una profonda ristrutturazione del progetto con l'erogazione di attività e servizi formativi e di accompagnamento solo a distanza.

Venendo meno l'effetto volano degli eventi pubblici le aziende interessate a beneficiare di formazione e laboratori sono state individuate tramite la pubblicazione di un bando di selezione, che ha scontato delle difficoltà di reclutamento spiegabili con la situazione pandemica. La crisi e le incertezze che hanno colpito il mondo aziendale nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria infatti hanno limitato e compromesso la disponibilità che alcune aziende avrebbero avuto a livello potenziale. Sette le aziende che hanno aderito al bando, sono aziende che operano in ambiti tra loro molto diversi, che spaziano dal comparto manifatturiero artigianale, a quello dei servizi anche digitali e sono distribuite su tutto il territorio provinciale.

Per favorire la divulgazione di principi e costruire con gli imprenditori e/o responsabili Risorse Umane una solida base comune su cui riflettere e confrontarsi sono stati progettati dei seminari formativi dedicati ai 4 temi chiave che rappresentavano il frame work concettuale di riferimento. I contenuti della prima parte hanno riguardato il quadro normativo, i ritorni in termini reputazionali, i vantaggi per datori di lavoro legati all'adozione di politiche conciliative, di valorizzazione dei talenti e i sistemi di certificazione che contribuiscono a rendere organiche, misurabili e visibili queste politiche. La buona partecipazione agli eventi proposti da parte delle aziende suggerisce l'idea di dare un seguito a simili iniziative per le parti datoriali e sindacali così da creare una certa sistematicità e continuità nella proposta formativa.

Inoltre le aziende aderenti al bando sono state accompagnate da consulenti specializzati per aiutarle ad analizzare la situazione aziendale in termini di work life balance, valorizzazione del talento femminile e benessere di lavoratrici e lavoratori, anche identificando criticità e possibili soluzioni. In sostanza una sorta di laboratorio virtuale guidato da una persona esperta, quale occasione di approfondimento e di confronto. L'analisi della situazione aziendale è avvenuta in coerenza con i principi delle certificazioni "Family Audit" e "Più Valore" proponendo contenuti di tipo informativo attinenti alle tematiche conciliative in una logica di riflessione e confronto con il contesto aziendale.

Gli esiti dei rapporti redatti a seguito degli incontri restituiscono un senso di soddisfazione da parte dei partecipanti con varie indicazioni di possibili ricadute in grado di offrire spazi di ampliamento dell'azione. Sembra interessante riportare alcuni spunti ricavati dagli incontri con le aziende, che

aiutano a rendere concreto il lavoro di ascolto e confronto su queste tematiche. Nel corso dei colloqui si è espresso ad esempio da parte di più aziende l'auspicio di poter essere coinvolte in momenti formativi/informativi al fine di raccogliere suggerimenti e buone prassi e prendere spunto anche da altre realtà aziendali.

Da parte di un'azienda si è palesata l'intenzione di consolidare un modello di conduzione mista, in cui la componente femminile possa emergere e completare la presenza maschile anche (ma non solo) a livello apicale. È stata anche esplicitata la speranza che "progetti come questo possano aiutare a puntare l'attenzione anche su piccole realtà locali, che hanno scelto la delocalizzazione in piccole aree montane, privilegiando alcuni principi centrati sulla persona e sul territorio rispetto ad altri più orientati alla produzione".

Un'altra realtà aziendale, che ha già fatto propri i principi del work life-balance sottolinea come, nella realizzazione della vision aziendale che pone la persona al centro, sia fondamentale il coinvolgimento di lavoratori e lavoratrici nell'individuare, progettare e realizzare le modalità con cui rispondere alle loro esigenze. Il percorso con il consulente ha messo in evidenza l'importanza di formalizzare pratiche già esistenti e di acquisire maggiore conoscenza di alcune opportunità presenti sul territorio come i Distretti Famiglia e i Distretti Family Audit, nonché di approfondire le potenzialità dei meccanismi di certificazione. Ancora, un'altra azienda, che sta attraversando una fase di sviluppo e cambiamento organizzativo, riterrebbe interessante un potenziamento delle offerte di formazione, anche sensibilizzando il management in percorsi online sulla valorizzazione della conciliazione e della genitorialità come elemento di valore in grado di generare competenze. Gli ambiti di sollecitazione proposti nel progetto MASP sono ritenuti già un'ottima introduzione che potrebbe favorire spazi di approfondimento e di adesione a strumenti di certificazione.

Infine un'altra realtà aziendale, molto attiva sul versante dell'innovazione organizzativa, precisa che è stato scelto di valorizzare la partecipazione attiva dei dipendenti partendo dal presupposto che l'innovazione organizzativa e tecnologica sia più efficace se viene attuata tramite il coinvolgimento diffuso dei lavoratori. Le ricerche su questi temi e gli studi sui casi confermano un collegamento stretto tra innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e forme di partecipazione dei lavoratori. La combinazione di questi elementi ha impatti positivi sulle performance e sulla produttività, nonché sul benessere dei lavoratori stessi. Questa realtà si sta accingendo a sviluppare un progetto di ascolto dei lavoratori e rimodulazione organizzativa approfondito ed articolato che potrebbe essere condiviso in tavoli di discussione e confronto anche in termini di buone pratiche.

#### CONSULENTI ORGANIZZATIVI E DEL LAVORO, CONSULENTI E VALUTATORI FAMILY AUDIT E FUNZIONARI SINDACALI

Per consulenti organizzativi e del lavoro, consulenti e valutatori Family Audit e funzionari sindacali sono state organizzate attività formative online sulle principali innovazioni organizzative e di valorizzazione del personale in un'ottica di maggiore produttività ed efficienza aziendale. Anche in tale percorso formativo della durata di 16 ore, sono stati ripresi i quattro temi cardine del progetto MASP. È stato posto l'accento sugli strumenti innovativi di lavoro flessibile, sul tema del welfare aziendale e produttività con una particolare analisi della cultura aziendale e degli strumenti per monitorare l'impatto dei piani di welfare, sulla genitorialità come competenza utile per il mondo del

lavoro e come risorsa per l'azienda e sulla valorizzazione del talento femminile per la crescita delle organizzazioni. Gli esperti intervenuti hanno sviluppato tali contenuti con perizia, stimolando l'interesse e la partecipazione dell'uditorio anche grazie ai numerosi ed importanti spunti bibliografici proposti. I webinar sono stati seguiti in media da 20/25 persone ciascuno. Dalle valutazioni finali dei partecipanti sono emersi un reale interesse verso tali tematiche e un'esigenza di un ulteriore approfondimento delle questioni affrontate. Si rende quanto mai urgente e necessario, quindi, riproporre il percorso formativo ad altri consulenti e funzionari sindacali per continuare ad accrescere una cultura attenta ai benefici della riorganizzazione aziendale in un'ottica conciliativa. Questo futuro percorso formativo, articolato in sessioni specifiche di formazione di agile fruizione, potrebbe diventare così una sorta di periodico appuntamento di formazione continua, per favorire la crescita professionale di tutti quei consulenti non ancora formati su tali tematiche ma fortemente interessati e motivati ad apprendere i contenuti.

A chiusura dell'intera offerta formativa prevista dal progetto MASP, sono stati organizzati quattro seminari pubblici rivolti ad una platea più ampia: aziende, consulenti, sindacalisti, cittadinanza interessata. Inizialmente pensati come momenti di incontro, discussione e convivialità indirizzati all'intera comunità trentina, sono poi stati tradotti e realizzati sotto forma di webinar on line a causa dell'emergenza sanitaria Covid19. Il ciclo dei quattro webinar seminariali, con una durata di due ore ciascuno e molto partecipati, si è posto l'obiettivo di esaminare i temi cardine del progetto MASP in un'ottica di maggiore fruibilità da parte di tutti i partecipanti attraverso il contributo scientifico e di studio di noti ricercatori e le narrazioni delle pratiche quotidiane in azienda da parte di importanti testimonial aziendali. Gli esperti intervenuti hanno offerto interessanti spunti di riflessione e nuove chiavi di lettura sull'argomento proponendo uno sguardo oltremodo attuale e stimolante. Si intende perciò proseguire in tale offerta seminariale rivolta a un ampio e variegato pubblico con l'intento di innescare un circolo virtuoso capace di generare col tempo un graduale ed effettivo cambiamento nelle persone e nella società. Il Progetto MASP ha visto il coinvolgimento in primis della Presidenza e della Dirigenza di Agenzia del lavoro promotrici e attive sostenitrici di tale iniziativa: hanno partecipato ai tavoli di lavoro iniziali e ai momenti di riflessione e di sintesi previsti.

