

Lombardia2020 Conciliazione Famiglia Lavoro

dalla consultazione sul libro verde al libro bianco: l'esperienza in corso di Regione Lombardia

di

Anna Roberti
Claudia Andreoli
Maria Luppi
Francesca Pasquini
Michela Saputi

Paper for the Espanet Conference

“Innovare il welfare. Percorsi di trasformazione in Italia e in Europa”

Sessione 13. Trasformazioni lavorative e familiari e strategie di conciliazione: il ruolo delle politiche sociali

Milano, 29 Settembre — 1 Ottobre 2011

Anna Roberti, Dirigente UO Programmazione, DG Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà Sociale, Regione Lombardia, Anna_Roberti@regione.lombardia.it

Claudia Andreoli, UO Programmazione, DG Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà Sociale, Regione Lombardia, Claudia_Andreoli@regione.lombardia.it

Maria Luppi, UO Programmazione, DG Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà Sociale, Regione Lombardia, Maria_Luppi@regione.lombardia.it

Francesca Pasquini, Eupolis Lombardia – Istituto Superiore per la Ricerca, la Statistica e la Formazione, francesca.pasquini@eupolislombardia.it

Michela Saputi, Eupolis Lombardia – Istituto Superiore per la Ricerca, la Statistica e la Formazione, michela.saputi@eupolislombardia.it

Introduzione

“ .. Il tema della conciliazione vita–lavoro e, più specificamente, la conciliazione famiglia–lavoro, è una delle questioni che meglio evidenziano la necessità di ricomposizione degli interventi a fronte di un bisogno unitario delle persone e delle famiglie nelle diverse fasi del ciclo di vita.

Al tempo stesso è una questione complessa, che da un lato intercetta leve e politiche diverse – economiche, d’impresa, del lavoro, dei servizi alla persona, della casa, della salute, territoriali e di coesione sociale – dall’altro chiama in causa più direttamente le persone e le famiglie, le associazioni e il mondo del terzo settore, gli enti e le istituzioni a livello locale, il mondo dell’impresa e le parti sociali. Perché l’equilibrio di cui si è detto non è frutto di sole scelte individuali, ma diversamente perseguibile sulla base di opportunità, risorse, scelte che più complessivamente possono essere messe in campo dai diversi attori che compongono un sistema regionale.

Infine è una questione che intercetta il tema delle pari opportunità, ponendo in primo piano il lavoro delle donne. Perché oggi ancora, in Europa, in Italia, e anche in Regione Lombardia, i dati dicono che sono le donne in prima persona a dovere troppo spesso scegliere fra la famiglia e il lavoro, fra il desiderio di maternità e un percorso di carriera, sono queste che rendono possibile percorsi di domiciliarità dei membri più fragili, e che più di tutti si assumono in famiglia le responsabilità della cura.

Più che in passato si richiede oggi un impegno trasversale di tutte le aree e la convergenza di sforzi delle diverse politiche, da cui emerge la necessità di operare per una maggiore integrazione dei sistemi e delle prassi operative che supportano le politiche di welfare, ma anche quelle di sviluppo economico e territoriale, in direzione di un welfare regionale unitario, di procedure il più possibile uniformi e di un approccio che consideri insieme i diversi aspetti connessi alla promozione dell’innovazione sociale e dell’economia civile ...”.

“Lombardia 2020. Libro Verde sulla conciliazione famiglia – lavoro”¹

Scopo del presente contributo è riflettere sul processo di riforma attualmente in corso in Regione Lombardia che pone al centro dell’azione il tema della Conciliazione dei tempi di vita familiare con quelli di vita professionale.

Il lavoro si compone di tre parti dedicate all’approfondimento degli elementi di innovazione dell’esperienza in corso:

- l’analisi dei fabbisogni: il libro verde e gli esiti della consultazione pubblica,
- la formulazione delle policy: la proposta di libro bianco una lettura integrata del programma di azione,
- la governance: verso l’adozione del metodo aperto di coordinamento.

¹ “Lombardia 2020. Libro Verde sulla conciliazione famiglia – lavoro” Regione Lombardia, Novembre 2010. A questo documento si fa ampio riferimento nel testo, per la sua alta significatività nel processo di coinvolgimento della comunità lombarda attorno ai temi della conciliazione famiglia – lavoro.

1. L'analisi dei fabbisogni: il libro verde e gli esiti della consultazione pubblica

1.1 La diagnosi della situazione attuale e le principali sfide in Lombardia

Sono 4 milioni 294 mila gli occupati in Lombardia secondo le ultime rilevazioni Istat. Di questi, 2,5 milioni (57,5%) sono uomini e 1,8 milioni (42,5%) donne. La componente femminile è in crescita sia rispetto al primo trimestre 2010 sia rispetto all'anno precedente². Risultano occupate in Lombardia il 56,6% delle donne un valore di poco inferiore all'obiettivo del 60% fissato dalla strategia di Lisbona e ribadito dalla Commissione UE nel documento Europa 2020, mentre la percentuale di occupazione femminile per l'intero Paese è solo del 47%. Il tasso di fecondità in Regione è leggermente in crescita 1,4 bambini per coppia (nel 2008 era l'1,3) e comunque superiore alla media nazionale. Considerando la fascia di età tra i 20 e i 49 anni – quindi la fascia riproduttiva – le donne lombarde lavorano di più e non di meno delle loro coetanee europee (sono invece le ultracinquantenni ad avere tassi molto più bassi delle loro coetanee europee)³. Inoltre, in generale, il modello di partecipazione al mercato del lavoro tipico della Lombardia vede una eccezionale concentrazione dell'occupazione delle donne proprio nelle età riproduttive per eccellenza, con tassi superiori al 70% (Zanuso, 2006)⁴.

Questi dati indicano una volontà precisa delle donne lombarde di stare nel mercato del lavoro e di fare dei figli ed in parte confermano la nuova correlazione positiva, già registrata a livello europeo e dei paesi Ocse, tra tasso di fecondità e occupazione femminile.

Tuttavia per le donne trovare un buon equilibrio tra lavoro di cura e attività professionale si rivela un'impresa molto spesso ardua, sostanzialmente per due ordini di fattori, il primo connesso all'organizzazione prevalente del mercato del lavoro, il secondo correlato al modello più diffuso di ripartizione delle responsabilità relative al lavoro di cura all'interno della famiglia.

La struttura produttiva in Lombardia, come nel resto del Paese, è caratterizzata dal prevalere di piccole e medie imprese che mostrano una scarsa propensione a mettere in pratica misure a favore della conciliazione, quali ad esempio il part-time, il telelavoro, permessi e congedi, e la flessibilità dell'orario. Nell'Unione Europea il lavoro part-time è ormai un fenomeno di massa, mentre in Italia e in Lombardia lavora a tempo parziale una quota di donne di poco superiore al 19% sul totale delle occupate (vs. l'11,4% nel 1993), contro il 33% della media europea e il 70% circa dell'Olanda.

Ma l'occupazione non è fatta solo di lavoro dipendente e il livello di protezione sociale dell'insieme dei lavoratori atipici è decisamente basso. In Lombardia il lavoro atipico non a tempo indeterminato

² Osservatorio del Mercato del Lavoro, anno 2010, ARIFL, Milano.

³ In: *La conciliazione famiglia – lavoro in Lombardia*, di A.M. Ponzellini, focus di approfondimento del Rapporto di Legislatura, Lombardia 2010 – IReR, Milano.

⁴ Zanuso (2006), *Indagine sulla questione femminile*, IReR, Milano.

– apprendistato, contratti a termine, collaborazioni – costituisce il 28% del totale dell’occupazione femminile, con un tasso che è il doppio circa di quello maschile⁵. Inoltre più che altrove sono in crescita in Lombardia le ditte individuali, con una presenza di donne crescente, soprattutto fra le più giovani: 5.000 nel secondo semestre 2009, contro 28.000 a livello nazionale (Di Vico, 2009)⁶.

Rispetto alla ripartizione delle responsabilità permane una forte disparità di genere nonostante alcuni segnali positivi sulla collaborazione degli uomini alla vita familiare⁷. In riferimento ai trattamenti di congedo parentale si sottolinea che a livello nazionale il 92,3% del totale beneficiari fa riferimento alle femmine ed il 7,7% ai maschi⁸. Nel frattempo in Europa il dibattito sul ruolo dei padri, sulla condivisione del lavoro di cura e sui suoi obblighi è ormai in primo piano (Calafà, 2007)⁹.

Secondo i dati rilevati dalla Consigliera di Parità di Regione Lombardia, il 20% delle donne occupate si dimette durante il primo anno di vita del primo o del secondo figlio o perde il lavoro perché giunge a scadenza di contratto in concomitanza con la maternità e non viene più rinnovato.

Una indagine recente della SDA Bocconi¹⁰, evidenzia che l’atteggiamento negativo delle imprese verso le lavoratrici in maternità non sarebbe imputabile ad un incremento dei costi vivi (per le imprese il costo della maternità ammonterebbe allo 0,23% dei costi aziendali), quanto ai problemi organizzativi connessi alla riorganizzazione del lavoro imposta dalla sostituzione della lavoratrice.

La Family Social Survey¹¹, mostra una certa difficoltà delle famiglie lombarde nel conciliare la cura della famiglia (intesa come gestione delle attività quotidiane e come cura dei propri cari) con l’attività lavorativa. Tali ostacoli si sono tradotti per un quarto delle coppie in una ridefinizione della partecipazione al mercato del lavoro di almeno uno dei partner.

