

Conciliazione vita-lavoro in Lombardia: Alleanze future

Contributo di Paolo Paroni, consulente nel campo delle politiche sociali, collabora con Marco Redaelli & Associati e con Innova srl per la formazione e la consulenza nel campo del welfare aziendale.

Le esperienze delle Alleanze per la conciliazione in Lombardia hanno attivato attenzione e interventi diffusi per promuovere il tema della conciliazione vita-lavoro. Ora si tratta di consolidare tali prassi, riconoscendo le positività e evitando alcuni rischi. L'articolo rileva soprattutto la necessità di mettere a fuoco il ruolo delle imprese, considerandole come comunità che possono produrre welfare, in rapporto al territorio in cui sono inserite.

a cura di Cecilia Guidetti - mercoledì, 12 Febbraio, 2020

<http://www.lombardiasociale.it/2020/02/12/alleanze-future-riflessioni-per-la-conciliazione-vita-lavoro-in-lombardia/>

Da oltre sei anni nel quadro delle Reti territoriali per la conciliazione tra vita e lavoro promosse in seguito alle linee guida di Regione Lombardia, sono attive le **Alleanze territoriali per la conciliazione**: in due successive edizioni[1] hanno progettato e realizzato azioni innovative da parte di partenariati pubblico-privato per favorire la conciliazione vita-lavoro e il welfare aziendale.

Tutto il territorio lombardo è stato coinvolto: nell'ultima edizione, sono state attivate **41 Alleanze** con oltre **660 partner ufficiali** (in realtà molti di più gli attori raggiunti), con il coinvolgimento di nuovi soggetti e stakeholder e nel segno della continuità della programmazione.

[Con le nuove Linee Guida di Regione Lombardia\[2\]](#) per il triennio 2020-2023, i territori lombardi hanno l'opportunità di riprogrammare le esperienze delle Alleanze per il prossimo triennio. Alla luce di una ricognizione svolta sulle esperienze sviluppate nel periodo 2017-2019 (in via di chiusura entro aprile 2020), proponiamo alcuni spunti per pensare alle *Alleanze future*[3].

I punti di forza delle Alleanze per la Conciliazione

Le progettualità del periodo 2017-19 sono state l'occasione per diffondere attenzione verso le condizioni di benessere e equilibrio tra vita personale e lavoro. Soprattutto hanno iniziato a **rimuovere alcuni pregiudizi**: quello che la conciliazione sia una questione femminile, o quello che il benessere sui luoghi di lavoro fosse una dimensione riservata alle grandi aziende; o ancora quello di pensare alla conciliazione solo come un problema di orario del lavoro e dei servizi di cura.

Hanno avuto una grande capacità di diffusione su tutto il territorio regionale, toccando sia i centri più grandi sia i territori periferici, compresi i Comuni di piccole dimensioni.

Hanno permesso di costruire **partenariati ampi e differenziati**. Hanno portato in modo consistente le politiche di conciliazione dentro la programmazione del welfare locale: la conciliazione vita-lavoro è stata (forse più di altre) un terreno in cui si è avviata una **logica di integrazione tra le politiche**, generando un effetto-leva: aver messo al centro il tema conciliativo ha costretto gli attori coinvolti a creare connessioni e sinergie con i servizi e le politiche di cura, di educazione, di mobilità, con le politiche attive per il lavoro.

Sono stati potenziati servizi e inventati di nuovi, garantendone l'accesso a una **platea diversa di cittadini**, non trasferendo denaro ma garantendo l'accesso a opportunità effettive per conciliare vita e lavoro.

Aspetti critici da affrontare per le future Alleanze

Sono emerse anche alcune criticità, che proviamo ad accennare per stimolare un confronto. I partenariati ampi e diversi hanno evidenziato una **difficoltà nella strategia collaborativa** tra i vari attori e soprattutto non si è sviluppato ancora un incontro generativo tra welfare pubblico e welfare aziendale/contrattuale.