Tutte le fasi sono state seguite da tre funzionarie incardinate nell'Ufficio servizi per l'impiego - Settore Occupazione Femminile di Agenzia del lavoro: una funzionaria capo progetto/referente e due funzionarie collaboratrici, una delle quali assunta ad hoc a tempo determinato per i due anni di durata del progetto. Il Settore Occupazione Femminile si occupa di promuovere l'occupazione femminile e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro attraverso l'attivazione di una specifica proposta integrata di politiche del lavoro attive e passive. In sintesi le principali: promozione e incentivazione di progetti per la riorganizzazione degli orari di lavoro volti a favorire la conciliazione vita-lavoro; incentivazione della condivisione tra i genitori delle attività di crescita dei figli; sostegno alle lavoratrici autonome e alle libere professioniste assenti dal lavoro per gravidanza o per esigenze legate alla crescita dei figli; sviluppo del ruolo consulenziale dei Centri per l'impiego sulle problematiche conciliative. La supervisione dell'attività di MASP dal punto di vista amministrativo e contabile è stata svolta dall'Ufficio legale di Agenzia del Lavoro, il cui compito istituzionale è di curare gli adempimenti amministrativi e contabili di carattere generale e di verificare la legalità della spesa, la regolarità della documentazione e l'esatta imputazione sui

capitoli di spesa. L'attuazione di alcune attività previste nelle varie fasi di progetto ha richiesto il coinvolgimento ulteriore di risorse aggiuntive con competenze specifiche.

## LA BEST PRACTICE DI MAAM E IL LIFE BASED LEARNING - LIFEED

**Riccarda Zezza, CEO di Life Based Value e fondatrice del metodo Life Based Learning®**

La maternità è un master che rende più forti uomini e donne: l'impatto sociale è da sempre nel nostro DNA e un progetto come MASP ci ha permesso di esprimerlo appieno.

**Abbiamo scoperto, inventato, un nuovo modo di apprendere, che risolve più cose contemporaneamente, perché supera l'apparente conflitto tra vita e lavoro, un conflitto non più sostenibile, risolve il problema di come formare alcune competenze, le cosiddette "competenze soft", che richiedono una pratica costante e quotidiana e una grande rilevanza per essere apprese, e risolve più in generale un tema che riguarda tutte le economie come l'aumento di complessità nella vita delle persone, e di come questo stia provocando un grande stress perché è un aumento di complessità che non riesce a essere contenuto negli schemi di lettura esistenti.**

Questo metodo risolve tutti e tre i problemi perché il Life Based Learning, l'apprendimento basato sulla vita, usa meglio quello che c'è: invece di separare le varie dimensioni delle persone e decidere che alcune si possono usare "al lavoro" e altre no – salvo poi dover andare a ricalcare in simulazione le stesse dinamiche della vita reale che si vanno escludendo – questo metodo di apprendimento fa emergere ciò che già c'è e ne legittima la presenza anche nella vita lavorativa. In questo modo si risolvono sia la fatica delle persone che il bisogno di un certo tipo di risorse e competenze che l'aumento di complessità. La nostra missione come Life Based Value è di diffondere sempre più questo nuovo modo di apprendere: anche perché è evidente come i vecchi modi di apprendere non tengono più, il cambiamento è talmente continuo e veloce che oggi qualsiasi cosa si apprenda diventa molto velocemente obsoleta o necessita di aggiornamento. In questo le competenze soft sono fondamentali perché consentono di apprendere anche tutte le altre.

Oggi questo metodo di apprendimento è messo a disposizione delle aziende che sono in grado di comprendere di cosa si tratta e possono permettersi questa formazione. Ma vogliamo fare di più e raggiungere spazi e persone che da soli non raggiungeremmo. Per questo siamo costantemente alla ricerca di modi per diffondere il Life Based Learning oltre il mondo delle aziende che ne possono usufruire come nostri clienti. Non era la prima volta che cercavamo canali istituzionali, prevalentemente attraverso l'Unione Europea perché secondo noi ha la conoscenza, le risorse e la rete necessarie. Con MASP, per fortuna e grazie alle varie alleanze che si sono create, prima tra tutte quella con il Comune di Milano con il quale il rapporto di amicizia e stima è di lunga data, si è riusciti ad avere la capacità di coprire in ampiezza quello che noi avremmo coperto in profondità: si è riusciti a creare un'alleanza che può sperimentare e arricchire questo metodo su popolazioni diverse che hanno diritto di accedere a questo apprendimento, verso partner e stakeholder che hanno un ruolo

chiave nel far sì che il cambiamento culturale avvenga, oltre la conciliazione e verso la work-life synergy.

Ma non si ferma qui: la seconda parte, ancora più importante, è che questa esperienza possa poi essere moltiplicata. È perciò quanto mai preziosa l'attività di analisi e di raccolta dati, di cui fa parte questa pubblicazione, che possa fornire i dati necessari all'Unione Europea per capire che il progetto funziona e può essere applicato a larga scala.

**Per MASP abbiamo messo a disposizione risorse e competenze lungo cinque asset principali, quali:**

- **la conoscenza e la condivisione con tutto il partenariato delle fondamenta del metodo proprietario Life Based Learning**, che ha ispirato le principali attività di progetto e in particolar modo gli interventi rivolti alle donne madri disoccupate gestiti da AFOL Metropolitana sul territorio milanese e da Agenzia del Lavoro di Trento su quello trentino; a questo hanno contribuito in particolar modo le competenze del team ricerca e dati
  - **la gestione**: il progetto è stato gestito secondo gli standard di cura del cliente e dello user finale, dal lancio nelle aziende con un evento dedicato agli appuntamenti digitali gestiti tramite l'innovativa piattaforma cloud On24 che hanno cadenzato la formazione, fino alla messa a disposizione di una community manager dedicata, per rispondere alle domande e richieste degli utenti; il tutto è stato reso possibile grazie alle attività del team accounting & customer experience.
  - **la tecnologia e le competenze del team di prodotto sviluppate in questi cinque anni di attività sul mercato**, della quale hanno beneficiato le aziende selezionate per il programma digitale rivolto ai genitori lavoratori;
- la dissemination del progetto**: la ricerca, con la messa a disposizione del progetto della collaborazione attiva con prestigiose università quali l'Università degli Studi Milano-Bicocca e l'Università Ca' Foscari di Venezia; in particolar modo: i partecipanti al percorso digitale hanno potuto utilizzare BECOME©, strumento di valutazione delle competenze soft sviluppato dal Competency Centre dell'Università Ca' Foscari che permette di migliorare la consapevolezza dei propri punti di forza/miglioramento e di capire cosa è cambiato sia grazie all'esperienza formativa che alle diverse circostanze della loro vita.

I risultati sono stati elaborati attraverso l'applicazione di MIA - il motore di Intelligenza Artificiale sviluppato da Lifeed in collaborazione con l'Università Bicocca di Milano - e permettono di comprendere come le persone vivono il diventare genitori, quali bisogni esprimono e quali competenze allenano attraverso questa transizione. In quanto progetto pilota sul tema, dal punto di vista di Lifeed ciò che ha funzionato in maniera egregia è la sinergia tra i partner, ben coordinati dal Comune di Milano che ha saputo far fronte anche alle difficoltà generate dalla pandemia. Strategica è stata dal nostro punto di vista la decisione di scegliere partner ben ancorati nelle realtà locali, ciò che ha permesso a tutti gli attori del progetto MASP di portare reale innovazione, compito non sempre facile dati i forti vincoli che spesso ci sono nei progetti europei.

Proprio su questi vincoli si può migliorare per consentire una reale replicabilità del progetto: le istituzioni europee hanno una serie di definizioni che informano il modo in cui vengono allocate le risorse e vengono individuate le opportunità, e queste spesso non prevedono qualcosa come MASP. Spesso si cerca l'innovazione soprattutto in termini tecnologici, cioè replicando la stessa modalità

di apprendimento ma erogata in modalità diverse, e raramente si richiede un approccio che metta insieme tecnologia e nuovi modi di apprendere. Ecco, l'innovazione maggiore si può giocare proprio qui, a partire da come definiamo l'innovazione. Un cambiamento in questo senso permetterebbe una reale scalabilità del progetto a livello europeo, ciò che ne aumenterebbe in maniera esponenziale l'impatto.

## I RISULTATI DEL PROGRAMMA

Cosa dicono i partecipanti:

- L'83% migliora le competenze
- il 79% ha più energia "per mettere insieme tutto"
- 
- Il 75% si sente più vicino alla propria azienda

L'impatto del Life Based Learning:

1. Più energia, meno stress: "Vorrei riuscire ad organizzarmi in modo da poter dare tutta me stessa, a casa come al lavoro!";
2. Più efficacia, miglioramento delle competenze: "la maternità ti permette di scoprire doti nascoste, come la capacità di non mollare mai e di non abbattersi di fronte a mille difficoltà. doti e competenze che nel mondo del lavoro sono tutto!";
3. Più engagement, più vicinanza all'azienda: "se l'azienda in cui si lavora cresce in tutti i sensi di sviluppo ha sempre un impatto positivo anche sui lavoratori, quindi sulla vita quotidiana di ogni dipendente";
4. Più motivazione, più equilibrio vita lavoro: "voglio iniziare a riflettere sul rientro al lavoro per rendere la transizione dal ruolo di mamma a tempo pieno a quello di madre lavoratrice meno "traumatica" di quella verificatasi con il primo figlio";
5. Più collaborazione, più team work: "Come in famiglia, ritengo che anche nel lavoro la responsabilità sia una rete di relazioni, che si declina con diverse specificità a seconda degli attori coinvolti".