Di fronte alla necessità di far fronte all’ampio ventaglio di bisogni di una famiglia, la strategia dominante sembra essere quella che vede le donne mettere in campo la risorsa “tempo” e gli uomini quella economica:

- il 64% delle donne dichiara di aver modificato la propria partecipazione al mercato del lavoro per accudire i figli (vs. 15,1% dei maschi);
- il 4,2% per occuparsi dei genitori (vs. 1,8% dei maschi).

⁵ Commissione regionale per le Pari Opportunità, 2005 Regione Lombardia.

⁶ Di Vico (2009), *La crisi spinge il popolo delle nuove partite Iva*, Corriere della Sera Magazine, 22 ottobre.

⁷ ISTAT (2003), *Indagine Multiscopo sulle famiglie “Aspetti della vita quotidiana”*, Roma.

⁸ INPS (2009), *Banca Dati Inps*.

⁹ Calafà (a cura di) (2007), *Paternalità e lavoro*, Bologna, Il Mulino.

¹⁰ S. Cuomo e A. Mapielli (2009), *Maternità quanto ci costi? Un’analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Milano, Guerini e Associati.

¹¹ IReR (2009), *Family Social Survey: le risorse delle famiglie. Analisi dei risultati*.

Quando l'esigenza familiare è, invece, di tipo economico è soprattutto l'uomo che se ne assume le responsabilità: il 23,2% degli uomini dichiara di aver cambiato il proprio modo di lavorare per far fronte a necessità economiche, mentre ciò è avvenuto solo per il 9,3% delle donne.

Questo scenario disegna una situazione in transizione con elementi positivi, quali l'alto tasso di partecipazione e il rialzo del tasso di fecondità delle donne lombarde, e insieme la persistenza dei vecchi modelli, quali padri poco partecipi, scarsa condivisione del lavoro domestico e della cura nelle famiglie (Ponzellini, 2010)¹².

Sul versante dei servizi per la prima infanzia in Lombardia - asili nido, micro nidi, centri prima infanzia, nidi famiglia - si è passati nel rapporto posti complessivamente disponibili / popolazione 0-3 anni dal 15,2% del 2004 al 17,9% nel 2009, e continua nella IX Legislatura un forte investimento regionale sia per la riduzione delle liste d'attesa, anche attraverso l'acquisto da parte del pubblico di posti nido già autorizzati nel privato, sia per il completamento di un piano straordinario triennale, con cui si è inteso promuovere e realizzare una rete integrata di unità d'offerta che dia alle famiglie la possibilità reale di esercitare il diritto di scegliere liberamente.

Va, inoltre, sottolineato che l'impegno nel migliorare ed incrementare i servizi di cura dei bambini venga sempre più considerato dal legislatore europeo il mezzo fondamentale per la realizzazione di una politica attiva dell'occupazione e di sviluppo del capitale umano e che un buon servizio deve essere efficace nell'accompagnare e sostenere il ruolo "educativo" dei genitori e nel promuovere la qualità delle relazioni tra questi ed i figli¹³.

Sul versante della conciliazione aziendale si è sviluppata nell'ultimo decennio una grande progettualità sul territorio regionale. Con questa ricca attività si può dire che in Lombardia il tema della conciliazione sia ampiamente portato all'attenzione dell'opinione pubblica: di certo in termini di comunicazione e di campagna culturale ma in qualche misura anche in termini di sperimentazione e di diffusione di buone pratiche aziendali e sociali. Tuttavia il bilancio dell'insieme degli strumenti messi in atto dalle aziende - e nonostante l'impegno delle amministrazioni locali per potenziarli - appare comunque ancora modesto.

Il quadro generale sopra descritto dà una buona evidenza del fatto che la maternità costituisce attualmente anche in Lombardia uno degli aspetti più problematici delle condizioni di lavoro.

Oltre a ciò, studi recenti evidenziano l'emergere di nuove fragilità nello scenario del welfare, e nuove esigenze caratterizzano la popolazione nel suo insieme, in relazione ai cambiamenti nei

¹² In A.M.Ponzellini, 2010, op.cit.

¹³ Forum delle Associazioni Familiari (2009), "Commenti e proposte al Libro Verde sul Futuro del Modello Sociale del Ministro Sacconi".

contesti familiari, professionali e sociali¹⁴. Soprattutto per quanto riguarda il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione, si registra l'incremento continuo dell'indice di vecchiaia e recentemente il numero delle famiglie lombarde con almeno un anziano ha superato quello delle famiglie con almeno un minore.

A fronte di un tale scenario, con il lancio di *“Lombardia 2020 Libro Verde sulla Conciliazione Famiglia-Lavoro”* Regione Lombardia ha inteso aprire una riflessione sui possibili “futuri” e sollecitare l'impegno dell'intera comunità lombarda a delineare e condividere una strategia collettiva di investimento sociale. Se Regione Lombardia ha dato nel tempo forte attenzione ai temi della famiglia e della conciliazione attraverso gli strumenti normativi (quali, ad esempio, la legge regionale 23/1999 sulle politiche a favore della famiglia, la legge regionale 28/2004 sull'armonizzazione dei tempi delle città, la legge regionale 22/2006 sul mercato del lavoro in Lombardia), programmatori (quali, ad esempio, l'Accordo di Programma per lo Sviluppo Economico e la Competitività del sistema lombardo, sottoscritto da Regione Lombardia ed Unioncamere Lombardia, da cui origina la Guida operativa *“La Conciliazione Famiglia-Lavoro Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni”* orientata a sviluppare la Responsabilità Sociale d'Impresa e a promuovere conoscenza delle opportunità di Conciliazione), attuativi (quali, ad esempio, la Delibera di Giunta che recepisce l'Intesa sottoscritta nell'aprile 2010 fra Governo, Regioni, Province Autonome, ANCI, UPI e UNCEM, con il cofinanziamento dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e sperimenta, fra l'altro, gli accordi territoriali conciliazione), con il Libro Verde ha manifestato una sensibilità ulteriore nell'ascolto dei bisogni, delle proposte, delle idee di cittadine/i, famiglie, imprese e mondo economico, attori sociali, Terzo Settore e istituzioni, con il coinvolgimento di tutta la società lombarda nella innovativa forma di consultazione che porrà Regione Lombardia in grado di uscire entro il prossimo autunno con un Libro Bianco Conciliazione sulla base di un ampio ed articolato percorso di condivisione e co-progettazione.

La finalità del percorso avviato non è tanto quella di definire, bensì quello di ampliare gli orizzonti e i confini, di porre questioni, di fare domande, per dare spazio a un'effettiva partecipazione e condivisione sia di orientamenti strategici e di obiettivi realistici nel medio periodo, sia delle azioni concrete per realizzarli, ponendo al vertice dell'agenda di policy forse il problema più importante dei meccanismi di riproduzione sociale in essere. Fin da subito il Libro Verde viene infatti accolto come *“... una operazione importante e coraggiosa che mette nell'agenda politica un tema*

¹⁴ Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari, Anno 2005, ISTAT 2007; D. Mesini, S. Pasquinelli, G. Rusmini, (2006), Il lavoro privato di cura in Lombardia. Caratteristiche e tendenze in materia di qualificazione e regolarizzazione, IRS; Famiglie in Cifre, ISTAT 2010; Interventi e servizi sociali dei comuni singoli e associati, Anno 2007, ISTAT 2010; L'assistenza residenziale e socio-assistenziale in Italia, Anno 2006, ISTAT 2010; L'offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia, Anno scolastico 2008/2009, ISTAT 2010; Primo rapporto sulla coesione sociale, ISTAT 2010.

*rilevante, ma rispetto al quale non sono disponibili facili soluzioni o scorciatoie retoriche, anche perché le famiglie sono in grado di misurare sulla propria pelle l'effettivo miglioramento della tensione in essere nella conciliazione lavoro-riproduzione sociale e ciò impedisce pertanto operazioni puramente propagandistiche*¹⁵.

1.2 La Consultazione pubblica sul Libro Verde

Sottolineata l'urgenza di modernizzare l'impianto di intervento sino ad oggi adottato, il Libro Verde propone al dibattito diverse possibili piste di lavoro comune, ma la vera sfida che si è inteso lanciare è quella di promuovere contestualmente un cambiamento culturale e un cambiamento organizzativo, perseguendo una strategia che ragioni in termini innovativi sull'intera filiera del welfare e che punti a mettere in connessione persone, idee e risorse.

La consultazione è proattivamente disegnata e gestita per garantire la più ampia partecipazione possibile, tramite l'apertura di spazi di confronto, virtuali e in presenza, volti a promuovere lo sviluppo di conoscenze in un percorso di mutuo apprendimento e di impegno condiviso tra istituzioni e parti sociali. In cinque mesi tra novembre 2010 e marzo 2011 si realizza una varietà di iniziative integrate, quali: la consultazione pubblica on-line, l'organizzazione di eventi diffusi in diversi ambiti territoriali e la consultazione riservata agli stakeholder istituzionali nell'ambito dei lavori del Comitato Strategico Conciliazione Donna Famiglia Lavoro. Quest'ultimo, istituito in concomitanza con il lancio del Libro Verde, vede la partecipazione attiva di una cinquantina di esponenti in rappresentanza del mondo imprenditoriale, dell'accademia, delle parti sociali, della pubblica amministrazione, del settore non profit e dell'associazionismo familiare.