Nell'estrema varietà delle azioni promosse dalle diverse Alleanze, si ritrovano interventi disparati (seppur legittimi e interessanti), ma che difficilmente permettono scambio, benchmarking, sistematizzazione delle esperienze. Spesso la differenziazione degli interventi ha portato a **perdere di vista la finalità (conciliativa)** degli stessi (dando peso alle prestazioni da erogare piuttosto che agli impatti da ottenere).

In alcune circostanze, gli interventi conciliativi hanno prodotto il rinforzo di servizi e interventi tipici dei servizi sociali del territorio e rivolti soprattutto alla fascia di persone che normalmente accede ai servizi sociali. agli utenti target dei servizi sociali. In altri casi, i progetti hanno attivato interventi rivolti alle generalità dei cittadini (per esempio famiglie con minori) senza uno specifico bisogno di conciliazione vita-lavoro. Queste considerazioni non mettono in discussione ovviamente il merito e la necessità di tali interventi, ma evidenziano la **necessità di una visione maggiormente funzionale all'obiettivo di conciliazione vita-lavoro**, per evitare interventi generalisti e poco orientati allo scopo.

Una conseguenza di quando detto è il rischio di programmare gli interventi in base ai servizi già presenti (per potenziarli o per estenderne l'accesso) e non in base ai bisogni di conciliazione delle persone. E' un rischio non nuovo per le politiche sociali: quello di partire dall'offerta già presente invece che dalla domanda/bisogno.

Gli stessi strumenti dei voucher che molte Alleanze hanno previsto per acquistare servizi di cura, educazione, salute, sembrano coerenti con misure e risorse di natura non strutturale. Se la conciliazione vita-lavoro si fonda unicamente su tali voucher di natura occasionale (e il più delle volte limitati nel numero di beneficiari che vi possono accedere), rischiamo di non dare prospettiva alla programmazione di politiche e strategie di medio-lungo periodo.

Il ruolo delle imprese

L'aspetto che più di altri è opportuno evidenziare è il ruolo degli attori del mondo del lavoro: seppur presenti nei partenariati, **le imprese profit, le associazioni datoriali, i sindacati sono ancora marginali** nella progettazione e realizzazione degli interventi, spesso coinvolti come sfondo necessario.

Al contrario, le politiche di conciliazione vita-lavoro (e nello specifico le strategie di welfare aziendale, smart working, flessibilità, benessere, ecc.) hanno senso e sostenibilità se le imprese e in generale i contesti lavorativi (anche pubblici) ne sono protagonisti centrali.

Facendo un'analisi dei soggetti che hanno partecipato ai partenariati nelle 41 Alleanze, emerge che solo in 8 è stata messa in campo una azione di sviluppo della conciliazione con imprese profit (welfare, smart working, flessibilità, ecc.). In altri 4 casi, l'attenzione alle imprese come ha riguardato le imprese no-

profit (tipico il caso delle RSA). In altri 16 casi, le imprese sono state coinvolte solo come potenziali divulgatori di servizi e voucher per i propri dipendenti. In altri 13 casi, infine, sono stati coinvolti i soggetti no-profit come erogatori di servizi di conciliazione rivolti alla generalità dei cittadini.

Ovviamente, non si tratta di una classificazione assoluta, ma essa ci riconsegna la tendenza delle esperienze messe in atto, che ancora faticano a considerare il ruolo potenziale e strategico del mondo delle imprese nelle politiche (pubbliche) di conciliazione.

PROFIT	Alleanze che hanno coinvolto le imprese profit per erogare servizi e voucher ai rispettivi dipendenti	Alleanze che hanno coinvolto le imprese profit per sviluppare al loro interno strategie di conciliazione, welfare, smartworking (tramite formazione, consulenza, contrattazione)
	16	8
NO-PROFIT	Alleanze che hanno coinvolto le imprese no-profit per attivare, ampliare e innovare servizi di conciliazione da erogare (anche tramite voucher) alla generalità dei cittadini con specifici bisogni	Alleanze che hanno coinvolto le imprese no-profit (in primis RSA) per sviluppare piani aziendale di conciliazione, welfare, smartworking (tramite formazione, consulenza, contrattazione)
	13	4
	VOCUHER E SERVIZI	FORMAZIONE E CONSULENZA

Alcune ipotesi per il futuro delle Alleanze

Può essere interessante formulare alcune ipotesi per lo sviluppo delle future Alleanze, che da qui al mese di giugno prossimo, saranno impegnate a progettare il prossimo triennio delle politiche territoriali di conciliazione vita-lavoro.