## LE COMPETENZE ALLENATE

I partecipanti, tramite riflessioni e missioni, hanno attivato e rafforzato un set di 12 competenze soft, quali:

- **competenze relazionali: empatia, ascolto, comunicazione, creazione di alleanze;**
- **competenze organizzative: gestione del tempo e delle priorità, delega, saper prendere decisioni, change management; competenze di innovazione: complex problem solving, creatività, agilità mentale, visione ed efficacia.**

Alcuni quote raccolte dai genitori durante le attività di progetto:

**Gestione del tempo e delle priorità:** “Ho imparato a gestire meglio le priorità e ho riscontrato un miglioramento anche nell’organizzazione dei carichi al lavoro”.

**Delega:** “Delega significa aver fiducia nelle altre persone e nelle loro capacità, accettare che un lavoro possa essere svolto correttamente anche se viene eseguito in maniera diversa da come lo farei io, capacità di individuare quali attività possano essere svolte dagli altri e quali invece debbano rimanere in capo a me”.

**Visione e gestione del cambiamento:** “Da quando sono mamma trovo più facilmente un piano b durante gli imprevisti, sfrutto la mia esperienza per trovare vie più brevi”.

**Comunicazione:** “Ho utilizzato una maggiore calma nella comunicazione ed ho cercato di esprimere in maniera più semplice ed efficace il mio pensiero”.

**Ascolto:** “Un ascolto maggiore mette l'altra persona nella condizione di esprimersi con maggiore libertà e voglia di condividere i propri pensieri e le proprie emozioni”.

#### **Una breve intervista a una partecipante al progetto:**

“Sei d'accordo con l'idea che la maternità possa essere considerata un master?”

“Sì, devo dire che questo modulo è stato molto illuminante. A volte non ci rendiamo conto delle potenzialità che possiamo avere come madri, e non sempre sfruttiamo le capacità anche in ambito lavorativo, ma ci lasciamo sopraffare. Devo dire che il video visto all’inizio del programma mi ha commossa”

“Che cosa ti aspetti da questa esperienza?”

“Mi aspetto di rafforzare la consapevolezza delle mie competenze per aumentare anche la mia autostima e vedere la mia vita più positivamente”.

“Quello che ti motiva è...”

“La soddisfazione nel veder avanzare sia la vita privata che quella professionale, riuscendo a crescere i miei figli nella consapevolezza che il lavoro è utile per la crescita della famiglia e per il benessere di tutti”.

“Quando la complessità aumenta, la natura mette il nostro cervello nelle condizioni di gestirla. Sei d'accordo?”.

“Sì, perché nelle difficoltà si cercano nuove soluzioni e si trova il coraggio di provarci”.

“Cosa ti porti a casa?”

“La maternità mi ha insegnato a ridimensionare i problemi e a preoccuparmi solo di quelli veramente seri. Mi ha anche insegnato a dimostrare più sicurezza così da poterla trasmettere a chi mi sta vicino. Non riesco ad immaginare che avrei potuto trasferire e quindi utilizzare le competenze acquisite con la maternità (Non mi ero neanche accorta di averle sviluppate) in ambito lavorativo. Grazie a MASP ho capito sia di aver acquisito nuove capacità sia che le stesse possono essere utili trasversalmente anche in ambito lavorativo”.

EUROMASC, partner di MASP e leader della fase di lavoro dedicata alla ricerca e alla condivisione delle best practice europee, è una azienda di consulenza che da tempo collabora con organizzazioni nazionali e internazionali nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale (VET). EUROMASC fa risalire le sue origini al 1995 e opera come spin-off del 2008 dall'operazione norvegese del programma UE Leonardo da Vinci presso l'Istituto Nazionale di Tecnologia.

Skillsbank, la nostra piattaforma digitale, supporta il riconoscimento dell'apprendimento precedente (RPL) con la convalidazione e l'accREDITamento di abilità e competenze, orientamento professionale e certificazioni. Ciò facilita la trasparenza e la permeabilità tra i diversi settori dell'istruzione e della formazione e sostiene l'apprendimento permanente in generale. Skillsbank include l'implementazione e l'agevolazione di strumenti transnazionali come EQF, ECVET, ESCO ed Europass.

Il coinvolgimento di EUROMASC nel progetto MASP è legato alla nostra partecipazione in altri progetti europei che mirano alle pari opportunità per età, genere e posizione sociale. Esempi sono 50+ Innovative Coaching, RefuNEET, RefuSkills, Europe4refugees, MOM - Maternity Opportunities and Mainstreaming e Second Chance. Tutti questi progetti si sono concentrati, con approcci e angolazioni differenti, sulle competenze degli individui, professionali e non, in contesti che combinano lavoro e vita in una prospettiva più generale e di apprendimento permanente.

I nostri progetti precedenti quindi sono per molti aspetti orientati verso l'opportunità degli individui di sviluppare la loro carriera e opportunità di lavoro. Il focus è stato promuovere e rendere visibili le competenze documentate e nascoste di una persona. L'ambizione è stata di liberare il loro potenziale e autorealizzazione. La prospettiva dell'equilibrio tra lavoro e vita privata rappresentata in MASP è un prezioso complemento alle nostre attività precedenti e in cui è stata profilata la nostra posizione di promotore dell'apprendimento permanente. Il lavoro di MASP è di natura generale e indipendente dalla posizione geografica o socioculturale. Tuttavia, l'idea di base del progetto prendeva l'avvio da un approccio comparativo tra il modello nordico e una tradizione europea. In questa prospettiva lo studio delle possibili differenze in una dimensione Nord-Sud è stato interessante. Le principali aree e strumenti di coinvolgimento di EUROMASC sono:

Il Quadro Europeo delle Qualifiche – EQF, Il sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale – ECVET,

L'assicurazione europea della qualità per l'istruzione e la formazione professionale – EQAVET, Europass per la trasparenza e la mobilità transnazionale nell'IFP, LeoPass / MultiPass per il monitoraggio e la gestione dei progetti di istruzione e formazione dell'UE, Rap4Leo per la comunicazione di tirocini e scambi transnazionali nell'ambito delle azioni di mobilità europea, Skillsbank per l'aggregazione e l'archiviazione dei risultati dell'apprendimento a supporto di percorsi di carriera individualizzati verso qualifiche, diplomi e certificati formalizzati con opzioni multilingue,

YOMTOOL come integrazione basata sul web di strumenti e strumenti che coprono il ciclo di vita della mobilità a sostegno dell'iniziativa faro UE 2020 Youth on the Move, Skillstube per registrazioni video delle prestazioni delle abilità individuali collegate alle descrizioni ECVET per coprire la conoscenza tacita e le buone pratiche.

EUROMASC ha negli ultimi anni allargato il proprio portafoglio di progetti per includere progetti che lavorano con lo sviluppo di qualifiche per competenze trasversali, oltre alle tradizionali "hard skills" più spesso associate a VET. Tra questi si trova anche MOM - Maternity Opportunities and Mainstreaming, un progetto europeo finanziato da Erasmus + il cui obiettivo è inquadrare la maternità come un'esperienza di apprendimento che fornisce alle madri competenze trasversali estremamente utili nella forza lavoro di oggi. Il nostro ruolo era ristrutturare le competenze trasversali in una matrice secondo i standard ECVET e pubblicare i risultati nel database Skillsbank, che contiene un'ampia gamma di tali matrici.

All'interno di MASP, EUROMASC ha messo a disposizione la sua vasta rete di contatti per organizzare workshop e study visit con l'obiettivo di scambiare alcune best practice importanti sul tema del work life balance con alcune organizzazioni norvegesi.

Alcuni degli argomenti discussi hanno riguardato il congedo parentale, le buone pratiche all'interno della scuola materna, l'assistenza agli anziani e l'emancipazione femminile. Abbiamo approfondito in particolare il tema dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata, le cui best practice sono possibili grazie al forte coinvolgimento dello Stato norvegese, quindi non facili da replicare: è ovvio che un anno di congedo parentale è buona politica, ma si basa anche su uno Stato disposto e in grado di pagare.

Di seguito riportiamo alcune delle organizzazioni che abbiamo incontrato durante MASP:

**Finansforbundet:** Il sindacato del settore finanziario, che ha sviluppato una serie di strumenti che si possono utilizzare insieme alle aziende per combattere le differenze salariali legate al genere, come: revisioni delle strategie di parità dell'azienda, promozione della parità di retribuzione, strategie di diversità nel reclutamento, empowerment del talento femminile, nuove strategie per reclutare donne, focus su orari flessibili e smartworking . Il sindacato ha anche introdotto un aumento di stipendio automatico (circa il 2,2%) per tutti in congedi parentale per almeno cinque mesi. Durante le selezioni per una posizione lavorativa, i due candidati finali devono essere un uomo e una donna, per promuovere l'uguaglianza di genere per tutte le posizioni.