L'elemento di novità è indubbiamente rappresentato dalla consultazione pubblica on-line che si è svolta attraverso la pubblicazione di due questionari interattivi che hanno definito due percorsi di consultazione specifici per cittadini da una parte, ed enti ed organizzazioni dall'altra, permettendo così di evidenziare specificità di bisogni e punti di incontro tra le due categorie di rispondenti. La consultazione si è svolta con il supporto del sito www.conciliazione.regione.lombardia.it dove gli utenti hanno potuto consultare il Libro Verde e gli allegati di approfondimento, compilare il questionario composto di 26 domande sia chiuse che aperte per la raccolta delle opinioni e delle proposte e ricevere informazioni sullo stato d'avanzamento della consultazione.

Al termine della consultazione, il 31 gennaio 2010, si contano circa 5.500 visite al sito e 35.000 pagine visitate. I questionari compilati sono 1.560 da parte dei cittadini e 160 da parte di istituzioni,

¹⁵ Commenti al Libro Verde della Regione Lombardia sulla conciliazione famiglia-lavoro welfare di Francesco Longo, direttore CERGAS-Università Bocconi, allegato 2 al Libro Verde.

enti o associazioni. Ed è questo un risultato ampiamente soddisfacente (le indagini di opinione svolte con simili modalità di somministrazione dei questionari raggiungono in media la soglia dei 2-300 questionari compilati) che testimonia una forte attenzione al tema oggetto di consultazione.

L'indagine sui cittadini ha coinvolto rispondenti per il 96,3% lombardi, il 78 % donne e 22% uomini, di età media di circa 43 anni e con una distribuzione fortemente concentrata nelle province ad alta intensità produttiva (Milano, Bergamo, Brescia, Monza Brianza e Varese).

La significatività delle risposte ai fini dell'approfondimento delle tematiche del Libro Verde viene assicurata:

1. da un'ampia presenza di donne (il 78,1% dei rispondenti),
2. da una diffusa provenienza dei rispondenti dall'intero territorio,
3. dalla condizione familiare dei rispondenti: l'89,2% in famiglie pluricomponente, il 72,4% con figli, il 56,9 con figli minorenni,
4. dalla condizione sociale dei rispondenti: in assoluta prevalenza in condizione lavorativa (per il 95,0%) e con titolo di studio elevato (il 91,0% con media superiore o con laurea),
5. dall'arricchimento che i rispondenti hanno apportato ai temi oggetto della consultazione, rispondendo con suggerimenti, commenti, riflessioni e indicazioni di casi ai quesiti a risposta aperta.

1.3 Gli esiti della consultazione

Il 96,6% dei 1560 cittadini ed il 98,1% dei 160 enti/imprese che hanno aderito, confermano il bisogno e supportano un intervento da parte di Regione Lombardia per favorire maggiormente la conciliazione famiglia-lavoro.

La disponibilità ad assumere responsabilità e prendere parte allo sviluppo di ulteriori progetti nel territorio (sicuramente sì per il 24.1% e probabilmente sì per il 58.1% dei cittadini) si accompagna alla richiesta di un intervento da parte di Regione Lombardia, che si ponga in un'ottica di coordinamento ed accompagnamento, per favorire il cambiamento contestualmente culturale ed organizzativo necessario a "fare rete".

Le reti territoriali sono riconosciute come il paradigma più adeguato per formulare soluzioni efficaci alle priorità di intervento identificate dalla consultazione:

- agevolazione dell'accessibilità ai servizi,
- riorganizzazione degli orari e dei tempi della città e del territorio,
- nuove forme di lavoro e sviluppo del welfare aziendale ed interaziendale.

Sebbene la consapevolezza che la coppia debba equamente contribuire alla gestione familiare sia ormai ampiamente diffusa (93.5% dei rispondenti), la consultazione conferma che la cura è una

dimensione di cui sono principalmente le donne in famiglia a farsi carico (il 46.1% delle donne a fronte del 2.3% degli uomini), costituendone un forte ostacolo alla loro integrazione nel mercato del lavoro. Il bisogno di sostegno della famiglia nei compiti di cura, che si concentra nelle due fasi critiche della prima infanzia e degli anziani o soggetti non autosufficienti, si esprime principalmente nella richiesta di un miglioramento della accessibilità dei servizi.

Non si parla quindi di incremento dell'offerta, quanto piuttosto di coordinamento a scala territoriale per garantire che la programmazione e gestione dei servizi sia in grado di integrare ed ottimizzare l'esistente, valorizzando l'iniziativa delle parti sociali e delle famiglie stesse quali protagoniste in forme di co-progettazione. La richiesta di ampliamento e maggiore flessibilità degli orari dei servizi, in particolare servizi scolastici e trasporti, intercetta la leva delle politiche dei tempi. Attraverso la definizione di un sistema di regole condivise a scala territoriale, diviene possibile garantire un intervento di rimodulazione, adeguamento e sincronizzazione che, tenendo conto delle esigenze di chi lavora, possa contribuire a "saldare" le sfere della vita personale e professionale.

Le esigenze lavorative sono infatti al primo posto tra gli ostacoli alla conciliazione per l'80% dei rispondenti, e per oltre il 90% dei rispondenti influiscono in larga misura sulla vita familiare. La promozione di una Responsabilità Familiare d'Impresa trova dunque un forte sostegno da parte dei cittadini, ma anche da enti ed aziende che riconoscono come, in virtù del suo contributo al benessere dei dipendenti e della comunità, la conciliazione possa rappresentare una opportunità/vantaggio (93,9% di enti) più che un costo. I nuovi contesti tecnologici e produttivi rendono oggi possibile implementare nuove forme di lavoro. In particolare, l'introduzione di maggiore flessibilità (telelavoro, part-time, gestione di permessi e congedi) è significativamente correlata ad una maggiore femminilizzazione del mercato del lavoro, attrazione di talenti e soddisfazione del personale, e di conseguenza aumento della produttività, e riduzione di costi dovuti a stress, assenteismo, o turn over. A fronte di queste considerazioni, l'intervento di Regione Lombardia è ritenuto necessario a favorire il superamento dell'inerzia al cambiamento, sensibilizzare e fornire strumenti incentivanti. L'ente regionale è chiamato a supportare un processo di cambiamento culturale, attraverso percorsi di formazione manageriale, servizi consulenziali e premialità che favoriscano l'adozione di una cultura d'impresa orientata al risultato ed il superamento di stereotipi di genere.

I contributi raccolti dal processo di consultazione offrono occasione di valutazione e verifica del percorso conciliazione in Regione Lombardia, e di rinnovato dialogo con il territorio. L'elevato tasso di partecipazione e la ricchezza dei contributi ricevuti, da un lato indicano la significatività dell'intervento regionale, e dall'altro mettono in luce le risorse di una comunità pronta, rispondendo

all'invito del Libro Verde, a formulare proposte e condividere esperienze. Emerge infatti un condiviso apprezzamento delle esperienze in corso di costruzione di reti territoriali per la conciliazione, da parte di cittadini (l'80% esprime molta/moltissima fiducia nello strumento delle reti) e stakeholder che condividono la richiesta di un loro ulteriore sviluppo ed estensione a livello regionale. Cittadini, enti, imprese ed associazioni concordano quindi nell'individuare la necessità di una governance multilivello e multi-stakeholder che operi strategie di rete nel territorio, sia in termini di ricomposizione delle politiche di welfare a livello regionale, sia come contenitore di una dimensione programmatoria integrata a livello locale, in una prospettiva di responsabilità sociale diffusa.

2. La formulazione delle policy

2.1 Lo scenario internazionale

La Strategia del Lavoro¹⁶ lanciata dall'OECD a metà anni '90 per rispondere alla crescente disoccupazione identifica una serie di misure volte ad incrementare l'efficienza del mercato del lavoro ed incentrate su politiche attive di promozione all'occupazione piuttosto che di sostegno alla disoccupazione. Politiche attive privilegiano supportare le capacità e le opportunità di ottenere un lavoro piuttosto che fornire sussidi alla disoccupazione che rischiano di prolungarne lo stato.

La Strategia identifica una lista di 10 raccomandazioni, tra cui riveste particolare rilevanza nella presente analisi la proposta di incrementare la flessibilità delle ore lavorative in base ad accordi volontari tra lavoratori ed azienda, così come di investire sulle competenze della forza lavoro attraverso la modernizzazione dei sistemi di educazione e formazione.

Nella revisione operata a circa un decennio di distanza dall'Employment Outlook 2006, l'OECD conferma che concordare la flessibilità del tempo lavorativo può efficacemente stimolare la domanda di lavoro e contribuire a rispondere alla crescente pressione dei trend demografici, come l'invecchiamento della popolazione, sul mercato del lavoro.

Lo studio raccomanda la cooperazione con reti di supporto locale piuttosto che programmi di larga scala, per meglio adattarsi al contesto specifico ed alle esigenze del mercato del lavoro, e di concepire le concrete misure ed iniziative all'interno di programmi di riforma macroeconomici - strutturali.