- **Un ruolo nuovo per le Alleanze:** più che promotrici di servizi, le nuove Alleanze potrebbero assumere il ruolo di attivatori dell'integrazione tra il welfare territoriale e il welfare aziendale-contrattuale, per fare di quest'ultimo uno dei fattori dell'auspicato welfare comunitario e generativo. Si tratta di attivare le condizioni perché le imprese sviluppino propri piani di welfare e di facilitarne l'integrazione con i servizi del territorio. Le Alleanze possono diventare una rete del welfare generativo, se tengono insieme enti pubblici locali, enti bilaterali, imprese, terzo settore e parti sociali, vale a dire tutti quei **soggetti che possono contribuire alla conciliazione vita-lavoro**.
- **Le azioni di sviluppo e consolidamento del welfare aziendale-contrattuale:** il tessuto imprenditoriale lombardo (micro, piccole e medie imprese) ha necessità di interventi formativi e consulenziali (con tagli molti pratici e progettuali) per passare dalla teoria alla pratica della

conciliazione vita-lavoro. Evitando il rischio di far coincidere il welfare aziendale con l'acquisto di una "piattaforma", si tratta di accompagnare le aziende a progettare il welfare aziendale nel suo complesso, come strategia di gestione e nella sua concezione ampia di piano per il benessere delle persone, con misure di flexible benefit, conciliazione, smart working, salute sul luogo di lavoro, partecipazione; nelle aziende servono competenze per gestire le persone con gli strumenti della conciliazione e del welfare aziendale e per integrare il piano aziendale con il territorio.

- **Aiutare i lavoratori delle imprese a orientarsi nel welfare aziendale, contrattuale e territoriale:** l'efficacia delle politiche e dei servizi di conciliazione vita-lavoro deve misurarsi con la possibilità di accesso da parte dei beneficiari finali, ovvero i cittadini-lavoratori. Le potenzialità non sono sfruttate appieno per le difficoltà che le persone incontrano nel riconoscere il proprio bisogno e nell'utilizzare le opportunità previste. Le Alleanze territoriali potrebbero quindi mettere in campo interventi mirati a promuovere (magari utilizzando luoghi e servizi già presenti, pubblici e privati) quelle realtà che supportano i lavoratori a orientarsi per cercare soluzioni ai bisogni di conciliazione.

Il territorio lombardo, se mette a frutto l'interessante esperienza di questi anni, rafforzandone i punti di forza e affrontando le criticità incontrate, può rappresentare in questo campo un modello innovativo e sostenibile nel campo delle politiche per la conciliazione vita-lavoro.

[1] A seguito di precedenti misure attive dal 2010 (prevalentemente avvisi per la selezione di progetti) e le prime iniziative che hanno promosso reti e partenariati locali di conciliazione, la Regione Lombardia ha assunto la strategia delle Reti Territoriali per la conciliazione (una per ogni ASL prima e ora una per ogni ATS). Le Reti Territoriali hanno avuto il compito di promuovere l'attivazione di Alleanze Territoriali per la Conciliazione, ovvero partenariati pubblico-privati, che hanno sviluppato azioni e progettualità differenziate. Le indicazioni per tali Alleanze sono state recepite da due atti di indirizzo: la DGR X/1081 del 12 dicembre 2013 – "Disposizioni in ordine alla valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare" e la DGR n. X/5969 del 12 dicembre 2016 – "Politiche di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze famigliari: approvazione delle linee guida per la definizione dei piani territoriali biennio 2017-2018".

[2] DGR 11 novembre 2019 – n. XI/2398 "Politiche di conciliazione dei tempi di vita con i tempi lavorativi: approvazione linee guida per la definizione dei piani territoriali 2020-2023".

[3] [Molte delle questioni sollevate riflettendo sul primo ciclo delle Alleanze territoriali sono ancora pienamente in campo e alla ricerca di una soluzione](#)