**NHO:** La più grande organizzazione di interesse per le imprese in Norvegia. Negli ultimi anni le donne norvegesi hanno superato gli uomini nell'istruzione superiore e sono quasi al pari nella partecipazione alla forza lavoro. Tuttavia, la quota di donne nel settore privato è ancora bassa, al 37%. Questo è problematico per le imprese, che stanno perdendo alcuni dei lavoratori più istruiti. NHO lavora quindi per promuovere la partecipazione delle donne nel settore privato e in particolare nelle posizioni legate allo STEM. NHO ha avviato il progetto "Female Future", un programma di leadership per sviluppare i talenti femminili. Le aziende scelgono parte del personale femminile che poi riceve ulteriore formazione e opportunità di networking: questo li aiuta a raggiungere posizioni esecutive, incarichi di amministratore e incarichi nel consiglio di amministrazione.

**Croce Rossa:** che, oltre a molte altre attività sul territorio, gestisce un centro giovanile che supporta bambini e genitori in particolare nell'assistenza ai compiti. L'attività è gratuita ed è svolta da volontari. Il servizio è offerto a tutti gli studenti che frequentano la scuola dell'obbligo, come servizio complementare all'insegnamento nella scuola. Anche se questi studenti sono normalmente tra 13 e 19 anni, la Croce Rossa ammette studenti fino ai 24 anni, a condizione che frequentino l'istruzione secondaria. La ragione del servizio di assistenza per i compiti è che aiuta a prevenire le disuguaglianze, la disoccupazione e la povertà, e riduce il tasso di abbandono scolastico. Un altro vantaggio importante è che aiuta a responsabilizzare i giovani in modo che possano raggiungere i loro obiettivi accademici e professionali. In generale, le buone pratiche devono essere facili da attuare e fiscalmente sostenibili. Le pratiche qui presentate richiedono un finanziamento relativamente ridotto e possono essere eseguite su piccola scala per provare gli effetti. Se queste pratiche poi hanno successo, possono avere importanti effetti positivi sull'equilibrio tra lavoro e vita privata.

## LA COMUNICAZIONE INTERNAZIONALE DI MASP E LE POLITICHE EUROPEE – REVES

REVES, la rete europea per l'economia sociale, è una rete che riunisce città e regioni, nonché organizzazioni dell'economia sociale locale e regionale di 15 Stati membri dell'UE. L'obiettivo della nostra rete è promuovere le partnership tra questi due tipi di attori (decisori politici / amministrazione ed economia sociale) come motore principale dello sviluppo locale e sostenibile. La Carta REVES stabilisce una serie di principi che la rete e i suoi membri si impegnano a perseguire nelle loro diverse attività. Possiamo menzionare qui, ad esempio, la volontà di "applicare l'uguaglianza di genere, promuovere la diversità attraverso l'inclusione, lottare contro ogni tipo di discriminazione, razzismo e condizioni precarie", "creare e sviluppare una nuova cultura dell'imprenditoria sociale, mettere in discussione la prevalenza economica modelli e proporre approcci socio-economici alternativi "o" sviluppare modelli innovativi in modo da rafforzare il partenariato e il buon governo tra autorità locali ed economia sociale".

Già in passato REVES e i suoi membri avevano lanciato diverse iniziative sulla promozione delle pari opportunità/uguaglianza di genere, sull'occupazione (femminile) e l'azione per le famiglie svantaggiate. Esempi sono la costituzione di cooperative di donne o anche il nostro lavoro sul concetto di "cluster di pari opportunità", per citarne solo alcuni.

Gli obiettivi e i temi del progetto MASP sono quindi pienamente coerenti con i temi e le attività prioritari della rete REVES. Abbiamo ritenuto di poter contribuire al progetto con la nostra rete a livello europeo, con l'esperienza della rete e dei suoi membri nel campo dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata e occupazione (femminile), e con questa specifica competenza sul partenariato con l'economia sociale. Per questo abbiamo anche accettato di essere task leader per la raccolta di buone pratiche di città / regioni e imprese / organizzazioni per la promozione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, le attività progettuali proposte e il loro output promettevano di interessare anche i nostri membri. Eravamo quindi disponibili a mobilitarli per il

loro contributo e ad aiutare a diffondere i risultati del progetto tra di loro, ma anche tra gli altri attori - decisori politici, economia sociale, società civile, università - a livello dell'UE e in diversi Stati membri dell'UE.

All'interno di MASP, REVES è stato incaricato di divulgare i risultati (intermedi) del progetto a livello dell'UE: il contesto è stato allo stesso tempo favorevole e sfidante.

È stato favorevole innanzitutto per un'attenzione parzialmente più forte dei policy maker sul tema dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata. **È opportuno menzionare qui, ad esempio, l'adozione e l'entrata in vigore della direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita familiare, ma anche discussioni su nuove forme di lavoro (precario) sempre più emergenti che pongono nuove sfide anche e in particolare alle donne. Inoltre, il progetto è arrivato in un periodo in cui l'UE ha lanciato una serie di iniziative intorno alla preparazione del piano d'azione per l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali, in cui la Commissione europea ha pubblicato la strategia sull'uguaglianza di genere.**

Poi è arrivato il Covid-19: secondo una serie di studi e osservazioni anche di organizzazioni internazionali come l'ONU, la crisi ha peggiorato la situazione dei genitori e in particolare delle madri / donne per quanto riguarda l'occupazione e il welfare.

Se prima le iniziative che promuovono l'equilibrio tra lavoro e vita privata e le pari opportunità erano ancora lontane dall'essere una priorità principale dei politici o delle imprese in molte città o regioni (anche se ci sono sempre delle eccezioni), la pandemia ha spinto questi temi a nostro avviso ancora più in secondo piano. Ciò ha reso la diffusione - che dovrebbe andare oltre la mera informazione, incoraggiando anche un certo coinvolgimento e diffusione di pratiche e strumenti - non sempre facile.

Sfortunatamente, alcuni considerano ancora le pari opportunità e l'uguaglianza di genere una "ciliegia sul tema principale" o addirittura "ideologia" e meno come ciò che sono: un diritto fondamentale e un pilastro indispensabile, ma a volte sottovalutato, per il funzionamento delle nostre società (ed economia)! Abbiamo quindi cercato di evidenziare, ove possibile, i forti legami tra le attività del progetto MASP e argomenti o aspetti come lo sviluppo delle competenze, l'occupazione e i molteplici ruoli che madri / padri svolgono come genitori, dipendenti / imprenditori, membri attivi della società, esseri umani con le proprie potenzialità, diritti e bisogni.

Nella prima fase del progetto, la newsletter, i post sui social media e la raccolta di buone pratiche hanno portato a una serie di contatti con città / regioni, organizzazioni e imprese. Le conversazioni telefoniche e online con loro hanno contribuito a diffondere informazioni su MASP, ricevere contributi e ampliare ulteriormente la nostra rete di contatti ad altre organizzazioni suggerite dai nostri interlocutori. Lo scambio con altre reti europee come COFACE - Families Europe, Eurocarers o organismi come il Comitato economico e sociale europeo intorno al primo seminario MASP europeo nel febbraio 2020 ha anche portato nuove possibilità di cooperazione e diffusione.

Webinar come quello su "Un approccio alternativo alle competenze, all'occupabilità e alla creazione di posti di lavoro: donne e territori al centro", che abbiamo organizzato a novembre 2020, sono stati anche colti come un'opportunità per portare temi e risultati del progetto MASP insieme ad altre

iniziative nelle regioni e nelle città europee che potrebbero non avere aspetti legati all'uguaglianza di genere nel titolo, ma che in realtà contribuiscono in larga misura alla loro promozione. È stato il caso, ad esempio, dell'iniziativa in Francia "Territoires Zero Chômeurs de Longue Durée (TZCLD)".

Nella fase finale del progetto avevamo deciso di basarci sul lavoro svolto dai partner MASP nonché di aumentare ulteriormente la diffusione dei risultati del progetto e la cooperazione attraverso una serie di interviste che dovevano essere pubblicate come video, podcast o in apposite newsletter. Le interviste sono state un'opportunità per approfondire le riflessioni, creare collegamenti ad altri argomenti, mostrare l'enorme diversità di modi per promuovere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, l'occupazione femminile e l'uguaglianza di genere ed evidenziare i molteplici benefici che quest'ultima porta alla società. Allo stesso tempo sono state una buona opportunità per l'interazione con altre parti interessate - che si tratti di iniziative locali / regionali, governi locali o regionali, ricercatori o reti europee come Femcities.