La capacità di aggiustamenti strutturali entro cui inscrivere le politiche del lavoro è infatti la principale discriminante nei progressi compiuti tra i paesi membri, mentre pratiche discriminatorie

¹⁶ The OECD Jobs Strategy, www.oecd.org/dataoecd/57/7/1868601.pdf

tuttora scoraggiano la partecipazione delle donne al lavoro (le donne hanno il 20% in meno di possibilità di ottenere un lavoro rispetto agli uomini in base ai dati del 2008).

Anche l'Unione Europea, se pur priva di dirette competenze sulle politiche della famiglia, ha assunto un ruolo sempre più attivo nel rendere l'Europa più *family friendly*. L'attenzione delle Istituzioni Europee a promuovere una equa partecipazione di uomini e donne alla sfera familiare e professionale¹⁷ ha accompagnato la definizione di strategie (Lisbona nel 2000, ed Europa 2020 nel 2008)¹⁸ volte a promuovere una crescita intelligente nei paesi dell'Unione. L'interdipendenza tra sviluppo economico e benessere sociale è al cuore della visione per il futuro dell'Europa di diventare una società dinamica e competitiva, basata sulla conoscenza e l'innovazione e dunque l'investimento sul capitale sociale e le competenze della forza lavoro.

Europa 2020 offre oggi un quadro di coordinamento alle misure molteplici ed integrate necessarie ad affrontare le sfide della globalizzazione, ed a realizzare gli obiettivi di una economia dinamica e competitiva basata sulla conoscenza e sulla innovazione, la coesione sociale e l'utilizzo intelligente delle risorse.

Investire nel capitale intangibile, tra cui le competenze della forza lavoro, diviene un aspetto cruciale nella competizione tra economie avanzate su uno scenario globale.

L'Unione Europea chiede ai Paesi membri di implementare e coordinare specifici programmi nazionali, tra cui iniziative dedicate a coordinare flessibilità e sicurezza nel mercato del lavoro, in base alla definizione stabilita dal Consiglio Europeo nel 2007¹⁹. Individuando principi comuni ad un modello europeo il Consiglio definisce la *flexicurity* come un mezzo per raggiungere gli obiettivi della Strategia di Lisbona, che richiede un clima di fiducia e di dialogo tra le parti sociali, per modernizzare il mercato del lavoro e supportare la parità attraverso misure volte a riconciliare il lavoro con la famiglia e la vita privata.

Mentre invita i governi nazionali a coordinare i loro piani di riforma e progresso, la strategia di sviluppo dell'Unione identifica nelle realtà locali un diretto e fondamentale partner all'interno del welfare sussidiario nel sistema multilivello della governance europea per rivitalizzare le comunità ed agire come interfaccia e centro sinergico per liberare le potenzialità locali, promuovendo forme di partnership e di inclusione.

¹⁷ Risoluzione del Consiglio e dei ministri incaricati dell'occupazione e della politica sociale, riuniti in sede di Consiglio, del 29 giugno 2000, concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (GU) C 218, 31.7.2000

¹⁸ Comunicazione della Commissione Europea (CE) al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni *Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM(2010) 2020, 3.3.2010

¹⁹ Towards Common Principles of Flexicurity, Council of the European Union, 23 November 2007

Crescita economica e crescita sociale sono strettamente interdipendenti. L'Agenda sociale rinnovata²⁰ in chiave Europa 2020, adottata dalla Commissione Europea nel 2008, individua tra le sue priorità l'investimento nel capitale umano per creare maggiore e migliore occupazione, e supportare lo sviluppo di nuove competenze.

Accanto all'iniziativa "Nuove competenze per nuovi lavori", che promuove nuove sinergie tra politiche del lavoro e dell'educazione per favorire l'aggiornamento e l'incontro tra offerta e domanda nel mercato del lavoro, l'Agenda si propone di combattere la discriminazione promuovendo la riconciliazione tra vita privata e professionale, condizioni favorevoli ai genitori (introducendo ad esempio nuovi strumenti come congedi di paternità e di adozione) e la disponibilità di infrastrutture come servizi per l'infanzia.

Per quanto riguarda le politiche governative nazionali, le pratiche di conciliazione adottate in Europa sono condizionate dai diversi modelli di welfare tradizionalmente in vigore nei singoli Stati. Il secondo European Quality of Life Survey pubblicato da Eurofound nel 2010, propone una classifica di 6 principali gruppi di paesi in termini di sviluppo dei regimi di conciliazione.

I paesi nordici (Danimarca, Finlandia e Svezia) sono al primo posto ed offrono quindi le migliori condizioni di conciliazione in ambito istituzionale (il modello social democratico del welfare nordico garantisce un forte supporto alle politiche della famiglia e di inclusione sociale), nella flessibilità del mercato del lavoro (basse barriere all'ingresso ed accordi contrattuali) ed in termini culturali nella accettazione della figura della madre lavoratrice ed uguaglianza di genere.

Seguono in ordine discendente i paesi del Benelux (Belgio, Lussemburgo ed Olanda), i paesi anglosassoni (Regno Unito ed Irlanda) la cui tradizione liberale riduce lo spazio di intervento dello Stato. Se le condizioni di conciliazione non sono ottimali, l'attività lavorativa della madre è comunque incoraggiata ed accettata favorevolmente.

Chiudono la classifica Germania ed Austria, che solo recentemente hanno introdotto riforme sistemiche, ed i paesi del Sud Europa (Grecia, Italia e Spagna) e dell'Europa dell'Est che registrano tra i più bassi tassi di natalità in Europa ed anche di politiche di assistenza alla famiglia. In particolare Spagna, Portogallo ed Italia destinano alle famiglie l'1.2% del GDP, ben al di sotto della media europea del 2.1%.²¹

L'attenzione alla conciliazione ha portato nel corso degli ultimi decenni ad un ampliamento dei confini del dibattito, portando alla luce la multidimensionalità del tema, che attraversa tra gli altri i

²⁰ Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni - Agenda sociale rinnovata: Opportunità, accesso e solidarietà nell'Europa del XXI secolo, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=547>

²¹ Report of the evolution of the family in Europe 2009, Institute for Family Policies

settori dei rapporti di lavoro, delle relazioni comunitarie e dei network sociali, dell'accesso all'educazione ed allo sviluppo di competenze, e diviene uno strumento per contribuire alla sostenibilità della crescita economica e sociale.

Analizzando le pratiche di conciliazione adottate dai diversi paesi, emergono due principali tendenze tra loro interconnesse:

- la conciliazione richiede la cooperazione tra parti sociali nella definizione di soluzioni concordate, che permettano ai diversi attori coinvolti di identificare i propri bisogni, interessi e responsabilità, e che supportino lo sviluppo del potenziale sociale affrancandosi da una logica assistenzialista;
- il coordinamento inter-settoriale e la capacità di sviluppare interventi sistemici divengono necessarie a favorire il cambiamento sociale e culturale, nelle pratiche organizzative delle aziende e nei tempi della vita sociale, che l'implementazione della conciliazione richiede.

L'esperienza dei "buoni servizio", titoli di spesa rilasciati dallo Stato che consentono ai titolari di acquisire servizi di sostegno, rappresentano uno strumento per trasferire compiti di assistenza domestica nel mercato del lavoro, favorendo opportunità di impiego per lavoratori scarsamente qualificati e nello stesso tempo consentendo alle donne di avvalersi di un tempo liberato e trovare un maggiore equilibrio tra lavoro e famiglia. Nelle esperienze praticate in Belgio con l'introduzione dei *titre Services* nel 2001 ed in Francia con lo sviluppo dagli anni '90 dagli *emplois familiaux* e la semplificazione amministrativa introdotta dal CESU nel 2005, hanno favorito l'affermazione sul mercato di fornitori di tali servizi in grado di agire come intermediari accreditati.

In Germania la "*Famiglia come fattore di successo per le imprese*" è un programma promosso dal governo dal 2006 nell'obiettivo di trasformare l'ambiente lavorativo amico della famiglia in simbolo della economia nazionale. All'interno di questo quadro, che identifica con determinazione nella conciliazione una risposta alle sfide sociali, quali i trend demografici e la crescente disoccupazione, una serie di programmi specifici sono sviluppati in cooperazione tra dipartimenti governativi ed operatori sociali. *Perspektive Wiedereinstieg (Vocational Reintegration as a Perspective)* è un progetto dedicato al reinserimento delle donne nel mercato del lavoro dopo un prolungato periodo di assenza dovuto a motivi familiari, diretto dal Ministero della Famiglia e Ministero del Lavoro ed implementato attraverso la cooperazione con servizi e network locali. Se il 50% degli uomini intervistati all'interno del progetto si dichiara disponibile a lavorare di meno per supportare il reinserimento della propria compagna, solo il 7% di loro realizza l'intento in base alla testimonianza delle dirette interessate.

Iniziative nel campo dell'educazione concorrono ad ampliare le prospettive e stimolare un cambiamento culturale in grado di agevolare la conciliazione.

“*Nuovi percorsi per i bambini*” (*Neue Wege für Jungs*) è un programma educativo rivolto ai bambini/adolescenti per modificare le percezioni sociali sul genere. In particolare aiuta i ragazzi a scoprire i vantaggi della parità e le ampliate possibilità del loro ruolo nella società che ne derivano, quali ad esempio la possibilità di considerare una carriera nel settore dell'infanzia (la Commissione Europea incoraggia il sostegno ad una carente presenza maschile in ruoli educativi e di supporto all'infanzia) ad integrazione di altri progetti quali *Personale pedagogico maschile nei day care centres* (*Männliche Fachkräfte in Kindertagesstätten*) ed il successivo *Più uomini nei day-care centres* (*Mehr Männer in Kitas*).

“*Nuove strade: ritratti di uomini in transizione*” (*Neue Wege: Porträts von Männern im Aufbruch*) è invece una campagna che illustra modelli di ruolo maschili non convenzionali, che ad esempio “autorizzano” a coltivare aspetti della vita personale e non solo quelli legati al successo professionale ed alla carriera.

La negoziazione decentralizzata è al centro delle politiche del lavoro e del paradigma della *flexicurity* sviluppato dalla Danimarca. Le contrattazioni sociali includono una articolata serie di iniziative specificamente dedicate alla conciliazione vita-lavoro, tra cui settimane lavorative flessibili, condizioni per la maternità e la cura dell'infanzia, apprendimento permanente. La Confederazione degli Imprenditori Danesi, che rappresenta presso il Governo gli interessi di 13 organizzazioni di settore e circa 28.000 membri, coordina le contrattazioni e le definisce uno strumento essenziale per raggiungere una flessibilità ottimale per entrambe le parti, e per supportare la missione della organizzazione: competitività ed accesso a forza lavoro altamente qualificata per le compagnie danesi. Ottima educazione ed apprendimento permanente, definizione individuale del sistema di pagamento, e soddisfazione al lavoro sono essenziali fattori per garantirne il raggiungimento.

Con il *National Ageing Programme* (1998-2002) il governo della Finlandia si propone di supportare una crescita produttiva qualitativamente sostenibile, incentrata sulla collaborazione tra le parti sociali, imprese, accademia ed organizzazioni pubbliche. Cooperazione e fiducia nella comunità divengono necessarie a sostenere la competitività di un piccolo paese nel panorama della globalizzazione. Il programma ha stabilito una strategia del lavoro ed un pacchetto di riforme strutturali per supportare la qualità di processi e metodi lavorativi, dando vita a tre progetti integrati di implementazione: TYKES, programma di sviluppo degli ambienti di lavoro per incrementare parallelamente produttività e qualità della vita; VETO, destinato a misure per il benessere al lavoro

ed il prolungamento dell'età lavorativa; ed infine NOSTE, educazione e training alla popolazione adulta. Tra le iniziative sviluppate, sostegno alla cooperazione nella comunità, sviluppo della leadership e della capacità manageriale delle risorse umane, innovazione dei processi e metodi lavorativi anche grazie al supporto delle tecnologie di informazione. In particolare sono stati organizzati network di apprendimento e scambio tra servizi R&D e manager di diversi settori per sviluppare soluzioni innovative alla organizzazione dei processi e tempi lavorativi e creare così nuova conoscenza e vantaggio competitivo.

Ma la competitività della economia nazionale passa anche per la capacità di ascoltare la forza lavoro e fare in modo che i suoi interessi siano rappresentati. La codeterminazione è regolata dall'*Atto per la rappresentazione del personale nella gestione dell'impresa*, che determina il diritto ad essere informati e consultati su decisioni riguardanti le condizioni di impiego. Schemi di flessibilità contribuiscono al benessere sul posto di lavoro attraverso programmi quali permesso per alternanza al lavoro (*job alternation leave*) e per motivi di studio.

Il sistema dei rapporti di lavoro è stato recentemente riformato in Australia dal *Fair Work Act*, in vigore da Gennaio 2010, per garantire equilibrio tra le diverse esigenze di impiegati, datori di lavoro e sindacati. Il nuovo programma coinvolge il Tribunale nazionale e l'*Ombudsman del Fair Work* ed indica tra le sue priorità la conciliazione di lavoro e famiglia. In questa direzione il governo ha lanciato l'iniziativa *Nuove idee per il lavoro e la famiglia (Fresh Ideas for Work and Family)* un bando per sostenere anche le piccole e medie imprese ad avere accesso a risorse e finanziamenti per implementare soluzioni di conciliazione dedicate alla famiglia.

Lo Human Resource and Skills Development Canada (HRSDC) è il dipartimento del Governo che ha la missione di costruire un Canada più forte e competitivo, di supportare la popolazione nel compiere scelte di vita produttive e soddisfacenti, e di migliorare la qualità della vita nel paese. La conciliazione vita-lavoro è tra le priorità programmatiche per ridurre i conflitti ed incrementare la produttività al lavoro. Particolare supporto è fornito a manager e direttori delle risorse umane con strumenti di pianificazione e buoni esempi per sviluppare la leadership necessaria ad implementare il cambiamento organizzativo ed adottare pratiche di conciliazione. Il *Programma di Assistenza ai Lavoratori (Employee Assistance Programme)* è invece un servizio fornito da operatori esterni specializzati per supportare lavoratori in difficoltà nel gestire crisi collegate alla loro vita personale, offrendo così spazio di discussione tra due ambiti tradizionalmente preclusi. La consulenza è strettamente confidenziale, può essere estesa ai familiari del lavoratore, ed è spesso inserita all'interno di un progetto di inserimento in servizi specifici di assistenza locali.

Superare la visione di due ambiti irrimediabilmente distinti, famiglia e vita personale da un lato, lavoro ed imperativi della produttività dall'altro, è il tema del Forum sulla conciliazione organizzato dal Ministero del Lavoro del Quebec nel 2001. Piuttosto che programmi generali, il Ministero propone di sviluppare misure variabili ed adattate al contesto specifico della azienda, del settore, della località. La principale arena per implementare iniziative di conciliazione è nella contrattazione sociale, chiamata a veicolare soluzioni innovative concertate per affrontare le sfide della globalizzazione, dove specifiche clausole su congedi, ore lavorative, formazione permanente sono in costante aumento nelle negoziazioni lavoratori-imprese. La presenza di un comitato congiunto sulla conciliazione è aumentato dallo 0.5% dei casi registrato nello studio pubblicato nel 2007, all'11.9% nel più recente studio pubblicato nel 2010, mentre ne aumentano le competenze ed a comitati puramente consultativi si affiancano comitati a carattere decisionale²².

Educazione per adulti e sviluppo della forza lavoro sono altresì una priorità del governo del Quebec, che persegue una cultura di apprendimento permanente per favorire la capacità di individui ed imprese di adattarsi alla rapidità dei cambiamenti della società della conoscenza, promuovere la partecipazione dei cittadini nella vita sociale, economica, culturale; garantire le competenze di alto livello ad una popolazione attiva sempre più anziana. Sviluppando una politica di partnership, che ha coinvolto non solo il sistema educativo ma anche partner nelle comunità e nei settori scientifico, economico, culturale, il Quebec ha incentivato una diversificazione nei servizi di apprendimento per adulti. Finanziamenti, sistemi di certificazione e supporto ad iniziative di collegamento con sistemi economici regionali hanno portato allo sviluppo di iniziative autonome coinvolgendo sindacati, volontari, cooperative e così ad una ricca articolazione di programmi post secondari, quali vocational training – apprendistato – percorsi tecnici, che si affiancano al percorso universitario per offrire opportunità di sviluppo della forza lavoro e delle economie locali.

2.2 La politica italiana e il dialogo interistituzionale Stato - Regioni

Nella strategia espressa nel *Libro Bianco sul futuro del modello sociale "La vita buona nella società attiva"*²³ per la costruzione di un nuovo welfare della responsabilità, si riconosce la centralità della conciliazione nel promuovere natalità e ricambio generazionale e l'Accordo recentemente siglato (7 marzo 2011) tra Ministero del Lavoro e le parti sociali con la pubblicazione dell' *Avviso comune sulle Misure a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro*²⁴, mette in evidenza la necessità di promuovere l'occupazione femminile attraverso una modulazione flessibile degli

²² http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/conciliation_travail_famille/index.html

²³ Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, *Libro Bianco sul futuro del modello sociale "La vita buona nella società attiva"*, Maggio 2009, <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/LibroBianco>

²⁴ Cfr: http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Notizie/08032011_Avvisocomune+conciliazione.htm

orari, in particolare indicando lo strumento della contrattazione di secondo livello come opportunità per assicurare nel modo migliore la distribuzione degli orari di lavoro. L'Accordo sottolinea che il successo delle iniziative assunte dalle parti sociali è condizionato dalla presenza di un contesto territoriale dove Governo, Regioni ed Enti locali concorrono secondo le rispettive competenze e risorse.

Nell'Aprile 2010 la Conferenza Unificata ha approvato l'Intesa già citata, sui criteri di assegnazione o di ripartizione delle risorse, le finalità, le modalità attuative nonché il monitoraggio del sistema di interventi per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'intesa fa seguito a Italia 2020. *Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro*, a firma del Ministro Carfagna e del Ministro Sacconi (1 dicembre 2009)²⁵, che affida alle Regioni la implementazione del piano strategico di azione per la conciliazione e le pari opportunità nell'accesso al lavoro. Il raggiungimento di "intese" in sede di Conferenza Stato/Regioni o Unificata, evidenzia il ruolo importante della Conferenza delle Regioni e PA nel promuovere un corretto dialogo con le istituzioni centrali, in attuazione del Titolo V della Costituzione, garantendo l'avvicinamento imprescindibile delle linee definite a livello nazionale ai bisogni manifestati sui territori, ai contenuti, agli obiettivi ed ai soggetti della programmazione a livello regionale, nel rispetto delle reciproche competenze.