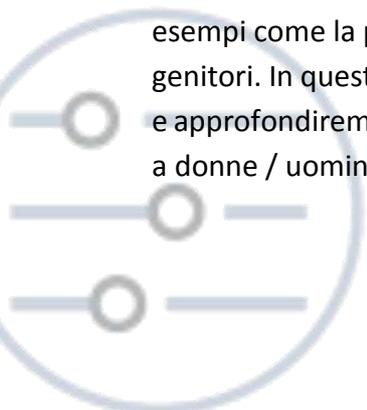
Nella seconda fase del progetto siamo anche entrati in contatto più stretto con altri progetti dell'UE che sono stati realizzati nell'ambito dello stesso bando o nell'ambito di altri programmi o politiche dell'UE (Erasmus + e un'iniziativa sugli appalti pubblici di genere promossa dall'Istituto Europeo per l'uguaglianza di genere). Insieme abbiamo utilizzato in particolare il seminario online finale europeo MASP nel marzo 2021 e gli incontri organizzati in preparazione di questo evento per creare collegamenti tra argomenti e organizzazioni e per pensare a possibili sinergie e cooperazione in futuro.

Infine, il coinvolgimento di altre organizzazioni nazionali ed europee nella conferenza finale e la presenza all'evento di organismi e policy-maker dell'UE hanno creato ulteriori percorsi e canali per la diffusione dei risultati del progetto.

**A livello europeo, siamo piuttosto fiduciosi che i risultati del MASP ricevano ulteriore attenzione e che il tema dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata / uguaglianza di genere rimanga nell'agenda politica nel lavoro in corso sul piano di ripresa. Tuttavia, nulla può essere dato per scontato e bisogna vedere quali azioni seguono le dichiarazioni.**

Inoltre, avvicinandosi al livello locale, l'argomento è ancora troppo spesso spostato ai margini. Le città e le regioni che sono diventate attive e hanno affrontato le sfide legate all'equilibrio vita-lavoro/parità di genere in modo innovativo nelle politiche pubbliche sono ancora piuttosto una minoranza, anche se altri attori come l'economia sociale - a volte in cooperazione con i governi locali / regionali - hanno già proposto o sperimentato nuovi approcci. Rimane ancora molto da fare.

Come rete europea manterremo l'argomento nella nostra agenda e continueremo a diffondere esempi come la piattaforma online MASP per donne disoccupate o il programma di formazione per genitori. In questo modo, incoraggeremo nuove iniziative che si basano su quanto è stato raggiunto e approfondiremo argomenti come l'emancipazione dei genitori ai margini della società o il sostegno a donne / uomini con compiti di cura molto specifici oltre la genitorialità.



Nel corso degli ultimi anni il tema della valutazione di impatto sociale<sup>2</sup> e del suo utilizzo come strumento di miglioramento strategico è diventato sempre più centrale nell'azione e nel dibattito pubblico. Questa tendenza non può di certo sorprendere se si considera la specifica capacità della VIS di dare valore alla trasformazione agita dai soggetti all'interno dei contesti in cui operano. In questo senso, vista la natura trasformativa, ecosistemica e multidimensionale del concetto di impatto, appare ancora più chiaro perché la VIS risulti ancora più rilevante nell'ambito dello specifico tema della *sinergia vita-lavoro* su cui si focalizza il progetto MASP.

Nel *work package* di progetto di cui AICCON è responsabile, quello sulla valutazione d'impatto, la capacità trasformativa del progetto sul contesto di riferimento, ovvero rispetto alle diverse categorie di soggetti coinvolti direttamente o indirettamente, viene valutata attraverso una strategia di analisi integrata che considera al suo interno più prospettive e livelli di osservazione.

**In *primis* attraverso la vera e propria valutazione di impatto viene misurato il “cambiamento sostenibile di lungo periodo generato (o avviato) sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”<sup>3</sup> dalle diverse azioni progettuali. In secondo luogo il *focus* viene posto sull'analisi degli effetti in termini di innovazione di politiche pubbliche generati dal progetto<sup>4</sup>,**

soprattutto rispetto alle due sperimentazioni realizzate nelle fasi centrali di progetto in cui è possibile considerare come inediti, per motivi diversi, il ruolo e l'azione del soggetto pubblico. L'obiettivo è quello di iniziare a delineare alcuni elementi di *policy design* utili per le istituzioni pubbliche nel promuovere interventi di supporto e facilitazione di tutti i soggetti di varia natura attivi nell'ambito della conciliazione vita-lavoro. Nello specifico data l'impossibilità di procedere con un approccio controfattuale nell'analisi dell'efficacia degli interventi rivolti alle donne disoccupate, l'*assessment* sarà focalizzato maggiormente sugli aspetti qualitativi di processo, ovvero scendendo più nel dettaglio delle evidenze disponibili e utili a individuare meccanismi e linee guida generali per un'azione di *policy making* che intenda incoraggiare una partecipazione attiva e di qualità da parte delle donne al mercato del lavoro. Infine, attraverso l'analisi di sostenibilità si intende comprendere se, come e quali azioni progettuali (o parti di esse) possono essere portate avanti nel futuro sia dal punto di vista economico, ma anche rispetto alla dimensione delle risorse umane e attraverso tutte quelle risorse non monetarie fondamentali nei processi di innovazione sociale, quali reti di relazioni e sinergie, condivisione di competenze e *know how*, infrastrutture digitali e non, ecc.

<sup>2</sup> Per un maggiore approfondimento sul tema dell'impatto sociale e della sua trasformazione si rimanda a: [il parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema “La misurazione dell'impatto sociale” \(parere d'iniziativa\)](#); il testo integrale delle [Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore](#); GECES (2015), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*, Commissione Europea; Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S. (2015), “Valutare l'impatto sociale delle imprese sociali”, *Rivista Impresa Sociale*, 5; Venturi, P., Rago, S. (2019), “Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione”, pubblicato su *Welforum*.

<sup>3</sup> Zamagni, S., Rago, S., Venturi, P. (2015), op cit.

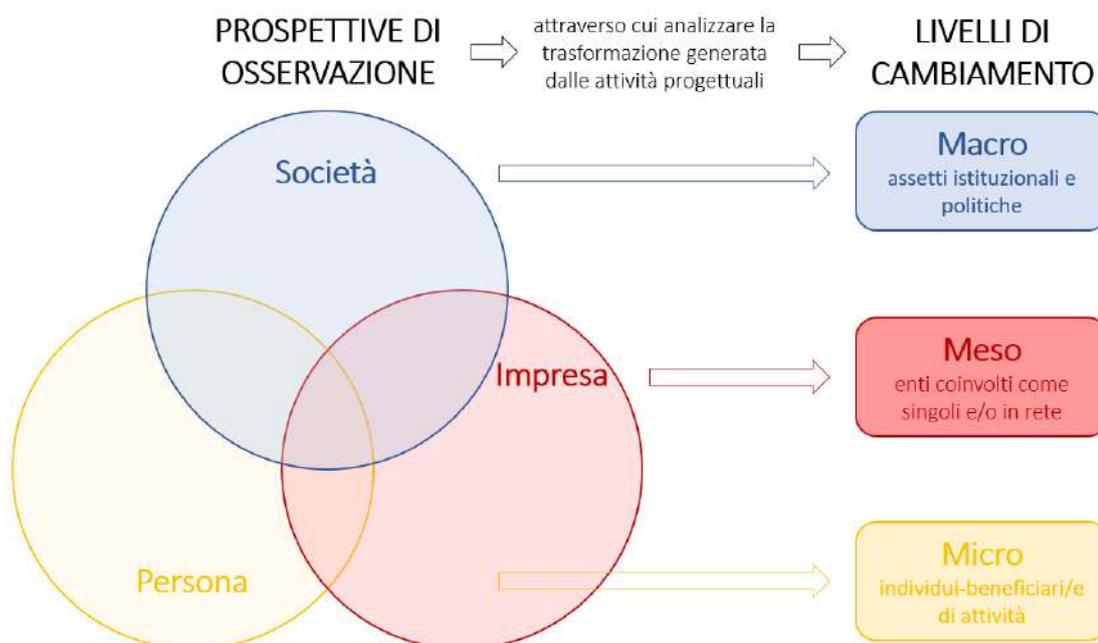
<sup>4</sup> Per quanto concerne la parte di *policy evaluation* presente all'interno del WP8 AICCON si avvale del contributo della [Fondazione di Ricerca “Istituto Carlo Cattaneo”](#).

L'assunto di partenza per sviluppare il percorso valutativo è dato dal fatto che **il progetto genera impatto sociale nella misura in cui riesce ad essere una pratica di innovazione sociale**<sup>5</sup>. Con pratica di innovazione sociale intendiamo<sup>6</sup> una soluzione in grado di: fornire risposte ai bisogni emergenti; individuare strumenti innovativi per rispondere a quei bisogni; attivare configurazioni *multistakeholder* in cui ciascuno possa esprimere le proprie competenze grazie alla relazione che ha istituito con gli altri soggetti; produrre un benessere inteso come bene comune.