Sono proprio Regioni e Province Autonome a porsi alla guida di un rinnovato sforzo progettuale che lega la promozione della conciliazione ad obiettivi di sviluppo del territorio, come dimostrano ad esempio, il Libro Bianco sulle politiche familiari per la natalità e l'esperienza del Distretto per la Famiglia realizzati dalla Provincia Autonoma di Trento; gli interventi in Toscana a favore della cittadinanza di genere (L.r. 2 aprile 2009, n. 16) ed il Libro Bianco Lazio 2020 Piano strategico Regionale per il rafforzamento del mercato del lavoro; le politiche di genere e i servizi di conciliazione vita – lavoro in Puglia (L.r. 21 marzo 2007, n. 7)²⁶. Integrando in maniera sinergica le diverse linee di azione che concorrono al benessere familiare, e stimolando la co-progettazione attraverso l'attivazione di network sul territorio, queste esperienze contribuiscono a definire una nuova cornice programmatoria che fa leva su una strategia condivisa di cambiamento culturale per favorire l'introduzione di interventi di innovazione strutturali.

Tuttavia, per quanto la presenza di intese, costruite nel confronto interregionale prima ed interistituzionale poi, consenta di veicolare le risorse all'interno del quadro di interventi e

²⁵ Cfr. http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/PrimoPiano/20091201_Piano_Azione_Italia2020.htm

²⁶ Cfr. Provincia Autonoma di Trento <http://www.trentinofamiglia.it/index.php/Menu/Pubblicazioni>; Regione Lazio <http://www.lazio2020.it/site/>; Regione Puglia <http://www.regione.puglia.it>; Regione Toscana http://www.regione.toscana.it/regione/multimedia/RT/documents/1241607713042_legge-2009-00016.pdf

progettualità messi a punto dalla programmazione di ogni singola regione, tenendo conto delle esigenze e degli indirizzi di livello locale, si rileva che le normative e le politiche - quelle di welfare in generale (casa, salute, formazione, lavoro, interventi e servizi sociali ...) quelle specifiche di agevolazione della conciliazione sul versante lavoro/ impresa, quelle destinate alla famiglia e alle pari opportunità - sono ancora oggi troppo frammentate e settoriali, così come frammentati e non continuativi risultano i trasferimenti di risorse dallo stato alle regioni e gli strumenti attuativi.

2.3 La strategia di azione di Regione Lombardia

Come sin qui argomentato, il tema della ricomposizione dei tempi di vita, familiari e lavorativi rappresenta una delle grandi sfide sociali contemporanee ed è in questo contesto che si posiziona l'esperienza in atto in Regione Lombardia che ha raccolto con decisione tale sfida, facendone uno degli ambiti di investimento di policies privilegiato.

Da tempo, Regione Lombardia fonda la propria identità e il proprio modello di governo sulla sussidiarietà, come metodo di comportamento e regola da perseguire attraverso la semplificazione e la capacità di fare rete con il territorio. La sussidiarietà è infatti intesa come una istanza capace di dare risposta ai problemi della Regione e insieme dare vita ai valori in cui essa si riconosce. L'assunzione di un ruolo di governo comporta per la Regione un aumento di responsabilità nell'esercizio della funzione legislativa, nonché il passaggio dalla centralità della gestione amministrativa alla programmazione e interazione con il territorio. Le competenze di natura gestionale, in una prospettiva sussidiaria, sono conferite ai livelli istituzionali e ai soggetti (anche privati) più vicini ai bisogni da soddisfare e in grado di farlo con maggiore economicità ed efficienza.

Nel programmare un Welfare così connotato, Regione Lombardia pone al centro i bisogni della persona e della famiglia, per attorno a questi disegnare e coordinare politiche integrate che promuovano lo sviluppo di opportunità con il concorso di una pluralità di soggetti e attori sociali, in primo luogo la stessa famiglia. È questa la strategia che vede complessivamente coinvolta la Giunta di Regione Lombardia nell'attuale IX Legislatura, trovando espressione nel "Programma Regionale di Sviluppo"²⁷. Coerentemente ai principi, ai valori e alla strategia complessiva, il PRS del 2010 declina il posizionamento istituzionale di Regione Lombardia per il quinquennio in corso – riforme, semplificazione amministrativa, cooperazione interistituzionale e transnazionale, pari opportunità – e individua tre aree di programmazione – Area economica "*La Lombardia della conoscenza e della crescita intelligente*", Area sociale "*La Lombardia del welfare responsabile e della crescita*

²⁷ Approvato dalla Giunta Regionale e trasmesso al Consiglio Regionale il 30.6.2010, approvato dal Consiglio il 28.9.2010.

inclusiva” e Area territoriale “*La Lombardia delle risorse e della crescita sostenibile*” – al cui interno si coordinano e si integrano politiche tradizionalmente settoriali.

Il tema “Conciliazione” è presente all’interno di ciascuna di queste nella consapevolezza che per costruire risposte avanzate a questo bisogno sia necessario muovere in sinergia le diverse leve della *governance* regionale delineando un impegno trasversale di tutte le aree e la convergenza di sforzi delle diverse politiche. Nell’affermare la centralità dell’Assessorato alla Famiglia, conciliazione, integrazione e solidarietà sociale, che a partire da questa Legislatura, sui temi della conciliazione, assume nel nome e nelle funzioni un ruolo di guida responsabile, Regione Lombardia ha declinato obiettivi concorrenti in capo a diversi assessorati e a diverse direzioni generali in un lavoro di definizione di un Piano d’Azione Regionale, quale strumento operativo integrato e sinergico che delinei obiettivi e strumenti per una politica regionale unitaria secondo un modello di “*family manistreaming*”.

2.3.1 Verso il Libro Bianco: una tabella di marcia per il triennio

Proseguendo nel percorso avviato con il lancio del Libro Verde, la fase attuale è rappresentata dal processo di elaborazione del Libro Bianco, quale documento fortemente condiviso con l’intera comunità lombarda, procedendo dalla consultazione pubblica on-line del libro verde come grande concorso di idee alla costruzione di una tabella di marcia di interventi per i prossimi tre anni. Accanto alla conferma della rilevanza del tema, e del ruolo che l’istituzione regionale assume nell’attivare la partecipazione della società civile, l’ascolto del territorio ha infatti messo in luce la ricchezza del capitale sociale lombardo. Le numerose proposte e commenti pervenuti da cittadini, dalle associazioni familiari e dal mondo del terzo settore, da enti e istituzioni a livello locale, dal mondo dell’impresa e parti sociali rivelano una elevata capacità di lettura della complessità di problematiche e interessi coinvolti ed una consapevolezza diffusa del proprio ruolo e responsabilità nel raggiungimento di obiettivi di benessere comune, come dimostra la condivisa volontà di partecipare attivamente all’ulteriore sviluppo e formulazione di soluzioni progettuali.

Si tratta in particolare di un programma innovativo che considerando la complessità del fenomeno, propone l’obiettivo strategico di agire sull’intera filiera: impresa, lavoro, famiglia e territorio e che confermerà una linea di azione per lo sviluppo di un sistema favorevole alla conciliazione centrato su un paradigma di *governance* regionale multi-livello e multi-attore ed inscrivendolo all’interno di un ciclo di programmazione triennale (2011-2013).

IMPRESA – LAVORO. Cominciano ad essere molte in Lombardia le esperienze significative che vedono protagonista il mondo del lavoro nella messa a punto di nuove strategie organizzative a favore della conciliazione. Con il processo di consultazione sul Libro Verde e soprattutto nella

prospettiva di adozione del Libro Bianco, si vuole da un lato promuovere un cambiamento culturale che porti ad una loro maggiore diffusione, anche nell'ambito della PMI, della PA, dell'artigianato e commercio, dell'impresa sociale, del lavoro autonomo, dall'altro verificare la disponibilità delle parti sociali alla trattazione di questi problemi ai diversi livelli di contrattazione, valorizzando in particolare la contrattazione decentrata, per una migliore coerenza con la programmazione del welfare territoriale.

FAMIGLIA – TERRITORIO. Accanto all'organizzazione del lavoro, si intende agire sull'accessibilità dei servizi, che costituisce una dimensione di primaria importanza per favorire la conciliazione, sia in termini di semplificazione delle procedure, anche con un crescente ricorso alle tecnologie informatiche, sia in termini di distribuzione territoriale, sia infine in termini di ampliamento e flessibilità degli orari. Nello spirito interdisciplinare con cui Regione Lombardia ha gestito l'approccio al tema della Conciliazione, ricadute positive sono previste sul piano delle politiche abitative, con il potenziamento dell'offerta di edilizia residenziale sociale, della rimodulazione degli orari di apertura degli esercizi commerciali, dei servizi sanitari e sociosanitari, dei trasporti, del calendario e degli orari scolastici. Un importante ambito di intervento è il sostegno ai Comuni teso a diffondere l'adozione dei Piani Territoriali degli Orari. Un ulteriore esempio dell'attenzione a promuovere l'accessibilità ai servizi alla persona e il superamento della frammentazione degli interventi in una logica ricompositiva è dato dall'approvazione in Giunta del Piano di Azione regionale in favore delle persone con disabilità, quale strumento operativo integrato e sinergico che definisce obiettivi e strumenti per una politica regionale unitaria. Inoltre, sul delicato fronte del sostegno alla famiglia nei compiti di cura è in via di sperimentazione in alcuni distretti la riforma delle cure domiciliari, che passa attraverso la costruzione di un modello di intervento teso a spostare le risorse in capo alle famiglie, rafforzando la libertà di scelta del cittadino anziano o disabile rispetto al progetto individuale, costruito in base alle condizioni di bisogno piuttosto che alle caratteristiche della patologia. Rientra nelle azioni innovative di supporto alla famiglia nei compiti di cura il caso di successo del Fondo Nasko, che ha aiutato nel percorso di maternità future mamme in difficoltà, attraverso progettualità concrete e immediate.

2.3.2 Le Reti territoriali per la conciliazione

Un'attenzione particolare va dedicata a quest'ambito di intervento. Le Reti territoriali nate nell'ambito della sperimentazione del programma attuativo regionale per la conciliazione famiglia lavoro (Intesa Aprile 2011, citata) prevedono il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti che possono concorrere alla realizzazione di una rete integrata di servizi e di interventi per favorire la

conciliazione in ambito locale e orientarsi verso un sistema integrato di risorse finanziarie di sostegno.

Per poter realizzare questo processo è necessario:

- che gli attori locali (Istituzioni, sistema imprese) si organizzino per coordinare le rispettive competenze tecniche, teoriche e culturali sulla conciliazione anche alla luce delle esperienze già presenti e maturate;
- che i diversi soggetti, dal mondo sociale al mondo economico, lavorino per una progettazione comune

In questo quadro, diviene fondamentale valorizzare e sostenere la capacità progettuale specifica, in grado di adeguare il modello di policy alle caratteristiche economiche e sociali peculiari del sistema locale, oggetto di intervento e la pluralità di attori locali capaci di farsi promotori di iniziative e di modelli di sviluppo è una dotazione del sistema territoriale che deve essere considerata quale leva essenziale di azione.

La specificità delle politiche di welfare richiede la capacità di contemperare strategie competitive con strategie cooperative, nella direzione di valorizzare al meglio tutte le risorse disponibili e di creare sinergie in un'ottica di rete. In questa prospettiva assume valore la capacità di promuovere partnership pubblico – privato – Terzo settore e assume centralità la dimensione territoriale, quale ambito privilegiato di lettura dei bisogni, di co-progettazione delle soluzioni e di ricomposizione delle risorse.

Gli accordi territoriali di collaborazione rappresentano i soggetti che operano in prima persona su un territorio e che sono quindi in grado di leggere i bisogni offrendo le risposte di volta in volta più opportune attraverso la formulazione di un Piano di Azione Territoriale. La territorialità dei piani e la partecipazione di molteplici livelli di soggetti consentono, in questo quadro, una lettura trasversale dei bisogni espressi dai territori e quindi una intercettazione innovativa della domanda, più vicina alle persone. In questa logica le organizzazioni pubbliche e private possono offrire interventi e servizi qualitativamente aderenti alle esigenze delle famiglie e il territorio diviene luogo di sperimentazione e di integrazione delle politiche e di rinnovo dei modelli organizzativi, attraverso il confronto, rafforzando le relazioni e generando risorse.

Tra le tipologie di azioni indicate e avviate sperimentalmente, si segnala:

- la misura dotale, finalizzata ad alcune priorità di bisogno, oggi, ma che potrà essere sempre più utilizzata come strumento flessibile che permette alle famiglie di scegliere liberamente la

soluzione più opportuna e confacente alle proprie necessità di conciliazione. Nella sperimentazione la dote è articolata in: dote servizi alla persona e dote servizi all'impresa.

La prima, volta all'acquisizione di servizi a sostegno dei compiti di cura della famiglia, la seconda a sostegno dell'impresa per la realizzazione di una analisi organizzativa e una possibile individuazione di soluzioni e interventi in grado di rispondere ai bisogni di conciliazione dei propri dipendenti.

- La progettazione di reti di impresa dove più aziende possono aggregare la loro domanda per individuare possibili soluzioni a favore dei propri lavoratori, con la collaborazione dei soggetti già presenti sul proprio territorio.

3. La governance: l'adozione del metodo aperto di coordinamento

In un recente Rapporto del CNEL²⁸, si sostiene con forza il valore paradigmatico della Conciliazione per definire un processo di modernizzazione del sistema di welfare italiano. Il crescente attivismo dei livelli locali nella "rigenerazione delle istituzioni del welfare" segue uno sviluppo dal basso, di confronto partecipato e scambio tra i territori ed il "percorso conciliazione" intrapreso da Regione Lombardia viene definito un modello ed una buona prassi, ponendo la Lombardia in prima linea nella sperimentazione di una governance plurale e multilivello in grado di fornire risposte integrate alla domanda di conciliazione vita-lavoro.

Tenendo come riferimento il modello di Libro Bianco della Commissione Europea - che vuol dire condividere e identificare i temi chiave e allo stesso tempo dare evidenza alle proposte credibili e sostenibili per la soluzione dei problemi, entro un contesto di riforma del Welfare di livello europeo - Regione Lombardia ritiene pertanto utile e opportuno sperimentare l'introduzione del Metodo Aperto di Coordinamento, nella consapevolezza che il sistema lombardo abbia la capacità e la competenza per costituirsi come Laboratorio capace di dare esiti interessanti, fruibili anche a livello nazionale ed internazionale.

L'azione regionale può essere integrata e rafforzata attraverso l'adozione in chiave lombarda di tale impianto così ampiamente utilizzato in ambito europeo per alimentare il processo di convergenza sui processi di riforma dell'Agenda sociale affiancandolo alle misure di tipo programmatico o legislativo²⁹.

Obiettivo del Libro Bianco è pertanto quello di definire non un quadro statico ma lo sviluppo di un progetto comune che promuova, accanto al coordinamento intersettoriale ed interassessorile interno

²⁸ CNEL Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Percorsi locali di riforma del welfare e integrazione delle politiche sociali, Roma 6.5.2010

²⁹ Commissione Europea, European Governance, White Paper, COM (2001), 428 e Mac per la politica comunitaria dell'immigrazione, COM (2001) 387.

all'ente regionale, la capacità istituzionale di facilitare e catalizzare processi sociali che coinvolgono una molteplicità di attori, riconoscendone le competenze e favorendo la definizione di responsabilità condivise.

Le tematiche prioritarie poste al centro di questa fase sperimentale sono:

- lo spostamento del baricentro del welfare dall'offerta alla domanda per stimolare, da un lato, un nuovo modello organizzativo in grado di incrementare e diversificare la gamma dei servizi - fornendo ai cittadini risposte sempre più personalizzate - e di superare la frammentazione e la duplicazione di interventi favorendo la presa in carico unitaria, semplificando l'informazione e le procedure di accesso ai servizi; dall'altro lato, per stimolare una maggiore responsabilizzazione individuale dell'uso delle risorse, sostenendo il passaggio da un modello di assistenza al bisogno ad una logica di attivazione della capacità organizzativa e della responsabilità di individui e comunità nel definire e realizzare il proprio benessere;

- la promozione di un luogo di confronto con interlocutori di rilievo strategico per costruire policies capaci di corrispondere ai problemi posti dalle imprese, in particolare sulla contrattazione decentrata alla quale si riconosce un ruolo importante nella facilitazione della conciliazione famiglia - l'attenzione alle esigenze di cambiamento nel mondo del lavoro, sia nell'ambito delle misure di welfare aziendale o interaziendale, sia sul piano dell'organizzazione del lavoro. A partire da qui, si intende svolgere una funzione di sintesi e di diffusione delle esperienze positive già praticate e un ruolo di facilitazione allo sviluppo della contrattazione decentrata, anche promuovendo la sperimentazione di accordi capaci di incardinare Welfare aziendale o interaziendale nella programmazione del Welfare locale e contribuendo a un cambiamento culturale che aiuti tutti gli attori in gioco ad affrontare le nuove esigenze in modo condiviso e con reciproca flessibilità, nell'interesse delle famiglie e delle imprese.

4. Osservazioni conclusive

Le grandi e recenti trasformazioni sociali e le istanze crescenti di innovazione dei modelli di welfare confermano la centralità del tema della conciliazione famiglia-lavoro per il rafforzamento ed il progresso della nostra società, enfatizzando l'urgenza di modernizzare l'impianto di intervento sino ad oggi adottato e di favorire lo sviluppo delle potenzialità presenti nel tessuto sociale.

A fronte delle sfide poste sulla scena internazionale e dell'emergere di nuovi bisogni da parte delle persone e delle famiglie, l'esigenza è oggi quella di tracciare i lineamenti di una strategia di azione ancora più incisiva, nella quale sedimentare le lezioni del passato, valorizzando i risultati delle iniziative compiute, e con la quale operare per una ulteriore diffusione, consolidamento ed

affinamento del ruolo centrale che queste politiche svolgono nell'ambito delle politiche regionali di sostegno allo sviluppo.

Il contesto europeo offre una preziosa occasione di verifica ed aggiornamento attraverso il processo di revisione della Strategia di Lisbona e la sua riformulazione nella Strategia Europa 2020. Gli Stati membri sono in questi mesi chiamati a formulare il primo programma nazionale di riforme, per misurare risultati raggiunti e coordinare i progressi. Come sostenuto in numerose occasioni da Mario Monti³⁰, questo passaggio non deve rappresentare solo un adempimento burocratico ma, grazie ad una coerente guida politica, *“un momento approfondito e condiviso per spingere la società italiana a lavorare sul proprio futuro”*. Un futuro che, tra pressioni demografiche e nuove sfide dell'economia globalizzata, chiama le collettività ad un progetto di partecipazione e cooperazione.