Data tale premessa è **possibile considerare come efficace una *policy* di *Work-Life balance* socialmente innovativa quando:**

- **individua gli strumenti adeguati ad analizzare i reali bisogni dei destinatari della *policy*;**
- **è in grado di supportare i cittadini nel raggiungere i propri obiettivi rispetto ai ruoli familiari e lavorativi;**
- **è in grado di produrre benessere per i suoi fruitori in ambito personale, lavorativo e familiare.**

Considerando tale quadro concettuale, prendendo spunto dalla letteratura di riferimento e dalle precedenti esperienze europee di valutazione che affrontavano il tema del *Work Life Balance*<sup>7</sup>, il *framework* teorico di valutazione ha considerato tre livelli interdipendenti di osservazione:



<sup>5</sup> Per un maggiore approfondimento sul tema si rimanda ai relativi paragrafi (§1, §2 e §3) del [Research Report redatto all'interno del WP2 di progetto Macchioni, E., Prandini R., Rago, S., Miccolis S. \(2019\), "Innovazione sociale e buone pratiche di conciliazione vita-lavoro"](#).

<sup>6</sup> Macchioni, E., Prandini R., Rago, S., Miccolis S. (2019), *op cit.*

<sup>7</sup> Per un maggiore approfondimento sul tema si rimanda al paragrafo §2 di Macchioni, E., Prandini R., Rago, S., Miccolis S. (2019), *op. cit.*

Il livello micro di osservazione intende indagare i cambiamenti diretti o indiretti generati per i/le singoli/e individui assumendo la prospettiva dello sviluppo umano integrale; in questo paradigma le azioni di formazione sono centrali nel promuovere una nuova strategia di *welfare* di investimento sociale caratterizzata dal cd. modello di *learnfare*<sup>8</sup>, in cui, attraverso un'equa offerta di opportunità di educazione e formazione, vengono create le condizioni abilitanti affinché le persone, a prescindere dalle diverse situazioni personali di partenza, possano sviluppare le capacitazioni<sup>9</sup> per scegliere e realizzare liberamente il proprio progetto umano e sociale di vita in una società solidale inclusiva e giusta<sup>10</sup>— dove la giustizia deve essere qui intesa non nel senso classico del *Welfare state* di redistribuzione, ma quanto in termini di inclusione come promosso nella prospettiva del *Welfare civile*<sup>11</sup>.

Il livello meso di osservazione focalizza l'attenzione sulla trasformazione per le organizzazioni come singole o in rete. Nel nostro caso in *primis* la prospettiva considerata è quella delle aziende e sposa la visione di un'impresa che sia civile, secondo cui il valore e l'obiettivo di un'organizzazione non sta solo nella massimizzazione del profitto, ma anche nella generazione di benessere per la società<sup>12</sup>, partendo da quello dei/delle suoi/sue dipendenti, ad esempio mettendo le risorse umane nelle condizioni di liberare il proprio potenziale all'interno e all'esterno del contesto lavorativo. Occorre, quindi, immaginare una vera e propria trasformazione organizzativa in cui l'impresa è vista come una "comunità"<sup>13</sup> e in cui al centro siano messe le motivazioni intrinseche dei lavoratori e delle lavoratrici, la condivisione di valori e visioni con l'azienda e la qualità del lavoro. Così facendo l'impresa può divenire, quindi, vero e proprio strumento di cambiamento e innovazione, non solo a livello economico, ma soprattutto sociale e politico.

Grazie alla teoria della *corporate citizenship*<sup>14</sup> è possibile osservare e valorizzare gli effetti generati in questo senso, evidenziando il contributo dell'impresa al *policy making*. Questa prospettiva si inserisce all'interno della terza sfera di influenza del progetto ovvero quella collegata alla società. Il livello macro di osservazione, oltre a quanto sopraccitato rispetto al contributo delle imprese alle politiche, permette di considerare la capacità e l'orientamento degli assetti istituzionali e delle politiche pubbliche nell'alimentare il cd. *Welfare* della Potenzialità<sup>15</sup> in cui una pluralità eterogenea di attori territoriali coopera in modo che siano valorizzate le potenzialità di tutti i soggetti rendendo possibile, in un contesto complesso e indefinito, l'innovazione anticipando, in questo modo, il

---

<sup>8</sup> Per un maggiore approfondimento sul concetto di *learnfare* si rimanda a: Margiotta, U. (2011), "Nuovo contratto sociale e capitale formativo. Dal welfare al learnfare" in Pavan, A. (a cura di), *La rivoluzione culturale della formazione continua*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane; Costa M. (2012), "Agency Formativa per il nuovo learnfare" in *FORMAZIONE & INSEGNAMENTO* vol. 2; Costa M. (2016), *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*, FrancoAngeli, Milano e Dozza L. (2012), *Vivere e crescere nella comunicazione. Educazione Permanente nei differenti contesti ed età della vita*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>9</sup> Per un maggiore approfondimento sul concetto di "capacitazione" si rimanda a: Sen, A.K. (1994), *La disuguaglianza*, Bologna, Il Mulino.

<sup>10</sup> Costa M. (2012), *op. cit.*

<sup>11</sup> Alberici A. (2008), "Competenze strategiche e apprendimento permanente. Contesti e modelli per una formazione riflessiva e alla riflessività" in C. Montedoro, D. Pepe, (a cura di) *La riflessività nella formazione: modelli e metodi*, Isfol, Roma, pp. 39-61.

<sup>12</sup> Bruni, L., Zamagni, S. (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino.

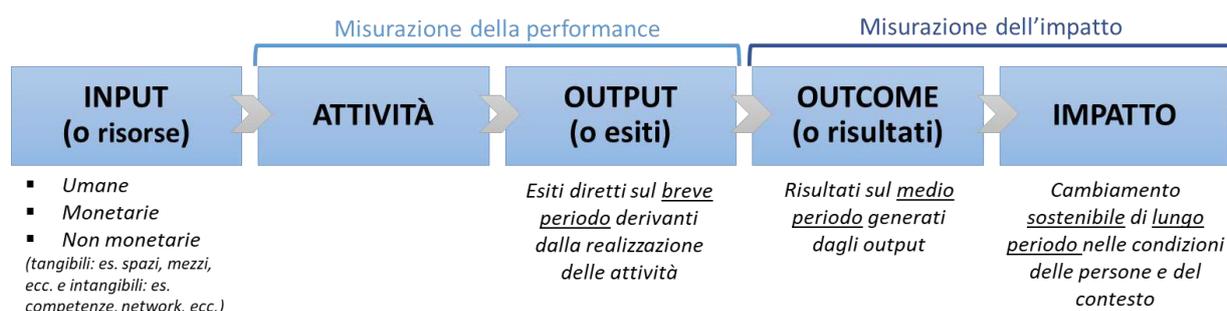
<sup>13</sup> Mintzberg H. (2009), "Rebuilding companies as communities," *Harvard Business Review*.

<sup>14</sup> Scherer, A., & Palazzo, G. (2008), "Corporate citizenship in a globalized world: introduction to the Handbook of Research on Global Corporate Citizenship", in A. G. Scherer, G. Palazzo (eds.), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Edward Elgar Publishing, pp. 1-21.

<sup>15</sup> Åkerstrøm Andersen, N. (2016), *Il welfare delle potenzialità*, Mimesis, Milano-Udine.

‘futuro del futuro’. In questo senso si configura un nuovo ruolo per lo Stato, ovvero quello di orchestratore del potenziale esistente e/o in via di emersione sul territorio<sup>16</sup> e facilitatore della sua traduzione in realtà, facendo sì che potenzialità e innovazione “accadano”.

Per quanto concerne la metodologia di valutazione utilizzata lo strumento scelto attraverso cui misurare i cambiamenti nelle diverse direzioni è quello della *catena del valore dell’impatto* (CVI) che permette di individuare i diversi passaggi in cui si esplica la cd. *Teoria del Cambiamento*<sup>17</sup> (*Theory of Change - ToC*) del progetto (fig. 2). In questo modo sono state individuate le risorse (*input*) di diversa natura (monetaria, umane, non monetaria – tangibile/intangibile) che hanno alimentato le *attività* di cui si compone il progetto e che, nel breve periodo, sono state in grado di generare determinati esiti (*output*). Ampliando l’orizzonte temporale di osservazione, a partire da tali esiti, è stato possibile definire gli effetti di medio periodo (*outcome*), che hanno permesso di valutare l’efficacia del progetto. In ultima istanza, considerata l’impossibilità<sup>18</sup> di osservare per un intervallo di tempo più lungo la trasformazione agita dalle azioni progettuali, si intende includere una prima riflessione, per quanto possibile supportata da dati ed evidenze raccolte, relativa alla capacità del progetto di contribuire in termini di cambiamento sostenibile di lungo periodo (*impatto*).