In questo quadro, l'esperienza lombarda in corso sul tema della conciliazione famiglia-lavoro risponde alle sollecitazioni poste nella recente Risoluzione del Parlamento Europeo³¹ in cui si chiede a “Stati membri, autorità locali ed operatori del settore di ampliare l'ambito della partecipazione e della corresponsabilità per promuovere sinergie nel campo dei servizi tra gli attori dell'economia sociale e la stessa utenza” e di adottare una prospettiva di inclusione che valorizzi il ruolo delle donne nell'economia sociale, valutando “la qualità e gli aspetti organizzativi del lavoro e della prestazione dei servizi”.

Si apre una prospettiva che può sembrare utopistica, ma che è dietro l'angolo: superare la divisione del lavoro, cambiare l'organizzazione del lavoro retribuito e la sua centralità nella vita ed insieme costruire un nuovo modello di società in cui trovino spazi nuovi e ampi diritti di cittadinanza. Con tale consapevolezza rafforzata dagli esiti della consultazione del Libro Verde, proprio nella fase di avvio di Europa 2020, si intende proporre un Libro Bianco, quale RoadMap della comunità lombarda che raccolga la sfida della partecipazione e della cooperazione, imprimendo una accelerazione ad un articolato di percorsi innovativi ed azioni concrete in una prospettiva di responsabilità sociale diffusa.

³⁰ M. Monti, *Futuro dell'Italia e guida politica*, Corriere della Sera del 25 luglio 2010

³¹ Risoluzione del Parlamento europeo del 19 febbraio 2009 sull'economia sociale (2008/2250(INI))
Cfr. <http://www.europarl.europa.eu/oeil/FindByProcnum.do?lang=fr&procnum=INI/2008/2250>

Riferimenti bibliografici

- Ascoli U., Pavolini E., Ranci C., (2002) “The new partnership: the changing relationship between state and the third sector in the scenario of new social policies in Italy”, in Ascoli U., Ranci C., eds., 2002, Dilemmas of the Welfare Mix. The New Structure of Welfare in an Era of Privatization, Hardbound, Kluwer Academic/Plenum Publishers
- Barbetta G. P., Maggio F. (2002) Nonprofit. Il nuovo volto della società civile, Bologna, Il Mulino
- Battistelli F., a cura di, 2002, La cultura delle amministrazioni fra retorica e innovazione, Milano, Franco Angeli
- Bertin G. (2007), Governance e valutazione della qualità nei servizi socio-sanitari, Milano, Franco Angeli
- Beveridge 4.0 (2008), London, Participle Ltd., <http://www.participle.net>
- Bifulco L., a cura di, (2005), Le politiche sociali. Temi e prospettive emergenti, Roma, Carocci
- Calafà, a cura di, (2007), Paternità e lavoro, Bologna, Il Mulino
- CE (2005), Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- CE Commissione Europea, European Governance, White Paper, COM (2001) 428; Mac per la politica comunitaria dell’immigrazione, COM (2001) 387 e MAC per la protezione sociale e l’integrazione sociale COM(2008) 418
- CE COM(2008) Comunicazione 2.7.2008 412, Agenda sociale rinnovata: Opportunità, accesso e solidarietà nell’Europa del XXI secolo
- CE COM(2010) Comunicazione 3.3.2010 2020, Europa 2020 -Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva
- CE COM(2010) Comunicazione 9.11.2010 623, Programma di Lavoro della Commissione per il 2011
- CE COM(2008) Comunicazione 10.2008 635, Un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata: sostenere maggiormente gli sforzi tesi a conciliare vita professionale, privata e familiare
- CE Europe 2020 - Flagship initiatives for smart, sustainable and inclusive growth
- CE, Commission Staff Working Document, *Demography Report 2010*
- CE, Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni – Una tabella di marcia per la parità tra donne e uomini 2006-2010 {SEC(2006) 275}
- CNEL Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro (2010), Percorsi locali di riforma del welfare e integrazione delle politiche sociali, Roma
- Consiglio dell’Unione Europea , Conclusioni del Consiglio del 7 marzo 2011 sul Patto europeo per la parità di genere (2011-2020), (2011/C 155/02), GU C 155/10, 25.5.2011
- Consiglio dell’Unione Europea, Direttiva 8.3.2010, n. 2010/18/UE (G.U.U.E.18.3.2010, L 68/13)
- Cuomo S. e Mapielli A. (2009), Maternità quanto ci costi? Un’analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane, Milano, Guerini e Associati
- Di Vico D. (2009), La crisi spinge il popolo delle nuove partite Iva, Corriere della Sera Magazine, 22 ottobre
- Donati PP. (2010), Atti della conferenza delle regioni europee su conciliazione famiglia e lavoro ad Abano Terme, <http://www.regione.veneto.it>
- Esping-Andersen G. (2010), Oltre lo stato assistenziale, Milano, Garzanti
- EUROFOUND - The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Second European Quality of Life Survey: Family life and work , 2010
- Florida R. (2003), L’ascesa della nuova classe creativa. Stili di vita, valori e professioni , Saggi Mondadori, Milano

Hubert A. (2010), Empowering people, driving change: social innovation in the European Union BEPA-Bureau of European Policy Advisers, Bruxelles

ICSR Fondazione (2010), Monitoraggio delle Politiche Regionali in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa, Milano

INPS (2009), Banca Dati Inps, Roma

IReR (2009), Family Social Survey: le risorse delle famiglie. Analisi dei risultati, Milano

ISFOL, Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche e problemi di valutazione, Roma, Isfol, 2005 (I libri del Fondo sociale europeo)

ISFOL, Conciliazione vita/lavoro: un traguardo possibile. L'esperienza di Equal, Roma, Isfol, 2007 (Temi e Strumenti)

ISFOL, Differenziale salariale di genere e lavori tipicamente femminili, Studi Isfol 2009/2

ISFOL, Maternità, lavoro, discriminazioni, Roma, Isfol, 2006 (Temi e strumenti)

ISTAT (2003), Indagine Multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana", Roma

ISTAT (2009), Indagine Multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana", Roma

Longo F. (2005) Governance dei network di pubblico interesse. Logiche e strumenti operativi aziendali, Milano, Egea

Longo F., Cergas Bocconi, Rapporto di Lettura del documento Lombardia 2020. Libro Verde sulla Conciliazione Famiglia-Lavoro, Allegato 2 settembre 2010, www.conciliazione.regione.lombardia.it.

Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, *Libro Bianco sul futuro del modello sociale "La vita buona nella società attiva"*, Maggio 2009

Monti M., Futuro dell'Italia e guida politica, Corriere della Sera del 25 luglio 2010

OECD (2001), 'Balancing work and family life: helping parents into paid employment', in Employment Outlook, Paris: OECD, pp. 129-166.

Ponzellini AM, La conciliazione famiglia – lavoro in Lombardia, focus di approfondimento del Rapporto di Legislatura, Lombardia 2010 – IReR, Milano

Scarlato M. (2010), I nuovi strumenti delle politiche di welfare: esperienze internazionali e implicazioni per l'impresa sociale, Euricse Working Papers, n. 013 | 10, Trento

Strati F. (2008), "Apprendimento reciproco nelle strategie europee: metodo aperto di coordinamento e scambio di buone pratiche", Capitolo 2 dello Studio DARE VALORE ALLE PRATICHE Economia sociale e formazione continua per lo sviluppo del territorio Esperienze EQUAL in Europa, Studio Ricerche Sociali, www.srseuropa.eu.

Todisco A., a cura di, (2010), *La Conciliazione Famiglia-Lavoro. Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni - Guida Operativa*, a cura di, EDUCatt, Milano

Tognetti M. (2008), Lineamenti di politica sociale, Milano, Franco Angeli

UE Direttiva 2010/41/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 4 agosto 2010

UE Direttiva 2010/41/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 7 luglio 2010

UE Risoluzione del Parlamento europeo del 19 febbraio 2009 sull'economia sociale (2008/2250(INI))

Villa, P. (2005), Reconciliation of Work and Private Life in Italy – the Italian national report, European Commission's, Expert Group on Gender, Social Inclusion and Employment report for the Equal Opportunities

Visentini A. (2011), *Il modello Mantova: la diffusione e applicazione di politiche di conciliazione famiglia-lavoro. Sperimentazione 2006-2010*, pp. 9-13, in Dossier Adapt n.2, R. Caragnano, S. Stefanovichj (a cura di), *Il valore della conciliazione e le azioni per l'equilibrio famiglia-lavoro*

Zamagni S., Università di Bologna, Rapporto di Lettura del documento Lombardia 2020. Libro Verde sulla Conciliazione Famiglia-Lavoro, Allegato 2 settembre 2010, www.conciliazione.regione.lombardia.it.

Zanuso (2006), Indagine sulla questione femminile, IReR, Milano

www.consiglieradiparita-regionelombardia.it

<http://www.altis.it>
<http://www.i-crs.org>
<http://www.familyplatform.eu/>
<http://momsatwork.it/>
<http://www.eurofound.europa.eu>
<http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/LibroBianco>
<https://www.obiettivoconciliazione.it>
<http://www.sodalitas.it>