La metodologia utilizzata fa della CVI – che a sua volta, come detto, mutua elementi dalla *ToC* – il fulcro della valutazione su cui innestare in un secondo momento il set di indicatori quali-quantitativi individuato. La scelta è ricaduta sulla *ToC* per almeno due motivi: sia perché in molti casi rappresenta un ‘linguaggio’ condiviso, perché già utilizzato nell’ambito della progettazione sociale e in campo europeo, sia per via dei suoi punti di forza coerenti con il miglioramento strategico promosso dalla VIS, quali l’individuazione e la comprensione delle specifiche modalità di produzione del valore che permettono di meglio analizzare ‘come’ (ossia attraverso quali passaggi) e ipotizzare ‘perché’ l’intervento abbia raggiunto gli obiettivi stabiliti. Questa metodologia, infatti, all’interno della

<sup>16</sup> Åkerstrøm Andersen, N., & Grønbæk Pors, J. (2016), *Public management in transition: The orchestration of potentiality*, Policy Press.

<sup>17</sup> Per un maggior approfondimento sulla Teoria del Cambiamento si rimanda a: Connell, J.P., Kubisch, A.C. (1998), “L’Approccio della Teoria del Cambiamento applicato alla valutazione delle iniziative integrate di comunità: stato dell’arte, prospettive e problemi”; Stame, N. (2007) (a cura di), *Classici della valutazione*, Franco Angeli, Milano.

<sup>18</sup> L’impossibilità a cui si fa riferimento è data dalle esigenze rendicontative di progetto così come stabilite dalla Commissione Europea che prevedono la consegna del “Report di Impatto” al termine delle attività progettuali, facendo quindi coincidere l’intervallo di osservazione dei cambiamenti generati dalle attività con l’intervallo di realizzazione delle attività stesse. A questa criticità già presente fin dall’inizio, si è aggiunta la difficoltà nella raccolta dati dovuta allo slittamento della realizzazione di alcune attività a causa dell’emergenza sanitaria legata alla pandemia da COVID-19.

classificazione degli approcci di valutazione riconosciuta in letteratura<sup>19</sup> si colloca all'interno del *cluster* dei *modelli* che si focalizzano *sul processo* caratterizzandosi, inoltre, per un forte orientamento partecipativo. Su questo punto **è bene evidenziare come il percorso di valutazione proposto e articolato nei suoi diversi elementi sia stato co-costruito con il partenariato di progetto attraverso un momento laboratoriale e successivi momenti di confronto e validazione. La centralità del coinvolgimento degli stakeholder in questo tipo di percorsi, infatti, costituisce la cifra di qualità del processo di valutazione stesso.** L'*engagement* dei portatori di interesse ha una natura trasversale e continuativa nel percorso; come suggerito anche dalle *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore*<sup>20</sup> è, difatti, centrale che l'intero ecosistema di soggetti di varia tipologia che caratterizza il progetto entri attivamente fin dal principio in questi processi. Inoltre il coinvolgimento del partenariato – sia in prima persona, sia come tramite per giungere ai destinatari diretti delle attività – è stato fondamentale anche nella fase raccolta dati.

Il patrimonio informativo, costituito da indicatori ed evidenze di valutazione, è stato raccolto attraverso i seguenti strumenti di rilevazione e/o fonti dati:

- strumenti di monitoraggio già utilizzati all'interno del progetto, in alcuni casi rivisti e integrati da AICCON con l'obiettivo di rilevare dati utili per la valutazione degli esiti e del cambiamento generato dalle attività al fine di ridurre la complessità del sistema di misurazione e valutazione (evitando la replicazione o l'inserimento di ulteriori strumenti di rilevazione);
- strumenti di rilevazione sviluppati *ad hoc* per il progetto (questionari) somministrati sia ai partner di progetto, che ai destinatari diretti delle diverse azioni (beneficiari di formazione, aziende e personale coinvolte) in modalità CAWI;  
interviste ad alcuni partner di progetto (AFOLMET, Agenzia del Lavoro e Comune di Milano) e ad altri stakeholder ritenuti rilevanti, soprattutto per la parte di valutazione delle politiche e analisi di sostenibilità.

**Infine all'interno del *framework* teorico di valutazione è stata inserita anche la prospettiva di analisi offerta dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 obiettivi (*Sustainable Development Goals – SDGs*), e 169 sotto-obiettivi.** Gli SDGs intendono collegare il principio di sostenibilità con lo sviluppo economico, ambientale e sociale e permettono di cogliere l'adeguatezza, la rilevanza e il contributo delle iniziative rispetto agli impegni presi. Nella figura seguente vengono mostrati gli SDGs e gli specifici target a cui MASP intende contribuire.

Obiettivo	Sotto-obiettivo
-----------	-----------------

<sup>19</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente a: Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., Calderini, M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24 e Stern E. (2016), *La valutazione di impatto – Una guida per committenti e manager preparata per Bond*, Milano, Franco Angeli.

<sup>20</sup> Decreto 23 luglio 2019 pubblicato in GU Serie Generale n.214 del 12-09-2019.



---

5.4: riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito attraverso la fornitura di servizi pubblici, le politiche infrastrutturali e di protezione sociale e la promozione della responsabilità condivisa all'interno della famiglia e a livello nazionale

5.5: Garantire al genere femminile piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità per la leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica

5.c: adottare e rafforzare le politiche e la normativa applicabile per la promozione della parità di genere e l'*empowerment* di tutte le donne e le ragazze a tutti i livelli.

---



8.3: Promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportano le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e incoraggiare la formazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari

8.5: Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavori di pari valore

8.6: entro il 2020, ridurre sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati, anche attraverso istruzione o formazione

---



10.2: Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere dall'età, dal sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione o status economico o di altro

10.4: Adottare politiche, in particolare fiscale, salariale e politiche di protezione sociale, per raggiungere progressivamente una maggiore uguaglianza

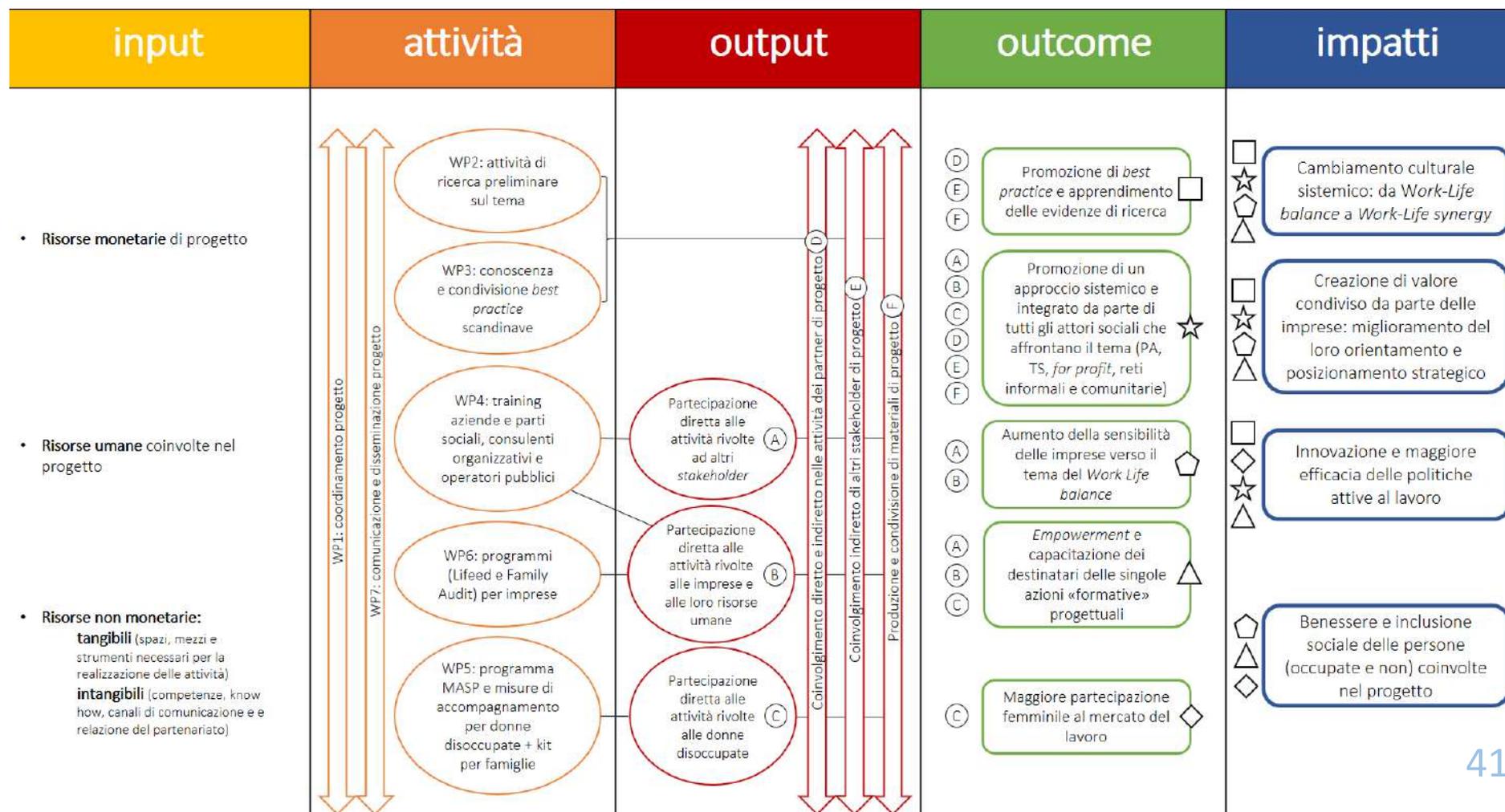


## ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO MASP

Condividiamo in questa sede l'impostazione metodologica e gli strumenti operativi così come definiti nel piano di lavoro condiviso con il partenariato, ovvero:

- la catena del valore dell'impatto generale di progetto (figura 4);
- il set di informazioni e indicatori quali-quantitativi in corso di rilevazione (figura 5 e 6).

Infine, a questo link è possibile scaricare il report complessivo dell'analisi dell'impatto: <https://economiaelavoro.comune.milano.it/news/Masp-report-finale>



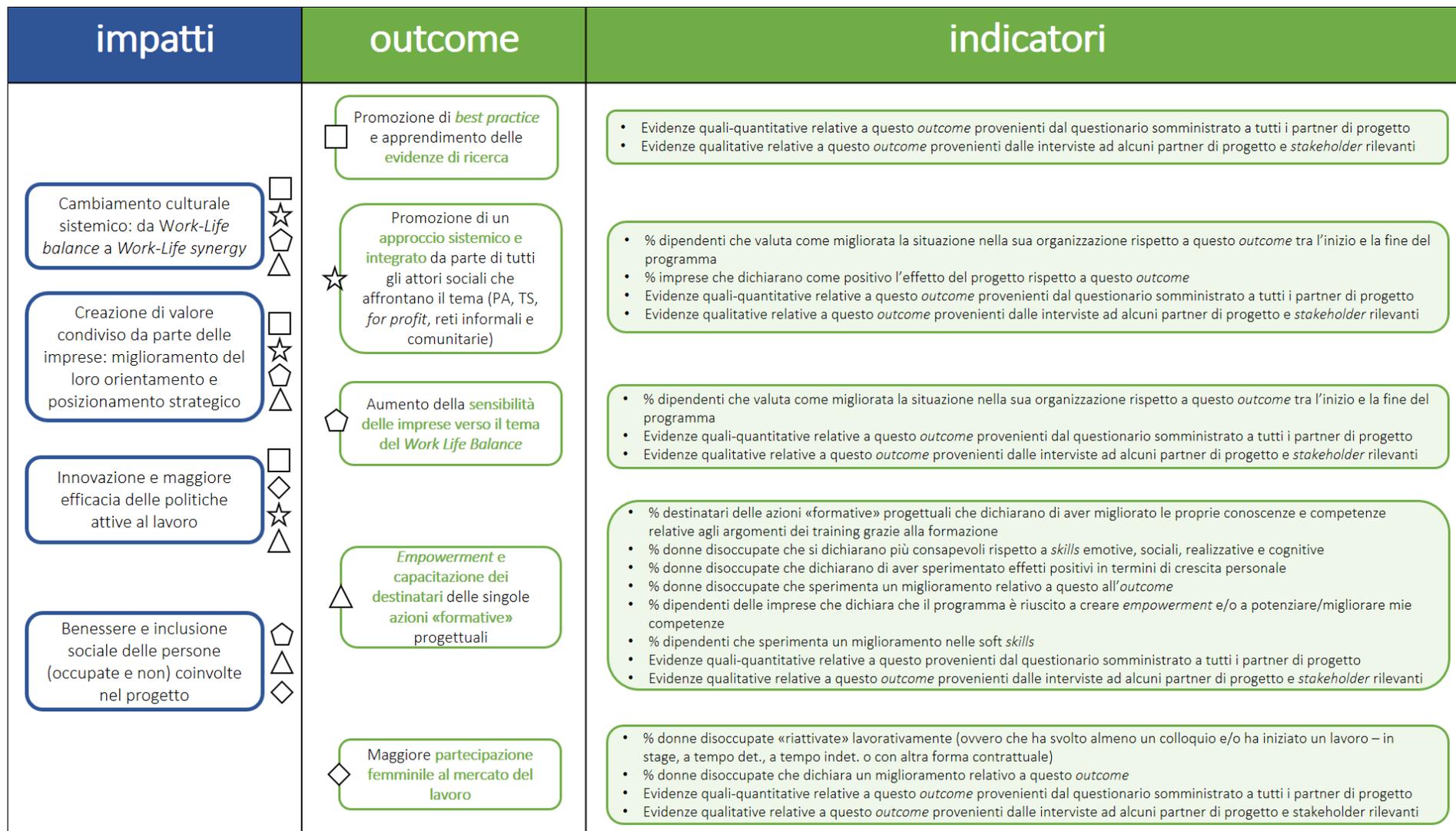


Fig. 5

impatti	indicatori	outcome
<p>Cambiamento culturale sistemico: da <i>Work-Life balance</i> a <i>Work-Life synergy</i></p> <p>□ ★ ◐ △</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dipendenti che valuta come migliorata la situazione nella sua organizzazione rispetto a questo impatto tra inizio e fine del programma</li> <li>• % imprese che dichiarano come positivo l'effetto del progetto rispetto a questo impatto</li> <li>• Evidenze quali-quantitative relative a questo impatto provenienti dal questionario somministrato a tutti i <i>partner</i> di progetto</li> <li>• Evidenze qualitative relative a questo impatto provenienti dalle interviste ad alcuni partner di progetto e <i>stakeholder</i> rilevanti</li> </ul>	<p>□ Promozione di <i>best practice</i> e apprendimento delle evidenze di ricerca</p>
<p>Creazione di valore condiviso da parte delle imprese: miglioramento del loro orientamento e posizionamento strategico</p> <p>□ ★ ◐ △</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dipendenti che valuta come migliorata la situazione nella sua organizzazione rispetto a questo impatto tra inizio e fine del programma</li> <li>• % imprese che valutano come positivo l'effetto del progetto rispetto a questo impatto</li> <li>• Evidenze quali-quantitative relative a questo impatto provenienti dal questionario somministrato a tutti i partner di progetto</li> <li>• Evidenze qualitative relative a questo impatto provenienti dalle interviste ad alcuni partner di progetto e <i>stakeholder</i> rilevanti</li> </ul>	<p>★ Promozione di un approccio sistemico e integrato da parte di tutti gli attori sociali che affrontano il tema (PA, TS, <i>for profit</i>, reti informali e comunitarie)</p>
<p>Innovazione e maggiore efficacia delle politiche attive al lavoro</p> <p>□ ◇ ★ △</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dipendenti che valuta come migliorata la situazione nella sua organizzazione rispetto a questo impatto tra inizio e fine del programma</li> <li>• % operatori dei servizi al lavoro che dichiara che l'azione progettuale a loro rivolta ha contribuito a migliorare la situazione relativa a questo impatto</li> <li>• Evidenze quali-quantitative relative a questo impatto provenienti dal questionario somministrato a tutti i partner di progetto</li> <li>• Evidenze qualitative relative a questo impatto provenienti dalle interviste ad alcuni partner di progetto e <i>stakeholder</i> rilevanti</li> </ul>	<p>◐ Aumento della sensibilità delle imprese verso il tema del <i>Work Life balance</i></p>
<p>Benessere e inclusione sociale delle persone (occupate e non) coinvolte nel progetto</p> <p>◐ △ ◇</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % dipendenti che percepisce un miglioramento in termini di benessere personale, familiare e lavorativo tra inizio e fine del programma</li> <li>• % dipendenti che percepisce una riduzione dello stress tra l'inizio e la fine del programma</li> <li>• % donne disoccupate che valuta come positivo l'effetto del programma sul suo benessere lavorativo</li> <li>• Evidenze quali-quantitative relative a questo impatto provenienti dal questionario somministrato a tutti i partner di progetto</li> <li>• Evidenze qualitative relative a questo impatto provenienti dalle interviste ad alcuni partner di progetto e <i>stakeholder</i> rilevanti</li> </ul>	<p>△ Empowerment e capacitazione dei destinatari delle singole azioni «formative» progettuali</p> <p>◇ Maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro</p>

Fig. 6

Questa pubblicazione è stata realizzata dal **Comune di Milano** per la disseminazione del progetto europeo Masp-Master Parenting in Work and Life, finanziato dall'Unione Europea, fondo EaSI (2014-2020).

Si ringraziano tutti i partner di progetto per i preziosi contributi: **Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento, AFOL Metropolitana, AICCON, Associazione BIN ITALIA, A.P.I. (Associazione Piccole e Medie Industrie), Gruppo Cooperativo CGM, EUROSMAC, Lifeed, REVES Network.**



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

Esclusione di responsabilità

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

